

LA CONSULENZA di DIREZIONE: RISORSA PER L'INNOVAZIONE ed ENERGIA PER LE IMPRESE

A) La ricerca APCO 2015

Su indicazione del Consiglio Direttivo, nei mesi di febbraio/marzo 2015 un team di consulenti APCO (Baldassi, Barocco e Zanon) ha svolto una indagine sulla consulenza di direzione in Italia.

Si tratta della terza ricerca nazionale APCO, dopo quelle del 1993 e del 2006, ed evidenzia la struttura odierna dell'offerta, alcuni cambiamenti nel mercato dopo la Grande Crisi iniziata nel 2008 e le modalità attuali di svolgimento della professione. Inoltre, dal punto di vista del marketing associativo e del brand APCO, la ricerca ha anche indicato alcune attese dei consulenti verso le nostre attività formative e di lobbying sindacal-professionale, utili sia al Consiglio Direttivo che alle delegazioni regionali. Interessanti infine anche alcuni confronti con la ricerca del 2006, rispetto alla quale ci sono varie conferme e qualche segnale di peggioramento.

Partiamo dai dati e da alcuni commenti che sono già al centro degli eventi APCO di quest'anno.

I risultati in sintesi (dal report finale della ricerca).

- L'indagine è stata condotta su una base di 420 intervistati rispondenti, pari al 23% dei 1.833 consulenti italiani che hanno ricevuto il questionario (ottima redemption)
- l'identikit del consulente di direzione è quello di un professionista non giovane e uomo; oltre il 60% degli intervistati ha più di 50 anni, i consulenti con più di 60 anni sono tre volte più numerosi rispetto agli under 40. Le consulenti donna rappresentano il 17%. Il consulente ha un elevato grado di istruzione: 8 su 10 indicano di aver conseguito almeno la laurea, mentre il 15% indica di aver conseguito anche un master; sempre 8 su 10 indicano di essere in grado di condurre una consulenza in una lingua straniera (inglese ma non solo).
- opera in prevalenza da solo come libero professionista o free lance; nella maggior parte dei casi è un ex manager o un ex dirigente d'azienda che ha scelto di intraprendere la professione di consulente per un desiderio di autonomia e libertà professionale anche se dopo il 2005 è cresciuto il numero di chi ha intrapreso la professione perché uscito dall'azienda non ha trovato in altre aziende opportunità in linea con la propria professionalità (autooccupazione). In particolare tra le donne è alta la quota di chi ha optato per la professione a seguito di una proposta ricevuta da una società di consulenza.
- Il consulente di direzione italiano lavora soprattutto con PMI con più di 10 dipendenti e fino a 10 milioni di Euro di fatturato/anno, ma le aziende con cui il reddito è maggiore sono le medie/grandi aziende con più di 50 milioni di Euro di fatturato. Propone soprattutto consulenza di General management, seguita dalle specializzazioni verticali: nell'ordine Organizzazione, AFC, Qualità e HR, Supply Chain, Marketing & Sales.
- opera soprattutto nel Nord Italia e sviluppa la maggior parte della sua attività in ambito regionale o comunque locale; è pari al 15,7% la percentuale di consulenti che lavorano, anche in minima parte, con aziende estere.
- Quella del consulente non può dirsi una professione ricca visto che oggi solo 4 intervistati su 10 dichiarano compensi imponibili superiori ai 60.000 €annui e 3 consulenti su 10 inferiori ai 40.000 €annui. Nel caso di compenso calcolato a giornata (es. formazione), 4 intervistati su 10 indicano di percepire compensi compresi nel range 500 - 800 €giornata (simile al 2006).

- I consulenti APCO vantano compensi/chargeability migliori rispetto ai colleghi non APCO, anche se varie attività oggi non risultano fatturabili direttamente (es. progettazione e alcuni follow up). Il pricing comunque non sembra un fattore decisivo, anche se nel confronto con il 2008 sono in proporzione molti di più coloro che hanno dichiarato la diminuzione o una stasi del fatturato rispetto a chi ha ne dichiarato un aumento.
- La Crisi di fatto ha colpito duro e –come altre recenti analisi dimostrano- la quota di mercato dei piccoli studi di consulenza italiani è effettivamente diminuita a favore delle grandi società che operano anche con clienti big spenders. Più in generale, ormai è chiaro che anche il nostro business deve misurarsi coi nuovi paradigmi...e non c'è posto per tutti.
- Per gli interventi di consulenza la ricerca 2015 indica come ai committenti viene proposto in prevalenza un compenso a progetto, anche nell'attività di selezione del personale; nella formazione viene utilizzato prevalentemente il compenso a giornata. Una minima parte dei consulenti utilizza i modelli operativi suggeriti dalle norme UNI/APCO (in particolare Uni 10771 per offerta).
- Per una parte dei consulenti l'attuale difficoltà di mercato rappresenta un'opportunità da cogliere, soprattutto perché è in atto una selezione dell'offerta che sta inducendo le aziende ad aprirsi a nuove sfide in cui il consulente qualificato può dare un contributo importante. Da verificare.
- Gender issues. Anche se è un dato di fatto che la professione di consulente è appannaggio soprattutto degli uomini e che le difficoltà nel conciliare lavoro e famiglia sono a carico soprattutto delle donne, queste ultime non sembrano sentirsi discriminate o penalizzate nel confronto con i colleghi uomini nello svolgere la professione di consulente. Nè ritengono importante che APCO debba istituzionalizzare specifiche iniziative per tutelare la loro professionalità di genere o la loro competenza.
- Il consulente di direzione si vive come 'stakanovista'; lavora tanto e lascia in proporzione meno tempo all'aggiornamento e alla promozione (qui ci sono anche degli alibi..)
- la legge 4/2013 sul riconoscimento delle professioni non ordinistiche non ha portato al momento grandi cambiamenti a livello pratico per i consulenti (soprattutto considerando i rispondenti non APCO)
- molti consulenti di management percepiscono vi sia stata nel corso degli ultimi anni una diminuzione del rispetto dell'etica professionale (spazio per le policies APCO).
- Infine in occasione di questa indagine 234 intervistati hanno dichiarato di aderire ad APCO, pari al 55,7%; APCO risulta essere associazione nota ed è ritenuta importante e utile per fare network e poter usufruire della certificazione CMC/ICMCI, ma soffre di scarso appeal nei confronti di potenziali nuovi aderenti.

B) Qualche riflessione sulla ricerca

Con gli altri colleghi autori della ricerca e con il Consiglio Direttivo abbiamo naturalmente intrecciato varie analisi evidenziate dai dati raccolti: ad es. l'evoluzione delle attese della clientela (essenzialmente aziende private, poca PA e meno ancora non profit), la concorrenza crescente esercitata sia da professionisti (es. temporary manager) che istituzioni e associazioni, il brand appeal di APCO e le future attività associative ecc.

Emergerebbe ad esempio che le aziende-clienti si attendono logicamente una forte personalizzazione del servizio ma anche (un po' contraddittoriamente?) una desiderabile esperienza del consulente nella stessa industry del cliente unita alla capacità di offrire 'pacchetti completi' (unitarietà dell'interlocutore dei progetti).

Viene considerata importante anche la capacità di saper interagire con altri professionals interni od esterni. Si conferma la tendenza ad incarichi più aleatori e più brevi, così come l'impatto negativo (anche sulle parcelle) delle crescenti forme di concorrenza (es. ex manager non ricollocati e Università).

Si conferma peraltro come la clientela conosca poco le norme volontarie UNI sulla consulenza di direzione- raccolte dalla norma europea EN 16114:2011 a tutela dell'utenza. Questo sistema di qualificazione contraddistingue APCO/ICMCI ma va comunicato meglio e forse 'imposto' almeno ai soci CMC.

Infine abbiamo registrato come molti rispondenti affermino di svolgere un buon marketing professionale, che in realtà noi 'del territorio' non sempre registriamo nei fatti (insistere con la formazione sul marketing del consulente).

Poiché per noi consulenti l'analisi costante dei bisogni è centrale, sui nuovi fattori critici di successo (cioè le attese dalla clientela) abbiamo anche a disposizione una piccola ricerca condotta parallelamente in questi mesi dalla nostra delegazione friulana di APCO.

In effetti collimano varie cose rispetto alla ricerca nazionale, in particolare come in questi anni di Crisi le aziende (soprattutto pmi) hanno adottato un atteggiamento difensivo ma-quando hanno utilizzato consulenza- hanno privilegiato i rapporti con consulenti di territorio (per flessibilità e sintonia 'culturale'..) verso cui mantengono una certa stima anche in vista di future iniziative di innovazione organizzativa. Si confermerebbe anche la ricerca di consulenti esperti nella stessa industry settoriale così come il desiderio di interazione costante con il management aziendale.

Infine qualche riflessione sulla missione APCO.

Le risposte dei consulenti sui bisogni associativi non sono univoche (molti non APCO addirittura non si esprimono) - segnale anche della persistente scarsa cultura associativa esistente in Italia. La Grande Crisi ancora in atto ha aggravato le cose rendendo ancora più distanti e superficiali le relazioni interpersonali e di business.

Tuttavia in generale possiamo dire che la missione APCO viene confermata e che la 'liquidità' delle relazioni esistenti (molti consulenti sono monadi tristemente solitarie..) potrebbe tradursi in un nostro forte vantaggio istituzionale, se riuscissimo a trasformare le molte iniziative in adesioni.

Tra le richieste emerse potremmo in ogni caso sottolineare la richiesta (logica) di contributi formativi mirati e quella di un sostegno lobbystico-sindacale alla categoria (es. sul welfare). Sul tema la discussione è aperta.

C) I consulenti di direzione e il loro contributo ad un futuro migliore

Anche questa ricerca APCO evidenzia il cambiamento in atto e sottolinea come i nuovi paradigmi coinvolgano ogni operatore economico.

Nella moderna società della conoscenza il lavoro è sempre più 'intelligente', gestito anche in network internazionali e stimolato da un'utenza sempre più attenta alla qualità. Al centro delle politiche del valore non ci sono solo le imprese ma anche la Pubblica Amministrazione ed il mondo non profit: pensiamo ad es. alle filiere della cultura e del turismo o all'agroalimentare di qualità.

In particolare il programma Europa 2020 (lanciato dall'UE anni fa a Lisbona) intende puntare sull'economia della conoscenza e sui suoi tre vettori strategici: crescita intelligente (istruzione, ricerca e digitalizzazione), sostenibile (programma 20/20/20 per le emissioni) e solidale (difendere i valori democratici e l'inclusione sociale). www.ec.europa.eu/europe2020.

In questo scenario i professionisti – ordinistici e non-- sono portatori di innovazione e generatori del cambiamento utile e possibile. Operano nel mondo profit e non profit (entrambi-sia pure in modo diverso-bisognosi di cultura manageriale) e possono significativamente aiutare anche l'innovazione negli enti pubblici locali e centrali: si pensi ad es. alle crescenti complessità della sanità e del welfare in tutto il mondo.

I consulenti (in generale i professionals) sono portatori di know how ma anche di una visione etica che mette al centro dei processi le persone: il change management deve essere You Focused.

In particolare nelle piccole medie imprese il nostro ruolo è un po' quello di manager (mettere le mani in pasta), un po' quello di studiosi (dobbiamo saperne di più dei clienti) e un po' quello di...medici di famiglia (pensate al passaggio generazionale). Infine i consulenti di management costituiscono una comunità di cultura internazionale, capace di confrontarsi con buone pratiche provenienti da varie esperienze atte a fecondare e ibridare creativamente le core competencies necessarie oggi.

Carlo Baldassi CMC APCO www.baldassi.it