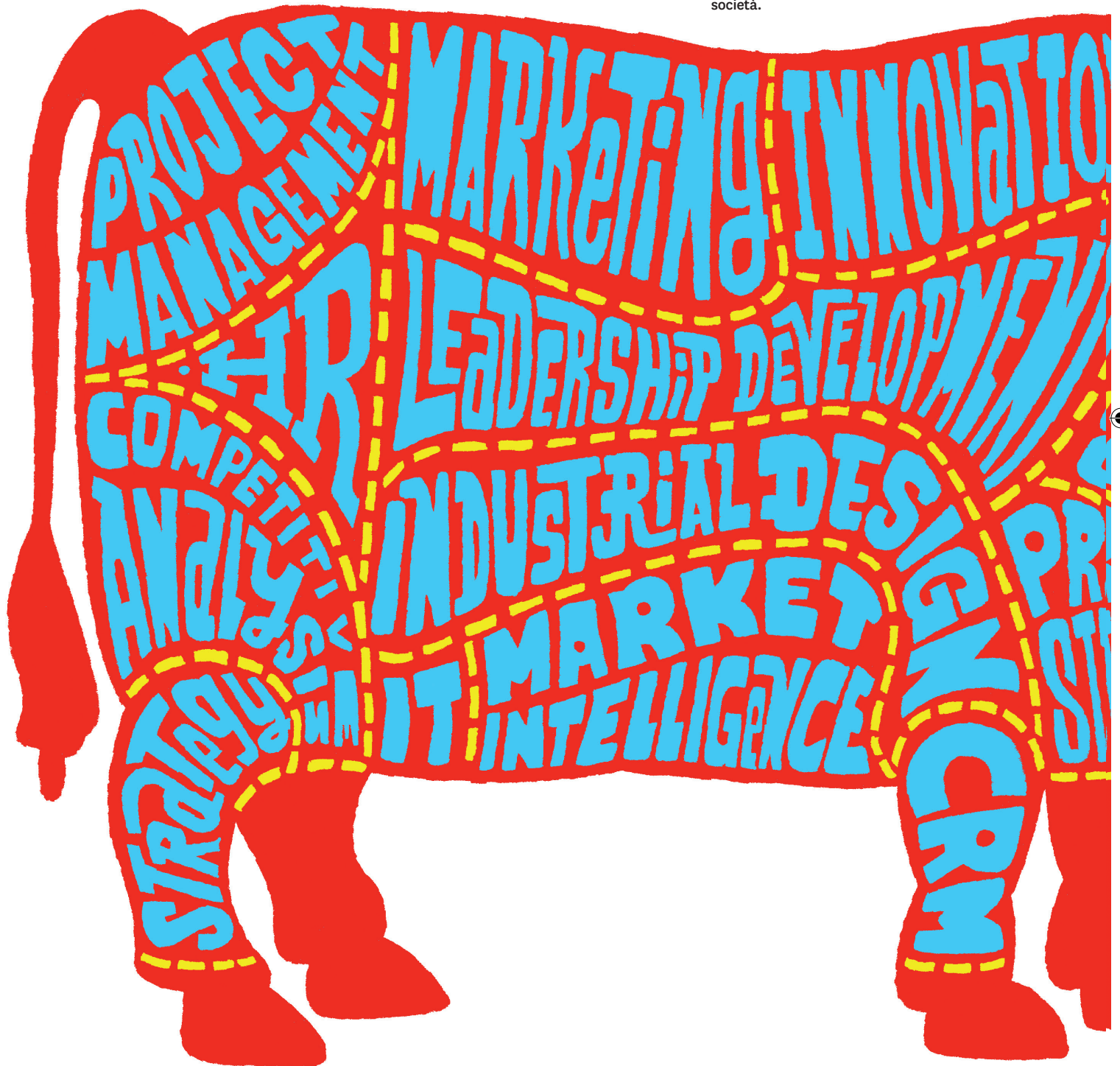




**Clayton M. Christensen** è Professore di Business Administration presso la Harvard Business School.

**Dina Wang**, ex engagement manager in McKinsey & Company, è stata membro del Forum for Growth and Innovation alla Harvard Business School ed è appena ritornata nella società.

**Derek van Bever**, senior lecturer presso la Harvard Business School, dirige il Forum for Growth and Innovation e ha fatto parte del team fondatore della società di consulenza CEB.





**DOPO ANNI DI DIBATTITO E DI STUDIO**, nel 2007 McKinsey & Company ha introdotto una serie di innovazioni nel proprio modello di business in grado di cambiare il modo in cui la società di consulenza globale interagisce con i clienti. Una delle più interessanti è McKinsey Solutions, analitiche e strumenti che si basano sull'utilizzo di software e della tecnologia in generale, e che possono essere calati nella realtà del cliente garantendo un rapporto continuativo che vada oltre il modello tradizionale del singolo progetto. Con McKinsey Solutions, per la prima volta la società ha smesso di offrire i propri prodotti sotto forma di pacchetto per concentrarsi in modo deciso su asset di conoscenza molto concreti. Infatti, benché McKinsey e altre società di consulenza abbiano attraversato molte ondate successive di cambiamento (passando da un focus generalista a uno funzionale, da strutture locali a strutture globali, da team saldamente strutturati a ragunate di esperti che interagiscono a distanza), il lancio di McKinsey Solutions rappresenta una novità assoluta, in quanto non si radica nell'impiego del capitale umano. Perché una società la cui proposta di valore principale consiste in diagnosi meditate e persona-

# LA CONSULENZA SULL'ORLO DI UNA RADICALE TRASFORMAZIONE

**Il settore che per molto tempo ha aiutato gli altri a schivare le minacce strategiche rischia ora un rivolgimento.**  
*di Clayton M. Christensen, Dina Wang, e Derek van Bever*

lizzate ha investito in una svolta di questo tipo quando il suo core business ancora prosperava? Tanto per cominciare, McKinsey Solutions potrebbe consentire di realizzare progetti più piccoli, in grado di offrire un ROI più chiaro e di preservare ricavi e quota di mercato durante le fasi di regressione economica. Inoltre, introdurre strumenti di analisi proprietari presso un cliente può aiutare la società a essere sempre presente fra un progetto e l'altro e invitare a collaborazioni future. Anche se questo tipo di benefici commerciali ha sicuramente avuto la sua parte nel processo decisionale che ha portato McKinsey a creare il suo nuovo prodotto, riteniamo però che la spinta vera sia stata più ampia: McKinsey Solutions intende fornire copertura rispetto a un potenziale rivolgimento del mercato.

Nell'ambito delle nostre ricerche e dell'attività di insegnamento alla Harvard Business School mettiamo l'accento sull'importanza di osservare il mondo attraverso la lente della teoria, ovvero della comprensione di quali sono le forze che determinano il cambiamento e le circostanze in cui queste forze operano: cosa provoca cosa, quando e perché. Il cambiamento dirompente è uno di questi approcci, ma ne insegniamo diversi altri, che abbracciano aree che spaziano dal comportamento dei clienti allo sviluppo di settore, fino ai driver motivazionali. Nel corso dell'ultimo anno, abbiamo studiato i servizi professionali, soprattutto quelli di consulenza e legali, attraverso il filtro di queste teorie, per capire in che modo stanno cambiando e perché. Abbiamo parlato a lungo con oltre cinquanta leader di aziende affermate ed emergenti, con i loro clienti e con gli studiosi e i ricercatori che le analizzano. Nel maggio di quest'anno abbiamo organizzato una tavola rotonda alla HBS sulla rivoluzione dei servizi professionali, per stimolare uno scambio e un dibattito maggiori sull'argomento.

Siamo arrivati alla conclusione che le medesime forze che sono intervenute a modificare radicalmente così tanti settori (da quello metallurgico a quello editoriale) stiano cominciando a fare lo stesso col mondo della consulenza. Le implicazioni per società e clienti sono significative. Lo schema che regola il ciclo del cambiamento dirompente è ormai noto: arrivano nuovi competitor che portano con sé nuovi modelli di business;

le realtà consolidate scelgono di ignorare i nuovi attori o di spostarsi verso attività a più ampio margine; uno dei nuovi arrivati, il cui prodotto era a malapena accettabile, conquista un grado di qualità sufficiente a consentirgli di raggiungere la fascia media e ampia del mercato, minacciando così la posizione di leader di lunga data e spesso causando la "svolta" verso una nuova base di concorrenza.

I primi segnali di questo schema all'interno del settore della consulenza sono concorrenti sempre più sofisticati, portatori di modelli di business non convenzionali che riscuotono un buon consenso. Benché questi nuovi arrivati non si avvicinino nemmeno lontanamente alle dimensioni e all'influenza di società di consulenza famose come McKinsey, Bain e Boston Consulting Group (BCG), queste realtà consolidate mostrano qualche segno di cedimento. Per esempio, secondo Tom Rodenhauser, amministratore delegato dei servizi di consulenza della Kennedy Consulting Research & Advisory, nelle società di consulenza strategica tradizionali la parte di lavoro sulla strategia classica è diminuita costantemente e ora si aggira attorno al 20% (laddove una trentina di anni fa si situava attorno al 60-70%).

Anche la grande consulenza comincia a mettere in discussione principi ritenuti inamovibili: abbiamo parlato con un partner di una grande società, il quale prevede che la percentuale di progetti che adottano un pricing basato sul valore fornito piuttosto che sulla fatturazione a giornata passerà da una percentuale inferiore al 10% a un terzo del business nel giro di vent'anni. Anche McKinsey, come abbiamo visto, persegue l'innovazione con una velocità e uno slancio insoliti. Benché gli effetti complessivi del rivolgimento non abbiano ancora colpito il mondo della consulenza, le nostre osservazioni suggeriscono che è solo questione di tempo.

### **Perché la consulenza si è salvata così a lungo**

Il modello di business di fondo della consulenza manageriale non è cambiato da più di cent'anni a questa parte: da sempre, arrivano dall'esterno persone intelligenti che entrano nelle organizzazioni per un periodo limitato di tempo e a cui si chiede di raccomandare soluzioni ai problemi più complessi che affliggono i loro clienti. Qual-

## L'idea in breve

### LA SFIDA

Le stesse forze che hanno rivoluzionato settori come quello dell'acciaio e dell'editoria stanno cominciando a riplasmare anche l'ambito della consulenza e questo avrà profonde implicazioni sul futuro.

### L'ANALISI

Tradizionalmente, le società consolidate si sono affidate a opacità e agilità per mantenere la propria posizione di leadership all'interno del settore, ma in un contesto economico sempre più trasparente e complesso questi due vantaggi competitivi stanno scomparendo.

### IL FUTURO

In questo momento, queste realtà stanno cominciando a ripensare i propri modelli di fornitura dei servizi e anche a sperimentare modelli nuovi che potrebbero rivelarsi dirompenti per il loro core business.

che consulente esperto che abbiamo intervistato ha riso all'idea che il suo settore possa vivere una trasformazione radicale, facendo notare che (essendo la vita e il cambiamento quello che sono) i clienti dovranno sempre far fronte a nuove sfide. Si tratta di una reazione comprensibile, dal momento che due fattori, quali la scarsa trasparenza e l'agilità, hanno reso la consulenza a lungo immune a cambiamenti importanti.

Come la stragrande maggioranza degli altri servizi professionali, la consulenza ha un grado di opacità molto più alto a confronto di aziende centrate sulla di produzione. Le società più prestigiose sono evolute in forme di "negozi di soluzioni", le cui raccomandazioni vedono la luce nel chiuso di una sala riunioni. (Si veda il box "I tre modelli di business della consulenza").

È estremamente difficile per i clienti esprimere in anticipo un giudizio sulla performance di una società di consulenza, dal momento che di solito la assumono sulla base delle conoscenze e delle competenze specialistiche che a loro mancano. È altrettanto complicato valutare la riuscita di un progetto una volta completato, perché sono molti i fattori esterni che influiscono sull'esito dei consigli forniti dai consulenti (dalla qualità dell'esecuzione ai cambi di gestione, per non parlare del trascorrere del tempo). Il risultato è che, in questo modo, viene disinnescato uno dei meccanismi essenziali della trasformazione dirompente. Pertanto, come hanno mostrato Andrew von Nordenflycht della Simon Fraser University e altri studiosi, i clienti si fidano del brand, della reputazione e della "prova sociale", che è un insieme di pedigree d'istruzione, eloquenza e modo di comportarsi dei professionisti, e che funge da sostituto di risultati misurabili, dando un vantaggio evidente alle realtà più consolidate. Il prezzo viene visto solitamente come una prova della qualità, il che contribuisce a tenere più alte le tariffe delle società di più

note. Abbiamo osservato che nei settori ad elevata opacità, di solito i nuovi competitor preferiscono entrare sul mercato imitando i modelli di business di chi vi occupa già una posizione stabile piuttosto che rovesciandoli.

L'agilità delle maggiori società di consulenza (l'abilità consumata che hanno nel muoversi fluidamente da un grande progetto a un altro) consente loro di rispondere in modo flessibile alle minacce rappresentate da un cambiamento dirompente. Il loro asset principale è il capitale umano, mentre gli investimenti fissi che devono sostenere sono minimi, per cui non sono bloccate dal bisogno di prendere decisioni difficili sull'allocazione delle risorse. Queste grandi società sono l'antitesi dell'azienda mastodontica, tipico bersaglio della classica trasformazione dirompente. Pensate a come McKinsey e altre sono riuscite a rispondere quando il BCG ha iniziato a conquistarsi una certa fama con i suoi modelli strategici.

Come vedremo, però, la mancanza l'opacità e l'agilità nel contesto attuale si vanno rapidamente esaurendo. Per riuscire a gettare un rapido sguardo al futuro della consulenza, può essere utile esaminare il settore legale.

### Cosa insegna l'ambito legale

Il settore legale è alle prese con un numero enorme di clienti scontenti ma ingegnosi e con concorrenti dell'ultima ora. Il primo colpo significativo alla specifica opacità di quest'ambito è stato inferto all'incirca venticinque anni fa, quando Ben Heineman, appena lasciato l'incarico di general partner alla Sidley & Austin, rispose alla chiamata di Jack Welch che lo invitava in General Electric per inventare, in sostanza, la moderna funzione legale d'impresa e ridurre così di moltissimo la dipendenza della società dagli studi specializzati. Oggi, i budget di chi è responsabile delle questioni legali di un'azienda

ammontano a circa un terzo dei 500 miliardi di dollari del mercato legale americano.

Non meno significativa è stata l'introduzione, più o meno nello stesso periodo, della classifica Am Law 100 che posiziona le aziende in base alla loro performance finanziaria e che ha dato ai clienti una prima indicazione sui costi e sul valore reale dei servizi che stavano acquistando, oltre a uno strumento reale di confronto fra le migliori società. Aggiungendo dati sempre più granulari, come capacità d'influenza e profitti per partner, le classifiche Am Law hanno fatto luce su quelle che prima erano le segrete operazioni delle società più prestigiose.

Ormai, la funzione del responsabile legale ha quasi del tutto disaggregato i servizi demandati alle società di consulenza tradizionali, anche sfruttando l'apporto di concorrenti nuovi, come Axiom e Lawyers on Demand, che riducono i costi e migliorano l'efficienza attraverso la tecnologia, un flusso di lavoro semplificato e modelli alternativi di gestione del personale. AdvanceLaw e altre realtà emergenti stanno aiutando la funzione legale interna ad andare oltre l'idea che prezzo e brand indichino qualità, attraverso quello che Firoz Dattu, fondatore di AdvanceLaw, chiama "il diritto strillato". La sua azienda valuta società e liberi professionisti esaminandone qualità, efficienza e servizio al cliente, dopodiché condivide queste informazioni con una community composta da 90 responsabili legali provenienti dalle principali società globali, fra cui Google, Panasonic, Nike e eBay.

«Il mercato legale è stato storicamente connotato da uno scarso livello di trasparenza, rendendo difficile per noi smettere di avvalerci di studi legali consolidati e rinomati», spiega Bob Marin, responsabile legale di Panasonic North America. «Ora, le cose stanno cambiando. Questo ha aiutato moltissimo le persone che svolgono il mio lavoro a essere più accorte rispetto alla scelta delle realtà cui affidare il lavoro, oltre che a essere più utili alla propria azienda». Il sentire di Martin riflette un trend più ampio che David Wilkins della Harvard Law School ha sottolineato: i responsabili legali considerano oggi propri colleghi i dirigenti dell'azienda anziché, come succedeva prima, i consulenti esterni. Spesso, vengono assunti dalle aziende perché le aiutino ad avere un vantaggio in termini di costi e di qualità, lavorando in modo creativo con gli

## CONSULENTI: A RISCHIO DI UN CAMBIAMENTO DIROMPENTE?

### 1.

State seguendo in modo strutturato l'evoluzione dei bisogni dei vostri clienti e sapete quanto bene potrete continuare a offrire loro i vostri servizi? Di recente, si è fatto più difficile conquistare i clienti e soddisfarli? State perdendo i vostri clienti piccoli o quelli grandi?

### 2.

In fase di proposta a un cliente acquisito, ne subite le richieste o riuscite a farlo arrivare a una loro riformulazione? Gli uffici acquisti dei vostri clienti pongono il veto sulle vostre proposte o controllano i vostri progressi?

### 3.

Vi trovate a competere con nuovi rivali, anche su incarichi per clienti acquisiti? Questi concorrenti sono sempre più specializzati?

### 4.

I vostri clienti vi chiedono di stringere partnership con consulenti non convenzionali o usano i loro prodotti? Questi altri soggetti sfruttano l'automazione, i database o altre risorse tecniche?

### 5.

State rivedendo il vostro modello di business in modo che vi consenta di gestire progetti più piccoli con ritorni accettabili? All'interno della vostra società, questa attività viene guardata dall'alto in basso?

studi legali.

Gli studi emergenti stanno innovando velocemente per portare via lavoro alle società storiche. LeClairRyan, per esempio, è una società statunitense che offre un servizio completo e che attualmente impiega, all'interno della sua Discovery Solutions Practice, oltre 300 avvocati (fra part-time e a contratto) che costano meno, ma sono molto preparati. I clienti possono suddividere gli incarichi e identificare la persona migliore che, all'interno della società, sia in grado di seguire progetti come l'analisi di documenti di grandi dimensioni e di dati a un costo decisamente inferiore. LeClairRyan coordina questo lavoro di ricerca con servizi di supervisione di livello più alto, che si concentrano sugli aspetti meno routinari di una controversia legale.

Esisteranno sempre questioni per cui, come dice malignamente Wilkins, «il denaro degli azionisti che si spende non è mai troppo», ma non c'è dubbio che le società di lunga data siano sotto pressione. Una ricerca AdvanceLaw condotta sui responsabili dei dipartimenti legali ha fatto emergere che il 52% di loro è d'accordo (mentre solo il 28% non lo è) nel dire che una figura come la loro "farà un uso migliore degli avvocati a contratto" e il 79% concorda sul fatto che "ci sarà un aumento nella disaggregazione dei servizi legali". La società di consulenza legale Altman Weil, facendo una ricerca sui managing partner e i presidenti degli studi legali ha scoperto che nel 2009 solo il 42% di loro si aspettava di vedere un aumento della concorrenza sui prezzi, percentuale che nel 2012 è schizzata al 92%. In modo simile, sempre nel 2009, meno del 30% riteneva che meno partner co-proprietari e più fatturazione non oraria rappresentassero dei trend passeggeri, ma nel 2012 il loro numero è salito rispettivamente al 68 e all'80%. Per reazione, alcune società storiche hanno cominciato a sviluppare nuovi modelli. Freshfields Bruckhaus Deringer, una delle società inglesi del prestigioso "Magic Circle", a metà del 2012 e dopo anni di sperimentazioni e dibattiti, ha

lanciato Freshfields Continuum. Si tratta di un sistema che impiega su base temporanea ex collaboratori in qualità di avvocati, in modo da andare incontro alle fluttuazioni della domanda in tema di “soluzioni per una gestione efficace dell'organico”, secondo quanto spiega il partner di Freshfields, Tim Jones.

### Quando la conoscenza è resa democratica

Kennedy Research calcola che il turnover (a tutti i livelli) all'interno delle società di consulenza prestigiose oscilla, in media, fra un 18 e un 20% annuo. Attualmente, la sola McKinsey conta 27.000 ex collaboratori (alumni), laddove nel 2007 erano 21.000. Gli alumni complessivi di Bain & Company, Boston Consulting Group e McKinsey si avvicinano alle 50.000 unità. Non sono disponibili dati precisi, ma sappiamo che molte società hanno assunto piccoli eserciti di ex consulenti per formare gruppi interni di consulenza strategica e coprire funzioni gestionali; questo non fa che contribuire a una complessità sempre maggiore per quanto riguarda i servizi di consulenza erogati. Non stupisce che, di solito, queste persone richiedano supervisor in grado di ridurre la portata (e quindi il costo) del lavoro che assegnano esternamente alle società di consulenza e di ricoprire un ruolo più attivo nella selezione e nella gestione delle risorse assegnate ai loro progetti. Hanno trasferito sempre più attività all'interno, come l'analisi dei costi medi (che una volta portavano all'accumulo di ore fatturabili).

Le aziende stanno inoltre prestando maggior attenzione ai costi dei servizi professionali di cui si avvalgono, uno sviluppo relativamente recente, innescato dalla recessione del 2002. Ashwin Srinivasan, un esperto di attività di acquisto presso il CEB, sostiene che i dirigenti di massimo livello sono «coloro che rispettano meno le best practice di acquisto, ma quando la spesa è aggregata e capiscono l'impatto complessivo delle proprie decisioni sulle voci di spesa, questo gli fa aprire gli occhi». In altre parole, le pressioni sui costi costringono i clienti ad abbandonare il presupposto banale secondo cui il prezzo sarebbe un indicatore indiretto di qualità.

La loro crescente capacità di giudizio spinge i clienti a disaggregare i servizi di consulenza, riducendo la loro dipendenza nei confronti di

## CLIENTI: STATE INCARICANDO LA SOCIETÀ GIUSTA PER QUEL LAVORO ?

### 1.

Quando è stata l'ultima volta che avete condotto un'analisi di mercato completa dei fornitori disponibili, dei loro punti di forza e dei loro punti deboli? Se, nel corso del tempo, vi è capitato di affidare lo stesso tipo di incarico alla stessa società, avete preso in considerazione l'opportunità di distribuire questo lavoro fra fornitori con un livello maggiore di specializzazione?

### 2.

Avete aggregato la spesa per i consulenti all'interno della vostra azienda, in modo da calcolare l'importo complessivo e gli schemi che regolano i vostri rapporti con le singole società?

### 3.

I vostri fornitori rendono trasparenti le analisi che stanno alla base dei consigli che vi danno? Avete la possibilità di standardizzare qualcuna di queste analisi in modo da trasferirle in risorse tangibili che potete continuare a utilizzare?

### 4.

Coinvolgete personale con esperienza nel settore dei servizi professionali nello sviluppo delle proposte e nella gestione degli incarichi che ne conseguono?

### 5.

Avete un sistema solido e basato sui risultati per valutare la qualità del lavoro che i fornitori fanno per voi? Usate queste valutazioni per regolare le decisioni che prendete in occasioni successive di affidamento di incarichi?

chi fornisce un catalogo di soluzioni. Diventano più saggi nell'assegnare gli incarichi e nell'indirizzare il lavoro verso le società più adatte a svolgerlo. Abbiamo parlato con i manager delle aziende di *Fortune 500* e FTSE 100 che sono stati consulenti a loro volta e non hanno fatto che spiegarci la necessità di trovare un bilanciamento fra fattori diversi, quando si tratta di decidere se i costosi servizi di una società prestigiosa abbiano un senso. Per usare le parole di un Ceo (nonché ex consulente di una delle tre maggiori società di consulenza sopracitate), «Posso non conoscere la risposta al mio problema, ma di solito sono consapevole della ventina di analisi o giù di lì che vanno fatte. Quando sono meno sicuro della domanda e del lavoro necessario per trovare la risposta, sono più tentato di affidarmi a un nome noto».

La disaggregazione si spiega anche con una teoria secondo cui un settore assume una struttura più modulare via via che i bisogni dei clienti evolvono. In piena linea con la teoria, stiamo assistendo all'inizio di uno spostamento nella dinamica competitiva della consulenza, dal primato dei negozi di soluzioni integrate (pensati per guidare tutte le fasi del rapporto col cliente) ai fornitori modulari (specializzati nel coprire un anello specifico della catena del valore). Questo spostamento, di solito, si attiva quando i clienti capiscono che stanno pagando troppo per servizi cui non danno valore e che vogliono maggior velocità, capacità di reazione e controllo.

Gli esempi di questo slittamento sono molti. Quando Clay Christensen iniziò per la prima volta a lavorare per BCG, all'inizio degli anni '80, gran parte del suo lavoro consisteva nell'assemblare dati sul mercato e sulla concorrenza. Oggi questo tipo di lavoro viene spesso demandato all'esterno, a società di ricerche di mercato come Gartner e Forrester, a reti facilitate come Gerson Lehrman Group (GLG) che mettono in collegamento gli utilizzatori con gli esperti del settore, e a fornitori di database come IMS Health. Quando l'accesso alla conoscenza diventa

## Una checklist per uno scardinamento auto-inflitto



**“Le capacità di un’organizzazione diventano i suoi limiti quando è in atto la trasformazione dirompente”**

—Clayton M. Christensen,  
*The Innovator’s Solution*

Per un leader sul mercato che stia affrontando un cambiamento dirompente non esiste sfida più grande del contrattaccare. In altre parole, rivoluzionarsi lui per primo, senza aspettare che lo faccia qualche nuovo arrivato. Perché? Come insegniamo ai nostri studenti della Harvard Business School, le risorse, i processi e le priorità che un’organizzazione acquisisce e che le fanno conquistare il suo successo iniziale diventano palle al piede quando cerca di cambiare direzione. Per avere successo in un processo di scardinamento auto-inflitto occorre avere, perlomeno, i sei elementi che seguono:

### 1.

**Un’unità di business autonoma.** Questa unità deve avere tutte le capacità funzionali di cui ha bisogno per riuscire, per diventare autonoma rispetto all’organizzazione da cui è nata e non dover più riportare al ramo (o ai rami) di business che dovrebbe rivoluzionare.

### 4.

**Canali di vendita indipendenti.** A questi non si deve richiedere di coordinarsi con o dipendere dall’organizzazione di vendita esistente.

### 2.

**Leader che abbiano frequentato le “scuole di esperienza” più importanti.** Si tratta di leader che hanno affrontato una grande varietà di sfide, soprattutto del tipo che il nuovo business di sviluppo si troverà a fronteggiare. Spesso, capita che vadano cercati al di fuori dell’organizzazione.

### 5.

**Un nuovo modello di profitto.** Nella maggior parte dei casi, rifletterà priorità diverse da quelle del core business. Potrete aspettarvi che la nuova unità vada altrettanto bene del business classico in termini di profitti netti, ma la formula per generare questo tipo di profitto (come i margini lordi o la rotazione di attività) deve essere diversa.

### 3.

**Un processo separato di allocazione delle risorse.** Questo finanzia l’unità a prescindere dall’andamento del core business.

### 6.

**Coinvolgimento deciso da parte del Ceo.** Questa persona deve essere disposta a investire molto tempo nella comprensione e nella guida dello sviluppo del nuovo business. Deve inoltre proteggerlo dal desiderio naturale, da parte dei manager del core business, di chiuderlo per appropriarsi delle sue risorse.

più democratico, l’opacità si attenua e i clienti non devono più pagare le parcelle delle grandi società di consulenza. Alcuni di questi fornitori modulari si stanno muovendo verso la fascia alta del mercato, fornendo i propri servizi di consulenza esclusivi e offrendo consigli sulla base delle ricerche in cui sono specializzati.

L’ascesa di società di servizi professionali alternative, come Eden McCallum e Business Talent Group (BTG), rappresenta un capitolo ulteriore nella processo di modularizzazione. Queste realtà creano team di progetto più snelli, formati da consulenti freelance (soprattutto alumni di medio e alto livello delle migliori società di consulenza), a una frazione del costo delle società tradizionali. Possono permetterselo, in parte perché non devono sostenere i costi fissi dei periodi di inattività, quelli per costosi immobili in centro, per il reclutamento e la formazione. Finora, hanno anche scelto di affidarsi a fornitori modulari di ricerche e dati piuttosto che investire sullo sviluppo di conoscenze interne.

Anche se queste società alternative possono non essere in grado di offrire l’intera proposta di valore assicurata dalle realtà più tradizionali, presentano comunque certi vantaggi, come ha appreso la nostra collega della Harvard Business School Heidi Gardner, studiando con attenzione la Eden McCallum. I loro team di progetto prevedono di norma l’inserimento al proprio interno di figure più esperte che possono contribuire all’incarico con un grado maggiore di pragmatismo e di imparzialità, e un modello che implica un controllo maggiore da parte del cliente su approccio e risultati. Ci aspettiamo che queste caratteristiche risultino particolarmente interessanti quando i progetti sono ben definiti e il valore a rischio non sufficientemente importante da giustificare il costo di una società di consulenza prestigiosa. Come dice Jody Miller, Ceo di BTG, «la democratizzazione e l’accesso ai dati stanno portando alla luce una grossa fetta di valore e di differenziazione rispetto alle società di consulenza tradizionali».

Eden McCallum e BTG stanno crescendo in fretta e sfrecciano verso la fascia più alta del mercato. Anche se è corretto chiedersi se, espandendosi, dovranno farsi carico di una parte della struttura di costo delle realtà più consolidate, la loro costante crescita suggerisce che finora non hanno avuto bisogno di farlo per avere successo.

## I TRE MODELLI DI BUSINESS DELLA CONSULENZA

Il modello tradizionale dei pacchetti di soluzioni rischia di essere travolto da altri modelli. Ecco le principali differenze fra tutti questi:

### IL NEGOZIO DI SOLUZIONI

- Strutturato per diagnosticare e risolvere problemi di portata indefinita
- Il valore che offre deriva principalmente dalla capacità di giudizio dei consulenti piuttosto che da un processo ripetibile
- I clienti pagano alte parcelle in cui vengono distinte le voci dei singoli servizi offerti.

ESEMPI

McKinsey, Bain, BCG, IDEO

### ATTIVITÀ DI PROCESSO A VALORE AGGIUNTO

- Strutturate per risolvere problemi di portata definita tramite processi standardizzati
- Processi di norma ripetibili e controllabili
- I clienti pagano sulla base dei risultati.

ESEMPI

Motista, Salesforce.com, McKinsey Solutions

Accenture, Deloitte (che entrambe si stanno spostando verso la modalità precedente)

### FACILITAZIONE DI RETI

- Strutturata per consentire lo scambio di prodotti e servizi
- I clienti pagano la rete, che in cambio paga il fornitore di servizi

ESEMPI

OpenIDEO, CEB, Gerson, Lehrman Group, Eden, McCallum, BTG

Nel 2000, per esempio, Eden McCallum ha lanciato le proprie attività a Londra concentrandosi sui quei clienti più piccoli che, tradizionalmente, non vengono seguiti dalle grandi società. Oggi, la sua lista clienti include Tesco, GSK, Lloyd's e Whitbread, solo per citare alcune fra le aziende principali. Oltre a questo, alcuni dei contatti che aveva nelle aziende più piccole si sono spostate verso posizioni migliori in realtà più grandi, mantenendo la relazione con Eden McCallum. Questa dinamica è la stessa che i giganti della consulenza hanno usato per molto tempo per sostenere la propria crescita.

La modularizzazione ha anche favorito la consulenza costruita su dati e analisi o, come la chiama Daniel Krauss, responsabile delle ricerche in Gartner, "consulenza basata sugli asset" e di cui McKinsey Solutions è un esempio. Questo trend comprende la presentazione di idee, processi, modelli, analisi e altre forme di proprietà intellettuale attraverso software o altre tecnologie che ne consentano una veicolazione ottimale. La quantità di intervento umano e di personalizzazione varia, ma in generale è minore di ciò che è richiesto dal modello di consulenza tradizionale e questo si traduce in un livello di spesa inferiore che viene distribuito su un periodo più lungo di tempo (di solito, gestito tramite un abbonamento o un costo di utilizzo). Alcuni strumenti il cliente li può sfruttare prima e meglio e i team non devono ricominciare ogni volta da capo con ogni cliente.

Questo approccio è più adatto a incarichi di consulenza che hanno acquisito un certo automatismo, in cui il processo per arrivare a una soluzione è noto e l'obiettivo abbastanza ben definito. Spesso, si tratta di interventi che hanno bisogno di essere ripetuti con una certa regolarità per risultare utili e molti di queste implicano la gestione di grandi quantità di dati. Determinare la strategia di prezzo di un portafoglio di prodotti, per esempio, non è cosa da poco, ma i consulenti esperti sanno bene di quali analisi c'è bisogno. L'impatto di progetti di questo tipo, che prevedono il trattamento di quantità importanti di dati, può esaurirsi in fretta col mutare delle circostanze, per cui l'analisi deve essere aggiornata di continuo. In questi casi, sarebbe meglio usare un modello di business basato sul valore aggiunto.

Ci sono molte start-up e qualche realtà storica che stanno anche esplorando la possibilità di usare tecnologie previsionali e l'analisi dei big data per offrire valore molto più in fretta di quanto qualunque team di consulenza tradizionale possa fare. Un esempio è rappresentato da Narrative Science, che usa algoritmi di intelligenza artificiale per condurre le proprie analisi e trarne spunti significativi che vengono poi offerti ai clienti in forma leggibile. Altre società simili che lavorano con i big data stanno vivendo una crescita esplosiva, alimentate come sono dal private equity e dal venture capital, ansiosi di entrare nel mercato molto richiesto e dai mar-



## Le strade del cambiamento

Il mondo della consulenza, dicono Christensen, Wang e van Bever, deve adottare soluzioni urgenti per non rischiare conseguenze potenzialmente devastanti. Ma quali strade devono prendere le società di consulenza? Ecco l'opinione di alcuni importanti consulenti di società italiane e internazionali.

### Un futuro verso le PMI



**Marco Beltrami**  
Presidente APCO,  
Associazione Professionale  
Italiana Consulenti  
di Management

La lettura di questo articolo suscita in me reazioni contrastanti: da un lato mi riconosco nella prospettiva espressa, nella diagnosi circa la necessità di un cambiamento nel mondo della consulenza e di un diverso approccio al mercato; dall'altro mi sembra che si limiti a rappresentare la situazione in essere, in quanto le tendenze presentate sono già sul campo da diversi anni. Qui sembra riaprirsi il conflitto latente fra mondo della consulenza e mondo accademico, con approcci all'analisi dei problemi un po' diversi: empirici e sperimentali quelli della consulenza, più

teorici e compilativi quelli sviluppati dal mondo accademico.

E' quindi assolutamente vero che il mondo della consulenza sia in questi ultimi anni soggetto a una profonda trasformazione; è un tema di cui praticamente tutti coloro che operano nel settore sono consapevoli e che come Apco seguiamo con attenzione. Anzi, direi che per un mercato come quello italiano, decisamente meno sviluppato nel settore della consulenza strategica pura (quello delle boutique consulenziali molto richiamate dagli autori), questa tendenza al cambiamento e alla ricerca di nuovi approcci è già decisamente presente e sviluppata da alcuni anni. Forse possiamo trovare un limite dell'articolo proprio nell'essere troppo focalizzato sulle società di pura consulenza strategica (McKinsey, BCG e poche altre), quando tutto il resto del mondo della consulenza (società

e freelance) da tempo sta cercando di battere strade innovative. Non ci sono ancora modelli consolidati, modelli che si può dire con certezza che saranno vincenti nel futuro, ma certo l'esempio della consulenza *asset-based* è già ampiamente praticato e presente anche nel nostro mercato. Ci sono poi in grande sviluppo le contaminazioni con altre figure professionali, dagli esperti in discipline mediche, ai commercialisti, ai fornitori di tecnologie, oltre a nuove modalità di erogazione/tipologia del servizio e vicinanza al cliente consentite dalle nuove tecnologie. Insomma una trasformazione è già in atto.

Ma la vera sfida, richiamata dall'articolo e fondamentale per il nostro Paese, sarà la capacità di portare la consulenza verso le PMI: creare nuovo mercato per compensare il parziale calo della domanda delle grandi imprese. Questo vuole dire arrivare a costruire un'offerta che colga concretamente gli specifici bisogni delle PMI e riesca a fornire loro un servizio di qualità per tempi, contenuti e costi. Non facile ma necessario.

gini elevati di questi servizi professionali che vengono venduti come prodotti veri e propri. Attualmente, solo un numero limitato di attività consulenziali può seguire questo percorso di trasformazione in prodotto, ma questo cambierà quando i consulenti svilupperanno nuove proprietà intellettuali, che porteranno a nuovi toolkit e modelli, che a loro volta genereranno ulteriore automazione e prodotti tecnologici. Ci aspettiamo che via via che le competenze in tema di intelligenza artificiale e big data miglioreranno, il ritmo della trasformazione del servizio in prodotto si farà più intenso.

### Le implicazioni per il settore

Come abbiamo sottolineato, siamo ancora all'inizio della storia del cambiamento dirompente nella consulenza. Nessuno può dire per certo cosa accadrà. Dopo tutto, questa trasformazione è per sua natura un processo, non un evento, e non porta necessariamente con sé una devastazione totale. Riteniamo che la nostra storia abbia quattro implicazioni per il settore:

**1. Nel corso del tempo e ai livelli più alti si verificherà un consolidamento - un assottigliamento dei ranghi - che rafforzerà alcune società e ne spazzerà via altre.** I vincenti si distingueranno dai perdenti grazie alla loro capacità di comprendere il tipo di pressione (in evoluzione costante) vissuta dai loro clienti e di contribuire con chiarezza e abilità al soddisfacimento delle nuove richieste che da loro arriveranno. In qualunque modo si manifesterà questo stravolgimento, ci sarà sempre un nucleo di lavoro di fondo che sopravvivrà e che richiederà soluzioni personalizzate a problemi complessi e interdipendenti che attraverseranno settori diversi e in luoghi differenti del pianeta. Come in ambito legale, per i clienti che si troveranno ad affrontare questioni strategiche che mettono a serio repentaglio il futuro dell'azienda, avrà senso pagare parcelle salate per fornitori riconosciuti di pacchetti di soluzioni, se non altro per il fatto che i membri dei consigli di amministrazione non metteranno in discussione le analisi prodotte da società prestigiose.

## Sapersi reinventare



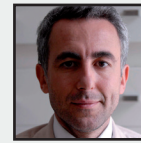
**Luigi Consiglio**  
Presidente di GEA  
consulenti di direzione

L'articolo di Christensen, Wang e van Bever offre uno stimolo eccellente a ripensare i modelli di servizio alle aziende. Il settore della consulenza è *fluid* per definizione e questa è proprio una delle sue prerogative più affascinanti. È vero anche in Italia che la velocità con cui di succedono i modelli di business e la focalizzazione sempre maggiore delle competenze necessarie a questi modelli sono fattori che minano il modo tradizionale di offrire servizi di consulenza alle grandi aziende. Abbiamo osservato con sgomento la crisi del settore della pubblicità tradizionale che, non essendosi saputo reinventare, è esploso in mille competenze specialistiche che si offrono in modo scollegato e poco garantito alle aziende. E che ricorda da vicino lo scenario che l'articolo dipinge per la consulenza. Ma il ruolo che le nostre società stanno

svolgendo verso le *mid cap* italiane è insostituibile in questo momento storico. Le aziende italiane hanno raggiunto una dimensione nella quale devono riuscire a diventare un gruppo numeroso di grandi aziende, innovative e internazionali. La quantità di imprenditori in questa fase del loro sviluppo è elevatissima. Così come è fortissimo il loro bisogno di cultura manageriale, di esperienza e di competenza di settori e di mercati. Hanno bisogno di consulenti esperti e con una *fama* (brand) in grado di garantire risultati coerenti con le eccellenze di cui parliamo. Allo stesso modo è grande il bisogno delle aziende italiane di affidare a risorse esterne a costo variabile tutte le attività straordinarie. Per fare acquisizioni, studiare mercati o riorganizzare funzioni è molto più efficiente rivolgersi all'esterno per rendere variabile un costo che non avrebbe senso sostenere in continuo e, allo stesso tempo, avere le risorse dedicate ai progetti più aggiornate e competenti di quanto non sarebbero quelle dell'azienda. Dunque siamo di fronte a una domanda crescente ma che avrà, anche,

caratteristiche diverse da quelle odierne. La sfida per noi consulenti è di sapere innovare e rivedere il nostro modello di business più velocemente e con maggiore flessibilità di quanto abbiamo raccomandato finora ai nostri clienti.

## Visione e strategia



**Ezio Lattanzio**  
CEO di Lattanzio  
Group, Presidente di  
Confindustria Assoconsult  
e Chairman di FEACO

Che nel vecchio continente il mondo del management consulting si trovi anch'esso ad affrontare un nuovo corso è cosa nota. In meno di un decennio è mutato lo scenario e gli effetti di questo cambiamento hanno minato i tratti tipici della consulenza. Non mi riferisco alla crisi economica ma a criticità strutturali preesistenti. Prendiamo la globalizzazione, che ha alterato la catena del valore di ogni settore. L'effetto di una aumentata competitività ha spinto le imprese di

Società di questo tipo rimarranno, probabilmente, gli unici attori in grado di risolvere problemi molto grossi e di facilitare la complessa gestione del cambiamento necessario per affrontarli ed è ovvio che chiederanno qualcosa in più per i loro servizi.

Quando, però, gli innovatori scaleranno il mercato armati di modelli di business più snelli e nuove tecnologie, la gamma di problemi per cui ci sarà bisogno di soluzioni strategiche si ridurrà. Per rimanere all'avanguardia di questa ondata livellante, le società avranno bisogno di risorse umane, di brand, tecnologiche e finanziarie da usare per la soluzione di problemi nuovi e sempre più complessi e lo sviluppo di nuovi strumenti di proprietà intellettuale. L'attività di M&A, per quanto difficile sia, aumenterà quando alcune società decideranno che non hanno le risorse o la forza per apportare i cambiamenti necessari, mentre altre capiranno di dover acquisire competenze che non hanno.

**2. I leader di un settore e gli osservatori saranno tentati di seguire la battaglia per le**

**quote di mercato osservando i clienti più grandi e ambìti, ma la storia vera comincerà con i clienti più piccoli, sia quelli che sono già serviti dalle società di consulenza esistenti che quelli che sono nuovi del settore.** Questo avverrà perché nel campo della consulenza, come in qualunque altro ambito, l'ingresso che non è chiuso a chiave è sempre quello che si trova nello "scantinato" delle società consolidate. Mentre l'apparato centrale della consulenza si concentra sugli incarichi di clienti sempre più grandi, i clienti piccoli vengono trascurati.

**3. I confini tradizionali fra i servizi professionali si stanno facendo più sfumati e il panorama che si va delineando presenterà nuove opportunità.** In questo senso, un bilanciamento alla modularizzazione può essere rappresentato dalla creazione di forme sfumate di interdipendenza fra i servizi professionali. Pertanto, le prime società che offriranno soluzioni interdipendenti a tutti quei problemi che possono sorgere in queste intersezioni conquisteranno la fetta più importante del valore. IDEO, per esempio, crea un

consulenza verso la specializzazione, ma anche a riflettere sulla crucialità dell'innovazione, della reputazione, del brand, delle competenze umane e organizzative. Considerazioni, queste, che implicano una certa capacità di investimento di risorse finanziarie che poche hanno. Mettiamoci in aggiunta la *net economy* e l'avvento delle nuove tecnologie, che hanno messo i clienti in condizione di disporre di dati e informazioni in grandi quantità e per giunta reperibili con grande facilità. E, sempre a proposito del cliente, consideriamo infine la sua evoluzione e il suo tasso di crescita culturale, per cui molte delle discipline che facevano parte dell'*offering* consulenziale sono oggi diventate funzioni di management che il cliente non compra più. Quindi, come si fa cenno nell'articolo, anche qui si registra così una maggiore pressione sui costi e un mutamento della domanda a cui rispondere.

La crisi economica che stiamo attraversando porta piuttosto alla luce i risvolti di un settore le cui caratteristiche costituiscono un

fattore di rischio in sé. Com'è fatto il settore della consulenza? È un settore caratterizzato da piccole società, poco capitalizzate, in gran parte concentrate sul mercato domestico. Il "nanismo" delle società di consulenza, unitamente alla scarsa internazionalizzazione sono debolezze diffuse nei diversi Paesi dell'Europa.

In questo scenario, il fatto certo è che oggi occorre guardare al futuro con una visione e una strategia. La crescita dimensionale deve essere l'obiettivo di tutte le società di consulenza ma questo risultato è strettamente connesso, oltre che alla capacità di innovazione e organizzazione, in particolare alla presenza sui mercati esteri. Aggregazione e internazionalizzazione sono dunque strategici per la nuova domanda che ci aspetta, fatta di piccole e medie imprese che hanno il potenziale per crescere e di interventi di partenariato pubblico-privato cofinanziati dai fondi comunitari. La trasformazione di questa *industry* in Europa rivelerà i prossimi campioni.

## Efficacia ed efficienza



**Nino Lo Bianco**  
Presidente di BIP, Business  
Integration Partners

La consulenza è un'attività da sempre in evoluzione, tanto nei contenuti del know-how, quanto nell'organizzazione interna del delivery. Il tasso di evoluzione del portafoglio di offerta, competenze e servizi, infatti, non ha riscontro in nessun'altra tipologia di servizi professionali. Gli ultimi anni hanno ulteriormente accentuato il tasso di innovazione e di revisione del *body of knowledge* che aveva costituito l'asse portante dell'industry per alcuni decenni. Il principale mutamento si è registrato nel modello *solution shop*. Il mercato necessita di contributi meno di tipo metodologico e chiede di contare su consulenti capaci di accoppiare all'expertise anche l'experience specifica. Conseguenza: necessità di offrire servizi tagliati sulle esigenze dell'industry di riferimento del cliente e di far crescere le risorse con focalizzazione sulle loro specificità, abbandonando gli approcci e il

ponte fra il design industriale e la consulenza sull'innovazione. Il mix unico di talento e forza che applica alla soluzione di problemi di interdipendenza è difficile da replicare. Il fornitore di servizi legali Axiom ha ampliato moltissimo le proprie attività, passando dalla fornitura di personale legale a contratto alla consulenza legale generale su come si possano abbassare in modo sostanziale i costi senza rinunciare alla qualità. A questo scopo, l'azienda impiega ora un misto di avvocati, consulenti di direzione, specialisti dei flussi di lavoro ed esperti di tecnologia. Abbracciando ambiti diversi e creando modelli di cui è difficile appropriarsi, queste aziende stanno contrastando in modo efficace la modularizzazione. (Da notare che IDEO sta, in parallelo, perseguendo una sorta di scardinamento "auto-inflitto" con la sua piattaforma online OpenIDEO, che per risolvere i problemi utilizza il crowdsourcing invece dei consulenti tradizionali. Anche se attualmente la piattaforma si concentra in primo luogo sui problemi

sociali, ne vediamo l'applicabilità in contesti più commerciali).

Un altro esempio è quello delle quattro principali società contabili del Paese, che si sono spostate verso una gamma diversa di servizi professionali; proprio come IBM e Accenture, queste realtà aspirano a diventare "fornitori di servizi a 360 gradi". Secondo un articolo uscito su *The Economist* nel 2012, il ramo consulenza di Deloitte sta crescendo di gran lunga più velocemente del suo business centrale (la revisione contabile) e, se dovesse continuare al ritmo attuale, lo supererà entro il 2017. Le altre società di questo ristretto gruppo si sono liberate dei propri servizi di consulenza quasi un decennio fa, dopo l'introduzione della legge Sarbanes-Oxley e di altre riforme a livello nazionale, ma ora si stanno rimettendo in pari e cominciano a rivendicare il posto che ritengono sia loro di diritto nel settore della consulenza manageriale, contraddistinto da margini più elevati. Resta da vedere se cercheranno di creare un modello di

posizionamento da “tuttologi”.

Un secondo aspetto di grande rilevanza è l'esigenza mostrata dal mercato di contare su partner capaci di realizzare i cambiamenti proposti e accompagnare il processo attuativo e non solo di progettarne la concezione. Conseguenza: sviluppare un'offerta meno focalizzata sul “cosa fare” e più focalizzata sul valore aggiunto del “come farlo”.

Altro aspetto di grande rilevanza è la necessità di offrire competenze ed esperienze sufficienti per assistere clienti multinazionali o clienti comunque sempre più interessati a processi di globalizzazione, di fatto coinvolti da esigenze e culture internazionali molto più complesse del passato.

Una risposta efficace a queste nuove caratteristiche del mercato è necessaria ma non sufficiente. Se il pre-requisito per la crescita e lo sviluppo della società di consulenza è uno sviluppo organizzativo e una disponibilità di risorse capaci di offrire servizi di alta qualità, la *conditio sine qua non* del successo è rappresentata dalla capacità di ottenere risultati efficaci con strutture di costi molto efficienti e quindi con prezzi per il

cliente molto contenuti.

Infatti la concorrenza accentuata nel settore, frutto di una crescita esponenziale dell'offerta negli ultimi due decenni, ha prodotto, in un periodo di crisi, una sovracapacità di addetti e una “battaglia dei prezzi” in un settore che, per definizione, dovrebbe esserne esente, essendo la transazione basata sulla qualità e sul servizio.

### Dalla decostruzione al rilancio



**Ignazio Rocco di Torrepadula**

Senior Partner e Managing Director, The Boston Consulting Group

L'articolo di Christensen colpisce nel segno con grande lucidità. La “decostruzione” dell'industria della consulenza di direzione è un fenomeno ben visibile. Il nostro socio Philip Evans, nel suo *Blown to Bits* (1999), aveva anticipato che i nuovi economics dell'informazione distribuita sulle reti avrebbero permesso di acquisire

e combinare insieme, a costi molto più bassi di prima, “pezzi” di lavoro e di valore aggiunto distribuiti tra numerosi specialisti. In questo modo, sosteneva la sua ricerca, il valore di integrare sotto lo stesso tetto attività diverse si sarebbe ridotto.

Quattordici anni fa sembravano fantasie futuribili, ma oggi questa forza centrifuga la vediamo all'opera nei servizi che compriamo tutti i giorni; la vediamo ridefinire tutti i business fatti soprattutto di informazione (l'editoria, la musica, l'istruzione, nel prossimo futuro la sanità). Non c'è alcun motivo per il quale la consulenza di direzione ne sia immune.

Ho iniziato a lavorare in BCG pochi anni dopo Christensen ed è profondamente vero che la consulenza di direzione, in quegli anni, consegnava diversi prodotti di tipo analitico e informativo (es. full costing strategico, segmentazione dei mercati), ma anche di tipo metodologico (es. ridisegno dei processi) o strategico, che sono oggi accessibili da specialisti e “assemblabili”, molto più di quanto lo fossero in passato. La consulenza che offriva esclusivamente questo tipo di prodotti (chiamiamola consulenza di “problem solving”)

business del tutto innovativo oppure si limiteranno a replicare quello delle realtà già presenti. Per i leader delle organizzazioni più consolidate, questo tipo di minaccia è particolarmente preoccupante, perché arriva dai margini e da una fonte inattesa. La cosa più probabile è che l'allarme non suonerà finché non sarà troppo tardi.

**4. L'invasione continua della tecnologia e degli strumenti di analisi (big data) è una certezza nell'ambito della consulenza, come lo è stata in molti altri settori.** Questa tendenza continuerà a influire sulle attività dei consulenti e sul valore di cui si faranno portatori. L'analisi sul costo e sul prezzo medio è stata automatizzata e viene sempre più spesso portata avanti all'interno dell'azienda; Salesforce.com e altri stanno facendo lo stesso con l'analisi della relazione col cliente. Quale sarà il prossimo passo?

Riteniamo che le soluzioni che sapranno implementare l'automazione e una tecnologia ancora più predittiva non potranno che migliorare, col tempo. Per non parlare del fatto che l'analisi dei

dati e i big data livellano in modo netto il campo da gioco in tutti i settori ad alta opacità. La velocità che li contraddistingue e la dimensione quantificabile dei risultati che producono contribuiscono a ridurre, in alcuni casi addirittura a eliminare, le barriere alla crescita rappresentate dal brand. Potrebbero, pertanto, accelerare il successo di società di consulenza provenienti dai mercati emergenti, come Tata Consultancy Services e Infosys.

Pensiamo ai cambiamenti radicali che la tecnologia ha già introdotto. La società di big data Beyond-Core è in grado di analizzare in modo automatico grandi quantità di dati, identificare spunti statisticamente rilevanti e presentarli tramite animazioni, rendendo obsoleto il ruolo dell'analista junior. La società Motista usa modelli e software di previsione per offrire indicazioni sul sentiment e le motivazioni dei clienti, il tutto a una cifra estremamente ridotta rispetto al prezzo di una grande società di consulenza. Queste start-up, anche se non godono di un

è già ampiamente “decostruita” e trasformata dall’innovazione dirompente. E credo che assai difficilmente possa offrire crescita e/o redditività.

Quello che l’articolo di Christensen non analizza sono i nuovi servizi che la consulenza di direzione ha sviluppato negli ultimi 10-15 anni, e che – per player come BCG – hanno generato una continuazione della crescita e della redditività. Si tratta di servizi di supporto alla realizzazione di cambiamenti strategici. Per esempio, il supporto a fusioni grandi e complesse o il supporto alla trasformazione del proprio portafoglio di business, assetto organizzativo, operativo, tecnologico. Un intervento che ingloba molti dei tradizionali prodotti di problem solving, ma li combina con competenze di “integrazione” e realizzazione, generate e perfezionate da una curva di esperienza maturata sul campo e che in molti casi si spinge più in là di quanto accessibile anche ai grandi clienti. Aver assistito, per esempio, 400 grandi fusioni in 2 anni, o centinaia di progetti di ristrutturazione del risk management, permette di offrire ai clienti una “tecnologia” realizzativa che è difficile

replicare anche per le grandi organizzazioni. Per i clienti, alla ricerca di risultati tangibili, significativi e sostenibili, questo tipo di servizi sono molto più attrattivi dei servizi di problem solving tradizionali. Per i consulenti in grado di perseguire questa direzione, questa gamma di servizi offre un futuro non meno appassionante di quanto sia stato il passato. Certo, si tratta di una strada non accessibile a tutti (per le dimensioni e soprattutto la diversificazione funzionale, settoriale e geografica che richiede) e soprattutto di grandissima complessità. Ma le cose complesse, come recita la consueta ironia, ai consulenti piacciono.

### Coraggio e capacità di innovare



**Vittorio Terzi**  
Senior Partner McKinsey  
& Company

È indubbio, il mondo della consulenza aziendale è attraversato da importanti venti di cambiamento. I clienti sono diventati più sofisticati e selettivi,

ricercano “specialisti” per risolvere problemi specifici, sono più aperti verso il mondo esterno grazie a internet e ai social media, associano al rapporto fiduciario con il consulente una maggiore attenzione al *value for money* e un comportamento più transazionale. Alcuni di essi hanno anche avviato da qualche anno l’*insourcing* di capacità consulenziali. A loro volta, gli operatori del settore seguono l’evoluzione della domanda, specializzando le competenze, innovando l’offerta e le modalità di servizio, definendo meglio il proprio posizionamento competitivo e incapsulando conoscenze e proprietà intellettuale in formati modulari più efficienti, aiutati anche dalla tecnologia. La struttura dell’industria si modifica e si presenta più frammentata, con nuovi entranti che offrono formule innovative e un crescente utilizzo della tecnologia per migliorare la produttività interna ma anche le modalità di erogazione e la qualità dei servizi offerti. Se da un lato questi cambiamenti hanno un impatto tangibile sulla performance

brand riconosciuto e della reputazione di realtà più solide, stanno già intaccando seriamente il primato delle aziende di *Fortune 500*, spesso agendo in qualità di partner delle stesse aziende storiche. Le società di consulenza che sperano di sviluppare un modello supportato dalla tecnologia dovranno riprendere in mano gli insegnamenti offerti da Christensen in *The Innovator’s Solution*. (Si veda il riquadro “Una checklist per uno scardinamento auto-inflitto”). Come ha spesso detto l’autore, si tratta di un procedimento estremamente difficile. Non è che basti decidere di istituire come unità separata un ramo di attività rivoluzionario per eliminare magicamente l’assoluta incoerenza che esiste fra il nuovo business e quello tradizionale. È più facile pentirsi di aver avviato iniziative di questo tipo, dal momento che la logica contro cui si scontra questo genere di progetti è radicata all’interno dello stesso processo di allocazione delle risorse. E si tratta di dubbi che si ripresentano (e quindi vanno superati) ogni giorno. In effetti, se McKinsey Solu-

tions finirà per avere successo o meno dipenderà dal modo in cui la società creerà e gestirà questa nuova offerta. Può darsi che il problema più intricato che si troverà ad affrontare sarà quello di rapportarsi alla competizione inevitabile e, per certi versi, auspicabile che si scatenerà fra il core business della società e il nuovo servizio. Resterà sorpresa quando un cliente non tradizionale chiederà l’erogazione delle McKinsey Solutions senza il supporto obbligatorio di un team al completo?

### Un cambiamento inevitabile

Fra i consulenti con cui abbiamo parlato, quelli che rifiutano l’idea che un cambiamento dirompente possa fare il suo ingresso nel loro settore di attività hanno citato la difficoltà di convincere grandi società dell’utilità di strategie rivoluzionarie. Hanno fatto riferimento alla pretesa impermeabilità del loro brand e della loro reputazione. Hanno sostenuto che sono troppe le cose che, nella consulenza, non possono diventare delle commodity. Perché provare qual-

operativa ed economica dei singoli operatori, è meno chiaro se comportino un reale stravolgimento dell'industria. In quarant'anni la consulenza aziendale è cresciuta, a livello mondiale, a un tasso medio annuo dell'11% - superiore e molto più stabile di quello del PIL - sotto la spinta di innovazione tecnologica, crescente dimensione e complessità dei business, internazionalizzazione e globalizzazione dell'economia. I rallentamenti più recenti nel 2001 e nel 2009 hanno stimolato una riflessione critica da cui il settore è ripartito con nuovo slancio e vigore e le trasformazioni in atto a livello mondiale prefigurano prospettive di crescita stabile e sostenuta della domanda di consulenza per lungo tempo.

La crescente importanza dei mercati emergenti, l'aumento di produttività e competitività richiesti alle economie avanzate per tenere il passo dello sviluppo, l'accresciuta complessità e interconnessione dei flussi di beni e servizi, capitali, informazioni e persone, la richiesta di una sempre più attenta gestione delle risorse primarie e dell'ambiente, la proliferazione di

regolamentazione in tutti i campi, la pervasività della tecnologia e l'impatto dei social media sui comportamenti di individui e organizzazioni, la difficile sfida degli Stati di ridurre il loro peso sull'economia assicurando, nel contempo, stabilità sociale e sostegno alla crescita, sono tutti temi centrali per il futuro delle imprese. E la consulenza contribuirà, come in passato, nel dare risposte alle nuove sfide che questi temi pongono a imprese, istituzioni e Governi, mitigando i costi e i rischi correlati.

Quello che i consulenti aziendali hanno di fronte è un quadro carico di opportunità, che apre la strada alla ricerca di nuove formule vincenti. Non si tratta di una fase di schumpeteriana di "distruzione creativa" dell'industria, non se ne vedono i segnali. La "democratizzazione" della conoscenza, la maggiore trasparenza sul valore dei servizi offerti, la rigidità indotta dalla crescita dimensionale rappresentano indubbe minacce per gli operatori del settore - in particolare le grandi case - e per chi sottovaluta la portata dei cambiamenti in corso. A loro favore

tuttavia giocano il consolidato *franchise* con la clientela e, per i più grandi, la dimensione raggiunta. I molteplici settori industriali passati attraverso simili processi di trasformazione insegnano che in queste circostanze occorre una continua attenzione verso ciò che accade all'esterno, capacità di innovare la formula competitiva e sperimentare nuove soluzioni, e una leadership coraggiosa, libera dall'inibizione del "perché cambiare quello che funziona". Una base di clientela ampia e rapporti consolidati rappresentano l'ambiente ideale per una sapiente sperimentazione di formule nuove e la dimensione, se da un lato può indurre rigidità, dall'altro rappresenta una ricchezza, sia in termini di portata del cambiamento sia in termini di risorse e contributi che consente di immettere nel processo di innovazione. Ma la vera differenza tra chi coglierà i frutti del cambiamento e chi rimarrà indietro la farà il fattore umano, la capacità dei leader delle società di consulenza - i partner di oggi - di raccogliere la sfida e investire con convinzione sul rinnovamento.

cosa di nuovo, ci hanno chiesto, quando ciò che fanno ha funzionato tanto bene e così a lungo? Siamo abituati a obiezioni di questo tenore e non ci lasciamo minimamente influenzare. Se il nostro lungo studio sul cambiamento dirompente ci ha portati a qualche tipo di conclusione universale è che, prima o poi, ogni settore si troverà costretto a farci i conti. Un tempo, i leader nel campo dei servizi legali ritenevano che fosse praticamente fuori discussione il *franchise* delle principali società. Eppure, è indiscutibile che sia in atto una grande rivoluzione all'interno di queste aziende. In un'indagine recente, condotta da AdvanceLaw, il 72% dei responsabili legali interpellati ha dichiarato che sposterà porzioni sempre più ampie di lavoro fuori dalle società più consolidate.

Inoltre, il ritmo del cambiamento imposto dai clienti tradizionali delle società di consulenza continuerà ad accelerare, con effetti devastanti sui fornitori che non sapranno stare al passo. Se in questo momento fate parte del gruppo diri-

gente di una società di consulenza e siete tendenzialmente ottimisti nei confronti delle grandi trasformazioni che stanno per arrivare, chiedetevi: la vostra società sta cambiando (almeno) alla stessa velocità dei vostri clienti più esigenti? Infine, anche se non siamo in grado di prevedere l'evoluzione esatta della trasformazione nel campo della consulenza, possiamo dire con assoluta convinzione che qualunque sia il ritmo di evoluzione di questo processo, alcune realtà storiche verranno colte di sorpresa. La tentazione da parte dei leader sul mercato di osservare l'arrivo di nuovi concorrenti con un misto di disprezzo, rifiuto e giustificazione razionale è pressoché irresistibile. Il colosso della metallurgia U.S. Steel registrava margini di profitto da record durante gli anni che hanno preceduto la sua deposizione a opera delle mini acciaierie: per molti versi, non ha visto arrivare la tempesta. Come abbiamo avuto modo di osservare noi e altri, può capitare che non ci sia nulla di più vulnerabile di un successo blindato. ♥