

**Recensione del libro «L'evoluzione della consulenza manageriale in Italia: caratteristiche della domanda e sfide dell'offerta consulenziale», Wolters Kluwer Italia - CEDAM, Milano, 2019 di Linda Gabbianelli**

**Abstract**

*Researches on KIBS and in particular on management consultancy firms are scarce. In this respect, the book by Gabbianelli represents a significant contribution to both academics and practitioners.*

*Based on an extensive empirical investigation on 2.705 client firms (demand side) and 914 management consultancy firms (supply side) in Italy, the author draws a clear - and insightful - picture of the Italian market of consultancy.*

*The results show how the fast and relevant changes occurring in the client firms' needs and behaviors, make it necessary a rapid and significant alignment of consultancy firms, based on a substantial review of their value propositions, organizational structure and operations.*

*Keywords: KIBS; Management Consultancy Firms; Client Firms, Italy; Competences; Marketing*

Ho accettato con grande piacere di scrivere questa recensione del libro di Linda Gabbianelli dal titolo "L'evoluzione della consulenza manageriale in Italia: caratteristiche della domanda e sfide dell'offerta consulenziale", per tre ragioni. La prima è relativa al fatto che pochissimi sono i contributi su questo tema oggi disponibili – e

questo non solo a livello nazionale –. La seconda ragione è legata alla prospettiva generale adottata nel testo che, a fronte di un'attenta analisi dei cambiamenti che caratterizzano la domanda di servizi professionali di consulenza manageriale da parte delle imprese italiane (per lo più di piccole e medie dimensioni, non dimentichiamo!) delinea la necessità di un cambiamento strategico da parte delle imprese di consulenza di management, cambiamento imperniato su un vero e proprio orientamento al mercato, appunto, e su una maggior consapevolezza del ruolo chiave che queste imprese possono giocare all'interno del sistema competitivo italiano. La terza motivazione è legata alla rigorosa metodologia utilizzata che si fonda su un'estesissima ricerca empirica, basata sulla somministrazione di questionari a 2.705 imprese (domanda) e a 914 società di consulenza manageriale (offerta) italiane, che offre quindi un più che solido fondamento per le riflessioni che si svolgono nel libro.

Come dicevo, i contributi oggi disponibili su KIBS (Knowledge Intensive Business Services) ed in particolare sulle *management consultancy firms* sono limitati. Per lo più adottano la prospettiva delle imprese che usufruiscono di questi servizi professionali e spesso si focalizzano sui grandi *players* internazionali (McKinsey, Accenture). Nei primi due capitoli il libro di Linda Gabbianelli ci offre un ben più ricco e complesso contesto

della consulenza manageriale. In particolare, il primo capitolo riesce nello stesso tempo a portare a sintesi ed enfatizzare la complessità del *management consulting* (del processo di consulenza), che apre quindi ad un'ampia varietà di relazioni "consulente/impresa" a seconda della diversa dimensione delle imprese, del contenuto specifico della consulenza, delle tecnologie coinvolte, del valore ricercato dal cliente, delle azioni di marketing delle società di consulenza. Nel secondo capitolo tale varietà di contesti – dopo una panoramica sul mercato della consulenza a livello internazionale ed europeo – trova piena rispondenza nella fotografia del mercato italiano del *management consulting* caratterizzato da grande frammentazione in relazione al numero e alla dimensione delle imprese (tante piccole e medie imprese sia dal lato della domanda che dell'offerta), di altrettanta frammentazione in termini di contenuti della consulenza (*operations*, *marketing*, *risk management*, *HR*, ...) e di settori produttivi coinvolti, pur con una prevalenza del settore manifatturiero/industriale e dei servizi (ad esclusione della PA e della Sanità).

Sulla base della complessità del mondo della consulenza messa in luce precedentemente, il terzo capitolo è completamente dedicato all'analisi del mercato italiano della consulenza sulla base della ricerca condotta sul campo. Dal lato della domanda emerge che le imprese italiane si rivolgono alle società di

servizi per ottenere una maggiore efficienza interna e per la mancanza delle competenze necessarie internamente. Le stesse imprese, acquistano principalmente servizi più tradizionali legati all'organizzazione aziendale, alla pianificazione finanza e controllo e al marketing e comunicazione, processi in cui le tecnologie digitali giocano un ruolo determinante. Dal lato dell'offerta, costituita principalmente da società di consulenza che collaborano occasionalmente e in modo informale con altre società di servizi, le aree consulenziali più rilevanti sono la consulenza di direzione, la consulenza economico-finanziaria, il *project management*, nonché la comunicazione ed il marketing ed il *change management*. I processi di servizio rilevanti per l'offerta professionale sono in particolare, la gestione delle risorse umane e la formazione, la business intelligence e le ricerche di mercato, il *risk management* e la sicurezza sul lavoro, nonché i servizi legati alla *lean organization*, il web marketing e la gestione dei rapporti con gli istituti bancari. Spostando l'attenzione sulla relazione cliente-consulente, le imprese sono piuttosto selettive e scelgono i professionisti in base alle loro competenze tecniche, al "rispetto delle scadenze" ed alla facilità di collaborazione, ricorrendo principalmente al passaparola, partecipando ad eventi e inviando richieste tramite mail. Dal lato dell'offerta, le società di consulenza curano la relazione con il cliente sviluppando attività di marketing

e comunicazione del loro business (soprattutto le società di dimensioni maggiori): siti web e social network, brochure, dépliant e partecipazione a convegni in qualità di relatori sono le principali tecniche di promozione adottate.

Il quarto capitolo, rigorosamente sulla base dei dati raccolti, offre una serie di utili indicazioni per il "management" delle management consultancy firms. Linda Gabbianelli enfatizzando la natura client-driven delle società di consulenza, a fronte dei cambiamenti nei clienti, enfatizza la necessità di rapido adattamento di tali imprese al mercato su tre livelli – interconnessi – che potremmo sintetizzare nei seguenti: *value proposition*, struttura organizzativa, efficienza delle attività operative. A livello di *value proposition* le imprese di consulenza devono essere capaci di confrontarsi con i concorrenti sulla base di una capacità di *offerta integrata di servizi ad alto valore aggiunto*, in cui il ruolo dirompente delle tecnologie digitali (prime fra tutte le tecnologie *industry 4.0*) giocherà un ruolo predominante, assieme alle capacità di queste imprese di fare rete tra loro. Per ciò che attiene il livello organizzativo interno, un tema senz'altro centrale è quello della gestione delle competenze professionali, delle risorse umane, dei "talenti" all'interno delle società di consulenza (indipendentemente dalla loro dimensione), non solo a livello di selezione delle persone, ma soprattutto a livello della loro valorizzazione (sviluppo di

cruscotti per la misurazione delle performance del personale e di adeguati sistemi di incentivazione, non più e non solo monetari!) per accrescere la knowledge retention e diminuire la possibilità di crisi di impresa da knowledge loss. A livello di operations una grande sfida è rappresentata dall'incremento dell'efficienza complessiva del processo di consulenza senza inficiare la stretta relazione con il cliente ed il suo livello di customizzazione; in questo senso le nuove tecnologie informatiche presentano ancora per queste imprese un elevato potenziale non pienamente sfruttato.

Roberta Bocconcelli  
Università degli Studi di Urbino Carlo Bo  
roberta.bocconcelli@uniurb.it