

Il punto di vista dei consulenti

Nel segno della complessità

Un mercato sempre più articolato ed esigente, che richiede alle società di consulenza profonda conoscenza del business, competenze allargate e coinvolgimento negli obiettivi del cliente. La crisi non è ancora finita, ma le difficoltà possono essere superate con un buon pricing e molta qualità.

di **Francesco Bogliari**

Dopo due anni caratterizzati dal segno meno e da un calo medio complessivo del 6% nel biennio 2009-10, sembra finalmente che il 2011 stia mostrando segni di ripresa, stando sia a quanto sostiene l'indagine Assoconsult di cui pubblichiamo una sintesi in questo Speciale (stima di crescita del 9% sul 2010), sia stando a quanto affermano le società di consulenza intervistate da *Harvard Business Review*.

La crescita dell'anno che sta per chiudersi dovrebbe riportare il settore ai valori complessivi del 2008, che pure al tempo erano considerati poco soddisfacenti in relazione al contributo al Pil nazionale (0,20%). La fotografia strutturale del comparto non sembra mutata: frammentazione, prevalenza di società piccole, sottodimensionate e sottocapitalizzate, persistente criticità della domanda pubblica con i connessi problemi finanziari. Ma al livello delle singole realtà che abbiamo interpellato (multinazionali come Accenture, Booz & Company, Mercer e Simon-Kucher & Partners e società a capitale italiano come Ceccarelli, Galgano e Governance Consulting) emergono novità interessanti sia sotto l'aspetto dell'evoluzione del business sia sotto quello dell'organizzazione interna.

Alle società abbiamo sottoposto alcune domande (si veda il riquadro relativo) per approfondire il punto di vista degli operatori di questo importante mercato. Di seguito una sintesi ragionata delle risposte.

L'andamento complessivo del 2011

Come abbiamo accennato all'inizio, il giudizio sull'anno che si sta concludendo è improntato a un prudente ottimismo. Per **Fabio Benasso**, amministratore delegato di **Accenture Italia**, il 2011 "è stato improntato a una cauta

ripresa, a una moderata fiducia e a un rinnovato focus sulla trasformazione". In un business da sempre orientato alle aziende medio-grandi, il 2011 è stato un anno di buona ripresa: abbiamo visto che le aziende hanno ricominciato a investire in modo selettivo, sbloccando o avviando – pur in un contesto di ottimizzazione dei costi – iniziative strategiche e rilevanti per acquisire o mantenere sostenibili vantaggi competitivi nel loro mercato". Secondo Benasso le dimensioni di ripresa registrate sono essenzialmente due: "Investimenti nell'efficientamento della 'macchina operativa' e iniziative 'core' sul business volte a rinnovare l'offerta, i servizi, a ridefinire canali e modelli di delivery, ad aprire nuovi mercati. L'elemento centrale è sempre il cliente, la sua acquisizione e retention, la sua soddisfazione e valorizzazione".

Meno ottimistico l'approccio di **Booz & Company**: il 2011 non ha mostrato i segni di ripresa che ci si aspettava, continuando il trend del 2010: una contrazione contenuta, d'altra parte in linea con la situazione di stallo dell'economia italiana. "Il settore della consulenza in Italia ha pertanto sofferto" afferma il neo-amministratore delegato **Luigi Pugliese**; "i clienti sono sempre più selettivi nell'utilizzo della consulenza, e vi ricorrono, soprattutto quella di qualità e prezzo elevato come quella di direzione, quando devono affrontare questioni veramente complesse e importanti".

Diversa l'analisi di **Piercarlo Ceccarelli**, fondatore e presidente della **Ceccarelli Spa**: "La nostra azienda sta andando bene anche quest'anno (+12%) perché alcune imprese hanno deciso di approfittare della situazione di difficoltà per riorganizzarsi e riposizionarsi, e ritengono la nostra consulenza di direzione adeguata allo scopo". Anche se non tutto l'anno è stato lineare a livello di si-



Fabio Benasso

stema economico: “L’andamento di mercato sembrava iniziato con le migliori prospettive di soddisfazione alle imprese. Le cose sono invece andate diversamente e l’estate ha portato alla ribalta la crisi dei debiti sovrani, prevalentemente di Paesi europei, e con essa si è ricominciato a parlare di stagnazione se non di vera recessione. Il timore di crisi a W si è rifatto sentire e anche i dati americani hanno contribuito a sostenerlo”.

Maria Cristina Galgano, amministratore delegato del Gruppo Galgano, parla di “anno complesso”, caratterizzato da diverse velocità nei due macro-periodi: “Con una certa sorpresa abbiamo visto un inizio anno lento e inaspettatamente fermo, mentre il secondo semestre si è rivelato particolarmente dinamico, con un’improvvisa crescita della domanda e una forte pressione a far partire rapidamente i progetti”. E la constatazione si apre a una considerazione di valenza generale: “È come se le aziende avessero deciso di andare avanti con i propri piani e progetti, indipendentemente da ciò che avviene all’esterno, rendendosi conto che, nonostante lo scenario macroeconomico instabile, il loro compito è quello di mantenere la focalizzazione sul proprio business.”. Gli imprenditori e i manager più lungimiranti, conclude Galgano, “hanno

ormai compreso che il contesto esterno non può e non deve rappresentare un alibi per non prendere decisioni, assumersi rischi, dare una direzione alla propria azienda. È proprio ora che la grande capacità imprenditoriale italiana deve emergere e sta emergendo”.

Sulla complessità dell’anno 2011 si sofferma anche **Susanna Stefani**, fondatrice e vicepresidente di **Governance Consulting**: “Il 2011 non si potrà ricordare come un anno lieve e d’allegrezza. Il consulente è sempre vicino emotivamente ai suoi clienti e al mercato e ne risucchia continuamente gli umori”. Ma dopo un inizio stentato, “l’anno ha segnato una netta ripresa e si sta chiudendo in maniera assai positiva. Questo non solo in considerazione dei ricavi e dei margini, ma anche e soprattutto per il mix molto interessante dell’attività consulenziale richiesta che si è rispostato verso l’alto e verso la modalità ‘chiavi in mano””.

Secondo **Martin Meerkerk**, market leader **Mercer Italia**, nonché leader Emea dell’area Human capital della multinazionale, l’anno quasi concluso ha visto un’inversione di tendenza rispetto al 2010, “con un incremento da parte delle principali multinazionali italiane ed estere della richiesta di servizi di consulenza. Inoltre, sono ripartite le attività di merger & acquisitions, è ripartito l’export e



Maria Cristina Galgano

Le domande alle società di consulenza

1. Nel nostro Rapporto del 2010 emergeva l’immagine di un anno difficile, ma era prevista una leggera ripresa per il 2011. Ad anno quasi concluso, le cose sono andate effettivamente così? Come avete vissuto il peggioramento della crisi generale?
 - in generale
 - per aree merceologiche
 - dinamiche diverse tra PA e privato?
 - in relazione alla sua azienda
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. Come è cambiata – se è cambiata – l’organizzazione interna alla sua azienda (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 azienda.

I protagonisti dell'indagine

Fabio Benasso, amministratore delegato, Accenture Italia.

Luigi Pugliese, amministratore delegato, Booz & Company Italia.

Piercarlo Ceccarelli, presidente, Ceccarelli.

Susanna Stefani, vice presidente, Governance Consulting.

Maria Cristina Galgano, amministratore delegato, Gruppo Galgano.

Martin Meerkerk, Mercer Italy Market Leader ed Emea Human Capital Business Leader.

Danilo Zatta, senior director, Simon-Kucher & Partners.

abbiamo cominciato a vedere i primi segni positivi anche nella produzione industriale". La conclusione è forse un po' meno ottimistica degli altri consulenti, che hanno usato aggettivi più forti: Meerkerk usa infatti l'aggettivo "tiepida" riferito alla ripresa della domanda di consulenza, aggiungendo per di più che non può considerarsi "né immediata né generalizzata". In ogni modo Mercer Italia ha "consolidato i suoi segmenti di business nel 2011, con un'ottima tenuta dei livelli di fatturato considerando, peraltro, che è un'azienda multiservizi nel settore delle risorse umane e dell'organizzazione. Inoltre, si è verificato anche un fenomeno di ripresa dei margini in particolare nel business Human Capital e nel business dell'informazione e ricerca sul mercato del lavoro".

Conclude la carrellata sull'andamento complessivo del 2011 **Danilo Zatta**, senior director di **Simon-Kucher & Partners** che, a sua volta, concorda con la visione positiva dell'anno: la società in Italia "prevede un fatturato



Danilo Zatta

record: alla fine del terzo trimestre è cresciuto del 19% rispetto al 2010, attestandosi a 86,5 milioni di euro, con ordini attestati a quasi 95 milioni. Ci aspettiamo di raggiungere un fatturato di 120 milioni. Non abbiamo registrato alcun segno di crisi".

Fin qui l'analisi sugli andamenti complessivi che, abbiamo visto, vede gli interpellati oscillare tra giudizi positivi e meno positivi. Qualche differenza emerge anche quando dall'analisi generale si passa a quella per settori merceologici, ed è naturale dal momento che le società intervistate non operano tutte negli

stessi segmenti di clientela o specializzazione funzionale. Benasso sottolinea che guardando ai singoli settori del mercato, "quello dell'energia è stato tra i più dinamici, trainato dal mutato contesto competitivo (liberalizzazioni e tariffe, nuovi player) e da importanti iniziative associate alle fonti rinnovabili, mentre nelle telco è evidente l'affermarsi di un trend verso un futuro 100% dati, pur nell'ambito di un settore fortemente competitivo e ormai in consolidamento". Una certa ripresa si nota anche nei servizi finanziari, "sia per quanto riguarda la volontà del settore di innovare l'offerta e avvicinarsi alla clientela, sia per quanto riguarda le strategie di efficientamento dei modelli operativi interni". E mentre la GDO ha nel complesso sofferto, i settori del fashion, soprattutto di alta gamma, e dei beni di consumo vivono un momento positivo, "perché proiettati su nuovi mercati, prodotti e canali di vendita, sospinti anche dalla tecnologia".

Booz & Company pone l'accento soprattutto sui settori che a suo parere sono in maggiore sofferenza: bancario, industriale (specie quello automobilistico), insieme a telecomunicazioni e largo consumo. "Il mercato mostra tuttavia deboli segnali di ripresa, soprattutto nei settori oil & gas e farmaceutico. Nel settore manifatturiero - afferma Pugliese - emergono segnali positivi da chi ha saputo beneficiare maggiormente di un export focalizzato verso Paesi a rapida crescita come Cina, Brasile e India, ma anche Russia e più in generale l'Est europeo".

Anche Ceccarelli pone l'attenzione sulle aziende italiane proiettate sui mercati esteri: "Mentre i consumi interni sono rimasti stazionari, le esportazioni hanno continuato a tirare. Le aziende concentrate sul mercato interno soffrono, mentre le multinazionali del 'quarto capitalismo' registrano buoni risultati. Il dato nuovo è che il loro successo non ha trainato le piccole aziende nazionali dell'indotto, ma ha promosso le importazioni di componenti dall'Oriente. Come dire che la crescita italiana c'è ma va all'estero, con relativo impatto sul Pil". Secondo Ceccarelli sono invece le PMI a soffrire di più della situazione generale e numerose sono in difficoltà finanziaria, "anche a causa delle ristrettezze dello stesso sistema bancario-finanziario. Le insufficienti economie di scala e l'azione limitata del management non hanno permesso un reale recupero di produttività e ciò le ha rese meno competitive". Per cui la strategia della società si concentrerà sempre di più nelle relazioni con "le multinazionali italiane presenti in India, Cina, Brasile, Argentina, guidate dall'Italia, che rappresentano veri investimenti sul futuro prossimo".

Galgano invece ha operato soprattutto nel mondo delle fashion, delle aziende alimentari, farmaceutiche e nelle aziende di servizi quali utilities e servizi finanziari: "Ci rivolgiamo ad aziende di medie e grandi dimensioni - afferma **Maria Cristina Galgano** - ed è per noi una continua

sorpresa positiva osservare l'enorme vitalità delle aziende italiane, nonostante i numerosi ostacoli e le tante difficoltà esterne”.

Diverso l'angolo visuale di Governance Consulting. Stefani afferma infatti che



Susanna Stefani

“dal nostro punto di vista le PMI hanno sofferto la crisi più di tutte – tranne quelle con prodotti/servizi ad alto contenuto di innovazione – e maggiormente quelle che hanno come clienti la PA, grande committente ma pessimo pagatore” (tema, quello della Pubblica Am-

ministrazione, su cui torneremo tra breve). Per concludere i settori merceologici in maggior difficoltà sono stati proprio quelli “dei comparti più altamente industriali e tutto il mondo di banche-finanza (il che è tutto dire!)”

Mercer si è concentrata soprattutto su banche, largo consumo, aziende nel settore dell'energia, aziende farmaceutiche, servizi, con una riduzione del settore pubblico e della produzione industriale. Nello specifico, afferma Meerkerk, “le banche sono state interessate da profondi processi di cambiamento delle reti, con interventi sull'organizzazione e sulle persone, a supporto delle nuove sfide emerse a valle della crisi. Le aziende farmaceutiche hanno lavorato con la consulenza su programmi di action learning e coaching per sostenere la performance di nuovi titolari di ruolo cui, dopo le ristrutturazioni, è stato gioco-forza assegnare posizioni di responsabilità”. Per quanto riguarda il largo consumo, si è confermato il trend di lavoro in questo periodo nell'organizzazione di vendita “sia dal punto di vista del restyling dei processi interni sia nella ridefinizione dei contenuti di ruolo e dei conseguenti sistemi di incentivazione. Il dover fare di più con meno, per quanto riguarda i sistemi premianti per le risorse, sta fondamentalmente riproponendo alle aziende sul mercato la questione della leadership.” Come per Ceccarelli, anche per Mercer è sempre più importante l'area internazionalizzazione delle aziende italiane, “sia per delocalizzare la produzione, ma sempre più per inserirsi commercialmente e attivamente nei mercati in sviluppo. Si sono di conseguenza determinate domande di assistenza nella mobilità internazionale dei manager”, conclude Meerkerk. Gli affari sono andati particolarmente bene per Simon-Kucher & Partners soprattutto nei settori beni di largo consumo, retail, telecomunicazioni, industriale/macchine utensili e automotive. Mentre relativamente alle aree funzionali, Zatta prevede “una forte crescita nel 2012 e negli anni a seguire per i servizi di consulenza basati sull'ottimizzazione del pricing come leva per incre-

mentale la marginalità”.

Per quanto riguarda la Pubblica amministrazione il giudizio è diviso tra chi vede segnali di cambiamento e chi invece segnala una situazione immobile negli anni. Tra i primi c'è Accenture: secondo Benasso “al netto del fatto che esistono vaste sacche di PA piuttosto ‘ferme’, alcune aree di eccellenza – come Poste e Inps – hanno dimostrato capacità di cambiamento e di risposta a una straordinaria domanda di efficienza e nuovi servizi, in alcuni casi diventando veri e propri punti di riferimento per l'ampliamento dell'offerta ai cittadini.” E anche Simon-Kucher: “I nostri interventi sono aumentati anche nel settore pubblico, ad esempio quelli legati all'introduzione di nuovi modelli di revenue e business” dichiara Zatta.

Tra i secondi Governance Consulting, con Susanna Stefani che commenta senza esitazioni: “La PA, grande committente ma pessimo pagatore, come committente ha perso ancor di più la trebisonda, proponendo gare mal formulate e con condizioni economiche inaccettabili, ragione per cui noi quest'anno deliberatamente non abbiamo partecipato a nessuna gara.” E anche Booz & Company sottolinea come la Pubblica Amministrazione, “che avrebbe bisogno di contributi qualificati per avviare la propria ristrutturazione e rilanciarsi, anche a fronte della riduzione dei budget di spesa in consulenza per il 2011, ha purtroppo continuato a focalizzarsi prevalentemente sull'aspetto tariffario, penalizzando la qualità dei risultati degli incarichi”.

Le modalità del rapporto con i clienti

Il secondo blocco di domande è relativo alle modalità di erogazione della prestazione, in relazione sia alle tipologie di pricing e ai tempi di pagamento, sia alla relazione operativa con il cliente. Su queste tematiche c'è una maggiore omogeneità di risposte da parte degli intervistati, sostanzialmente concordi nell'affermare che non si sono registrate riduzioni nei livelli di pricing.

Accenture risponde premettendo che la sua cultura si basa sul *client value*, cioè sul porre il cliente al centro, e sul rafforzamento dei meccanismi di partnership, con “un rewarding sempre di più associato al valore realizzato per il cliente, al risultato finale del progetto, alla condivisione di saving, benefici o nuovi filoni di revenue”. Benasso ricorda infine un ulteriore elemento da aggiungere: la crescita dell'offerta di *managed services*. “Stiamo infatti lavorando molto su questo tipo di servizi di business ‘all inclusive’ con logiche di prezzo variabili (fondamentalmente *pay per use* o *pay per transaction*) che aumentano la flessibilità nell'attivazione del servizio, nella sua configurazione e rimodulazione, assicurano un miglioramento del time to market e un'importante eliminazione di cicli di investimento per il cliente”.

Ceccarelli ricorda che la consulenza di direzione si basa

su un rapporto di fiducia con i clienti. Ne consegue che “le relazioni devono essere molto personalizzate per un’attività che viene chiamata a valorizzare gli elementi distintivi dell’azienda, per esaltare le prestazioni, evitando l’appiattimento sui concorrenti che deprime nel tempo i risultati finanziari. I prezzi devono essere correlati con l’impegno, ma le tariffe internazionali sono ancora molto alte rispetto a quelle praticate in Italia, dove la consulenza non ha ancora trovato uno status e un ruolo adeguato, come negli altri Paesi del Nord Europa”. E conclude: “Si assiste spesso alla richiesta di contratti basati su fisso e success fee. Ma si prestano di più a incarichi operativi con risultati quantificabili a breve termine piuttosto che a incarichi di strategia e organizzazione”.

La specializzazione e l’autorevolezza riconosciuta nelle aree di competenza sono i requisiti che consentono a Galgano di difendere il livello dei prezzi: “Le società che oggi soffrono di più a causa di una forte pressione sulle tariffe, sono quelle di tipo ‘generalista’ o con un know how maturo”. Ma questo non significa che il pricing sia strutturato solo su tariffe fisse: la capacità di portare risultati “misurabili senza difficoltà sin dai primissimi mesi di progetto, ci consente di accettare ambiziosi progetti a success fee, sfidanti, che siamo in grado di accettare e portare a termine con successo grazie alla potenza della metodologia e all’enorme esperienza accumulata in ogni settore. Sempre di più si nota l’apprezzamento da parte dei clienti per questo genere di progetti legati ai risultati”.

Nemmeno per Governance Consulting sono da segnalare



Martin Meerkerk

“stressanti modifiche nel pricing o nelle modalità di compenso fisso/variabile. Questo con l’eccezione di alcune attività consulenziali ‘commodity’ – precisa Stefani – in cui un fornitore sembra valere quanto un altro (ad esempio: stesura del modello di organizzazione gestione e controllo ai

sensi del D. Lgs 231/01), il cui pricing ha subito in generale un ribasso di almeno del 30%. Sono pertanto attività da cui stiamo gradualmente uscendo”. Analoga la riflessione di Mercer: “Dove il servizio è percepito come commodity – afferma Meerkerk – ci sono sconti e riduzioni rispetto al passato. Dove il servizio è percepito come valore reale per il business del cliente la negoziazione sui prezzi è più formale che sostanziale”. Nel complesso, conclude Meerkerk, “non mi pare ci sia la temuta svalutazione dei prezzi della consulenza, qualora ben inteso si faccia la scelta sul valore e non sul tempo prestatato”. Non molto diversa la posizione di Simon-Kucher: “Non

abbiamo registrato modifiche nel pricing – dichiara Zatta –: quando l’investimento richiesto è in linea con il valore offerto non vi è motivo di alterare l’importo richiesto”. Per quanto riguarda le modalità del compenso, sono rimaste in prevalenza fisse.

Chi ha una visione più drastica sulla questione del pricing è Booz & Company: in quei settori dove la domanda è diminuita, “alcuni player, pur di saturare le loro capacità, hanno ridotto le proprie tariffe, distruggendo – in parte – valore nel mercato. Altri, hanno accettato di adottare un modello parzialmente a success fee, correndo il pericolo di minare l’oggettività delle raccomandazioni o di focalizzarsi solo su risultati di brevissimo periodo”. Quanto ai tempi di pagamento, per Ceccarelli “sono rimasti stabili e la puntualità dei clienti sostanzialmente rispettata” e per Simon-Kucher “problemi di pagamento o cash flow non si sono verificati”.

Se Accenture non dice niente sull’argomento, Booz sottolinea invece che il quadro, già cronico soprattutto nella PA, è peggiorato: “In sofferenza di liquidità, molte aziende anche private hanno ulteriormente allungato tempi di pagamento”. Tuttavia, conclude Pugliese, “le dinamiche d’interazione con i nostri clienti non sono sostanzialmente mutate, perché incentrate su un rapporto di trust reciproco che ci permette di avere relazioni forti e trasparenti basate sulle competenze che, soprattutto in questi momenti, sono fortemente ricercate”. Mentre Mercer rileva qualche criticità solo nei rapporti con la Pubblica amministrazione, commenti negativi giungono invece da Governance Consulting e Galgano. La prima, per voce di Stefani, afferma che “forti di dure esperienze nel 2009 e nel primo semestre del 2010, ora ci accordiamo con i nostri clienti su condizioni di pagamento ‘sostenibili’. Quindi, tolti alcuni automatismi contrattuali che rendevano auspicabili, ma spesso non realistici, i tempi di pagamento standard (e quindi mettevano in grande crisi le nostre previsioni di cash flow), abbiamo impegnato i nostri clienti al rispetto di queste condizioni ‘sostenibili’ e alla trasparenza in caso di sopravvenute ulteriori difficoltà”.

Galgano è molto esplicita sull’argomento: “Ciò che è sicuramente peggiorato sono i termini di pagamento che diventano sempre più lunghi, anche per aziende floride che non si trovano in difficoltà economiche. Questo trend andrà certamente a peggiorare e richiederà un nuovo modo di formulare la propria value proposition. Una società di consulenza come la nostra che, per scelta imprenditoriale, punta ad avere consulenti dipendenti al fine di poter fare formazione continua, aggiornamento, sviluppo know how e garantire un’elevata qualità ai nostri clienti, deve saper reagire con efficacia a questa stretta di natura finanziaria”. Sull’ultimo degli aspetti trattati in questo secondo blocco, quello della relazione con il cliente nella operatività, Governance Consulting afferma che non si rilevano so-

stanziali cambiamenti: “Se c’è fiducia si va via lisci, con continuo coinvolgimento reciproco e continuo updating. Se questa fiducia non c’è, il cliente, soprattutto se rappresenta una funzione manageriale e non il capo azienda, è sempre in ansia e con tempi stretti, per definizione”. Simon-Kucher sostiene che il principale cambiamento nel periodo post-crisi è la richiesta da parte dei clienti di realizzare un più veloce ritorno sull’investimento in consulenza, con “un maggiore coinvolgimento nella fase implementativa – afferma Zatta – che ha un impatto sia sulla composizione dei team sia sulle esigenze di staffing delle imprese di consulenza. Oggi i clienti richiedono consulenti che possano offrire ‘quick wins’ in parallelo allo sviluppo di strategie”.

L’organizzazione delle società di consulenza

La terza domanda che abbiamo posto ai nostri interlocutori riguarda le modifiche, se ci sono state, all’organizzazione interna delle società di consulenza come risposta alla crisi degli ultimi anni.

Accenture dichiara di avere puntato sul “rafforzamento dei ruoli a contatto con il cliente e delle competenze nelle varie dimensioni industry per essere più rilevanti e vicini al business dei clienti; su un consistente investimento sulla prestazione del servizio, ottimizzando asset, strumenti, metodi, competenze, formazione, per migliorare sensibilmente sia la qualità sia i costi dei servizi e infine sull’investimento in nuove offerte e servizi creando specifici asset e competenze associate ad essi.” Parte importante di questi investimenti – ha specificato Benasso – transita nei “Centri di Eccellenza di cui la nostra organizzazione mondiale si è dotata, alcuni dei quali sono localizzati in Italia a conferma della credibilità della practice italiana e del talento e del valore del capitale umano del nostro Paese”. La conseguenza di queste iniziative sono state 1.800 nuove assunzioni nell’anno fiscale 2011 (che va da settembre 2010 ad agosto 2011).

Booz & Company punta su un approccio globale, “organizzato e focalizzato per settori industriali, e meno sulle aree geografiche. Seguiamo grandi clienti, che hanno un’agenda globale, con team internazionali. Pertanto – sostiene Pugliese – le difficoltà di uno specifico mercato non impattano in modo marcato sulle nostre performance, e non hanno modificato l’organizzazione interna della nostra azienda nel 2011”. Nonostante la criticità del momento, continua Pugliese, “abbiamo mantenuto altissimi i livelli d’investimento in capitale intellettuale – sia in termini di preparazione delle risorse sia di sviluppo di pensiero innovativo”.

Ceccarelli spiega di aver messo mano al cambiamento organizzativo: “La nostra organizzazione interna sta cambiando in modo significativo diventando un gruppo mul-

tispecialista dedicato alla direzione d’impresa”. Dopo che l’Europa è diventata mercato domestico, la sfida della globalizzazione ha richiesto nuove soluzioni: “Oggi si prevede che la grande maggioranza delle importazioni mondiali avverrà in Paesi collocati a oltre 5.000 km dall’Italia. Una sfida difficile per ogni impresa, le grandi come le meno grandi. Quindi – argomenta Ceccarelli – è diventato importante offrire le idee strategiche insieme alla loro realizzazione, completandole con le componenti indispensabili (organizzazione, finanza straordinaria, selezione di dirigenti, tecnologia); facilitare il management di vertice nell’elevare la qualità delle decisioni e delle prassi in un contesto di complessità in forte incremento; creare/rafforzare la posizione delle aziende nei maggiori mercati d’importazione. Per fare questo nel migliore dei modi, stiamo organizzandoci in gruppo di più società per fornire idee innovative e la loro attuazione”.

Minori interventi organizzativi in Galgano, dove il modello di business non è sostanzialmente cambiato. “Ma la vera scelta strategica e organizzativa più importante è data dalla focalizzazione. Da sempre siamo focalizzati e ci siamo dedicati allo sviluppo di approcci potenti e rivoluzionari sul tema della qualità, del performance improvement, dell’innovazione come leve strategiche e non fatti puramente tecnici. Siamo stati così in grado di mettere a punto, affinare e applicare in azienda approcci che richiedono tempo per essere compresi e digeriti, come il



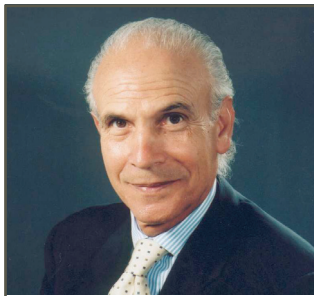
Luigi Pugliese

Toyota Production System, il Lean Sigma, la Qualità intesa come fattore strategico fondamentale”.

Nemmeno Governance Consulting ha cambiato in misura significativa la propria organizzazione, “continuando a crescere per linee interne. Abbiamo però accresciuto significativamente il numero di ‘off counsels’ – precisa Stefani – che per noi sono l’espressione di competenze settoriali, in modo da poter fornire sempre e soltanto consulenza *tailor made*. Inoltre, con frequenza crescente, ove ci sembrava opportuno, abbiamo proposto ai nostri clienti interventi in joint venture con altre boutique consulenziali come noi, con risultati eccellenti. Ai clienti sofisticati non piacciono i ‘tuttologi’”.

Diversa invece l’esperienza di Mercer, che nel 2011 ha conosciuto in Italia un forte cambiamento organizzativo, comprendente anche un passaggio generazionale nella guida della divisione Human capital, la più importante della società, integrando sempre di più Mercer e Tesi. Secondo Meerkerk, per quanto riguarda le dinamiche di

carriera interna, il nuovo modello consente “alle risorse giovani, dotate di intelligenza astratta e di intuizione olistica, di abbreviare la scalata verso posizioni di alta responsabilità, essendo in grado più rapidamente di altri di operare una sintesi tra le varie discipline e di individuare con facilità il *fil rouge* che le collega”. Inoltre la società ha ritenuto necessario “l’affiancamento di una figura senior advisor che in determinati clienti di grande valore strategico accompagna il capo progetto o il relationship manager nei passaggi cruciali del lavoro”. Altro elemento da segnalare è il ritorno della azienda a investire su due dimensioni con le principali università



Piercarlo Ceccarelli

Italiane ma anche con le business school: ricerche e laboratori di analisi e dibattito, percorsi di ingresso per giovani e brillanti talenti.

L’approccio al problema da parte di Simon-Kucher viene chiarito da un esempio di Zatta: “Prendiamo l’industria automobilistica. Visto che i produttori stanno sviluppando servizi di mobilità, veicoli elettrici ecc. hanno bisogno non solo di qualcuno che abbia molti anni di esperienza nel settore automobilistico di per sé, ma che sia più che altro un grande conoscitore di nuovi modelli di revenue e business.” Tradotto in termini concreti, servono sempre più esperienze cross-industry, “adeguatamente supportate a livello organizzativo”.

Riflessioni generali

Al termine dell’inchiesta abbiamo dato ai nostri interlocutori l’opportunità di proporre qualche riflessione di carattere generale sul futuro del business della consulenza. Secondo Accenture “è necessario ripensarsi continuamente, sapersi innovare nei servizi e nelle modalità di collaborazione, investire anticipatamente per dar risposta alle mutevoli esigenze di business e decrittare l’innovazione tecnologica per trasferirla su modelli di business ‘fruibili’, creando gli asset e tutte le capacità professionali, metodologiche e IP necessarie al deployment”. Secondo Benasso bisogna essere sempre più attori di un mondo globale, parte di un ampio sistema che include vendors di tecnologie, di software, business schools e laboratori di start up, think tank e quant’altro permetta di cogliere segnali e raccogliere sul nascere idee e servizi potenzialmente rilevanti per il business di domani. È necessario inoltre essere parte dell’ecosistema dei clienti stessi per trovare un ruolo nella loro filiera di creazione del valore”. E tra i grandi trend di innovazione, le iniziative di Accenture si concentrano oggi intorno ad alcuni temi strategici:

analytics, marketing digitale, mobilità, cloud computing, smart grid, sostenibilità, software e settore salute.

Booz & Company conclude insistendo ancora sull’importanza della dimensione globale: “Si è trovato in maggiore difficoltà chi ha potuto contare su un network esclusivamente continentale o chi agisce solo a livello locale. La nostra differenziazione a livello globale per industry, e il network internazionale che abbiamo a nostro supporto, ci hanno invece permesso di attraversare quest’anno in modo soddisfacente e di guardare al futuro con ottimismo.”

Sul concetto di gestione della complessità punta invece Ceccarelli: “Le aziende devono affrontare un nuovo livello di complessità, mai sperimentato prima, derivato dall’interrelazione di demografia, tecnologia, ambiente e finanza. Serve rinnovare l’organizzazione come un tutto, con sistemi olistici, basati sulla capacità di condividere la conoscenza dispersa nell’organizzazione, creare opinione, raggiungere consenso, assumere decisioni e attuarle rapidamente. La conoscenza in azienda c’è ma è dispersa, soprattutto nelle aziende più strutturate, diversificate, con numerose unità locali e in quelle che adottano processi decisionali “democratici” e ampie deleghe. Nessuna azienda può sentirsi esclusa, specie quelle maggiori: le multinazionali più o meno tascabili, banche, servizi, distribuzione, ospedali, università e Pubblica amministrazione”.

L’approccio di Governance Consulting è relativo al proprio settore di attività, che è la consulenza strategica di corporate governance a supporto di azionisti, del consiglio di amministrazione e del vertice aziendale. “Il nostro mercato è in lenta e graduale crescita come conseguenza: a) di una maggiore consapevolezza dell’apporto positivo delle buone pratiche di corporate governance; b) dell’accrecimento di norme e regolamenti (introdotti anche in tempi recentissimi) sulle responsabilità del CdA e delle imprese, con sanzioni molto gravi sia pecuniarie sia interdittive (per non parlare di bad reputation). Più le autorità normano – conclude Stefani – più le aziende devono adeguarsi e, quindi, ricorrere a un supporto consulenziale specialistico in materia”.

Simon-Kucher si interroga sulle più importanti richieste di cambiamento. Sono cinque i punti sviluppati da Zatta, che qui riportiamo in estrema sintesi: 1) la mera dimensione aziendale non crea di per sé valore per il cliente; 2) sono necessarie sempre maggiori competenze e relativi network cross-industry; 3) i clienti vogliono un successo veloce e misurabile, con maggiore coinvolgimento dei consulenti nella fase implementativa; 4) la forza di un’impresa di consulenza risiede nella capacità di offrire ai clienti un network che va oltre singole aree geografiche e settori; 5) i clienti quando comprano consulenza direzionale non hanno interesse ad acquistare con essa anche la revisione contabile”. ♥