

---

## Prefazione all'edizione italiana

### 1. Il consulente di direzione: una professione ancora ambita?

Gli anni '80 sono stati un momento di vera e propria esplosione del settore della consulenza direzionale in tutto il mondo: le società di consulenza crescevano al ritmo di due cifre all'anno, espandendo fatturato e organico professionale, e acquisendo sempre più peso e visibilità nel sistema delle professioni. Tutti volevano diventare consulenti. Ricordo molto bene come nelle grandi business school americane, nei corridoi dei programmi MBA (Master in Business Administration) che da sempre hanno offerto i migliori candidati alla consulenza, si usava spesso la seguente citazione sarcastica: “un terzo dei diplomati troverà occupazione nelle grandi banche d'affari, un terzo nella consulenza, e l'ultimo terzo in un *real job*”. Ma erano gli anni '80. Lo status dei consulenti all'epoca era ai massimi livelli: molto spesso s'ingaggiavano i migliori candidati offrendo loro percorsi professionali con remunerazioni imbattibili, sia nel breve che nel lungo periodo. Con l'avvio del nuovo millennio, e a distanza di un decennio dalla crisi della bolla di Internet – altro momento in cui i consulenti hanno avuto un gran daffare – è legittimo domandarsi se le cose stiano ancora in questi termini o se la consulenza direzionale abbia una posizione diversa nel ranking dei settori più influenti della società e dell'economia. Per comprendere che cosa sia cambiato è utile fare il punto sulle seguenti problematiche di fondo della professione del consulente di direzione. Trattasi di affermazioni, quasi leggendarie, molto spesso indiscusse e con valenza categorica, grazie alle quali la consulenza ha amato posizionarsi su un gradino più alto, e per questo speciale, delle competenze nel campo dell'analisi e soluzione dei problemi gestionali delle imprese in generale. In questa prefazione al libro di Newton, propongo di rivisitarle in modo critico.

## 2. Il mito della fertilizzazione incrociata

Le società di consulenza hanno da sempre dovuto gestire il dilemma di quale fosse il più corretto grado di specializzazione settoriale con il quale connotare la propria organizzazione. Una forte specializzazione settoriale, ad esempio, comporta un'approfondita conoscenza di tutte le aziende che operano in un dato settore, grazie al fatto di aver ricevuto incarichi professionali, nel tempo, da parte dei clienti. Questo aspetto si scontra con la difficoltà di gestire contemporaneamente mandati professionali provenienti da un medesimo settore, a causa della inviolabile riservatezza e confidenzialità richiesta dal cliente. Nel caso di perfetta contemporaneità d'incarico, i consulenti si sono spesso tutelati spiegando ai clienti di gestire i mandati da uffici diversi – laddove ciò fosse possibile – oppure di accettare progetti di consulenza dal medesimo settore se e solo se afferenti ad aree funzionali diverse. Ad esempio, la società di consulenza “Alfa” potrebbe organizzare il suo servizio per due aziende del settore delle telecomunicazioni in un mercato geografico definito – ad esempio l'Italia – e nel corso di un medesimo arco temporale, se e solo se con la prima svolge un mandato professionale nell'area del check up dei sistemi informativi e con la seconda azienda un incarico nell'area della misurazione della soddisfazione dei clienti. Laddove non sussista la contemporaneità, ma gli incarichi si susseguano nel tempo, i problemi non sarebbero di minore rilevanza, con la complicazione di stabilire dopo quanti mesi (anni?) sia corretto che la società di consulenza accetti (si proponga per) un progetto nel medesimo settore, lavorando per un concorrente. La questione di fondo è che le conoscenze acquisite dai consulenti in queste circostanze sono di enorme valore per entrambe le parti della relazione: il cliente ha accesso a giudizi/consigli/valutazioni espresse sulla base di una esperienza approfondita del consulente, quest'ultimo ha una formidabile occasione commerciale di presentare il proprio curriculum come quello di un esperto conoscitore delle questioni di business delle aziende del settore. È vero che entrambe le parti gradiscono questo equilibrio, ma è anche comprensibile che il cliente ami ascoltare le notizie provenienti dal settore – per il mezzo del consulente – ma non desideri che quelle relative alla sua organizzazione siano oggetto di diffusione. Insomma, l'aspettativa è di tipo asimmetrico: “dimmi che cosa fanno gli altri ma non raccontare agli altri che cosa facciamo noi”. In questo gioco delle parti, le società di consulenza si sono vantate di poter amplificare l'utilità di tutti i soggetti in causa, grazie alla loro approfondita conoscenza del settore, “cross-fertilizzando” aziende e persone, gestendo con sapienza, nel rispetto della riservatezza e della privacy, le informazioni. Purtroppo, la questione si è rivelata ostica in molti casi: in alcune circostanze, che per discrezione non è opportuno citare ma che sono note agli addetti ai lavori, in più occasioni amministratori delegati di importanti

gruppi industriali o finanziari, non solo in Italia, hanno nel recente passato deciso di tagliare tutte le relazioni e gli incarichi con alcune società di consulenza proprio per il fatto di essere eccessivamente “esperte” in un settore/comparto dell’economia, manifestando palesemente il sospetto che la “fertilizzazione incrociata” sia in verità utile solo al consulente ma molto meno al cliente. Questo dilemma è rimasto invariato nel tempo, se non in alcuni casi aggravato dai veti di esclusività richiesti talvolta dalle aziende clienti.

### **3. Il mito della competenza professionale**

Si tratta di una questione molto vicina al problema della fertilizzazione incrociata, ma ne esamina implicazioni su altri fronti. È bene non travisare l’argomento di fondo che viene discusso in questo paragrafo. La premessa è che i consulenti devono avere elevate competenze professionali, requisito sul quale i clienti non transigono. Ma proprio in questo territorio si scontrano due impostazioni diverse che per chiarezza espositiva conviene in questa sede estremizzare al fine di individuare la rilevanza della questione. Dal punto di vista dell’azienda cliente, il consulente dovrebbe avere competenze professionali e conoscenze applicate al proprio settore di appartenenza al punto da poter facilmente comprendere le questioni e i problemi da affrontare nell’erogazione del servizio. Meglio ancora se tutto ciò è documentato in un curriculum con esperienze passate che garantiscano il cliente su questo fronte. L’azienda cliente assume quindi una prospettiva di “unicità”: “noi siamo diversi dai concorrenti e il nostro modo di lavorare e in nostri processi sono unici, le problematiche che dobbiamo affrontare non sono paragonabili con quelle incontrate nel settore o presso altre organizzazioni”. In linea di principio, una tale affermazione chiude qualsiasi porta all’intervento del consulente, a meno che quest’ultimo non sia un ex manager proveniente proprio dalla medesima azienda cliente, e quindi competente in materia. Se si assume, invece, la prospettiva del consulente, vi è l’utilità di dimostrare come la competenza approfondita non sia il vero valore aggiunto dell’incarico professionale, ma anzi, la capacità di trasferire al caso esaminato situazioni e similitudini incontrati in altre aziende – magari operative in settori diversi, ma ciò non andrebbe raccontato al cliente... – costituisce proprio il valore aggiunto dell’incarico, che altrimenti sarebbe confinato a meri compiti esecutivi richiesti dal cliente. Il consulente ha buon gioco nell’affermare che ciò che più conta è la sua capacità d’ingresso rapido nel cuore del problema, anche lavorando con analogie estrapolate da altre organizzazioni, piuttosto che una conoscenza minuziosa – e forse impossibile – delle problematiche del cliente. Su queste divergenze di vedute si gioca l’inizio del rapporto tra consulente e cliente, se non proprio

il conferimento o meno dell'incarico. La fiducia che deve essere costruita all'inizio del rapporto è un elemento indispensabile per il suo equilibrato svolgimento e una reciproca soddisfazione delle parti. Rimane una sottile demarcazione tra le elevate "competenze professionali" possedute dal consulente e le "conoscenze approfondite del settore" richieste dal cliente: su queste interpretazioni si gioca una delle più importanti partite del rapporto tra le parti.

#### **4. Il mito del consulente strapagato**

Non si può nascondere che negli anni '80, così come in occasione del boom di Internet alla fine degli anni '90, in termini relativi rispetto ad altri settori dell'attività economica, la consulenza abbia offerto pacchetti retributivi molto vantaggiosi al suo personale. Nei due momenti storici citati il fenomeno non sorprese: in una situazione di crescente domanda e con l'offerta di servizi di consulenza piuttosto rigida nel breve periodo – i consulenti devono essere reclutati, formati, devono acquisire esperienza sul campo e competenze specifiche di settore – i prezzi salirono, e conseguentemente le remunerazioni s'incrementarono. Questa posizione di privilegio è stata ben conservata dal settore della consulenza per molti anni a seguire, al punto da risultare uno sbocco professionale appetibile non solo per le opportunità di crescita professionale offerte ma anche per le remunerazioni sopra la media. Ma, come spesso accade, non è sempre tutto oro ciò che luccica. In primo luogo, i beneficiari principali di remunerazioni elevate sono stati i partner delle società di consulenza, ovvero quei professionisti con il diritto al residuo, perché appartenenti al ristretto team degli azionisti della società di consulenza. In secondo luogo la consulenza, pur in condizioni di stress di mercato, non può alzare incondizionatamente i prezzi, dovendo comunque sostenere con razionalità una prestazione che viene prevalentemente misurata dal tempo impiegato dai professionisti. Con ciò non si vuole negare l'esistenza di tariffe giornaliere elevatissime, fonte di infinite discussioni, contrastate tra l'ammirazione, la critica e l'invidia, che in buona sostanza, laddove applicate, sono appannaggio di pochissimi guru e/o di esperti unici sul mercato, che vengono in tal senso apprezzati dalla domanda, e quindi non sono statisticamente rappresentative del mercato. In terzo luogo, nonostante molti tentativi effettuati anche da importanti società del settore, il prezzo dei servizi non può essere completamente disgiunto dal tempo che il professionista ha impiegato per erogare la prestazione. I tentativi delle fee professionali basate sul risultato hanno avuto ambiti di applicazione molto ridotti, e limitati a quei casi in cui è effettivamente possibile misurare il contributo ai risultati da parte della società di consulenza. Come è stato anche documentato da recenti risultati di ricerca (cfr. il rap-

porto sulla consulenza di direzione dell'Apco pubblicato nel 2011, e la ricerca del centro EnTer della Bocconi dello stesso anno), nonostante il metodo delle remunerazioni ancorate ai risultati sia attrattivo per entrambe le parti, i beneficiari più diretti sono rimasti i professionisti nel settore dei servizi finanziari, un comparto in cui – ad esempio – nel corso di operazioni di M&A, si firma contrattualmente un valore di chiusura dell'affare dal quale dipendono in misura percentuale le fee professionali dei professionisti coinvolti. Il risultato di questa situazione è che oggi vi sono altre categorie professionali che hanno superato, nella dinamica delle remunerazioni, i mitici consulenti: esse sono non solo gli esperti di finanza, come già detto, ma anche i manager d'impresa le cui remunerazioni sono agganciate a piani di stock option e/o altre forme di bonus molto allettanti. Una testimonianza in tal senso è la rinnovata polemica circa il divario tra le remunerazioni dei CEO delle imprese, quotate e di grandi dimensioni, e quelle delle persone delle loro stesse organizzazioni operanti alla base della piramide gerarchica. Un divario che ha assunto dimensioni impressionanti, in cui le remunerazioni dei CEO sono centinaia di volte superiori a quelle dei loro colleghi.

Nella graduatoria generale delle retribuzioni, di tutti coloro che hanno un salario, imprenditori esclusi, sono dunque i manager che hanno superato i consulenti, i quali sono rimasti ancorati ad una dinamica retributiva dipendente dal tempo impiegato nell'esecuzione dell'incarico.

## **5. Il mito delle conoscenze asimmetriche**

Non è neanche più vero che i consulenti abbiano facilità nell'impacchettare informazioni per i clienti per rispondere alle loro domande e risolvere i loro problemi. Una delle fondamentali ragioni per le quali le aziende clienti acquistano i servizi dei consulenti è la loro capacità di apportare know-how innovativo che 1) l'azienda non possiede/non conosce, 2) l'azienda ha convenienza ad acquisire dall'esterno piuttosto che sviluppare internamente. Questa asimmetria informativa è uno dei pilastri fondativi del settore della consulenza di direzione, grazie al quale si sono distribuite conoscenze e soluzioni manageriali in tutto il mondo. I consulenti, nel novero delle specializzazioni esistenti nei sistemi economici, come indagato da numerose ricerche in tal senso, svolgono proprio questo compito di colmare i gap di conoscenze manageriali tra le aziende, e contribuire al progresso generale grazie al progresso di cui si avvantaggiano i propri clienti. In un mondo in cui le asimmetrie informative e di conoscenza sono importanti, la circolazione del know-how è legata alla circolazione delle persone, un'attività molto cara ai consulenti e di cui essi hanno approfittato per tanti anni. Veicolare modelli manageriali, schemi di analisi dei proble-

mi aziendali, soluzioni già applicate con successo in contesti simili è stato – e tuttora rimane – uno dei compiti fondamentali dei consulenti: laddove le informazioni circolano con difficoltà o con ritardi temporali apprezzabili, i consulenti hanno saputo prosperare, svolgendo le attività sopra citate. Ma anche in questo caso è doveroso annotare come alcuni cambiamenti di ordine superiore stiano modificando questo ruolo. In effetti, in un'epoca di accentuata globalizzazione, il know-how dei consulenti è messo in scacco da luoghi virtuali come Internet, in cui le informazioni sono disponibili a tutti con costi di accesso irrisori. Libri e opere dell'ingegno possono essere acquistati e recapitati in tutto il mondo senza ostacoli significativi. Gli e-book superano anche il vincolo fisico alla circolazione delle conoscenze e con pochi secondi di download dalla rete sono disponibili al lettore. Le notizie circolano alla velocità della luce e in pochi minuti sono disponibili a tutti coloro che accedono alla rete. Sulla rete Internet si trovano – per di più ad accesso gratuito – informazioni preziose sui propri concorrenti nonché notizie di stampa ad essi relative. In ultimo, le informazioni generate dagli utenti amplificano ulteriormente il bagaglio di conoscenze relative ad un caso aziendale, ad un prodotto o ad un episodio. In sintesi, i consulenti hanno oggi un compito ben più complesso che quello di cortocircuitare le conoscenze: in altre parole, portare in Italia un modello sviluppato negli USA è un compito scontato e a valore aggiunto minimo, se non nullo. I consulenti devono quindi offrire idee, soluzioni e modelli a più elevato valore aggiunto.

## **6. Il mito dei servizi di advisory**

La versione più nobile della professione del consulente è quella in cui il professionista e il suo team sono impegnati nell'analisi e risoluzione di un problema del cliente, nella circostanza in cui quest'ultimo si assume la responsabilità per l'implementazione delle raccomandazioni ricevute. Questa separazione dei ruoli, consulente che consiglia e manager cliente che realizza, fa parte di una iconografia del consulente aziendale che continuiamo a raccontare e spiegare in tutti i contesti e che consolida la rappresentazione della consulenza nel novero delle professioni più nobili. Ma le cose non stanno proprio così: molti incarichi di consulenza sono veri e propri affiancamenti al management team dell'azienda cliente, sia nelle fasi di analisi dei problemi che in quelle di conduzione di task specifici. I clienti vogliono vedere realizzate le soluzioni e chiedono ai consulenti di sentirsi responsabili in tal senso. Nell'equilibrio della relazione cliente-consulente, tutto ciò è un valore positivo, che spinge il fornitore a presentare soluzioni di pronta realizzazione e non disancorate dalla realtà aziendale. Tuttavia, nonostante questi buoni propositi, in molti incarichi di consulenza si ha la

netta percezione di assistere a fenomeni di “outsourcing di lavoro intellettuale”: i consulenti sono una forza lavoro temporanea, chiamata “a progetto”, per l’esecuzione di alcune attività ben individuate e di tipo implementativo. Non è raro riscontrare come i consulenti facciano molti lavori pratici in cui l’azienda non ha convenienza ad impiegarvi personale proprio. I maligni del settore dicono che ai consulenti sono riservati i lavori sporchi che il management non ha voglia di fare. In molte grandi aziende che fanno ricorso a consulenti per l’implementazione di soluzioni gestionali, non è infrequente leggere sulle porte degli uffici, i nomi delle società di consulenza impiegate come se quegli spazi fossero permanentemente assegnati ai consulenti. Molti consulenti, nell’esecuzione dei loro mandati che si protraggono per mesi e vengono rinnovati di anno in anno, hanno il badge di riconoscimento dell’azienda cliente presso cui prestano servizio, oltre che regolari caselle di posta elettronica e accessi al network del cliente. Ma dove sono finiti i servizi di advisory? Il problema è che il mercato della consulenza è talmente cresciuto – in nazioni come UK e Germania ha posizioni di tutto riguardo nel PIL del Paese – al punto tale che le aziende clienti hanno imparato molto bene ad usare questi professionisti, bilanciando con sapienza le richieste di analisi e soluzione del problema con quelle di sua concreta implementazione.

## 7. Il futuro

Le cinque questioni citate si ritrovano perfettamente nel testo di Newton, che affronta proprio come impostare una pratica professionale di successo in un mercato cresciuto, cambiato profondamente negli anni, e che pone ai consulenti nuove sfide.

Nonostante l’imbarazzo che un consulente junior, alle prime esperienze in una grande organizzazione, possa trovare rispetto ai cinque “miti” prima affrontati, la consulenza rimane oggi una delle migliori opzioni professionali per i giovani diplomati, soprattutto perché permette in un tempo relativamente breve di ampliare le proprie esperienze, in settori diversi e in contesti organizzativi altrettanto diversificati. Anzi, molto spesso è utilizzata come un trampolino di lancio per entrare nelle aziende in qualità di manager (i “real jobs” di cui si parlava tanti anni fa) dalla porta principale, ed effettivamente avere accesso a pacchetti remunerativi più sfidanti.

La consulenza rimane il settore con i più severi requisiti all’ingresso. Un giovane diplomato sa benissimo che dovrà superare molte verifiche prima di essere ammesso nel team di consulenza desiderato. E ciò è ragionevole, perché sia oggi, come negli anni ’80 prima citati, i consulenti devono poter contare su persone con un’elevata preparazione professionale e con doti e capacità superiori alla media, che siano in grado di lavorare in team

per il cliente. È giusto che le aziende di consulenza chiedano il massimo ai candidati, perché il massimo dovranno restituire al loro cliente. Il dibattito sulla qualità del valore aggiunto offerto al cliente è solo agli inizi, ed oggi è la questione più importante nell'agenda delle società di consulenza, che devono poter affermare, quotidianamente, la loro esistenza e utilità, sulla base di contributi di valore.

*Ferdinando Pennarola*  
Università L. Bocconi, gennaio 2012