

CONSULENZA. In corso piani di aggregazione e internazionalizzazione per fare sviluppo

Advisor, mi aiuti davvero?

Le società di consulenza italiane soffrono degli stessi limiti delle Pmi: nanismo e provincialismo. L'indagine e l'impegno di Assoconsult per potenziare il settore

di Letizia Olivari

rmai è chiaro a tutti, la crisi ha messo a nudo le fragilità del nostro sistema economico e richiamato in modo piuttosto brusco alla necessità di avere delle strategie chiare, di essere flessibili, innovativi e internazionalizzati. Le aziende che erano già in difficoltà prima della crisi, perché non avevano strategia, si erano indebitate troppo senza veri progetti di sviluppo, non erano uscite dal guscio del mercato nazionale, sono inevitabilmente andate a fondo o sono in posizione molto precaria. La consulenza in questo panorama, da una parte, vive le stesse contraddizioni delle aziende che dovrebbe aiutare e. dall'altra, non vede riconosciuto il valore aggiunto che può portare in termini di know how e di strategia.

Partiamo dalle contraddizioni. Solo il 14% delle aziende di consulenza italiane ha avviato propri processi di internazionalizzazione e l'85% ha meno di tre addetti. Quindi la maggior parte delle aziende di consulenza - più di 16 mila - si trova a fronteggiare gli stessi problemi dei clienti. Su questo terreno sta lavorando Assoconsult, l'associazione di categoria all'interno di Confindustria, guidata da Ezio Lattan**zio**, ora presidente anche della federazione europea Feaco. In pochi anni gli iscritti sono quintuplicati, oggi sono associate 530 aziende che rappresentano il 60% del fatturato in Italia. Dal 2010 Assoconsult fotografa, con il supporto dell'Università di Tor Vergata, il settore e, partendo dal quadro che si fa di anno in anno sempre più dettagliato, ha attivato numerose iniziative per incentivare i processi di aggregazione e internazionalizzazione, assolutamente indispensabili per offrire servizi di qualità alle aziende italiane.

In rete per aumentare la competitività

«La crescita dimensionale è una strada pressoché obbligata - afferma Lattanzio -, e al tempo stesso occorre rendere competitive le aziende di consulenza riorganizzandole per ruolo, missione e posizionamento nella filiera dei servizi, con aggregazioni parallele, in verticale e in orizzontale. Le forme di aggregazione possono essere molteplici, dalle fusioni alle reti fino alle semplici partnership. Solo con dimensioni più ampie è possibile infatti creare innovazione, fare ricerca e sviluppo, ottimizzare i costi e internazionalizzarsi».

Le iniziative di Assoconsult sono quindi indirizzate a facilitare la creazione di una rete che permetta la conoscenza reciproca. Grazie a questo lavoro, sono già avvenute le prime fusioni e soprattutto si sono stretti accordi di integrazione delle diverse competenze. La rete si è allargata all'orizzonte internazionale attraverso la federazione europea.

L'impegno è comprensibile, è proprio sul terreno della dimensione e dell'internazionalizzazione che si svolge la sfida della consulenza italiana se questa vuole giocare a pieno il suo ruolo di infrastruttura che fa evolvere tutto il paese, come dichiarato nella lettera aperta al governo pubblicata a marzo. «Il nostro obiettivo è quello di accreditare la consulenza, come motore dello sviluppo perché mette a disposizione competenze professionali di alto profilo e favorisce l'interscambio di conoscenze - continua Lattanzio -. Come sappiamo invece accade che, nei momenti di crisi, la risposta istintiva sia tagliare la consulenza. Nel privato e ancor più nel pubblico».

Sviluppiamo il vostro potenziale



Un metodo esperienziale che valorizza, sviluppa e amplia le possibilità di successo delle persone:

- Business Coaching
- Consulenza Direzionale
- Formazione HR
- Sviluppo Organizzativo
- Empowerment
- Executive Search

Ogni impresa per avere successo necessita di risorse umane che possano garantire elevate performance in ogni condizione per il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Marzia Pieri & Associati è una società di consulenza e di formazione per il miglioramento delle prestazioni, qualitative e quantitavive, del capitale umano. Facilitatori del cambiamento e dell'innovazione nelle

risorse umane e nelle organizzazioni per lo sviluppo e l'integrazione delle competenze, per il miglioramento del benessere e per la crescita delle performance delle persone e dei gruppi.

MARZIA PIERI & ASSOCIATI ORGANIZZAZIONE, SELEZIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE

Via Salceto, 55 - 53036 - Poggibonsi (SI) Tel. 0577 983395 - Fax 0577 981515 info@marziapieri.it-www.marziapieri.it



Azione di education sui clienti

È dunque anche la domanda che deve evolvere e imparare a cogliere le opportunità che un buon servizio di consulenza offre. Su questo fronte le iniziative di Assoconsult sono di particolare interesse. Per la Pubblica Amministrazione, il luogo forse dove il termine consulenza maggiormente perde connotati precisi, è stato creato un gruppo di lavoro tra Assoconsult, il dipartimento della Funzione Pubblica e Consip con il coinvolgimento di funzionari abituati all'acquisto di servizi di consulenza. Obiettivo: preparare la nuova edizione della Guida all'acquisto dei servizi di consulenza, che avrà una prima anticipazione al Forum Pa di maggio. Per quanto riguarda il mondo delle Pmi, sta partendo un'indagine sulla tipologia di domanda e sul valore aggiunto percepito da parte delle aziende. Anche qui il risultato dovrebbe essere un vademecum per ricorrere alla consulenza in modo appropriato. «Lo sviluppo delle Pmi è essenziale per la crescita del paese e la consulenza può essere un moltiplicatore del Pil, quando contribuisce alla semplificazione della Pubblica Amministrazione e affianca le Pmi nella riorganizzazione dei processi, nella capacità di accedere al credito, nella sviluppo di nuove strategie e innovazione». Ma Assoconsult sta mettendo in luce anche i cambiamenti che sono avvenuti nelle grandi imprese. «Non è più il tempo del consulente guru che tutti ascoltavano in silenzio - afferma Lattanzio -. Il management delle grandi aziende ha forti competenze strategiche. Le società di consulenza per questa fetta di mercato devono saper potenziare l'offerta di servizi e outsourcing. Nello stesso tempo vogliamo attivare, sull'esempio francese, un laboratorio continuo che permetta anche agli uffici acquisti delle grandi aziende, sempre più coinvolti nel processo, a comprendere le specifiche caratteristiche dei servizi di consulenza».

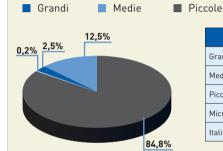
Le condizioni del change management

Resta il fatto che la consulenza seria ha le competenze e gli strumenti per essere davvero vicino alle aziende e indirizzarle verso modalità organizzative che possano far andare oltre il contingente. Per le aziende che vogliono e possono "osare", la consulenza è un valido aiuto per cambiare il proprio assetto organizzativo, per rivedere e modificare pensieri, azioni e comportamenti delle persone, per presentarsi rinnovate e con ritrovata motivazione di fronte a nuove sfide. «Le aziende italiane vivono in questo momento una fase di forte indigenza che non è solo economica: smarrimento, precarietà, incertezza e continue e nuove problematiche cui dover far fronte sono solo una

I numeri del settore

Universo del management consulting in Italia

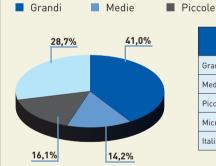
Tutti i dati sono riferiti al 2010, salvo laddove diversamente indicato



	NUMERO	PERCENTUALE	
Grandi società	35	0,2%	
Medie società	413	2,5%	
Piccole società	2.044	12,5%	
Micro società	13.912	84,8%	
Italia	16.404	100%	

Micro

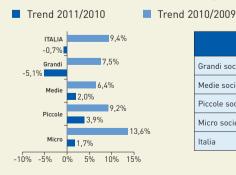
Fatturato del management consulting in Italia



	FATTURATO (MIL. €)	PERCENTUALE	
Grandi società	1.249	41,0%	
Medie società	432	14,2%	
Piccole società	490	16,1%	
Micro società	872	28,7%	
Italia	3.044	100%	

Micro

Trend medio di fatturato del management consulting in Italia



	2010/2009	2011/2010
Grandi società	-5,1%	7,5%
Medie società	2,0%	6,4%
Piccole società	3,9%	9,2%
Micro società	1,7%	13,6%
Italia	-0,7%	9,4%

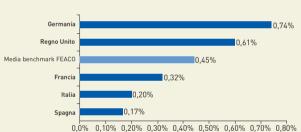


minima parte di quanto si nasconde dietro un bilancio o un dato finanziario - afferma Marzia Pieri titolare dell'omonimo studio -. In alcune situazioni, la difficoltà è proprio quella di riuscire a "gettare lo sguardo oltre", in altre la questione è più complessa: è necessario infatti creare degli spazi, delle zone in cui ristabilire equilibri di valori e priorità di azione, fino a tornare a una visione umana e professionale sul contingente, che sappia ricondurre il discorso all'uomo, alla persona. Restituita parola e facoltà di azione alla persona, il desiderio di leadership, di cambiamento e di miglioramento non possono che intrecciare abbastanza naturalmente la strada della consulenza che ha, secondo noi, lo scopo di far acquisire consapevolezza della propria mission e dei propri valori, di far focalizzare la meta, e quindi la vision, e di far decidere le azioni da intraprendere». Nei momenti di crisi la tentazione di ricorrere alla consulenza solo per ridurre i costi è altissima, i risultati sul conto economico possono essere pressoché immediati, ma senza un progetto di lungo periodo, senza una profonda riorganizzazione l'effetto dura davvero poco. «La consulenza dovrebbe essere utilizzata per aumentare le conoscenze aziendali e le competenze interne. Purtroppo in Italia questo aspetto è poco considerato - sottolinea Filippo Muzi Fal**coni**, amministratore delegato di Methodos -. Concentrarsi sulla riduzione dei costi non genera in modo automatico una nuova

Il posizionamento della consulenza italiana

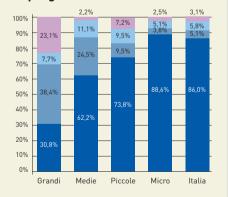
Incidenza sul Pil delle attività di management consulting nei paesi europei

	FATTURATO MC (MIL. €)	INCIDENZA MC SUL PIL	
Germania	17.788	0,74%	
Regno Unito	9.599	0,61%	
Francia	cia 6.028		
Italia	3.043	0,20%	
Spagna	1.819	0,17%	
Media benchmark FEACO	38.276	0,45%	



Distribuzione delle società per localizzazione dei progetti - 2010

	CON PROGETTI SOLO IN ITALIA	CON PRESENZA POCO SIGNIFICATIVA ALL'ESTERO (FATT. ESTERO ← 10%)	CON PRESENZA SIGNIFICATIVA ALL'ESTERO (FATT. ESTERO 10-30%)	CON PRESENZA MOLTO SIGNIFICATIVA ALL'ESTERO (FATT. ESTERO → 30%)
Grandi società	30,8%	38,4%	7,7%	23,1%
Medie società	62,2%	24,5%	11,1%	2,2%
Piccole società	73,8%	9,5%	9,5%	7,2%
Micro società	88,6%	3,8%	5,1%	2,5%
Totale Italia	86,0%	5,1%	5,8%	3,1%



- Con presenza molto significativa all'estero (fatt. estero \rightarrow 30%)
- Con presenza significativa all'estero (fatt. estero 10-30%)
- Con presenza poco significativa all'estero (fatt. estero ← 10%)
- Progetti svolti in Italia



cultura aziendale orientata all'efficienza. Occorre un ripensamento della cultura organizzativa in termini di sostenibilità accompagnato da attività di change management. Se cambiano i processi, ma non il modo di lavorare delle persone è difficile ottenere risultati di lungo periodo. È un problema di metodo e di cultura manageriale che non tutte le aziende hanno recepito. Il successo o l'insuccesso di una riorganizzazione è molto legato alla cultura, ai comportamenti e alla leadership».

L'internazionalizzazione va pianificata

Cambiamento organizzativo, change management, efficienza e nuovi orizzonti innovativi sono tutti terreni sui quali la consulenza è un valido alleato dell'impresa, senza naturalmente dimenticare l'internazionalizzazione, sempre più evocata e ancora troppo poco praticata. «Le Pmi italiane hanno per la maggior parte rapporti commerciali sporadici con l'estero, una scarsa conoscenza dei mercati, l'assenza della ricerca del cliente, la mancanza di adeguata promozione del prodotto, confidando esclusivamente nelle capacità commerciali del buyer o dell'importatore cui ci si affida - spiega Peppino Marchese, di Iang -. Eppure gli spazi di sviluppo sono ampi. È risaputo che il made in Italy sta raggiungendo il suo apice in popolarità e commercializzazione e che una buona percentuale dei prodotti con marchio italiano venduti all'estero sono dei falsi. Questo vuol dire che le aziende italiane non sono in grado di soddisfare la richiesta di prodotti, ma anche che laddove esistono dei falsi vuol dire che c'è richiesta di quel prodotto. Internazionalizzarsi non è facile come vendere il proprio prodotto conto terzi; richiede pianificazione, organizzazione, pazienza e competenza del mercato».

Sfida finanziamenti

Costruire progetti meritevoli di credito

di Guido Nicola

La crisi finanziaria di questi anni ha cambiato in modo radicale le regole della concessione di credito e di reperimento di finanziamento per i progetti di sviluppo in un mercato che diventa sempre più selettivo e focalizzato sui iniziative imprenditoriali a maggiore potenziale. Allo stesso modo, e di conseguenza, è cambiato profondamente il lavoro dell'advisor professionale, che oggi deve essere sempre più parte integrante del progetto imprenditoriale e quindi coinvolto con l'imprenditore sui risultati dell'impresa. Non a caso è in forte diminuzione la consulenza che crea la strategia, lasciandone la completa attuazione all'imprenditore e ai manager dell'azienda, mentre sempre di più si crea un forte coinvolgimento diretto mirato a irrobustire e dare credibilità al progetto stesso, in un percorso che parte dal delineare la strategia e si concretizza nel conseguimento dei risultati. In questo momento particolare, in cui si stanno creando le fondamenta per la nuova crescita, le aziende che vogliono essere protagoniste devono far fronte a un fabbisogno di cassa per finanziare il circolante, per sostenere il consolidamento delle imprese (acquisizioni aggregazioni) per essere competitivi sul mercato, internazionalizzare e - in alcuni settori (come ad esempio l'immobiliare e l'auto) - anche per finanziare i clienti. Non ci sono altre opzioni: o si è parte del "gruppo di testa" o si verrà naturalmente emarginati. Questa situazione è nuova per molti imprenditori e manager che hanno vissuto anni di "finanza a servizio del business". Il consulente capace di integrare le competenze finanziarie e industriali, orientato ai risultati, diventa allora l'appoggio fondamentale per accreditarsi, verso gli investitori/

finanziatori selettivi, come l'azienda forte meritevole di credito e di risorse di sviluppo. In questo senso, l'esperienza di gestione delle crisi e l'aver "tirato fuori" dalla crisi varie imprese ci ha fatto individuare gli elementi essenziali e comuni alle aziende che possono essere considerate "forti" dal mondo della finanza, elementi che qualificano in forma differenziale un progetto di business come meritevole di credito rispetto alla massa delle richieste di mercato:

- 1. sviluppo e focalizzazione di una strategia lucida, adamantina con un equilibrato livello di rischio;
- 2. sviluppo della presenza commerciale, in particolare sulla dimensione internazionale;
- 3. disciplina ferrea di controllo di gestione operativo dell'azienda, con una forte attenzione ai parametri operativi delle singole unità organizzative e alla redditività di business/prodotto (tagliare i costi non è più sufficiente, occorre lavorare sul corretto bilanciamento svilupporedditività);
- 4. garanzia di una forte consistenza dei risultati e rispetto degli obiettivi;
- 5. trasparenza (nel senso di dare con continuità e consistenza informativa ai terzi, bilanci ecc.)

Questi cinque elementi sono gli assi secondo cui i finanziatori leggono oggi e leggeranno domani l'impresa e sono anche gli elementi fondamentali che l'imprenditore deve ritrovare nell'azienda di consulenza.



Guido Nicola, senior partner di Verto Value Regeneration