

Editoriale di Marco Beltrami - Presidente APCO  - presidenteapco@apcoitalia.it

Ma quanto guadagna un consulente?

Un mito legato alla professione del consulente è il 'guadagno' raggiungibile. Molti clienti lamentano che le tariffe dei consulenti siano troppo elevate, molti giovani hanno interesse per questa carriera mossi solo dalle aspettative di entrate consistenti. La voce imperante è che fare il consulente voglia automaticamente dire 'diventare quasi ricchi'. Vero o falso? Inutile negare che si tratta di una professione che porta, in media, a retribuzioni interessanti, ma certamente con grande fatica e sacrificio e in linea con altre attività intellettuali. Per chi inizia da giovane, normalmente la curva di crescita dei primi anni è piuttosto interessante, ma è anche vero che molti nei primi anni abbandonano e che nei successivi la crescita retributiva non è altrettanto scontata. Per chi arriva invece alla consulenza dopo altre esperienze, il guadagno dipende dalla capacità di sviluppare business e dalle competenze. Come tutte le professioni intellettuali, ci sono poi casi isolati di eccellenza. Esistono diverse situazioni professionali:

chi opera in medio-grandi società spesso anche con contratto da dipendente; chi opera in società ma con retribuzione a giornata; chi opera da solo. Il valore massimo raggiungibile è poi legato al modello scelto: chi lavora da solo è vincolato al numero di giornate fatturabili nell'anno, chi invece è in strutture più complesse può fare leva sul fatturato dei colleghi più giovani.

Parlare di denaro, di retribuzioni è spesso considerato un tabù, su cui è meglio mantenere un certo riserbo. Io credo invece che in un'associazione professionale come APCO sia importante ragionare anche di



questo, rendendo più trasparenti le dinamiche che guidano le progressioni di carriera. Per questo abbiamo chiesto ad alcuni colleghi di raccontare il loro modello e la loro esperienza: abbiamo costruito una tavola rotonda virtuale che ne confrontasse le opinioni. Abbiamo voluto esplorare i percorsi di crescita del consulente, legandolo al mix di attività richiesto in ogni fase, al relativo inquadramento economico e alle tariffe praticate al mercato. Il tutto interpretato alla luce dei trend in corso.

Il panel coinvolto è ricco e articolato, scelto per offrire visioni diverse, in parte dovute alla scelta di modello e in parte alla situazione competitiva vissuta. Coreconsulting e Galgano&Associati rappresentano due grandi società italiane di consulenza, ciascuna con un numero consistente di consulenti (100-120), SLO è una società di dimensioni più contenute (10-15 consulenti), Carlo Baldassi e Michele Coletti rappresentano invece la vista di chi ha scelto la dimensione individuale.

Marco Granelli, come sempre, non usa mezze parole per sostenere la sua opinione!

Aspettiamo i vostri commenti! Scrivete a meta@apcoitalia.it

Sommario

Numero 5 - maggio 2011

| | |
|-----------------------------------|---|
| Editoriale | 1 |
| Ma quanto guadagna un consulente? | |
| Tavola Rotonda | 2 |
| Economics: partita a cinque | |
| Irriverisco | 6 |
| Sembra facile... | |



Rivista bimestrale di APCO, Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Direzione e Organizzazione. Supplemento al n. 5, maggio 2011 di Harvard Business Review Italia. Proprietario: APCO (Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Direzione e Organizzazione), Corso Venezia 49, 20121 Milano, tel. 02 7750449, fax 02 7750427, apco@apcoitalia.it, www.apcoitalia.it. Editore: Strategiqs Edizioni, Nirone 19, 20123 Milano, www.hbritalia.it. Comitato editoriale: Marco Beltrami (direttore editoriale), Francesco D'Aprile, Rita Bonucchi, Fabio Di Stefano, Marco Granelli, Egidio Pasetto, Giovanni Sgalambro. Direttore responsabile: Enrico Sassoon. Registrazione Tribunale Milano n. 217 del 21/3/2005. Progetto grafico editoriale: astralys srl.

A cura di Maddalena F. Pria per astralys

Economics: partita a cinque

Per affrontare la questione degli 'economics' abbiamo coinvolto esponenti di realtà diverse: Carlo Baldassi che è un 'one man company'; Maurizio Bertoli partner di SLO; Michele Coletti, che si definisce consulente free lance; Mariacristina Galgano, AD del gruppo Galgano; Danilo Viviani per Coreconsulting.

Quali sono le tappe della crescita professionale di chi fa il consulente? Sono percepibili tempi minimi e massimi di permanenza a un determinato livello?

Carlo Baldassi: "Dopo la laurea sono giunto in azienda come manager, rimanendovi quindici anni, e dal 1990 sono entrato nel mondo della consulenza: l'esperienza diretta in azienda è stata un elemento fondante anche della successiva attività consulenziale. Da consulente di direzione ho operato sia come singolo professionista che come partner di due società del nordest, arricchendomi professionalmente. In queste due forme ho sinora collaborato con circa 230 imprese e organizzazioni e ho parallelamente sviluppato una notevole attività formativa aziendale e interaziendale. All'attività professionale ho via via affiancato frequenti collaborazioni con riviste nazionali di settore, compresa Meta stessa, e la stesura di quattordici libri su temi di management e rivolti alle PMI".



Carlo Baldassi CMC

Maurizio Bertoli: "SLO nasce nel 1994 come s.r.l. composta da tre soci e da una decina di collaboratori con diverse seniority e senza rapporto esclusivo con la società; nel tempo il network si è ampliato. Per quanto riguarda i ruoli, distinguiamo il consulente junior,

neolaureato o laureato con 12-24 mesi di esperienza, spesso frammentata, che ha un rapporto esclusivo o quasi con la società; il consulente senior, con una esperienza di 7/10 anni, che collabora su singoli progetti e con cui si cerca di creare una relazione stabile ma non esclusiva; il socio, con una seniority molto elevata (oltre 20 anni), che ha un rapporto esclusivo con la società e svolge il ruolo di capoprogetto e client leader; infine il partner esterno, professionista free lance che svolge azioni di sviluppo commerciale e interventi professionali".

Michele Coletti: "Mi sono affacciato al mondo della consulenza dopo alcuni anni di lavoro in una società di ingegneria. Ho collaborato con varie società di formazione e consulenza dove mi hanno insegnato le tecniche della professione e ne ho anche costituite due e lì ho imparato come funziona il business di questo settore. Ho quindi trovato la mia dimensione nel lavoro autonomo e oggi le mie attività sono soprattutto la formazione (universitaria e manageriale) e l'affiancamento alla PA in progetti di sviluppo locale e cooperazione internazionale. Sono particolarmente soddisfatto di questa evoluzione professionale perché sia l'insegnamento sia le politiche pubbliche contengono (o almeno così dovrebbe essere) una significativa componente etica e sociale".

Mariacristina Galgano: "Nel mondo delle società di consulenza è chiaro che da una competenza metodologica e finalizzata alla pura 'delivery' si passa via via a una crescita professionale legata a due possibili linee di sviluppo: capacità di generare know-how e capacità di gestire e acquisire clienti. In Galgano questo si traduce in due distinti percorsi di crescita: un percorso di professional, in cui la competenza chiave è la capacità di

dare contenuti e avere solidità e profondità di conoscenze, e un altro percorso legato piuttosto allo sviluppo commerciale dove le competenze chiave sono le capacità di project management, di coordinamento e soprattutto di gestione della relazione con il cliente. Un aspetto importante della nostra realtà è la struttura a matrice: non esistono ruoli di tipo gerarchico, i consulenti sono detentori di particolari competenze specialistiche, sono gestiti dai capoprogetto e dai capoclienti e dunque rispondono funzionalmente del loro operato. La valutazione diventa così un momento cruciale: il percorso, in Galgano, parte da un junior consultant per arrivare a ruoli di manager e senior manager e, in alcuni casi, di direttore. Queste tappe hanno un orizzonte temporale abbastanza definito, benché sia opportuno intenderli con la massima flessibilità: la valutazione e poi il passaggio da un livello a un altro avviene ogni due anni per quello che riguarda il singolo consulente".

Danilo Viviani: "Sotto questo aspetto, Coreconsulting adotta un 'broad banding' strutturato su cinque livelli: da junior consultant a consultant, poi a senior consultant, a associate partner e, infine, a partner".

Come si conciliano, in termini di tempo, le attività commerciali, di formazione e di lavoro di consulenza puro?

Danilo Viviani: "Bisogna tenere conto del livello del consulente: ogni livello implica dedicare il tempo lavorativo prevalentemente a una attività piuttosto che a un'altra. Al primo livello, infatti, le attività, guidate da junior consultant, riguardano, ad esempio, progettazione di package formativi sulla base di obiettivi dati e analisi 'as is' per attività di consulenza sulla base di metodologie



Maurizio Bertoli, partner di SLO

della società. Il consultant ha maggiore autonomia nella gestione delle proprie attività: produce output definiti per i work package che gli sono stati assegnati. Il senior assume prima responsabilità di capo progetto o si afferma come esperto di specifiche linee di offerta della società. Infine, l'associate partner gestisce progetti di elevata complessità e il partner ha la responsabilità di gestire la clientela. Il livello dei managing partner non rientra nel broad banding: diventa managing partner chi è in grado di sviluppare e gestire il business della società.

Carlo Baldassi: "Il business della consulenza in azienda esige ovviamente la percentuale di tempo lavorativo più elevata. Ma senza un'attività di marketing personale e senza una formazione costante, questo business non ha i mezzi per crescere. Personalmente, avere alle spalle l'esperienza di manager e anni di attività di docente in contesti di formazione accreditati, comprese le università, mi ha in un certo senso obbligato a un aggiornamento costante: a tutt'oggi, perciò, l'autoformazione non ha mai smesso di accompagnarmi. Fermarsi significa morire come consulenti. Il 15 per cento del mio tempo lavorativo rimane destinato all'aggiornamento tramite libri, riviste, partecipazione a convegni e ovviamente Internet. Più flessibile la percentuale riconducibile all'aspetto 'commerciale': avendo ampliato, a ogni tappa del mio percorso, il network di conoscenze, spesso sono agevolato nella ricerca di potenziali clienti

che arrivano anche dal passaparola. Senza contare che l'attività di docenza e le conferenze costituiscono un'ottima promozione. Parallelamente il mio studio invia da anni una newsletter mensile a clienti e prospect".

Maurizio Bertoli: "Il mix di attività che realisticamente si configura per i diversi ruoli può essere suddiviso in quattro diverse aree di competenza: lavoro professionale, lavoro di sviluppo commerciale e di marketing, formazione, lavoro gestionale. In linea di massima la ripartizione percentuale delle attività per ogni livello è la seguente: il consulente junior lavora per il 60 per cento sui progetti, per il 20 sulla formazione e per il restante 20 sulla gestione. Il consulente senior destina il 70 per cento della propria attività ai progetti, il 20 al lavoro commerciale e il 10 alla formazione. Il socio si dedica per il 50 per cento ai progetti, per il 30 alle azioni di sviluppo commerciale, per il 10 alle azioni di gestione e per il restante 10 per cento alla formazione. Il partner esterno divide equamente il tempo tra lavoro professionale e lavoro commerciale. Nella nostra società, il punto critico su cui si sta lavorando da anni con risultati ancora da consolidare è il mix della remunerazione del tempo dedicato proprio alle azioni commerciali e al lavoro professionale".

Michele Coletti: "All'inizio della mia carriera il tempo lavorativo non poteva che essere dedicato in buona parte anche alla formazione, alla crescita, e in discreta parte all'attività commerciale più 'classica': presentare un progetto presso il cliente è indubbiamente tempo lavoro dedicato ad attività di autopromozione. Oggi, da consulente senior, devo invece notare come le percentuali di tempo lavoro dedicate a queste tre attività siano mutate: circa il 25-30 per cento del mio tempo è destinato all'aggiornamento: non è possibile essere un buon docente se non si è costantemente all'avanguardia. Il 50-60 per cento è tempo strettamente retribuito, mentre il restante 10-25 per cento è dedicato all'attività commerciale, il che per me significa, specificamente, mantenere attivo il network: cerco tuttora di vendere 'la mia giornata', ma non lo faccio più in prima persona con il metodo cui accennavo prima, ma proprio coltivando la rete di conoscenze e non smettendo mai di proporre idee".



Michele Coletti 

Mariacristina Galgano: "Con riferimento al percorso professionale di crescita di un consulente, si può facilmente definire il mix di attività che caratterizza ciascuno stadio. Al consulente junior sono richiesti esclusivamente compiti di 'delivery', coordinati all'interno di un team di consulenti. Il consulente senior ha maturato una competenza più profonda su alcune tematiche 'core': a lui sono assegnate pertanto attività operative, spesso in funzione di capo progetto (70 per cento), attività di formazione (10 per cento) e in quota parte di attività di sviluppo know-how (10 per cento) e coaching interno (10 per cento). Il consulente manager ha compiti che si indirizzano verso lo sviluppo commerciale (50 per cento), la formazione su tematiche innovative (20 per cento), lo sviluppo del know-how (20 per cento) e il coaching a risorse interne (10 per cento). Il partner ha essenzialmente obiettivi di sviluppo commerciale e gestione del business della propria area di competenza (70 per cento), sviluppo know-how (20 per cento) e coaching interno (10 per cento)".

Come valutate il risultato in termini economici? Vi è possibile quantificare delle soglie di minimo e massimo per le diverse tappe di crescita?

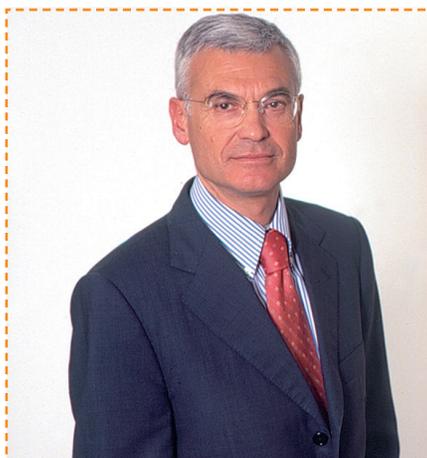
Mariacristina Galgano: "Nella nostra organizzazione i consulenti sono inquadrati in accordo al contratto di categoria: il consulente è inquadrato dal 3° al 1° livello in funzione dell'esperienza professionale pregressa; il consulente senior è un quadro; il manager e

i partner sono inquadrati come dirigenti. Ai partner viene inoltre riconosciuta una quota di partecipazione azionaria. Il mix retributivo prevede una parte fissa e una parte variabile legata a obiettivi individuali fissati ad inizio anno; essa ammonta a circa il 20 per cento della base retributiva ordinaria. Ovviamente, in funzione del livello professionale del consulente, gli obiettivi sono ripartiti e pesano in maniera differente tra la parte quantitativa e qualitativa della 'delivery' e la parte di sviluppo commerciale. Dal punto di vista dei benefit, a ciascun consulente sono assegnati gli strumenti di lavoro base e per i manager è prevista l'auto aziendale".

Daniilo Viviani: "La retribuzione dei junior e dei consultant (a progetto, a tempo determinato o indeterminato) è costituita da un fisso con incentivi, rapportati alle performance e alla crescita professionale e che pesano fino al 20 per cento della retribuzione lorda. La retribuzione dei senior e degli associate è variabile fino al 50 per cento della retribuzione, in base alla quantità e marginalità dei progetti gestiti. La retribuzione dei partner è variabile al 75 per cento in base alla marginalità del cliente".

Carlo Baldassi: "Come accennavo, non ho seguito un iter di crescita coincidente 'da contratto' con un avanzamento di livello, poiché questo può avvenire solo in un contesto strutturato. Dopo le prime esperienze consulenziali sono diventato subito 'senior' qualificato, dove quest'ultimo termine include anche i ruoli di capo progetto, client leader e partner, che ho ricoperto e ricopro tuttora. Economicamente posso dirmi soddisfatto dei miei ricavi (almeno sino al 2009) anche se i costi dell'attività autonoma sono cresciuti e anche noi consulenti viviamo le problematiche di tutte le 'partite IVA'".

Maurizio Bertoli: "L'approccio al tema delle tariffe è connesso a diverse variabili legate alla segmentazione del mercato (pubblico, privato, privato sociale) e alla presenza di concorrenti free lance e di agenzie formative che offrono finanziamenti per la formazione con politiche di dumping. In questo senso prendendo come valore di riferimento la tariffa cliente di 1.200 euro, esiste un range di flessibilità del 25 per cento. Le tariffe interne giornaliere dei profes-



Daniilo Viviani, Coreconsulting

sionisti naturalmente variano rispetto alle competenze e alla seniority. Inoltre nella commessa è previsto un riconoscimento commerciale del 10 per cento e una quota per i costi aziendali del 30 per cento".

Michele Coletti: "I miei clienti sono generalmente Business School, Camere di Commercio e Amministrazioni Locali. Spesso le attività in cui intervengo sono finanziate da programmi pubblici, quasi sempre europei, il cui budget rigido riduce il mio margine di contrattazione: continuo a vendere la mia giornata di lavoro, ma, a fronte di una crescita professionale, negli ultimi anni gli incarichi sono stati e restano dal punto di vista economico, compresi (salvo qualche eccezione) sempre nel medesimo range retributivo; volendo fare delle cifre, la mia giornata 'costa' dai 500 ai 700 euro", e ciò nonostante molti progetti mi portino a lavorare all'estero".

Come si struttura e come muta la tariffa di mercato anche pensando alla tariffa costo aziendale e alla crescita professionale?

Michele Coletti: "Nel passaggio da junior a senior non ho notato grossi cambiamenti nel mio tariffario forse anche perché sono arrivato alla consulenza di management dopo una certa esperienza aziendale: fino a che ho svolto un ruolo esclusivamente di consulenza di management, suppongo che le mie tariffe siano state allineate con quelle di mercato, che probabilmente non sono cresciute in modo sensibile. Certo, avendo scelto di

tralasciare la consulenza di management in senso stretto, sono venute meno le possibilità di bonus e di carriera che normalmente caratterizzano la professione".

Mariacristina Galgano: "Le tariffe praticate sono risultanti dal mix di risorse impiegate sul progetto. Tendenzialmente il costo aziendale relativo a ciascuna fascia professionale è contenuto entro il 40 per cento della tariffa praticata. Da qualche anno ormai, specie per progetti di importi rilevanti, si sta sempre più diffondendo il meccanismo 'success fee', dove a una tariffa base riconosciuta dai clienti viene aggiunta una parte variabile in funzione dei risultati del progetto. È innegabile che questo meccanismo possa esaltare o deprimere la redditività degli interventi, ma è un tipo di "sfida" che in molti casi è indispensabile essere pronti ad accettare".

Daniilo Viviani: "Coreconsulting ha una politica di prezzo centrata su un costo a giornata professionale standard, con un valore di 1.400 euro che comprende il mix delle professionalità del team di progetto. Per alcuni progetti la società definisce il prezzo a corpo".

Carlo Baldassi: "Ho sempre adeguato le mie tariffe a quelle 'correnti' per il nostro tipo di attività: di fronte a un cliente 'che gioca al ribasso', ho sempre rilanciato con un servizio 'in budget', senza mai abbassare la mia professionalità. E per questo la mia precedente storia manageriale e la certificazione CMC APCO sono elementi distintivi, che valorizzo costantemente nelle mie offerte. Occorre però fare una distinzione: mentre nella consulenza propriamente detta le parcelle sono state sostanzialmente allineate con quelle della mia seniority in Italia, il tariffario della formazione istituzionale non è cresciuto in modo proporzionale negli anni. Vent'anni fa la formazione istituzionale (ad esempio, FSE) poteva essere fatturata a 140.000 lire/ora, oggi, a parità di tempo ma con un curriculum molto più ricco, si è un buon consulente/formatore con una tariffa oraria di 75 euro. Nel complesso la mia parcella consulenziale si sviluppa su tre tipologie di retribuzione contrattuale. La prima è l'incarico a progetto che si riferisce a una serie di attività in azienda e di studio abbastanza governabili nei costi. La seconda è l'incarico a forfait, legato per lo

più a commesse relative al tutoraggio e all'assistenza periodica: questo tipo di incarico presenta più rischi d'impresa per le variabili che possono presentarsi successivamente all'incarico. Infine la parcella a giornata, con la quale vengono retribuiti incarichi come la formazione aziendale o ricerche particolari. Le logiche forfettarie sono oggi le più diffuse tra le PMI che frequento”.

Maurizio Bertoli: “Negli ultimi anni l'obiettivo è garantire un flusso più continuo di ordini per interrompere il ciclo che contraddistingue i piccoli studi e i free lance, ovvero quelle fasi in cui prevalentemente si cercano clienti a scapito del fatturato. Il riorientamento del mix verso lo sviluppo del mercato ci ha permesso di dare una risposta positiva a questo problema con il risultato di garantire un flusso più omogeneo di ordini e quindi di remunerazione ai consulenti. A oggi, per quanto riguarda i soci, il mix del fatturato è così composto: 70 per cento lavoro professionale, 20 per cento riconoscimenti commerciale, 10 per cento utili”.

Quali trend di crescita percepite? Quali variabili possono caratterizzare l'andamento del fatturato?

Maurizio Bertoli: “In questi anni abbiamo optato per una strategia di collaborazione con altri professionisti e società esterne: ne è nato un network professionale con l'obiettivo di rispondere alle esigenze dei clienti sia in termini di richieste di consulenze specialistiche che noi non riusciamo a coprire, sia in termini di capacità produttiva in relazione a progetti complessi che richiedono molte risorse. Il network ha naturalmente anche l'obiettivo di attivare sinergie e connessioni utili allo sviluppo commerciale e permette di arricchire l'offerta nei confronti dei clienti e il know-how interno. Una rete di professionisti è una buona garanzia per mantenere dignitosa la redditività in un momento in cui il trend non è certo in salita. La nostra scelta di presidiare diversi mercati (privato, pubblico e privato sociale) è stata vincente in termini di fatturato. Per noi gli ultimi due anni sono stati avari nel privato e redditizi nel settore pubblico. Prevediamo nel prossimo futuro una inversione e ci stiamo orientando a pri-



Mariacristina Galgano,
AD del gruppo Galgano

vilegiare il mercato privato e il terzo settore”.

Michele Coletti: “Se si parla della crescita dei ricavi, credo di avere descritto in precedenza la mia realtà e di poter dire di non percepire un trend in salita. Non azzarderei nemmeno a definirlo in discesa, ‘statico’ mi pare il termine migliore: le variabili che influenzano il ricavo sono connesse in buona parte alle possibilità ‘hic et nunc’ di quei finanziamenti dell’Unione Europea o delle PA, mentre per quanto riguarda il network è naturale che io ottenga maggiori risultati tanto più alto è il mio impegno nel mantenerlo attivo e nell’ampliarlo. Se poi passiamo a considerare il cambiamento in un senso più ampio, sono convinto che le dinamiche siano mutate (di conseguenza è mutato il mio modo di lavorare): forse guardo fin troppo al futuro, ma il mercato è oggettivamente globale. I consulenti di management sono in grado di spiccare il salto, ma devono rimanere aggiornati e cambiare continuamente servizi proposti e modo di lavorare, pena l’obsolescenza. Tuttavia, l’investimento necessario per rimanere al passo con i tempi rischia di essere eccessivo per consulenti singoli e piccole realtà professionali e qui sta la grande opportunità della collaborazione e comune della partecipazione a un’associazione professionale come APCO”.

Mariacristina Galgano: “In una contingenza di mercato non favorevole come quella attuale, l’intervento consulenziale richiesto è sempre più finalizzato alle esigenze ‘core’ delle

aziende, con un’attenzione sempre più forte sul ‘payback’ dell’investimento. Questo comporta selezione tra le professionalità richieste e maggiore attenzione alle specifiche competenze del partner consulenziale. Il business consulenziale può essere in crescita nella misura in cui si massimizzano anche in questa attività i fattori chiave della competitività: qualità e innovazione. Qualità intesa come capacità di offrire un servizio ad alto contenuto professionale in linea con aspettative e investimenti; innovazione, come attitudine a cogliere trend, elaborando approcci sempre più efficaci. Con riferimento ai settori di potenziale sviluppo del business, la situazione è ovviamente legata a fattori locali: in Italia, per esempio, è facile intuire che nel prossimo futuro l’area che maggiormente necessiterà di apporti innovativi è il mondo dei servizi”.

Danilo Viviani: “Dal 2009, la tenuta del pricing è stata difficile a causa di politiche di dumping largamente esercitate da competitor in difficoltà: la strategia è quella della tenuta del posizionamento, anche se, soprattutto nel 2009, ciò ha ridotto i volumi. Tuttavia, il 2010 è stato un anno di leggera ripresa e tale sembra confermarsi il 2011”.

Carlo Baldassi: “Nel tempo si sono presentate variabili – spesso indotte dalle richieste dei clienti – che influiscono sul fatturato; tuttavia oggi ripensando agli anni precedenti il 2009, quando tra molti colleghi la percezione era di un trend in crescita, non posso negare che proprio da quell’anno vi sia stato un vero e proprio collasso: le criticità che prima venivano superate sono esplose. Vi è una crisi di domanda anche da parte di aziende che precedentemente erano più sensibili all’innovazione di processo e soprattutto le pmi. La crisi ha colpito tutti, anche noi professionali: del resto basta considerare quanto affermano ingegneri, avvocati ecc.

Io ho cercato di reagire invitando sempre più il cliente a comprendere come il mio intervento non sia un contributo ‘isolato’, ma garantisca benefici a breve o lungo termine, e spesso anche vantaggi indiretti, derivanti ad esempio dalle mie relazioni con la business community. Occorre garantire ‘valore condiviso’, valore utile: questo trend a mio avviso sta modificando molte attività di consulenza ‘classica’”.

Sembra facile...

Sei un bravo consulente, quanto puoi pensare ti possano pagare a giornata i tuoi clienti migliori? 1.000-1300 euro (comprese le spese.) a giornata? Non sembra male vero? Va bene dai, facciamo due conti in tasca a te ora. Quante giornate puoi pensare di riuscire a vendere all'anno? Le statistiche dicono non più di centocinquanta (devi considerare riposi, malattie, improduttività, formazione ecc.). Quindi se sei proprio bravo e fortunato (e hai dei clienti che ti pagano veramente...) puoi pensare di fatturare all'anno intorno ai 150.000-180.000 euro. Vista da questo punto di vista la posizione del One Man Band non sembra affatto male, vero? Però guardiamoci dentro meglio. Eh sì, perché non ci sono mica solo i ricavi, ci sono pure i costi, gli investimenti... e gli imprevisti (immagino tu conosca la legge di Murphy...).

Partiamo dai costi: telefono, gestione auto, Internet, affitto ufficio, cancelleria varia, gestione Inps, Inail, assicurazioni infortuni e malattia, gestione sicurezza e privacy, tenuta contabilità, gestione banche... accidenti dimenticavo imposte sul reddito e Irap. Ovviamente questo se fai tutto da solo e senza collaboratori (e credimi... non duri mica tanto...). Poi ci sono gli investimenti: auto, PC, stampante, telefono e programmi vari, formazione continua, libri e pubblicazioni ecc.

Allora, posso tirare qualche somma io al posto tuo? Se proprio ti va bene con il fatturato, e i clienti ti pagano veramente (cosa che non darei per scontata oggi...) può darsi che tu riesca a portare a casa uno stipendio netto annuo intorno ai 40.000-50.000 euro. Lo so, ti posso sembrare pessimista, ma allora fai pure da solo senza ascoltarmi. Questo lo fai il primo anno, poi se sei fortunato anche il secondo, poi magari il terzo ti cala drasticamente il fatturato, oppure ti senti molto stanco per il superlavoro e hai bisogno di staccare. Oppure i tuoi clienti ti dicono:



“Dottore ma non ha nessuno che l'aiuta? Non se lo può permettere con tutti i soldi che mi costa?”. E allora inizi anche tu a entrare nel tunnel... e...

Immagino che la prima proposta che ti verrà in mente sarà: perché non mi trovo un junior? Me lo allevo per qualche anno, mentre gli trasferisco tutto il mio sapere (quasi tutto va, non si sa mai...), riesco ancora ad avere un costo della sua attività relativamente basso. Tra l'altro potrei anche venderlo ai clienti a tariffe più alte del suo costo, così lavoro meno sui progetti, faccio più attività commerciale e magari guadagno anche di più. Bravo, mi sembra una ottima idea... nel breve termine. Ma non dura. Eh sì, perché dopo due o tre anni che tu gestisci questa giovane risorsa accadono di certo un altro numero di situazioni: il junior se ne va; il junior è molto bravo e qualche cliente te lo ruba (o qualche collega...); il junior non è molto bravo e tu ti spazientisci; il junior vuole più soldi. Insomma, perché credi che la legge di Murphy sia uno dei libri più venduti? Perché se una cosa potrà andare male,

lo farà.

E allora eccoti ancora alla ricerca di un nuovo modello di business che riesca a coniugare il tuo lavoro, la tua salute e la tua vita privata. Quindi passi attraverso ulteriori fasi di sviluppo quali: network professionali; condivisione uffici; reti di imprese consulenziali; società ecc. È l'evoluzione della specie, tutto normale.

Insomma, ti impegni, ti sbatti come un matto, ma non riesci a trovare un valido equilibrio tra entrate (soldi e fama) e uscite (tempo, fatica, delusioni, tradimenti ecc...). Però tranquillizzati è stato ed è ancora così per tantissimi. Ho conosciuto nella mia vita molti consulenti, alcuni di grande fama, e tutti (dico proprio tutti) hanno attraversato questi momenti. L'attività di consulenza è una brutta bestia e le società di servizi sono tra le più difficili da gestire. Se poi ci metti che gestire le persone è come vivere tutto il giorno con uno psichiatra, allora hai comprese il tutto.

Ti giro qualche dato tratto dalla ricerca “Osservatorio sul management consulting in Italia”, bel lavoro fatto nel 2010 da Assoconsult e Università Tor Vergata-Roma: “Il settore del Management Consulting in Italia comprende circa 13.400 società di persone o di capitali (marzo 2010). Le imprese che operano nel settore del Management Consulting hanno nell'85 per cento dei casi uno o due addetti, incluso il titolare. Le basse barriere all'entrata fanno sì che in questo settore ci sia una fortissima presenza della microimpresa. Il 15 per cento circa delle imprese sono piccole-medie imprese con più di due ma meno di 50 addetti. Solo una trentina di imprese (pari allo 0,2 per cento) risultano avere più di 50 addetti (grandi imprese)”.

Se posso permettermi un consiglio, non farlo da solo... il consulente. Ce ne sono già moltissimi e non sono più gli anni '90.