

Ora la consulenza deve voltare pagina

DI GIACOMO GALLI*

Per un oltre un secolo il modello di business della consulenza direzionale è rimasto pressoché immutato: mettere a disposizione delle imprese, per periodi determinati, professionisti intelligenti e preparati capaci di dare risposte a problemi di varia natura. Digitalizzazione e intelligenza artificiale, democratizzazione dell'informazione attraverso rete e big data, pressione culturale della digital generation stanno demolendo questo modello e originando una nuova domanda che richiede un cambiamento dei fondamentali della consulenza: formulazione dell'offerta, contenuti ed esecuzione. Alla base, dovrà esserci la capacità d'incorporare la tecnologia nelle soluzioni proposte alle imprese. La domanda delle imprese, potenzialmente, è molto elevata e potrebbe far crescere in misura rilevante il mercato italiano della consulenza. Oggi, in Italia (dati Assoconsult), operano 23.000 imprese che generano un fatturato di circa 4,5 miliardi occupando 45.000 addetti (+7,5% nel 2018). Quelle con più di 50 addetti sono solo 35 ma generano il 55% del fatturato. Numeri importanti, seppure inferiori ad altri Paesi europei, che potrebbero essere alimentati dagli investimenti in Ict: nel 2018, in Italia (dati [Anitec-Asinform](#)), sono cresciuti del 2,5% a quasi 71 miliardi di euro (le grandi imprese hanno originato pil 58,7% mentre medie e piccole si sono fermate al 18,7 e al 22,6%). L'innovazione è stata fin qui frenata dalla scarsa disponibilità di professionalità in grado di comprendere e padroneggiare le nuove tecnologie e dalla resistenza a cambiamenti che potrebbero

mutare gli assetti delle imprese con gli inevitabili problemi di gestione. Un'accelerazione è inevitabile e dovrà essere sostenuta, appunto, da un nuovo modello di consulenza.

La sfida è grande e richiede cambiamenti nell'offerta e un radicale piano di riorganizzazione e innovazione. L'evoluzione richiede, anzitutto, un'uscita dal paradigma delle soluzioni preconfezionate: bisogna proporsi come un partner di lungo periodo che sa far comprendere al management le potenzialità del nuovo paradigma tecnologico e lo accompagna nell'evoluzione dell'impresa. Il consulente del futuro dovrà avere le competenze (tecnologiche e d'industry) e le soft skill per gestire la complessità. Bisognerà poi incorporare le competenze multidisciplinari nelle soluzioni tecnologiche più avanzate (robotica, process mining, big data analysis, workflow, collaboration, blockchain...) per offrire un'effettiva consulenza asset based con un alto valore percepito. I dati ci dicono che l'interesse dei neolaureati verso la consulenza è elevato: nel primo semestre in Protiviti abbiamo ricevuto 6.500 candidature, intervistato oltre 400 profili (45 assunti). È poi necessario che l'intera organizzazione sia orientata al cambiamento. In Protiviti abbiamo incrementato le risorse, a cominciare dal tempo, che tutta la struttura dedica all'innovazione creando, per esempio, gruppi di lavoro permanenti con il compito di studiare innovazioni nella progettazione ed esecuzione della nostra offerta di servizi. I gruppi sono composti dagli stessi professionisti che lavorano a stretto contatto con i clienti. (riproduzione riservata)

* *fondatore di Protiviti in Italia*

