

Consulting



Roger Abravanel

è stato a lungo a capo di McKinsey in Italia. Oggi è uno dei professionisti privati più ascoltati del paese.

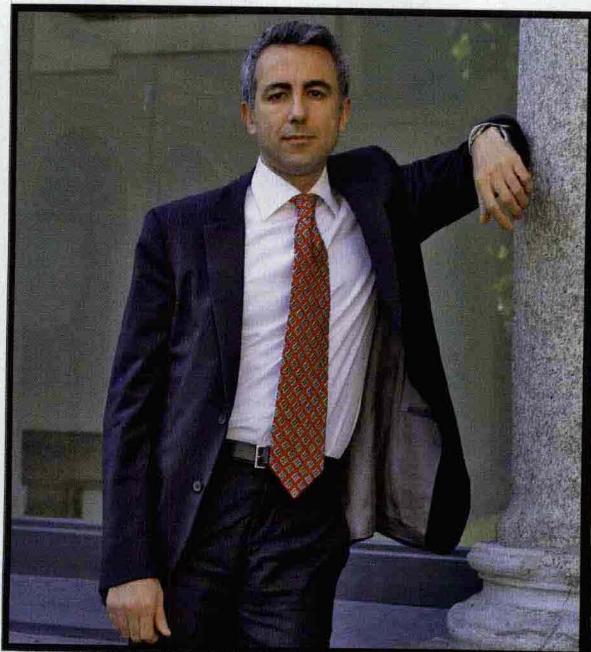
Capire **a fondo** di che cosa si ha bisogno. Pretendere **risposte tecniche** operative. Pagare solo quando il lavoro è davvero terminato. I guru dei gruppi **più importanti** spiegano come ottenere il meglio dal proprio **consulente** | Sergio Luciano

Caccia allo stratega

PRETENDERE, PRETENDERE, PRETENDERE. Al consulente aziendale non si devono fare sconti. Può risolvere i problemi della vostra azienda, ma può anche farvi sprecare tempo e denaro. Da quando è scoppiata la crisi, i consulenti non possono più fare i furbi con i clienti. Devono dimostrare quel che valgono, mantenere le promesse, essere competenti quanto affermano. Mettere in atto specifiche e funzionali conoscenze. Per scegliere il consulente giusto, l'azienda deve esaminare attentamente il suo **cursus honorum**, misurare la solidità della struttura, la competenza effettiva. E, soprattutto, non deve pagare se non ottiene il risultato prospettato. Mentre nell'86% dei casi, lo rivela il rapporto 2010 di Assoconsult (l'associazione di categoria) e dell'Università di Tor Vergata, le società di consulenza italiane sono ancora pagate a prescindere dai risultati che portano.

Quello della consulenza aziendale è un settore straordinariamente vitale, vasto, affaticato ma non piegato dalla crisi. Se l'ondata di difficoltà finanziarie e produttive che ha travolto l'economia mondiale, compresa quella italiana, dal 2008 in poi ha ridotto di un buon quarto la consulenza di alta direzione, la consulenza ordinaria di management, che va dalla ristrutturazione finanziaria ai tagli di personale, alla riconversione degli impianti, all'internazionalizzazione, non ha perso pezzi. Le grandi firme come **McKinsey** e **Boston Consulting Group** sono andate a cercare nei mercati vicini il lavoro che hanno dovuto ridurre in Italia: Turchia, Grecia, Nord Africa. Dove ne hanno trovato anche di più. Altre compagnie minori hanno scelto la via della riconversione, affiancando alla consulenza l'outsourcing informatico. Altre hanno scelto di gestire servizi per il lavoro. ►►

Consulting



A sinistra, **Ezio Lattanzio**, presidente di Assoconsult e fondatore di Lattanzio & Associati. Sotto, **Gian Emilio Osculati**, ex McKinsey e ora consulente in proprio.



hanno tagliato le storiche, grandi e sistematiche spese di consulenza che effettuavano negli anni delle vacche grasse. Ma tante medie imprese hanno capito che, per **riconvertirsi e rispondere alla crisi**, avevano bisogno di qualche buon consiglio. «È quel che sta capitando anche in questi mesi di lenta ripresa», conferma Lattanzio, «molti imprenditori si rivolgono per la prima volta alla consulenza proprio sperando di riuscire a reagire meglio alle difficoltà. E noi possiamo aiutarli».

Orientarsi e scegliere

La possibilità del vantaggio è concreta, a patto che i clienti inesperti sappiano come ottenere il meglio dai consulenti per evitare disavventure, e adottino alcune regole-chiave prima di scegliere a chi affidarsi. «Tropo spesso ho sentito parlare di consulenze che evocano il vecchio assioma: dammi l'orologio, che ti dico l'ora», ammette ironicamente Roberto Crapelli, managing partner di **Roland Berger** Mediterranean, colosso della consulenza tedesca. «Invece, i consulenti devono essere assoluti specialisti e dare risposte tecniche operative. E devono avere competenze settoriali funzionali». Per Crapelli, chiedere referenze sul conto dei consulenti che si vuole scegliere significa semplicemente trattarli come il dentista o il cardiologo. Ma questo significa aver già capito di che cosa si ha bisogno: ed è ciò che molto spesso le imprese clienti non sanno fare. «In ogni caso, l'importante è che il professionista che si accoglie nella propria azienda sia un senior, abbia esperienza e la dimostri. Potrà non avere la verità in tasca, ma sarà utile. Se invece è un improvvisato, potrà addirittura fare danni».

► «Il mercato è stato, nell'insieme, modificato profondamente dalla crisi. Ma non compresso», osserva Ezio Lattanzio, presidente di Assoconsult e fondatore di Lattanzio & Associati. «I clienti sono diventati selettivi ed esigenti. Abbiamo perso molti di quelli storici, ma li abbiamo sostituiti con altri. Che hanno chiesto cose diverse, e spesso hanno preteso di pagarci solo a **risultati conseguiti**. Pretesa non sempre ricevibile, ma comprensibile». Il totale dei servizi di consulenza monitorati da Assoconsult comprende strategia, finanza corporata, internazionalizzazione, amministrazione e controllo, risk-management, risorse umane, formazione, marketing, vendite, organizzazione operativa, consulenza Ict. Non comprende le attività più specificamente informatiche, le relazioni pubbliche, la comunicazione, il legale, le ricerche di personale e, in genere, tutta la consulenza prestata da persone fisiche.

Ebbene, l'insieme di queste società, circa 13.400 censite, con 45mila dipendenti e 3,5 miliardi di euro di fatturato 2009, ha perso lo scorso anno appena l'1% dei ricavi rispetto al 2008 e si avvia a chiudere il 2010 in **lieve ripresa**. Molte aziende

Il decalogo per scegliere l'uomo giusto

1 AUTOANALIZZARSI

Innanzitutto occorre farsi una buona autoanalisi: di quale tipo di consulenza si ha bisogno? Sono state ben identificate le domande da rivolgere al consulente? Le soluzioni da chiedergli? I

problemi da esaminare che gli vanno affidati?

2 CERCARE IL PARTNER ADATTO

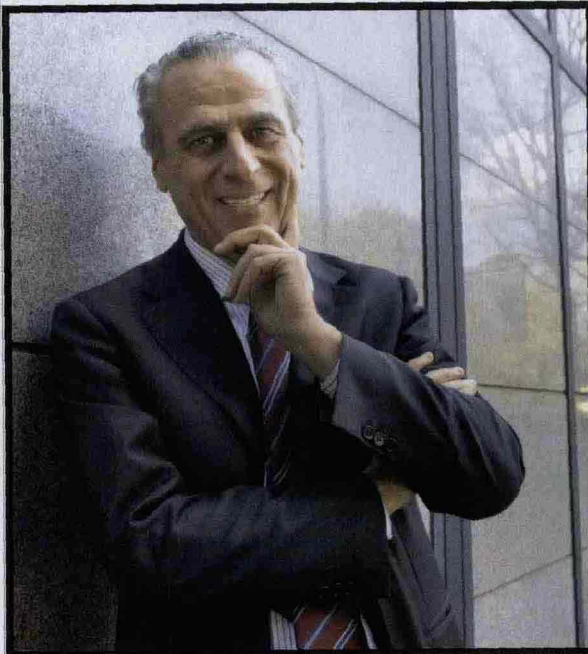
A questo punto, è necessario avviare una ricerca attenta del

consulente o dell'impresa di consulenza più idonea a dare le risposte di cui si ha bisogno in una particolare situazione: e per riuscirci la strada più efficace e rapida, spesso, è quella del passaparola.

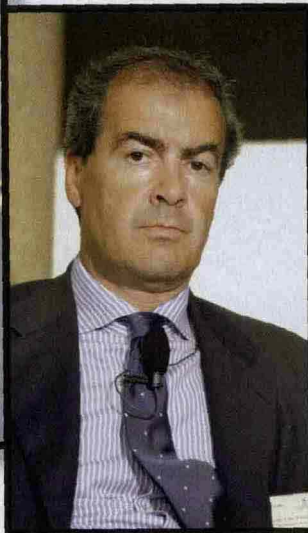
3 VALUTARE LE REFERENZE

Una volta individuati il o i consulenti cui rivolgersi, occorre approfondire la valutazione delle loro capacità in base alle referenze di cui ciascuno dispone, ►►

Consulting



A sinistra, **Roberto Crapelli**, managing partner di **Roland Berger** Mediterranean. Sotto, **Giovanni Cagnoli**, amministratore delegato di Bain and Company Italy.



di una piccola impresa di consulenza creata da un nostro ex partner, che si è specializzata nel verificare se chi vuole i contributi per le energie rinnovabili ha le carte in regola per ottenerli. Tutto ciò è un bene, perché sta cambiando le regole della professione del consulente, e le sta cambiando in meglio».

Già, le regole: quelle che cerca di introdurre Assoconsult in un settore dove, a parte le pochissime grandi aziende, ognuno ha sempre fatto per conto suo. «Sì, ci siamo dati un codice deontologico rigoroso che ciascun iscritto deve accettare e ci impegniamo a garantire una serie di standard di qualità di chi aderisce all'associazione», conferma Lattanzio.

Che sportivamente aggiunge: «Scegliere un consulente Assoconsult è solo una delle possibili garanzie da cercare nella selezione dei consulenti. Le altre sono la verifica diretta delle referenze del consulente, la sua effettiva specializzazione, la solidità della sua struttura».

Nonostante la crisi, il settore non ha conosciuto né aggregazioni tra imprese né morie di attività: gli studi sono diminuiti, le società diminuite, ma nell'insieme vivono benone. «Lo spazio c'è, il punto è che la vita è diventata più difficile», sintetizza Gerardo Napolitano, capo in Italia di Booz and Co., filiale del colosso americano. «I clienti scelgono il loro consulente come sceglierebbero l'avvocato: **va bene il grande nome, ma solo se ti evita la condanna**. E se la crisi non ha fatto saltare alcuna testa, possiamo lecitamente dedurne che il settore ha saputo riqualificarsi e tagliare i costi fino al livello necessario per superare il calo della domanda. ▶▶

▶ Menti buone, prezzo ideale

«Sta di fatto che negli ultimi due anni i clienti sono diventati attentissimi al **rapporto qualità-prezzo**», osserva Gian Emilio Osculati, a lungo capo McKinsey e oggi consulente e imprenditore in proprio. «Questo ha messo alla frusta i consulenti, creando una certa selezione che in ultima analisi sta giovando al settore. Che peraltro ha ripreso a crescere, se non sul fronte dei prezzi senz'altro su quello dei volumi di lavoro».

Gli fa eco Roger Abravanel, un altro guru che ha guidato a lungo la McKinsey in Italia e oggi opera da superconsulente personale di poche grandi realtà d'impresa: «Abbiamo avuto vent'anni di crescita, con tanti soldi da spendere, la clientela non era selettiva, e non solo sulla consulenza: prendeva tutto, era facile vendere. Oggi tanta consulenza inutile viene **tagliata dai budget**, a cominciare da quella che era comprata solo per far timbrare dall'esterno scelte già prese all'interno. Si va verso la specializzazione. Ho appena saputo

▶ che vanno richieste senza imbarazzi e verificate con gli interessati, gli ex clienti.

4 NEGOZIARE IL PREZZO

Purtroppo non c'è alcun modo per stabilire il prezzo giusto per un lavoro di consulenza. Ma un metodo ormai indispensabile è

invece condiviso: almeno in parte il compenso dev'essere legato al risultato: un success-fee.

5 DIFFIDARE DEI CONSULENTI JUNIOR

Fino a prima della crisi, le grandi griffe della consulenza, una volta acquisito il cliente, lo

affidavano ai più giovani, junior-account. Oggi questa scorciatoia non è più ammissibile. Per certi lavori, occorre seniority, i meno esperti aiutino.

6 NON ACCONTENTARSI

Quando le soluzioni individuate dai consulenti non convincono, non vanno

accettate: è il momento di rilanciare la palla, chiedendo approfondimenti e proposte alternative, a parità di prezzo: l'opera non è da considerarsi conclusa.

7 ALLA LARGA DAI TUTTOLOGI

Spesso, anche e soprattutto nella fase finale di un ▶▶

Consulting



A sinistra, **Gerardo Napolitano**, capo in Italia della società statunitense Booz & Co. Sotto, **Paolo Gualtieri**, docente di economia degli intermediari finanziari e titolare di Gualtieri & Associati.

crescita e offrire risposte efficaci ai propri clienti, tutti imprese di grandi dimensioni, dal miliardo di dollari di fatturato in su. «La crisi è stata uno stimolo per tutti, senza dubbio», osserva Riccardo Monti, ceo di Boston Consulting in Italia, da dove coordina anche Grecia e Turchia. «Ciò che vediamo è che il mercato si è polarizzato. Le aziende leader hanno consolidato la loro leadership. Facendo leva sul network internazionale, la rete degli uffici in tutto il mondo e sull'esperienza sedimentata di migliaia di casi risolti e migliaia di

esperienze condivise».

► I vantaggi della crisi

La verità è che il mercato della consulenza, in Italia, era talmente compresso fino a una quindicina d'anni fa, rispetto ai paesi concorrenti, che neanche la crisi ha potuto arrestare la domanda. «Più che altro, abbiamo rallentato la crescita», conferma Giovanni Cagnoli, amministratore delegato di Bain and Co. «Credo però che questo rallentamento potrà finire presto, a patto che la reazione delle nostre imprese sia incisiva: servono diversificazione dei mercati, che dall'Italia significa andare, per esempio, in Turchia o in Nord Africa, e investimento sui settori emergenti. Come la sanità privata, per citarne uno. O quello delle ristrutturazioni aziendali, che naturalmente la crisi ha fatto esplodere. E serve mantenere rapporti trasparenti con la clientela: non a caso, noi di Bain adottiamo da sempre formule di pagamento in buona parte legate ai risultati delle nostre azioni».

Anche Boston Consulting Group punta sull'internazionalizzazione come fattore chiave per gestire la propria

Insomma, la crisi potrebbe risolversi in una lunga serie di vantaggi, sia per le imprese che fanno consulenza, sia soprattutto per i loro clienti: a patto di saperne approfittare. «Quando la domanda si qualifica, ne giova anche l'offerta», chiosa Paolo Gualtieri, docente di economia degli intermediari finanziari e titolare della Gualtieri & Associati, una delle boutique di consulenza finanziaria e societaria più gettonate del sistema. «In una fase come l'attuale vengono privilegiate le consulenze che abbiano un reale contenuto risolutivo: ristrutturazioni, acquisizioni, fusioni, finanza straordinaria. Noi nell'ultimo biennio siamo cresciuti, e molto, ma dobbiamo sempre render conto dei consigli che diamo, e che spesso aiutiamo ad applicare. La domanda che è venuta meno è stata quella più standard, quella che chiedeva al consulente un semplice avallo di decisioni già prese dal management. Ma meglio così: questo genere di domanda non era un vantaggio per nessuno». **C**

► lavoro, ci si vede offrire integrazioni e diversificazioni della prestazione in corso: è di solito consigliabile diffidare, è raro che chi si proclama tuttologo sappia mantenere le sue promesse.

8 APPLICARE LE SOLUZIONI

Il lavoro del consulente

non termina quando viene proposta una soluzione: questa deve essere applicabile alla realtà aziendale per cui è stata concepita: tocca a voi far sì che i rimedi consigliati, per ottimali che siano, vengano calati nella realtà aziendale e vengano così messi in pratica.

9 MONITORARE L'EFFICACIA

Una soluzione aziendale, soprattutto se complessa e sistemica, esplica la sua efficacia nel tempo: bisogna perciò monitorarne gli effetti e seguirli costantemente nel tempo, per misurarne la reale incisività e chiederne conto.

10 RIVENDICARE ASSISTENZA

Se gli effetti della soluzione proposta dal consulente tardano a manifestarsi o deludono, è proprio diritto richiedere al consulente un intervento di supporto e di assistenza: il lavoro evidentemente non è stato ben completato.