

# RAPPORTO SPECIALE

La consulenza manageriale in Italia nel 2014

## Crisi e polarizzazione

**Articoli di:**

**Francesco Bogliari**

**Giuseppe Bruni**

**Carlo Maria Capè**

**Rosamaria Sarno**

# La crisi incrementa la polarizzazione

Da una parte la quota della consulenza direzionale sul Pil distanzia ulteriormente l'Italia dal resto d'Europa. Dall'altra all'interno del Paese aumentano il divario tra grandi società di consulting (che reggono alla crisi) e piccole (sempre più in difficoltà). In un mercato che anche nel 2014 dovrebbe chiudere col segno meno ma manda comunque i portanti segnali di riorganizzazione, e lancia una parola d'ordine: "Disruption"!

**di Francesco Bogliari e Rosamaria Sarno**

Chi sperava che il 2014 segnasse la ripresa dopo un 2013 col segno meno, si dovrà purtroppo ricredere. Secondo le stime di chiusura, anche l'anno che sta finendo avrà un saldo negativo, seppure – forse – leggermente meno negativo rispetto al -0,3% del 2013 sul 2012. Poco più di 3 miliardi di euro (3.138) di giro d'affari (lo 0,2% sul Pil rispetto alla media europea dello 0,5%, ma Germania e Gran Bretagna superano l'1%) realizzati da oltre 18.000 aziende, di cui l'85% ha meno di tre dipendenti. Gli occupati sono 35.000, di cui l'84% professionisti (su questo fronte si legga l'intervento del presidente di **Apco Giuseppe Bruni** nelle pagine successive).

Il dato macro più evidente è la crescente concentrazione del settore: le "grandi" imprese (50 addetti e oltre), che nel 2009 coprivano il 35% del mercato, nel 2013 sono salite al 47%, a fronte di medie (da 10 a 49 addetti) e piccole che scendono dal 65 al 53%. Un chiaro segnale della polarizzazione crescente tra i big (quasi tutti branch italiane di multinazionali) e i player minori. Anche a livello di fatturati si conferma questa divaricazione: le grandi società dal 2012 al 2013 hanno aumentato il fatturato del 2,7%, quelle piccole hanno perso l'8,2%.

C'è comunque anche un altro problema, non tecnico ma non per questo meno sostanziale, di cui parla nel suo intervento il presidente di **Confindustria Assoconsult, Carlo Maria Capè**: la percezione di questa professione nel Paese. L'opinione pubblica poco o niente sa della consulenza direzionale, e i media non aiutano, da una parte ignorandola, dall'altra, quelle poche

volte che se ne occupano, associandola ambigualmente ai guasti della Pubblica amministrazione. Senza sapere che proprio la Pubblica amministrazione, affidata alle cure di serie realtà consulenziali (non alla miriade di microcontratti stipulati per la quasi totalità con persone fisiche che spesso nascondono rapporti clientelari) ne trarrebbe un grande beneficio. Una vera spending review, non la pantomima cui abbiamo assistito con tre successivi commissari velocemente espulsi dal sistema, avrebbe bisogno di una robusta iniezione di business consulting. Ma questo non si fa perché la politica non vuole e la maggior parte dei media pensa ad altri argomenti più "popolari".

Che poi, volendo, un argomento "popolare" ci sarebbe: il settore assume, crea lavoro. Per il 2015 sono previste 1.500 assunzioni nelle aziende associate ad Assoconsult, principalmente neolaureati in ingegneria, economia e informatica, giovani cui si offre un'opportunità professionale di qualità evitando che i loro cervelli fuggano all'estero. Ma anche in questo caso, non è gente che si mette in corteo dietro a qualche striscione, quindi non fa "notizia".

Come tutti gli anni dal 2009, *Harvard Business Review Italia* parte dall'ultimo Osservatorio Assoconsult – l'associazione aderente a Confindustria che riunisce circa 400 aziende del settore del management consulting – per fare il punto del settore, sentendo l'opinione di alcuni dei player più significativi: sia realtà affermate da tempo sia strutture di più recente costituzione, sia multinazionali sia società a capitale italiano. Il format giornalistico del Rapporto è sem-

pre lo stesso, per consentire a chi ne avesse voglia di raffrontare i vari anni con lo stesso uniforme criterio di analisi.

La prima conferma della divaricazione del mercato arriva da **Michele Parisatto**, managing partner di **KPMG Advisory**,



**Michele Parisatto**

branch italiana della multinazionale americana presente in 155 Paesi: “È vero che nel 2013 in termini complessivi il fatturato del settore si è leggermente ridotto, ma a ben guardare la riduzione interessa prevalentemente le realtà più piccole, mentre per quelle più grandi il fat-

turato ha continuato a crescere.

Quello che sta succedendo è un processo di progressiva polarizzazione. La quota di mercato delle grandi advisory firms in Italia tra il 2009 e il 2013 è aumentata del 12% passando dal 35 al 47%, mentre le micro società hanno visto una contrazione significativa della loro quota di mercato di circa il 14% (passando dal 38 al 24%). Evidentemente la crisi ha innescato un processo di selezione e concentrazione del settore che io vedo in modo positivo perché accelera l'evoluzione della professione in termini di competenze, processi, modelli operativi e che rappresenta complessiva-

mente un momento di crescita per l'intero comparto”. E comunque per quanto riguarda la propria azienda, Parisatto sottolinea come “in questi ultimi anni abbiamo registrato tassi di crescita annuale nell'ordine dell'8% in termini di ricavi (del 10% nell'ultimo anno fiscale). Lo considero un risultato straordinario rispetto allo scenario macro economico recessivo dell'ultimo triennio. È chiaro che essere sempre anticiclici non è banale, soprattutto nel medio lungo periodo. La nostra capacità di tenuta si basa essenzialmente sulla disponibilità di un portafoglio di servizi con un coverage molto ampio sull'intera catena del valore, dalle strategie ai processi fino all'IT, che ci permette di reagire in modo equilibrato rispetto alle variazioni della domanda”.

E, a livello di sistema, Parisatto riprende e rilancia le considerazioni del presidente di Assoconsult Capè sopra citate in relazione allo “sforzo culturale” che andrebbe fatto per “posizionare la consulenza come uno dei poli del terziario avanzato nel nostro Paese. Su questo, esiste ancora un ritardo rispetto ai Paesi anglosassoni che si può colmare solo affermando le ricadute positive di questi ‘mestieri’ sull'economia reale. In tale prospettiva serve anche uno sforzo di comunicazione e di storytelling, che in queste professioni è sempre stato piuttosto debole”. L'analisi dal punto di vista dimensionale è confermata da **Alessandro Vietri**, ceo di **Demet & Company**, boutique di consulenza direzionale nata pochi anni fa (crescita 2014 su 2013 del 70%) e presente nei settori Oil & Energy, IT, Financial

## Le domande alle società di consulenza

1. Dall'ultimo Rapporto Assoconsult risulta che il fatturato 2013 dell'intero settore è diminuito dello 0,3%, confermando il trend negativo del 2012. Come sono andate le cose nel 2014? Che bilancio potete fare dell'anno che si sta concludendo? Come avete vissuto l'evoluzione della crisi? E quali previsioni potete fare per il 2015?

- in generale (sua percezione dell'andamento complessivo del mercato)
- per aree merceologiche
- dinamiche diverse tra PA e privato?
- in relazione alla sua società di consulenza

2. Come sono mutate le modalità del rapporto con i clienti?

- modifiche nel pricing?
- modifiche nelle modalità di compenso (fisso, success fee ecc.)?
- incremento nel ritardo dei pagamenti?
- approccio, relazione con il cliente nella operatività

3. Com'è cambiata – se è cambiata – l'organizzazione interna alla sua società di consulenza (risorse umane e modalità di loro utilizzo) e come in generale vede l'esigenza di cambiamento organizzativo interno alle società di consulenza?

4. Eventuali considerazioni specifiche sul proprio settore e sulla propria società

## I protagonisti dell'indagine

**Fabio Benasso**, amministratore delegato Accenture IGEM (Italy, Greece, Turkey, Eastern Europe and Middle East)

**Luciano Boccucci**, fondatore e ceo NoStopEvolution

**Giuseppe Bruni**, presidente Apco

**Carlo Maria Capè**, presidente Confindustria-Assoconsult

**Luigi Consiglio**, presidente Gea-Consulenti di direzione

**Bruno Fabiano**, partner Kaizen Institute Italia

**Maria Cristina Galgano**, amministratore delegato Gruppo Galgano

**Ezio Lattanzio**, fondatore e amministratore delegato Lattanzio Group

**Joseph Nierling**, amministratore delegato Porsche Consulting Italia

**Michele Parisatto**, managing partner KPMG Advisory

**Alessandro Vietri**, ceo Demet & Company

Services e Media: “Quello della consulenza di direzione è un mercato che tiene e che ha visto una contrazione importante su tutto ciò che era consulenza tradizionale. Il rapporto Assoconsult ha confermato che le difficoltà maggiori sono state riscontrate dalle piccole aziende di consulenza, spesso non in grado di assorbire le dinamiche del mercato e non capaci di investire su nuove tematiche. Per Demet, invece, il 2014 è un altro anno di crescita e questo andamento è dovuto in gran parte al grosso investimento fatto sull'innovazione e sulla crescita della relazione con i nostri clienti (grandi realtà internazionali) che ci stanno riconoscendo eccellenza, qualità e talento su una forte base di esperienza e con un approccio innovativo e focalizzato che possiamo definire ‘disruptive’”.

Anche **Luciano Boccucci**, fondatore e ceo di **No-StopEvolution**, società di consulenza specializzata nello sviluppo della leadership creativa, nell'innovazione ed evoluzione organizzativa, conferma “la percezione che il mercato



**Luciano Boccucci**

viva un momento di estrema difficoltà, sia per limitatezza di budget sia per una costante ‘paura’ ad affrontare la parola ‘investimento’”. Ma anche perché il settore talvolta “tende a omologare i clienti; siamo convinti che, in un contesto così mutevole, per ottenere risultati concreti occorra invece sempre più partire da un'analisi approfondita del contesto e dall'ascolto delle persone all'interno delle organizzazioni. I progetti vanno ‘disegnati’ ogni volta sul cliente e a volte sull'esigenza del singolo manager”.

**Luigi Consiglio**, presidente di **Gea**, società di consulenza italiana fondata nel 1965, sposta invece l'analisi della polarizzazione su un diverso livello, non quello delle dimensioni ma quello dei settori merceologici: “Il dato di Assoconsult si riferisce a settori molto diversi nel mondo della consulenza. Al suo interno il comparto ha fatto registrare differenze significative tra questi segmenti. I mondi legati ad attività e industry pubbliche e ad attività



**Luigi Consiglio**

private rivolte al mercato interno hanno sofferto di più”. Subito dopo Consiglio sposta il focus del ragionamento sulla dimensione internazionale: “Chi segue storicamente l'industria privata su temi di tecnologia e internazionalizzazione riscontra che la domanda di servizi avanzati è cresciuta moltissimo. C'è una notevole vivacità progettuale e tantissimi imprenditori vogliono capire, esplorare, trovare distributori, valutare piccole e medie acquisizioni di stabilimenti o aziende vere e proprie. Come se il nostro imprenditore tipo avesse capito che l'Italia non può che essere una piattaforma di partenza per competenze, know-how e immagine, ma lo sviluppo è fuori da qui. Gea è da sempre in questo settore e abbiamo registrato contemporaneamente la domanda per Far East e Usa. Anche se con tagli e obiettivi molto diversi. Abbiamo infatti risposto con una società in Far East e Cina e un'alleanza a fini di development consulting negli Usa”. Consiglio fa alla fine del suo ragionamento una riflessione generale: “La consulenza di direzione sta cambiando moltissimo. Serve una specializzazione

## CONSULENZA MANAGERIALE

parossistica su fronti tecnologici o commerciali. Serve una competenza di settore industriale sempre più profonda e raffinata. Il tuttologo ha sempre meno spazio nel mondo industriale dei prossimi anni. Infine, avvertiamo che c'è grande bisogno di recuperare studi, dibattiti e ruolo per la gestione delle risorse umane, un ambito che a mio avviso è stato sempre più trascurato dalla cultura manageriale”.

Il trend negativo evidenziato dall'Osservatorio Assoconsult viene confermato da **Maria Cristina Galgano**, amministratore delegato del **Gruppo Galgano**, società di consulenza a capitale completamente italiano fondata nel 1962 da Alberto Galgano (che ne è tuttora presidente): “Sempre di più la Consulenza di Direzione

tende a essere assimilata, in settori più maturi, a un prodotto di commodity, quindi diventa importante puntare, anche nel nostro settore, sull'innovazione della propria Value Proposition. Dall'osservatorio del Gruppo Galgano, per ciò che riguarda il 2014 due sono i trend più significativi: 1) l'apertura, anche nel mondo delle aziende dei Servizi, al tema del miglioramento dell'efficienza nella ricerca di una maggiore produttività; 2) l'attenzione per la Qualità dei processi e una ripresa di consapevolezza dell'importanza fondamentale della Qualità come elemento competitivo. Questi trend, nel mondo dei Servizi, si sono accentuati. Siamo di fronte a una maggiore e più spinta concorrenza che oggi si manifesta in settori che fino a qualche tempo fa

## Rafforzare l'identità di una professione importante per il Paese

di Carlo Maria Capè, presidente Confindustria Assoconsult

Le principali società di consulenza del nostro Paese si sono incontrate a Firenze il 17 e 18 ottobre scorsi per una riflessione sullo stato del settore in Italia e all'Estero. Per discutere del futuro della nostra professione e per definire i principali progetti atti a rilanciare la Consulenza di Management italiana come partner fondamentale per la ripartenza del Paese.

### Stato della consulenza in Italia

Il mercato della consulenza in Italia, se si escludono le 15.000 micro-società con meno di 3 addetti, è formato da 3.500 imprese con 20.000 addetti, per circa 2,5 miliardi di fatturato. Di queste, 500 società sopra i 10 addetti generano l'80% del fatturato (circa 2 mld), mentre le 35 società sopra i 50 addetti rappresentano il 60% del fatturato. Pur rispettando la classica curva di Pareto, il settore rimane molto frammentato con una quota delle prime società che non supera il 5%.

Il fatturato nel 2013 è diminuito dello 0,3% confermando il trend negativo registrato nell'anno precedente. Lievemente migliori sono le previsioni

per il 2014. Questo trend riguarda, come per gli scorsi anni, soprattutto le società inferiori ai 10 addetti, mentre le grandi società (superiori ai 50 addetti) sono cresciute nel 2013 allo stesso ritmo del 2012 (+2,7%) e con l'aspettativa di accelerare significa-



tivamente nel 2014 (stima: +5,9%). Cresce anche il numero complessivo dei consulenti (+3,3%) in tutte le classi dimensionali, trainato soprattutto dalle grandi imprese (+6,2%), a testimonianza della continua spinta che questo settore dà all'occupazione. Incrementata la

presenza soprattutto dei neolaureati in discipline tecnico-economiche, nonostante una generale riduzione di redditività del settore. Si registra infatti un calo del fatturato per consulente (-3,5%), che nel 2013 è pari a circa 107 mila euro, con un divario tra le piccole imprese e le grandi. Le prime si attestano attorno ai 71 mila euro mentre le grandi imprese attorno ai 180 mila euro di fatturato per *professional*. Anche il prezzo medio della giornata di consulenza, inferiore rispetto agli standard europei, ha subito un decremento di circa il 5% rispetto all'anno precedente. Il fatturato relativo al settore pubblico continua a scendere (-2,3%), con un peso percentuale che si attesta al 10,6%, molto inferiore ai benchmark europei (attorno al 18-20%).

Il fatturato relativo al terziario (banche, assicurazioni, Energy e utilities e telecomunicazioni) è stabile rispetto agli anni precedenti ed è ad appannaggio delle grandi società di consulenza. Le medio piccole sono invece più focalizzate sul settore industria, in particolare sulle PMI.

avevano tradizionalmente una situazione di mercato competitivo meno spinto”.

Il 2014 di **Accenture IGEM** (Italy, Greece, Turkey, Eastern Europe and Middle East) ha mantenuto un trend di crescita positivo e l'amministratore delegato **Fabio Benasso** dichiara “un cauto ottimismo anche per il futuro. Le leve alla base di tali risultati sono la capacità di disegnare per i nostri clienti progetti di strategia integrati con la tecnologia, con massima attenzione alle aree di innovazione, digital e business transformation, internazionalizzazione e digital customer management”. Le maggiori opportunità dovrebbero riguardare il settore della consulenza “nell'area della ‘gestione delle discontinuità di business’, intesa come

attività di revisione dei modelli organizzativi e operativi, nella ristrutturazione dei costi finalizzata a investimenti in innovazione, nella gestione delle priorità e delle sempre nuove esigenze dei consumatori, e nei progetti di espansione geografica”.

Soprattutto, prosegue Benasso, “nei progetti che coniugano competenza strategica e capacità di cogliere le potenzialità del digitale. In questo ambito, i maggiori risultati li stiamo riscontrando nei settori finanziari (banking, insurance), energia (utilities), manifatturiero e beni di largo consumo, retail”.

**Bruno Fabiano**, partner di **Kaizen Institute Italia**, la branch italiana della multinazionale giapponese presente in 50 nazioni, specialista nel miglioramento e

### Internazionalizzazione

I dati sull'internazionalizzazione riguardano quindi solo le società italiane, questo per evitare informazioni distorte dall'ovvia presenza all'estero delle multinazionali.

Il livello di internazionalizzazione del settore diminuisce leggermente con un'incidenza del fatturato estero sul totale, che passa dall'11% del 2012 al 9,6% del 2013, ma con significato diverso per le grandi e medio piccole: per le grandi imprese, rispetto al 2012, il fatturato dovuto ad attività estere rimane invariato a fronte di un aumento di circa il 3% del fatturato domestico. Per le micro e piccole imprese, rispetto al 2012, si osserva un crollo delle attività estere che porta a dimezzare il loro fatturato estero. Questo fatto può essere legato a un approccio opportunistico e non strutturato di presenza all'estero.

### Consulenza in Europa (survey Feaco)

In Italia il settore della consulenza di management rappresenta un contributo al PIL nazionale pari allo 0,2%: anche quest'anno l'Italia è fanalino di coda rispetto ai maggiori Paesi europei, con una media dello 0,52% del benchmark FEACO.

L'Italia ha tasso di penetrazione comparabile solo ai Paesi BRIC e al Medio Oriente, dove la consulenza è in fase di avvio: Turchia, Russia, Paesi Arabi,

Cina, hanno tutti parametri di incidenza sul PIL simili o superiori all'Italia. La contrazione del mercato italiano è confermata negli altri Paesi dell'Europa mediterranea (Francia e Spagna in particolare), mentre i Paesi dell'Europa centro settentrionale – in particolare la Germania – registrano un mercato in crescita.

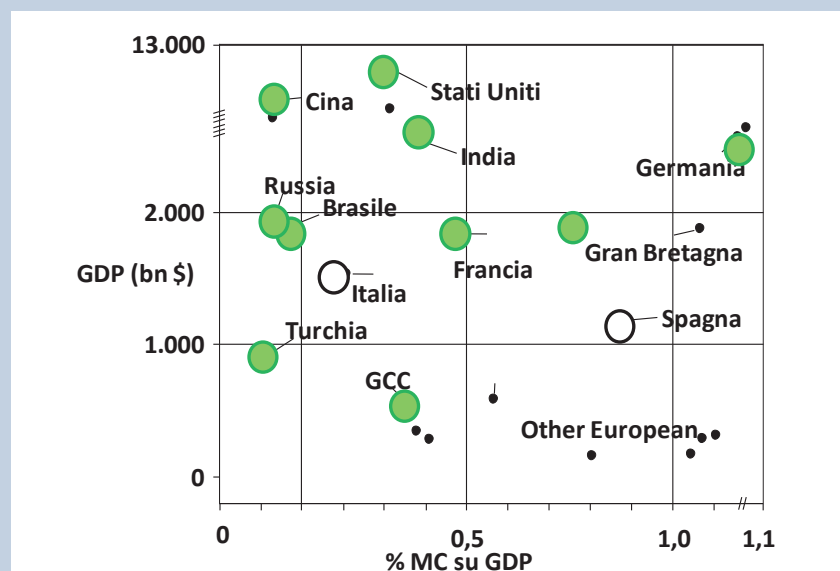
### Assoconsult, visione e progetti per il 2015

Per quanto illustrato finora e per la rinnovata consapevolezza delle proprie potenzialità derivanti dalla forza associativa che la contraddistingue, Assoconsult nella due giorni di Firenze ha gettato le basi per una visione

ampia e a lungo termine dei prossimi anni. Pronta però a partire immediatamente con progetti concreti.

### L'Evento, il premio, il progetto “Bandiera”

Vogliamo cominciare a istituzionalizzare un appuntamento annuale per i nostri associati. Immaginare un evento che tutti gli anni posizioni la consulenza di management al centro della discussione politico manageriale e di attualità. Come avviene già per altre realtà di Confindustria, è arrivato il momento che anche la Consulenza si ponga all'attenzione dei media come tema trasversale ed esca dal sentire comune degli





## CONSULENZA MANAGERIALE

innovazione continui, con una lunga tradizione in ambito produzione e supply chain, conferma che il 2013 e 2014 sono stati anni di cambiamento nel mix della domanda: “I progetti si sono spostati verso l’area strategia e innovazione con maggiore incidenza di ‘cantieri management’ in cui definire e condividere la strategia fino a un piano operativo concreto a 30-60-90 giorni. Così accanto alle Operations dove siamo tradizionalmente forti, abbiamo registrato nel 2014 numerose attività sullo Sviluppo Prodotto, per generare prodotti centrati sui bisogni di mercati specifici, o in

area Vendite per sostenere e sviluppare il fatturato”. Ottimistica la visione di **Lattanzio Group**: “In un mercato che non cresce, noi registriamo anche quest’anno un andamento molto positivo in tutte le società operative del gruppo”, dichiara **Ezio Lattanzio**, fondatore e amministratore delegato del gruppo, sempre più proiettato sul fronte dell’internazionalizzazione. Questo risultato è anche frutto di un posizionamento “che ci vede operare sul mercato in modo innovativo rispetto ai player della consulenza di management. Abbiamo articolato la nostra struttura di società specializzate

addebi ai lavori. Questa idea va resa concreta subito, con la consapevolezza che ci vorranno anni prima che l’evento diventi riferimento costante per tutti. Ma mai come oggi la Consulenza di Management vive l’esigenza di raccontarsi anche a un pubblico retail che si è fatto più esigente soprattutto dopo questi ultimi anni di crisi. L’appuntamento annuale prevederà anche un premio per chi si è distinto, a detta del mercato, in maniera significativa nel proprio ambito. Una sorta di certificazione collettiva che aiuterà i premiati a farsi conoscere ancora di più e a veicolare il messaggio che a noi tutti interessa, vale a dire l’affidabilità e l’efficienza della consulenza stessa.

L’appuntamento annuale e il premio sono utili al fine di alimentare quello che a Firenze abbiamo chiamato progetto “Bandiera”. Un riposizionamento del brand Consulenza che si serva innanzi tutto di una sintesi utile a trasmettere unità e condivisione di intenti all’interno del mondo Assoconsult che risultino poi chiare a tutto il mondo esterno. Sarà più facile in questo modo immaginare un rafforzamento dell’identità stessa per la Consulenza di Management in Italia.

#### **Rafforzamento del posizionamento e dell’identità**

Se siamo i più indietro in Europa lo si deve anche al fatto che la penetrazione della consulenza sul mercato non viene quasi mai aiutata dal trat-

tamento che i media ci riservano, raccontando la consulenza spesso come un mezzo per ampliare le spese, per giunta non sempre con finalità chiare. C’è molto da lavorare in questo senso. Dobbiamo essere noi di Assoconsult i primi a far rivalutare la figura del consulente rendendo consapevoli anche gli organi di informazione circa le possibilità che la consulenza può offrire. Mi rendo conto che, rispetto a quanto esposto finora, questa può apparire come l’impresa più difficile. Perché negli ultimi anni siamo stati spesso vittime nostro malgrado di ingiusti parallelismi fra la nostra attività – specialmente in ambito PA – e gli sprechi di denaro pubblico. Ci sono però i presupposti per cambiare questa situazione. Dovremo essere più vigili rispetto a ciò che su di noi viene raccontato e pronti a correggere e pretendere lo spazio che ci spetta - sui media - per chiarire eventuali inesattezze. Anche in questo senso andrà intensificato il nostro affiancamento al mondo accademico. Non esclusivamente per una questione di blasone e credibilità, ma per intensificare quella preparazione e quell’immediatezza nelle risposte che spesso ci troviamo a gestire. Che possono, previa una rinnovata intesa con il mondo accademico appunto, risultare più efficienti e risolutive.

#### **Rafforzare la Consulenza rafforzando Assoconsult**

Quanto fin qui scritto, lo stato dell’arte prima e le idee per l’im-

mediato futuro poi, vuole essere il punto da cui ripartire in prospettiva per quello che è il vero obiettivo comune per tutti: rafforzare la Consulenza di Management in Italia. Per farlo c’è bisogno di Assoconsult e per rafforzare Assoconsult stessa c’è bisogno che gli associati tutti si sentano gruppo, si sentano una cosa sola.

Non è facile, anche se si parla lo stesso linguaggio, immaginarsi tutti insieme e relazionarsi come se si fosse tutti uguali perché uniti dalle stesse idee. Non è facile perché il mondo della Consulenza è un mondo vasto, perché le dimensioni e le specificità di ogni singolo protagonista, del gruppo che immagino per essere Assoconsult, sono tante e diverse.

Ma è una sfida che dobbiamo raccogliere quella di aggregarci e risultare più forti e coesi possibile. La dobbiamo raccogliere per il nostro futuro professionale, che mai come oggi suona come sinonimo di sopravvivenza per ognuno di noi. E la dobbiamo raccogliere anche per chi di Consulenza non si occupa, per chi ignora che cosa sia, per chi non sospetta che sia anche grazie al nostro lavoro che le cose funzionano meglio. Lo stesso governo, oggi, ha bisogno di noi come un’unica forza principale in grado di orientare la consulenza verso i giusti obiettivi.

Gli obiettivi di tutti, non solo i nostri.

secondo un disegno che integra diversi servizi in funzione del risultato per il cliente. Noi guardiamo ai KIBS – Knowledge Intensive Business Services – settori emergenti a livello internazionale in quanto fattore di sviluppo e moltiplicatore della crescita delle imprese e delle pubbliche amministrazioni. Abbiamo un focus chiaro sui trend che interessano la domanda pubblica e privata, ovvero la riforma e la modernizzazione della PA, l'internazionalizzazione, le start-up e lo sviluppo delle PMI, l'e-learning, la comunicazione digitale, l'Expo che ci fanno prevedere un ulteriore sviluppo”.

“Di fatto”, aggiunge Lattanzio, “ci siamo già candidati a essere un polo di aggregazione dei servizi a valore aggiunto, integrando la consulenza di management – che risulta sempre più superata nel proprio approccio tradizionale – con l'IT, l'e-learning, la comunicazione, capaci come siamo di operare trasversalmente e in una logica pubblico-privato”.

Un'altra analisi positiva della situazione è quella di **Porsche Consulting Italia**, che “vive da alcuni anni una fase di crescita costante. In particolare, quest'anno abbiamo la previsione di chiudere con il 14% in più rispetto all'anno scorso. Prevediamo anche il 2015 in crescita, abbiamo ad oggi pianificato un cautelativo 10%.” Il mercato, afferma l'amministratore delegato **Joseph Nierling**, “ci riconosce un'unicità nel valore proposto e lo premia: i nostri consulenti, tutti dipendenti Porsche, coniugano il know-how di eccellenza della nostra casa automobilistica con un approccio manageriale tipico delle aziende tedesche. I settori che maggiormente hanno investito in consulenza con noi sono quello dell'automazione e della meccanica di precisione, quello dei beni di consumo e del retail, quello delle costruzioni



Joseph Nierling

navali e i fornitori del settore automobilistico.”

E in generale Nierling dice di “stupirsi per la contrazione del mercato consulenziale in Italia, in percentuale del Pil già molto più basso che in altri Paesi.” La sua impressione è che le aziende non siano più alla ricerca di nuovi metodi e strumenti e che “faticano a ottenere i risultati dalle iniziative pianificate”. È proprio in base a queste carenze che vede “un potenziale enorme per la nostra società: oltre a proporre idee uniche, il nostro modello manageriale tedesco, quando si unisce alla creatività tipica italiana, genera per i nostri clienti un incomparabile vantaggio compe-

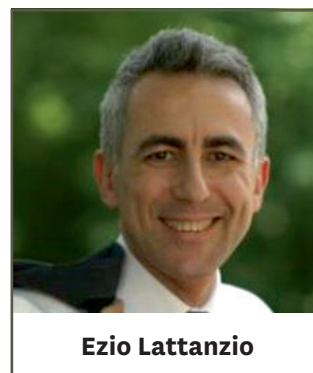
titivo”. Insomma, un Merkel&Renzi più facile da realizzare in economia che in politica...

## La Pubblica amministrazione

Come già accennato all'inizio, quello della Pubblica amministrazione è un problema innanzitutto di volontà politica, cioè della determinazione o meno ad affidare incarichi di consulenza “veri” finalizzati a progetti effettivi. La sensazione è che invece spesso gli affidamenti siano figli di altre esigenze, e rientrino più nell'ambito degli ammortizzatori sociali che di una strategia organizzativa e industriale. “Nella PA”, afferma **Boccucci di NoStopEvolution**, “questi temi sono talvolta ‘futuribili’, perché appare ancora regolata da norme che possono impedire l'attivazione tempestiva di progetti di cambiamento”. E **Parisatto di Kpmg** conferma che “il pubblico ha mostrato qualche rallentamento: la vera sfida sarebbe portare in quest'ambito processi di digitalizzazione che, a parità di risorse disponibili, consentirebbero significativi recuperi di efficienza e di qualità nel servizio ai cittadini”.

Altri interlocutori della nostra inchiesta non fanno riferimento al settore pubblico, se non forse della rassegnata constatazione che è meglio non perdere altro tempo dietro all'impossibile e concentrare le proprie risorse verso obiettivi reali: l'industria, i financial services e i servizi “IT driven” (**Kpmg**), l'internazionalizzazione (**Gea**), lo sviluppo di nuovi prodotti (**Galgano**) e di idee innovative (**No Stop Evolution**), l'elaborazione della strategia (**Demet**). Ad esempio **Kpmg** è convinta che “la tendenza a chiedere ‘solutions’ nel campo IT rimarrà anche nei prossimi anni uno dei temi centrali, con impatti in termini di alleanze, modelli di delivery e posizionamento di diversi player.” Per il 2015, informa **Parisatto**, “ci aspettiamo un'accelerazione di tematiche IT innovative che ad oggi sono soprattutto delle ‘buzzword’ come D&A, Big Data, Cloud ecc.”.

**Accenture** dichiara di non aver riscontrato nel settore PA “elementi di significativo cambiamento”. **Lattanzio** ha già indicato la PA come ambito primario di attività. Però non vanno sottovalutate le problematiche legate alla dimensione finanziaria: “La tensione sul pricing continua a rappresentare una sfida. Oltretutto, per noi che operiamo in misura consistente nel public sector, i termini di pagamento delle pubbliche amministrazioni



Ezio Lattanzio



# Tempi nuovi, nuovi approcci!

di Giuseppe Bruni, presidente Apco

Continua la falcidia di imprese, è percepibile la difficoltà dell'industry della consulenza. Più che dilungarsi in un'analisi del fenomeno, ormai ben conosciuto nelle sue articolazioni, Apco mette mano ai vari versanti che possono facilitare il superare di tale situazione da parte dei consulenti, quelli di vecchia data, così come quelli che alla consulenza si sono riversati da altre esperienze, quelli che vi si affacciano ora, freschi di studi universitari, e quelli che, terminata un'esperienza in importanti società di consulenza, vi si cimentano in prima persona.

Che la domanda di consulenza si sia contratta è una constatazione quotidiana, ma è al mutare di tale domanda che conviene porre attenzione.

Da anni Apco sta indagando il fenomeno e, in funzione dei risultati, sta sviluppando – rafforzando e riorientando – l'azione di qualificazione e di supporto ai propri associati. Un compito fondamentale.

Anzitutto, l'azione è sui processi di formazione in funzione delle nuove esigenze di consulenza: formazione a competenze differenziate e polifunzionali. Sui fondamentali della consulenza, mai abbastanza approfonditi nel loro divenire: gli aspetti teorico-metodologici, il processo; così come sulle competenze specifico-attuarie, un versante poco praticato fin'ora, ma più che mai indispensabile quando i tempi della consulenza si contraggono e l'attività consulenziale si arricchisce dell'impegno all'affiancamento implementativo del progetto.

Competenze la cui "asticella" va alzata in conformità ai bisogni dei

tempi, dei clienti, del Paese e "attestata" attraverso una valutazione di adeguata rigosità, affinché il cliente abbia consapevolezza del livello di competenze del consulente.

In questo senso si sta via via affermando la Legge 4/2013, spesso snobbata e non disinteressatamente sminuita nella sua portata. Apco la ritiene strategica nel suo impatto su



questa industry. Sono gli stessi fruitori della consulenza a valorizzare l'attestazione delle competenze del consulente: con qualche sorpresa, iniziamo a registrare da parte delle imprese richieste di indicazione di consulenti con competenze specifiche e attestate.

L'espandersi della micro impresa di consulenza e, dopo la chiusura di altre esperienze lavorative, dell'approccio individuale nella forma dell'auto-occupazione pongono il problema della stimolazione di forme aggregate di professionisti, magari all'insegna di una multidisciplinarietà che fatica ad affermarsi in Italia.

Una cultura della collaborazione mul-

tidisciplinare concretizzabile in reti organizzate per uscire dall'individualismo, networking interprofessionali di varia forma con la consapevolezza che grande è la necessità di procedere con maggior decisione in questa direzione. Mentre sul piano interno Apco stimola all'aggregazione, è sul piano del networking internazionale che spende uno dei suoi migliori asset. Dal 1989 Apco aderisce a I.C.M.C.I. ([www.icmci.org](http://www.icmci.org)). In funzione di ciò, i soci Apco a più alta qualificazione (Certified Management Consultant-C.M.C.) fanno parte di un network mondiale presente in 50 Paesi nei 5 continenti, consulenti le cui competenze professionali sono attestate secondo lo stesso schema.

Paesi diversi per culture e lingue, ma colleghi dagli stessi linguaggi e competenze: che occorre di più per facilitare processi di internazionalizzazione? Casi concreti: dal Kazakhstan, agli USA.

Un network che Apco sta rilanciando e vivificando, sia sul piano dei rapporti di business sia su quello politico-istituzionale.

È dell'inizio di ottobre il lancio del Manifesto per la valorizzazione dell'apporto dei consulenti di management all'Economia della Conoscenza, motore di nuova competitività. Apco lo ha promosso e vi hanno aderito ICMCI e le associazioni dei consulenti C.M.C. dell'area dell'UE: è indirizzato ai nuovi Organi istituzionali dell'Unione Europea.

Così Apco pensa si costruisca, tuteli, valorizzi il futuro della risorsa Consulenti di Management. Guardando avanti.

## CONSULENZA MANAGERIALE

non sono di aiuto e le stesse procedure di pagamento sempre più farraginoso. Questo scenario e le criticità che ne derivano sono oggetto di un lavoro congiunto in sede Confindustria Intellect affinché il rapporto tra consulenza e PA possa orientarsi a un 'miglior ingaggio' a vantaggio di tutti".

Una visione più ottimistica del settore viene da **Kaizen Institute**: "La Pubblica amministrazione è in movimento e iniziano a esserci attività concrete di miglioramento nei processi, con impatto sui cittadini e sul territorio. Interessando dei Comuni e delle infrastrutture come Porti. Si tratta sempre di progetti specifici, molto concreti, realizzati con dei 'cantieri Gemba Kaizen' focalizzati e veloci".

### Il rapporto con il cliente

Tutti gli anni nella nostra survey una delle domande centrali è quella su come (e se) sono mutate le modalità del rapporto con i clienti, in relazione soprattutto al pricing e alla eventuale componente di success fee. Un po' tutti confermano, pur con terminologie diverse, la crescente importanza della componente variabile del prezzo. **Parisatto di Kpmg** è esplicito: "In generale, soprattutto per le progettualità più complesse,



Fabio Benasso

la richiesta è quella di modelli di servizio 'end to end' che siano cioè in grado di coprire sia la fase di progettazione, sia quella realizzativa e di implementazione della soluzione. Parallelamente rispetto a questa tendenza si stanno affermando sempre di più logiche di 'risk sharing' che presuppongono rapporti di Partnership e di forte collaborazione nel medio lungo periodo, che spesso possono implicare modelli di pagamento sempre più orientati al raggiungimento degli obiettivi secondo logiche di success fees. Per quanto riguarda il pricing, in effetti per raggiungere gli stessi livelli di ricavo, si lavora molto di più perché la pressione sui prezzi rimane molto forte". Conferma anche **Vietri di Demet**: "Adottiamo un approccio differente verso i clienti, anche sulle dinamiche di prezzo, focalizzandoci sulla qualità e sulla profonda condivisione con il management di obiettivi e risultati, in modo da garantire l'efficacia dell'approccio e la raggiungibilità degli obiettivi. Creare valore per il cliente vuol dire condividere con lui il rischio arrivando a formule di compensation che prevedono anche il success fee. I clienti riconoscono il valore

della consulenza di Demet e ciò si traduce anche in una gestione non problematica dei pagamenti, cosa che in questo periodo è molto rara".

Anche **Accenture** parla di "proposte value & results based, anche con formule che prevedono compensi forfettari legati al valore dei benefici e dei risultati portati. Il 2014 si è per noi rivelato un anno positivo sia sul fronte dei riconoscimenti economici sia su quello dell'apertura di nuove relazioni di business. Il mercato", afferma **Benasso**, "sta premiando un approccio della consulenza orientato a un modello di partnership con i clienti, nel quale vi è un impegno congiunto nel raggiungimento dei risultati, proattività nel suggerire scenari e soluzioni, capacità di interpretare i bisogni di una clientela sempre più demanding offrendo percorsi di trasformazione del business e dell'organizzazione, con soluzioni end to end".

**Luigi Consiglio di Gea** premette che "il success fee non ci ha mai trovato particolarmente caldi" ma poi fa qualche prudente apertura: "Nelle attività di sviluppo commerciale in Paesi lontani possiamo immaginare che parte del compenso possa venire legata al risultato. Nelle altre attività", conclude, "guardiamo veramente a ipotesi di success fee con molta circospezione", anche perché "il nostro stile non cambia nel tempo. Siamo e restiamo gli alleati dell'imprenditore, amiamo immergerci nella sua realtà e condividere con lui sangue, sudore e lacrime dello sviluppo quotidiano. Pochi grafici e tantissime realizzazioni concrete".

**Maria Cristina Galgano** ammette che "in un settore di mercato che risente sensibilmente della grande contrazione di tutto il contesto economico, anche il pricing ne risente in maniera maggiore. Resta una certa enfasi sulla ricerca di progetti che tuttavia non sempre rappresentano una soluzione preferita dal cliente. Certamente un forte ritardo nei pagamenti pone le aziende di consulenza in una situazione di grossa attenzione a tutti quelli che sono i flussi di cassa. Una situazione



Maria Cristina Galgano

piuttosto nuova per realtà che fino a qualche tempo fa avevano sempre operato in contesti ricchi. Per ciò che riguarda il rapporto con il cliente, il mercato oggi premia ed è disposto ad accettare anche tariffe un po' più alte, laddove riconosce una forte specializzazione e una competenza riconoscibile e consolidata

## CONSULENZA MANAGERIALE

sul mercato. Ciò che il cliente oggi tende a fare è la penalizzazione in termini di tariffe riconosciute. Dove c'è l'approccio di consulenza un po' da tutto-ologo, ecco che su questo fronte il cliente tende a riconoscere un valore più basso".

Scettico sul sistema delle success fees è **Joseph Nierling di Porsche Consulting**: "I clienti sono sempre più attenti a investire in consulenza in maniera focalizzata, lì dove i risultati sono immediatamente percepibili sul conto economico di fine anno. La scelta della società è fatta prevalentemente dai vertici aziendali, che puntano alla qualità e al ritorno economico piuttosto che al prezzo e alle fees giornaliere. Le success fees non si sono realmente affermate, in quanto la relazione con la nostra società di consulenza si basa soprattutto sulla fiducia che il vertice aziendale ripone sui consulenti, visti come colleghi manager di un'altra industria che li affiancano per la durata della collaborazione".

**Luciano Boccucci di NoStopEvolution** sottolinea che "il prezzo oggi è una componente importante, ma non è il primo driver di scelta per i nostri clienti. Un trend di riduzione delle tariffe premia chi ha le competenze per costruire un'offerta 'senza fronzoli' ma che sia in grado di fornire tutte le competenze necessarie al successo del progetto. Noi lavoriamo per condividere il successo con i nostri clienti e siamo sempre aperti a modelli innovativi di pricing, anche se le stesse aziende continuano a preferire un approccio più conservativo".

Sul fronte invece dell'approccio e della relazione con il cliente, **Bruno Fabiano di Kaizen Institute** pone l'accento



**Bruno Fabiano**

sulla maggiore attenzione dei clienti alla definizione dei risultati attesi e della sostenibilità dei cambiamenti realizzati. "I tempi di chiusura dei contratti si sono allungati a testimoniare che c'è una maggiore attenzione

alla selezione dei partner più adatti al percorso. Scartando chi offre soluzioni 'copia e incolla'".

### L'organizzazione interna

A un mercato che cambia in continuazione non si può che rispondere cambiando la propria organizzazione interna. Tutti i nostri interlocutori convenivano sul fatto che si tratta di adeguamenti obbligati non solo per lo sviluppo ma anche per la semplice

sopravvivenza in una fase così delicata e incerta. La fase di profonda trasformazione e di rapide evoluzioni della consulenza strategica e di business "che impongono cambiamenti nei modelli tradizionali" è confermata in maniera molto netta da **Accenture**: "La domanda è profondamente cambiata, non solo perché sempre più legata ai risultati ma soprattutto per l'urgenza dettata dalla *digital disruption*, che richiede rapida adozione di innovazione e nuove competenze. La risposta adeguata può venire da strutture di consulenza che hanno la necessaria 'massa critica' per fornire un ampio spettro di soluzioni cross industry, agilità e competenze nei progetti di trasformazione digitale, visione globale".

"Il 2014", prosegue **Benasso**, "ha segnato per noi un importante cambio di passo, con il lancio di nuove piattaforme di business: Accenture Strategy e Accenture Digital. Le due aree operano in stretta sinergia realizzando un upgrade della nostra capacità di fare consulting, integrando temi di strategia e tecnologia in tutte le industry".

**Luigi Consiglio** spiega che **Gea** è passata "da una struttura monolitica con tanti livelli di specializzazione funzionale e settoriale, a una struttura a stella, una federazione di competenze. Abbiamo rafforzato di molto l'area del recruiting internazionale con Search Partners International e uffici a Parigi e negli Usa, e TheSearch in Italia. Abbiamo un'alleanza strutturata con Asset nell'ingegneria di produzione e nei sistemi informativi. Abbiamo creato Gea International con ufficio a Shanghai e area di azione in ambito industrial e commerciale in tutto il Far East. Abbiamo anche un partner stabile negli Usa in grado di portare avanti progetti di entry tanto quanto sviluppi industriali. Questo nuovo assetto", informa Consiglio, "ci permette una grandissima flessibilità di natura sia geografica sia tecnica. Le strutture societarie differenziate consentono diverse modalità di remunerazione dei progetti in modo da renderle sempre più aderenti alle dirompenti esigenze dei nostri clienti".

**Kpmg** punta soprattutto sulla multidisciplinarietà, sulla trasversalità delle competenze: quindi, come spiega **Michele Parisatto**, "team di specialisti che lavorano insieme ad altri specialisti per una copertura a 360° delle esigenze dei clienti. Tale approccio non è banale, perché si tratta di trovare linguaggi e metodi di lavoro 'orizzontali' all'interno di competenze verticali. Per questo stiamo intensificando progetti di Knowledge Management e la creazione di centri di eccellenza anche a livello internazionale per il confronto e lo scambio di know how su grandi

tematiche per l'efficienza e la competitività delle imprese”.

Le sinergie interne e la flessibilità sono i must della nuova organizzazione di **Lattanzio Group**: “All’expertise per ambiti si associa la capacità di sinergie interne tra le società del gruppo, sia in fase di progettazione sia nell’operatività. Naturalmente la crescita dimensionale ha comportato un aumento della complessità e delle risorse professionali dedicate, sempre con un approccio orientato alla massima flessibilità, anche grazie al digital che facilita il coordinamento tra gruppi di lavoro su più sedi operative e nei diversi Paesi”.

Resta sempre essenziale per noi”, conclude **Ezio Lattanzio**, “un controllo di gestione in tempo reale che si traduce nella possibilità di monitoraggio costante della redditività e di conseguenza nella capacità di intervento immediato sulla catena del valore. Tutti i professional sono responsabilizzati in tal senso e condividono questo approccio”.

**Maria Cristina Galgano** si concentra invece sulla “sfida di saper bilanciare flessibilità con competenze. È dunque importante avere un ‘pool’ di consulenti altamente qualificati e specializzati, con capacità profonde nelle varie tematiche trattate: progettazione, innovazione, ricerca e sviluppo, operations, qualità del servizio. Bisogna saper quindi gestire una struttura in grado di cogliere i picchi del mercato e nello stesso tempo reagire nei momenti in cui la domanda tende a essere più contenuta.”

**NoStopEvolution** dichiara che la propria scelta strategica consiste nel cambiare ogni giorno: “Applichiamo al nostro interno quello che proponiamo ai nostri clienti: alimentare il cambiamento nel quotidiano, per imparare a navigare a vista e ‘creare’ le opportunità, senza aspettare che succeda qualcosa dall’esterno. Nel nostro quotidiano lavoriamo applicando quelle che sono le nostre capacità e le nostre competenze, che vengono allenate e ampliate di continuo”.

“Cerchiamo di non fermarci mai”, informa **Luciano Boccucci**, “analizzando di continuo le nostre proposte anche sulla base delle esperienze e dei risultati che condividiamo con i nostri clienti. Vedo che il mondo della consulenza sta velocemente differenziando le aziende tra quelle che hanno capacità di rimodellarsi in funzione degli enormi cambiamenti in atto e quindi sono capaci di lavorare in profondità anche sulle persone e sulla cultura di management e quelle più ancorate a tematiche tradizionali che però subiscono una progressiva riduzione dei margini e di mercato”.

**Porsche Consulting** rileva che “è diventato molto

più difficile il recruiting di risorse con significativa esperienza lavorativa e spiccato talento (perché la crisi ha ridotto la mobilità delle migliori risorse, o forse perché si sono già spostate altrove), per questo abbiamo attinto maggiormente a risorse internazionali che parlano italiano”.

**Kaizen Institute** punta “su un percorso di crescita professionale dei consulenti e trainer che diventano via via più autonomi nel seguire tutto il processo di consulenza sempre con il supporto della struttura ‘mondo’ di cui facciamo parte. È sempre più importante”, spiega **Fabiano**, “sviluppare due competenze per ottenere risultati di valore: una sulle tecnologie business e una sulle ‘tecnologie di cambiamento’. Da noi non c’è il ‘venditore’ ma di solito chi fa la proposta poi affianca operativamente il cliente nelle fasi di cambiamento più importanti, costruendo un rapporto di fiducia e trasparenza”.

Infine il punto di vista di una start-up come **Demet**: “Abbiamo una struttura snella e sempre committed alle esigenze del cliente”, afferma **Alessandro Vietri**; “questa dimensione agile si basa sulla competenza delle persone, sulla loro forte responsabilizzazione e sull’utilizzo dell’Mbo anche per le figure più junior. Siamo una piccola realtà libera dai normali schemi del settore, una boutique che sta conquistando anno dopo anno una posizione importante nel panorama italiano:

non dobbiamo difendere posizioni pregresse o mantenere strutture rigide e riusciamo per questo a essere flessibili e agili sul mercato e al tempo stesso sufficientemente grandi e strutturati per essere credibili e affidabili anche per le aziende multinazionali”.

Terminiamo citando un aggettivo utilizzato nelle risposte alle nostre domande sia dalla start-up **Demet** sia da uno dei big player globali come **Accenture**: “disruptive”. Entrambi sostengono la necessità di una vision, una strategia e un’execution che siano appunto “disruptive” rispetto a schemi mentali e operativi obsoleti. Vediamo cosa succederà nel futuro prossimo venturo, se la valenza del concetto di “disruption” da negativa saprà trasformarsi in positiva, nella consulenza di business e nel business in cui vive, cioè nell’economia e nella società intese nel senso più ampio del termine.



**Alessandro Vietri**