



E.S.T.E. srl - Via Giovanni Cagliero, 23 - 20125 Milano - Poste Italiane Spa - Spedizione in abbonamento postale - D.L. 353/2003 (conv. in L. 27/02/2004 n. 46) art. 1, comma 1, DCB Milano

Sviluppo & Organizzazione

n. 315
Marzo/Aprile
2024

**CONOSCIAMO
DAVVERO LE
ORGANIZZAZIONI
DEL NOSTRO
TEMPO?**

**RIDISEGNARE L'AUTORITÀ
MANAGERIALE
PER IL BENE COMUNE**

Il management responsabile
e orientato al futuro

**PERSONE AL CENTRO
TRA MITO E REALTÀ**

Gestire le risorse umane
richiede visione strategica

**SOCIETÀ DI CONSULENZA
NEMICHE D'IMPRESA
OPPURE ALLEATE?**

Come costruire un sano
rapporto tra le due parti



PER INFO E ABBONAMENTI
www.este.it

Daniela Bobbiese | responsabile abbonamenti ESTE | ☎ 02.91434400 | ✉ daniela.bobbiese@este.it

Società di consulenza Alleate o nemiche d'impresa?

di **Martina Midolo**

Che si possa fare a meno della consulenza, è impensabile. Oppure no? Se il consulente è, etimologicamente parlando, "chi assiste con il consiglio", è pur vero che le organizzazioni, affidandosi sempre di più e in modo massivo alle figure esterne, hanno perso la loro capacità progettuale (e non solo). E, così, se le società di consulenza si propongono di aiutare i clienti a essere più efficienti e a fare cose che altrimenti non saprebbero fare, la tendenza di esternalizzare alcuni processi strategici, nel tempo ha svuotato le organizzazioni di conoscenze, competenze e capacità di visione.

Nel libro *Il grande imbroglio. Come le società di consulenza indeboliscono le imprese, infantilizzano i Governi*

e *distorcono l'economia* (Laterza, 2023), Mariana Mazzucato e Rosie Collington spiegano proprio quanto il settore della consulenza – facendo riferimento alle grandi aziende e al loro rapporto con la Pubblica amministrazione – crei disfunzionalità nelle imprese, rendendole più deboli. Senza competenze, le aziende si ritrovano bloccate nel tempo e incapaci di evolversi: meno cose fa l'organizzazione, meno ne saprà fare.

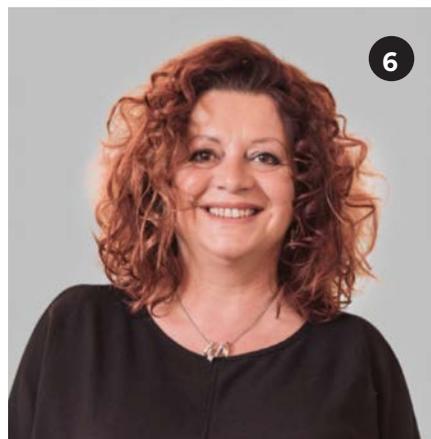
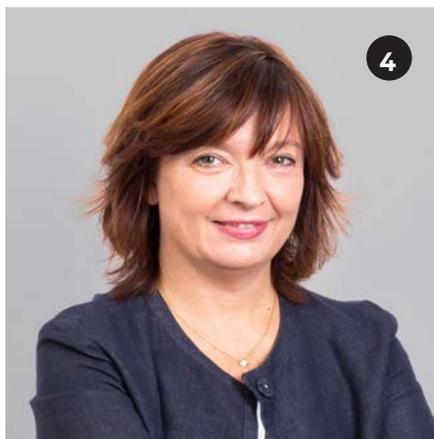
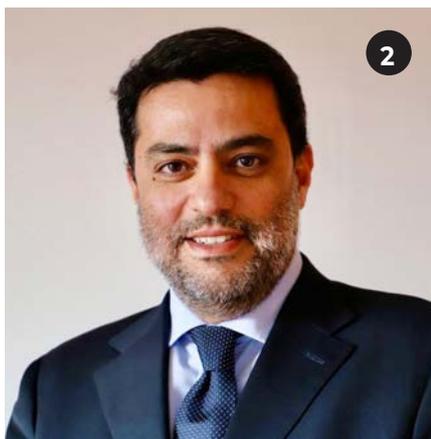
In che modo, allora, queste possono tornare a essere compagne di viaggio delle aziende, senza usurparne i ruoli strategici? Per rispondere alla domanda, *Sviluppo&Organizzazione* ha riunito al tavolo alcuni importanti esponenti della consulenza nel

contesto italiano per riflettere sugli accorgimenti utili a costruire un sano rapporto tra le due parti.

LA SFIDA DI CRESCERE, RESTANDO IN DISPARTE

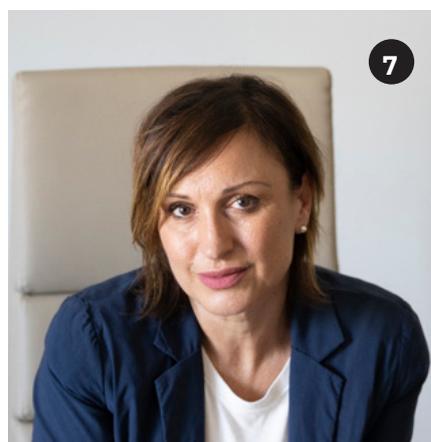
È interessante notare che, negli ultimi 10 anni, il settore della consulenza è cresciuto notevolmente, aumentando di circa il 100% in termini di dimensioni (solo il settore dell'e-commerce ha registrato una crescita più rapida). A spiegarlo è **Luigi Riva, Presidente di Assoconsult**, l'associazione confindustriale che rappresenta le imprese di Management consulting italiane e internazionali che operano nel nostro Paese e Presidente della società Strategic





I RELATORI

- 1 **Fabrizio Allavena**, Responsabile Marketing & Sales di **Fiordispini Associati**
- 2 **Pietro Betto**, Account Director Enterprise South Europe Region di **SHL**
- 3 **Renato Fabbri**, Senior Consultant Partner di **Cubo società di consulenza**
- 4 **Samanta Gubellini**, Director Area People&Change Management di **Scs Consulting**
- 5 **Luigi Riva**, Presidente di **Assoconsult**
- 6 **Carla Santambrogio**, Partner di **Your Group**
- 7 **Michela Trentin**, CEO & Founder di **Mtc Consulting**



Management Partners, gruppo imprenditoriale italiano con oltre 200 professionisti che opera per grandi e piccole imprese negli ambiti di Strategy, Digital & IT, Innovazione e sostenibilità: "Stando alle nostre analisi, le società di consulenza in Italia sono oltre 25mila. È un mercato molto concentrato, con le grandi società (con più di 50 professionisti) che crescono a un ritmo molto più veloce rispetto alle piccole.

Parliamo di circa 35 aziende, che però rappresentano il 65% dell'intero volume d'affari, stimato intorno ai 6 miliardi di euro".

Tra le grandi società c'è Scs Consulting, una realtà di circa 180 professionisti che supporta imprese e territori, offrendo servizi e soluzioni per la creazione di valore e realizzazione di crescita sostenibile. "La nostra attività è strutturata come

un network, con specializzazioni verticali: ciascun professionista ha competenze specifiche da condividere e mettere a fattore comune. Talvolta, infatti, è necessario coinvolgere altri membri del team per gestire determinati processi", racconta **Samanta Gubellini, Director Area People&Change Management di Scs Consulting**. Instaurare una relazione di fiducia con i clienti è essenziale per svolgere bene

il proprio lavoro e la società di consulenza si contraddistinguono sviluppando ogni volta progetti specifici (a scapito dell'approccio 'one fits all') e valutandone i risultati in maniera accurata alla loro conclusione. "Questo non significa che non vogliamo continuare a lavorare con gli stessi clienti, ma che riteniamo importante 'chiudere' i progetti correttamente e monitorarne gli esiti", specifica la manager.

Anche secondo **Pietro Betto, Account Director Enterprise South Europe Region di SHL**, società che eroga a livello globale servizi e strumenti a supporto dei processi di Talent acquisition e Talent management, la consulenza è una professione che richiede autonomia e capacità di 'andare avanti': "È fondamentale essere in grado di dire 'no' quando necessario, evitando di diventare una risorsa su cui l'azienda si affida costantemente, in modo dipendente". Affrontare l'incertezza con determinazione è l'elemento chiave per il successo in questo settore in continua evoluzione. E, infatti, ciò che motiva Betto è proprio la varietà delle sfide quotidiane: "Trovo stimolante non sapere che cosa mi riserverà la giornata lavorativa e quali problemi dovrò affrontare; ogni giorno è diverso dall'altro ed è arricchito dal confronto continuo con realtà multinazionali che per processi, ma anche cultura e mindset, necessitano di supporto dedicato e personalizzato".

Fabrizio Allavena, Responsabile Marketing & Sales di Fiordispini Associati, realtà che eroga strumenti e soluzioni innovative per l'orientamento dei giovani, la selezione e lo sviluppo delle risorse umane, riflette invece sull'importanza della responsabilità, del coraggio e della consapevolezza nel ruolo dell'imprenditore e del manager: "Il consulente può aiutare l'imprenditore o il manager a far chiarezza su se stesso e sul proprio

ruolo, ma non può decidere per lui". È mantenendosi salda ai propri valori che la consulenza può supportare le organizzazioni senza che esse 'perdano il controllo', in un'ottica di miglioramento continuo e non per urgenza o necessità.

CONSULENTI SI NASCE O SI DIVENTA?

Per svolgere bene la propria professione, tutti i protagonisti della discussione evidenziano l'importanza dell'esperienza, dell'adattabilità e della

costante ricerca di miglioramento. Difficile definire se consulenti 'si è' per vocazione innata o se lo si diventi per scelta; è chiaro, però, che ciò che conta davvero sono l'impegno, la dedizione e la capacità di comprendere e supportare le esigenze dei clienti in un contesto in continua evoluzione.

Risale al 2008 la decisione di **Michela Trentin, CEO & Founder di Mtc Consulting**, di lasciare la sua attività in azienda per dare vita a una società di consulenza che si rivolge specificamente alla Direzione Risorse

Un impegno per l'eccellenza

Box 1

Il cammino che porta alla consulenza strategica è un viaggio attraverso sfide continue e incertezza, ma è anche un percorso di scoperta e realizzazione personale.

Alfonso Balotta, Co-CEO e Chief Competitive Intelligence di Agatòs Syntagma, società di consulenza che opera nell'ambito dell'intelligence e della security al servizio della governance d'impresa, ha intrapreso questa strada con passione e determinazione, seguendo una vocazione per l'innovazione e la ricerca di significato nell'ambito professionale. Dopo gli anni di formazione accademica e a seguito di alcune prime esperienze professionali, Balotta ha optato per un'azienda 'boutique' ad alto valore aggiunto piuttosto che un'organizzazione strutturata: "Incontrare i vertici delle aziende mi consente di andare sempre al nocciolo del problema e dell'esigenza; una ginnastica mentale e visionaria senza eguali".

Il Co-CEO di Agatòs Syntagma riconosce le sfide che le aziende affrontano oggi: non si tratta solo di una mancanza generalizzata di competenze, ma piuttosto di una 'disattenzione' diffusa. Le imprese sono spesso distolte dai loro obiettivi primari, sommerse da un flusso incessante di informazioni e opportunità che le allontanano da quelle più rilevanti.

In questo contesto, emerge la responsabilità sia delle aziende sia dei consulenti: le prime devono concentrarsi sulla qualità piuttosto che sulla quantità, mantenendo la chiarezza della visione aziendale (e adattandola continuamente ai mutamenti dei mercati). D'altro canto, i consulenti devono agire come guide e sostenitori, offrendo un supporto fondato su lealtà, coraggio e fiducia. "Le imprese di consulenza che lavorano in modo non performante arrecano un danno *in primis* al proprio settore (prima ancora che ai clienti), mettendo in cattiva luce gli altri che operano ad alto valore aggiunto", spiega Balotta.

Ma qual è il futuro della consulenza in Italia? Secondo il Co-CEO di Agatòs Syntagma è importante investire in competenza, ricerca e sviluppo per rimanere sempre un passo avanti alle esigenze dei clienti. La consulenza strategica continuerà a essere un faro per le aziende, ma è necessario rivalutare l'approccio alla tecnologia e alla gestione organizzativa, adattandosi alle sfide e alle opportunità del futuro (diventando più attrattivi per i giovani). Solo in questo modo la consulenza può essere di reale aiuto alle aziende per 'pensare oltre'.

Umane: una scelta che ha seguito i passi di una lunga carriera nel settore HR e sostenuta dalla visione strategica del ruolo del Personale all'interno delle organizzazioni. "Credo fermamente che le Risorse Umane debbano essere un partner strategico per le direzioni aziendali, supportandole con concretezza. Valorizzare le persone è cruciale, non solo chiedendo loro valore, ma anche restituendolo", riflette Trentin. La sua esperienza e la sua prospettiva globale sul mondo aziendale l'hanno portata a concentrarsi sulle Piccole e medie imprese (PMI), dove spesso si registra carenza di competenze manageriali e trascuratezza nei confronti delle soft skill: "Il nostro approccio alla consulenza si basa sulla formazione continua e sull'esperienza diretta. Vogliamo essere un partner affidabile per le aziende, aiutandole a comprendere e ad adattarsi alle sfide del mondo del lavoro contemporaneo. La consulenza non deve essere solo una presenza temporanea, ma un sostegno costante che permetta all'azienda di crescere in autonomia".

Carla Santambrogio, Partner di Your Group, vanta, a sua volta, una carriera 'ibrida', tra realtà aziendali e attività di consulenza. Your Group è un network di consulenti manageriali che operano direttamente nelle organizzazioni (inserite nell'organigramma aziendale), supportando soprattutto le PMI. "Il nostro obiettivo è fornire loro competenze di alto livello, solitamente riservate alle grandi imprese, ma a costi accessibili. Lavoriamo a contatto diretto con i clienti, occupandoci di vari aspetti della gestione aziendale per due o tre giorni alla settimana. Questo approccio ci consente di affrontare le sfide che incontriamo e di offrire soluzioni concrete alle imprese che supportiamo", spiega la manager.

Secondo **Renato Fabbri, Senior Consultant Partner di Cubo società di consulenza**, essere un 'buon

consulente' richiede uno studio continuo e un'attenzione costante alle esigenze dei clienti: "Non possiamo limitarci ad avere un'unica soluzione nella nostra 'cassetta degli attrezzi', ma servono tanti strumenti diversi, che dobbiamo allenarci ad adattare e a innovare costantemente". A suo giudizio, il ruolo del consulente è paragonabile a quello del veterinario, in grado di comprendere le specificità di ogni cliente e offrire soluzioni personalizzate: al contrario del medico, infatti, chi cura gli animali ha a che fare con 'pazienti' ogni volta diversi e, soprattutto, che non parlano la sua stessa lingua. La consulenza è quindi un impegno quotidiano nel cercare di aiutare gli altri a superare le loro difficoltà.

CONSULENZA SU MISURA, MA...

Negli ultimi anni, il panorama della consulenza aziendale in Italia ha subito una notevole trasformazione, segnata dall'approccio standardizzato alla gestione aziendale, in parte influenzata dalle pratiche adottate dalle grandi società internazionali di consulenza, che spesso nei loro interventi applicano approcci meno customizzati. E se da un lato questa tendenza ha portato a un aumento dell'utilizzo di strumenti e metodologie gestionali, dall'altro ha limitato la flessibilità e la personalizzazione delle soluzioni offerte. Si nota un crescente interesse da parte delle aziende verso soluzioni su misura rispetto ai metodi più generici, soprattutto da parte di realtà di dimensioni più contenute. Queste soluzioni potrebbero essere particolarmente adatte per affrontare sfide operative specifiche: si pensi, per esempio ai contesti sanitario-ospedaliero e ad altri settori altamente specializzati.

Fabbri evidenzia quanto la consulenza sia un campo ampio e variegato, che va ben oltre la semplice risposta a una domanda

o la condivisione di conoscenze accademiche: "Esiste una consulenza altamente personalizzata, che si adatta alle esigenze specifiche del cliente, così come esiste una consulenza più standardizzata. Non ci fideremmo mai di un idraulico che usa sempre lo stesso martello per ogni problema che incontra, ma è diverso se lo strumento che utilizza è effettivamente efficace in più situazioni differenti tra loro". Tuttavia, esiste un dibattito sulle reali necessità delle aziende e sull'efficacia delle soluzioni offerte. L'esternalizzazione di compiti cruciali può portare valore aggiunto, ma genera il rischio che tali consulenze non siano all'altezza delle aspettative, specialmente quando si tratta di questioni interne ed endogene.

Riflettendo sulle esperienze passate, Riva sottolinea come le stesse aziende abbiano spesso richiesto conferme riguardo ai precedenti lavori svolti. E questo, a suo parere, contraddice l'idea che le aziende non desiderino soluzioni personalizzate. Inoltre, osserva come, in passato, la consulenza fosse orientata a lavorare prevalentemente in maniera esclusiva per settore, mentre oggi è pratica comune frequentare più aziende dello stesso mercato, anche per costruire delle referenze (aspetto che tante imprese poi ricercano, come per avere la sicurezza di adottare soluzioni già 'sicure'). La sfida è quindi considerare le diverse possibili richieste dei clienti, che possono oscillare tra la ricerca di soluzioni personalizzate e la sicurezza offerta da modelli consolidati.

UN SETTORE INCLUSIVO E STIMOLANTE

La consulenza aziendale – come anticipato – è un settore in continua evoluzione, caratterizzato da una varietà di prospettive e approcci che

riflettono le sfide e le opportunità attuali del mondo del lavoro e delle organizzazioni. Ma qual è il futuro della consulenza? Di certo c'è la necessità di investire nei giovani e nel loro sviluppo professionale, nonché creare un ambiente di lavoro coinvolgente. Gubellini sottolinea il potenziale dei giovani consulenti, evidenziando la loro capacità di portare un contributo 'fresco' e una prospettiva innovativa. Questo aspetto è cruciale: "Mentre un manager si forma nel suo ruolo giorno dopo giorno, un consulente porta un'ottica esterna e oggettiva", dice la manager. E questo stimola l'evoluzione delle organizzazioni.

Anche Santambrogio evidenzia l'importanza di ascoltare e valorizzare le idee dei più giovani, offrendo loro supporto e *mentoring* per favorire crescita e successo all'interno dell'azienda. Investire sulle nuove generazioni, secondo

Trentin, significa creare un ambiente di lavoro stimolante e inclusivo, mentre Betto considera come siano cambiati i paradigmi comunicativi e le aspettative dei giovani e condivide l'importanza di ascoltare e adattarsi alle loro esigenze e prospettive: "Oltre alla 'solita' richiesta di conoscere i progetti futuri, i giovani sono sempre più interessati a capire quale sarà il loro percorso di sviluppo professionale all'interno dell'organizzazione. Questa tendenza è particolarmente evidente nelle grandi società di consulenza, dove i processi di crescita e le opportunità di avanzamento sono ben definiti e comunicati in modo trasparente".

Tuttavia, è importante sottolineare che il ruolo del consulente è radicalmente cambiato nell'ultimo ventennio: le modalità di lavoro sono evolute, diventando sempre più virtuali e orientate alla tecnologia; questo ha aperto nuove possibilità di

internazionalizzazione, consentendo ai consulenti di lavorare con clienti in tutto il mondo senza doversi spostare fisicamente. Questa flessibilità offre agli aspiranti consulenti la possibilità di arricchire la propria esperienza professionale e di confrontarsi con culture e contesti diversi, contribuendo così all'attrattività delle competenze nel settore. A proposito di questo, Allavena enfatizza la necessità di un equilibrio tra competenze tecniche e soft skill, poiché entrambe sono fondamentali per un ambiente di lavoro dinamico e inclusivo. Inoltre, sostiene che, mentre le competenze tecniche sono necessarie per l'esecuzione delle attività, l'investimento nella crescita personale abilita le persone a navigare efficacemente nel mondo delle relazioni e della complessità aziendale: "Investire sulla crescita della persona e sulle sue competenze soft va ben oltre la 'semplice' crescita curriculare (funzionale al ruolo



La sinossi del libro

Box 2

In tutto il mondo, negli ultimi 30 anni, imprese private e governi si sono affidati sempre più spesso a società di consulenza per ricevere consigli sulla propria gestione o sugli orizzonti strategici da perseguire. L'esito è stato disastroso: l'industria della consulenza ha messo in atto un vero e proprio inganno nei confronti di governi svuotati e avversi al rischio e di aziende che si preoccupano unicamente di massimizzare il valore per gli azionisti. Un inganno reso possibile dall'enorme potere che queste mega società esercitano attraverso contratti e reti di relazione ampie e dal presentarsi come i veri detentori di competenze e capacità oggettive.

A riprova degli esiti disastrosi del loro operato nei confronti dei governi e delle Pubbliche amministrazioni, il libro di Mariana Mazzucato e Rosie Collington riporta casi internazionalmente significativi, portando a conoscere il cuore pulsante dell'economia contemporanea.

ricoperto in quella specifica azienda): aiuta a diventare la 'miglior versione di se stessi' e può creare un livello di ingaggio decisamente superiore, a far distinguere e apprezzare l'azienda che attua questo investimento sulla persona in un panorama diffuso di imprese attente solo a metter a reddito immediato le competenze tecniche". Per il Responsabile Marketing & Sales di Fiordispini Associati, la leadership e la gestione delle risorse umane sono aspetti cruciali, che non possono essere acquisite solo attraverso corsi o certificazioni, ma richiedono una vera cultura aziendale orientata allo sviluppo e alla valorizzazione delle persone.

UNA PARTNERSHIP GUIDATA DALLA QUALITÀ

In un mercato sempre più complesso e competitivo, la scelta di affidarsi a un consulente esterno è un passo cruciale per molte aziende. Trentin riflette sulla motivazione di questa scelta, affermando che il desiderio di evitare di gestire certi compiti e il bisogno di attuare una strategia orientata ai risultati

sono due ragioni chiave. Inoltre, sottolinea l'importanza di andare oltre la mera gestione operativa e di creare una cultura aziendale coesa, che coinvolga anche lo sviluppo personale dei collaboratori: "Spesso il costo di assumere un consulente di alto livello è giustificato dall'esperienza e dalla competenza che può portare risultati tangibili. A volte, è proprio questa prospettiva esterna che può fare la differenza, portando una nuova cultura e visione all'azienda".

Santambrogio evidenzia allo stesso modo l'importanza della qualità della consulenza offerta. Essa, infatti, non è semplicemente una questione di delega di compiti, ma piuttosto di creazione di valore, cultura e innovazione all'interno dell'organizzazione cliente. A sua volta, Betto offre una riflessione approfondita sul reale valore della consulenza, che non risiede soltanto nei grandi progetti o nel totale delle ore lavorate, ma nella prospettiva unica che ogni consulente porta con sé. Per l'Account Director di SHL è proprio il bagaglio delle

esperienze personali e professionali dei consulenti, le conoscenze e le competenze raccolte negli anni, a fare la differenza. Inoltre, Betto riconosce che, negli ultimi anni, si è registrato un aumento della consapevolezza e delle competenze all'interno delle organizzazioni: "Questo pone una sfida ancora più grande per noi consulenti: dobbiamo mantenere alta la qualità del servizio che offriamo e continuare a essere un punto di riferimento per le migliori pratiche e i *benchmark* del settore".

Per Fabbri, invece, la qualità della consulenza si incarna nella sua capacità di intervenire a qualsiasi livello, offrendo soluzioni tangibili e sfidando lo status quo. Inoltre, sottolinea l'importanza della libertà di consigliare, fondamentale per garantire un servizio di consulenza efficace e orientato ai risultati.

Secondo Riva, infine, la consulenza rimane un settore fondamentale e un vivaio per la futura classe dirigente, in quanto molti neolaureati e giovani leve avviano la propria carriera nelle società di consulenza, acquisendo competenze che possono esercitare successivamente anche in aziende private e pubbliche: "Questo porta a considerarci non solo come fornitori di servizi, ma anche come fabbriche di competenze e vivaio di talenti, con un impatto significativo sul mercato del lavoro".

Lo scambio e la crescita tra consulenti e organizzazioni devono essere reciproci, evidenziando l'importanza di pratiche etiche e trasparenti nel settore. Solo attraverso un impegno comune per l'eccellenza e l'etica professionale, la consulenza aziendale può veramente aggiungere valore alle organizzazioni e alla società nel suo complesso. Forse così si può 'smentire' il "grande imbroglio" di cui parlano nel loro libro Mazzucato e Collington.