

# La consulenza di direzione

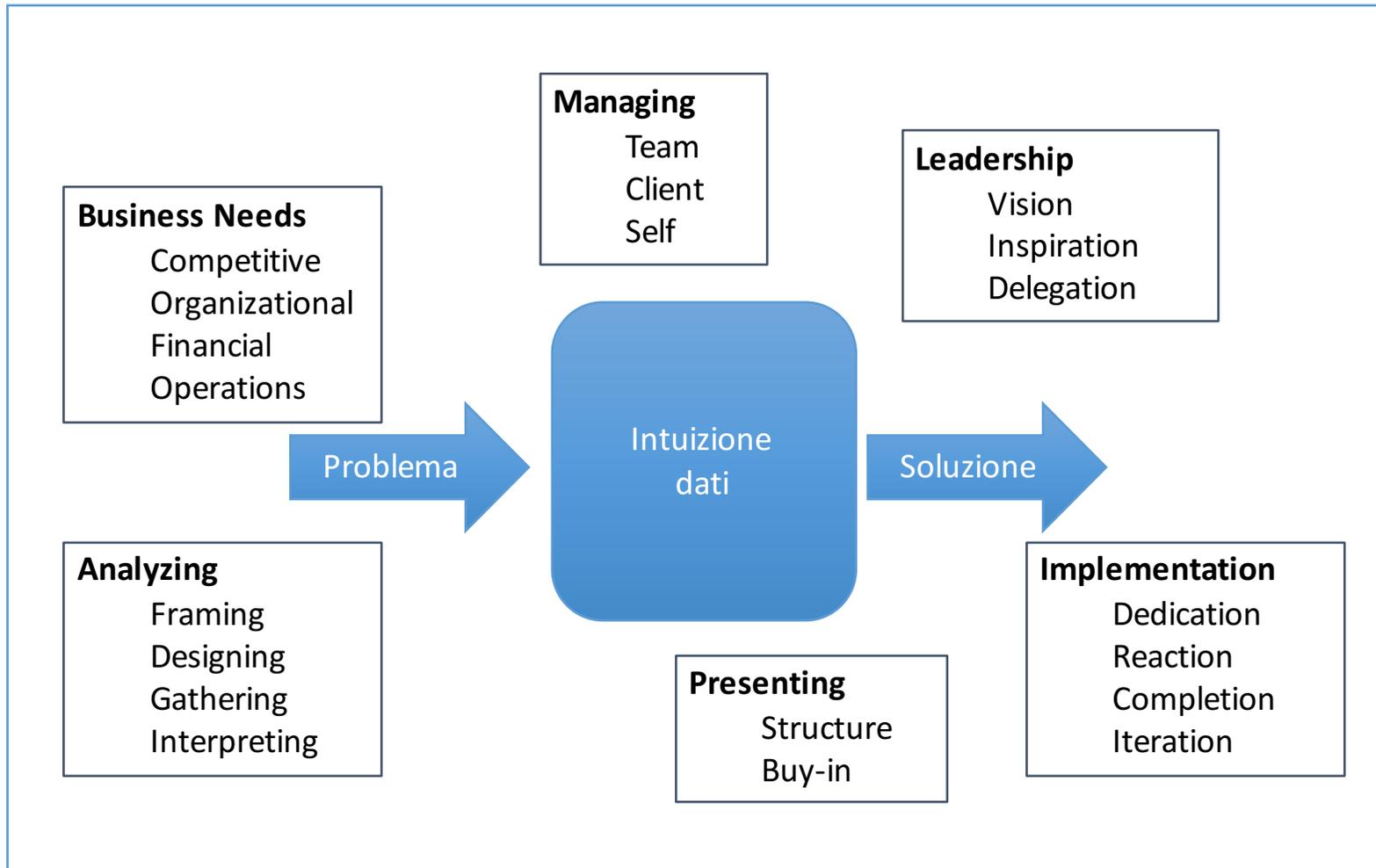
Strategie Imprenditoriali

2 maggio 2016

Emanuele Strada

[estrada@liuc.it](mailto:estrada@liuc.it)

# McKinsey Frame



# La consulenza: definizione e ambiti

# Storia

- **Taylor** – Scientific Management (tardo '800)
- “Management Engineers”
- **Glass-Steagall Act** (1933)
- In Europa dal dopoguerra
- 1980: **5** società avevano > 1.000 dipendenti
- 1990: **30** società avevano > 1.000 dipendenti
- Metà anni '80: **IT Consulting**

# Peter F. Drucker

“The **management consultant** is an extraordinary and indeed a truly unique phenomenon”

“The management consultant is not only a major part of the practice of management. He has been, above all, central to the development of the theory, the discipline, and the profession of management.”

“... Management itself is a ”**practice**”, just as is law and medicine.”

“In every practice, it is the practitioner who leads the profession and who has responsibility, both for the advancement of its capacity to perform and for its ethics.”

“In a practice, one **gains insight through practice**. One learns by **synthesizing experience into knowledge**. One advances by **testing concepts on cases**.”

# Definizione

“Attività di **servizio**, svolta da soggetti **esterni** all’impresa, **indipendenti** da essa e dotati di adeguate **competenze** scientifico-professionali, che consiste nel **coadiuvare** il **vertice imprenditoriale** dell’impresa cliente nella **individuazione** e nella **soluzione** correttiva-evolutiva-creativa, di **problematiche** strategiche, organizzative, gestionali, contribuendo così alla **creazione** di nuova **conoscenza** imprenditoriale”

(F. Ciampi)

# Il processo



E' un momento di apprendimento reciproco.  
Il cliente ha le seguenti difficoltà:

- Gestione del problema oggetto della richiesta
- Gestione del processo di acquisto

Il consulente invece deve:

- Convincere il cliente
- Non focalizzarsi su aspetti di "vendita" o legali-contrattuali

Analisi preliminare:

- Proposta tecnica di intervento
- Proposta economica

Ambito del problema:

- Collocazione organizzativa
- Proprietà
- Intensità
- Collocazione temporale

- Capacità creative: insight
- Formulazione di un ventaglio di soluzioni innovative
- Consulente come agente del cambiamento.
- La decisione della soluzione da adottare è in capo al cliente
- Partecipazione del cliente:
  - Far leva su capacità organizzative
  - Attivare un clima organizzativo favorevole al cambiamento
- Generazione cooperativa di nuove idee

Valenza critica della partecipazione del consulente  
Come:

- Programmazione realistica
- Interventi formativi
- Controllo di gestione dello stato avanzamento
- Consulente come rassicuratore

Il consulente deve:

- Ridurre la sua presenza progressivamente
- Partecipare attivamente solo nelle fasi critiche
- Programmare incontri periodici

Valutazione dei risultati:

- Difficile valutare i molteplici effetti
- Effetti in periodi non brevi
- Effetti qualitativi
- Effetti sul consulente (conoscenza)

# Modelli di relazione consulenziale

Modello di "Quasi"Consulenza	Modello Classico	Modello di "Meta"Consulenza
Cliente conosce il problema e soluzione. <b>L'implementazione</b> richiede conoscenze specifiche non disponibili.	Cliente percepisce sintomi ma non è in grado di fare diagnosi o terapia.	Cliente ha sintomi disfunzionali, non ha capacità auto-cognitive, ma vuole svilupparle.
Consulente implementa	Consulente fa diagnosi, terapia e implementa la soluzione	Consulente aiuta cliente a "valutare sé stesso"(*)

(\*) Obiettivo: induzione di nuove conoscenze imprenditoriali diagnostiche, terapeutiche (*problem solving*) e interpretative

# Tipologia di servizio in funzione del coinvolgimento

- **Consulto**

- Breve intervento durante il quale il consulente, partendo dalla descrizione del problema da parte del cliente, identifica soluzioni alternative.

- **Progetto**

- Un lavoro di analisi della situazione compiuto direttamente dalla società di consulenza.

- **Assistenza continuativa**

- Intervento di supporto di più lungo periodo a valle di un progetto: affiancamento al management

# Il settore della consulenza

Quali sono i segmenti del settore della consulenza?

## **1. Aree di intervento**

- strategia, organizzazione e personale, marketing, operations, logistica, sistemi informativi, amministrazione e finanza..

## **2. Tipo di servizio offerto**

- Ampio o ristretto

## **3. Tipo di cliente**

- PMI o grandi; Private o pubbliche; manifatturiere, banche, istituzioni finanziarie, farmaceutiche...

# L'incrocio dei segmenti

- L'intreccio delle variabili porta a diverse combinazioni di aree di intervento / mercati ognuna delle quali presenta peculiarità:
  - Servizi in materia di Sistemi Informativi per aziende pubbliche (allargato)
  - Servizi in ambito di compliance alla normativa bancaria per Istituti creditizi (ristretto)
  - Servizi in ambito "Business Intelligence" per società farmaceutica (ristretto)

# Il dualismo del consulente: artista – scienziato

## Il consulente come **artista**:

- **Soft** skills.
- Relazionale.
- Lavora con l'esperienza.
- Intuizione.
- “Esprime e crea”.
- Focalizzato sul modo di essere.

## Il consulente come **scienziato**:

- **Hard** skills.
- Orientato al risultato.
- Applica le teorie.
- Attento alle regole.
- “analitico”.
- Focalizzato sul fare.

# Il “cliente”

3 categorie di clienti:

1. **“those who know”**

- Coloro che sono a conoscenza del bisogno e coloro che possono aiutare all'interno dell'organizzazione (capi e riporti)

2. **“those who care”**

- Coloro che “soffrono” del problema o che occupano posizioni di responsabilità

3. **“those who can”**

- Coloro che possono fare qualcosa in merito al bisogno / problema

La formazione del risultato  
d'esercizio e la struttura ottimale  
di una società di consulenza

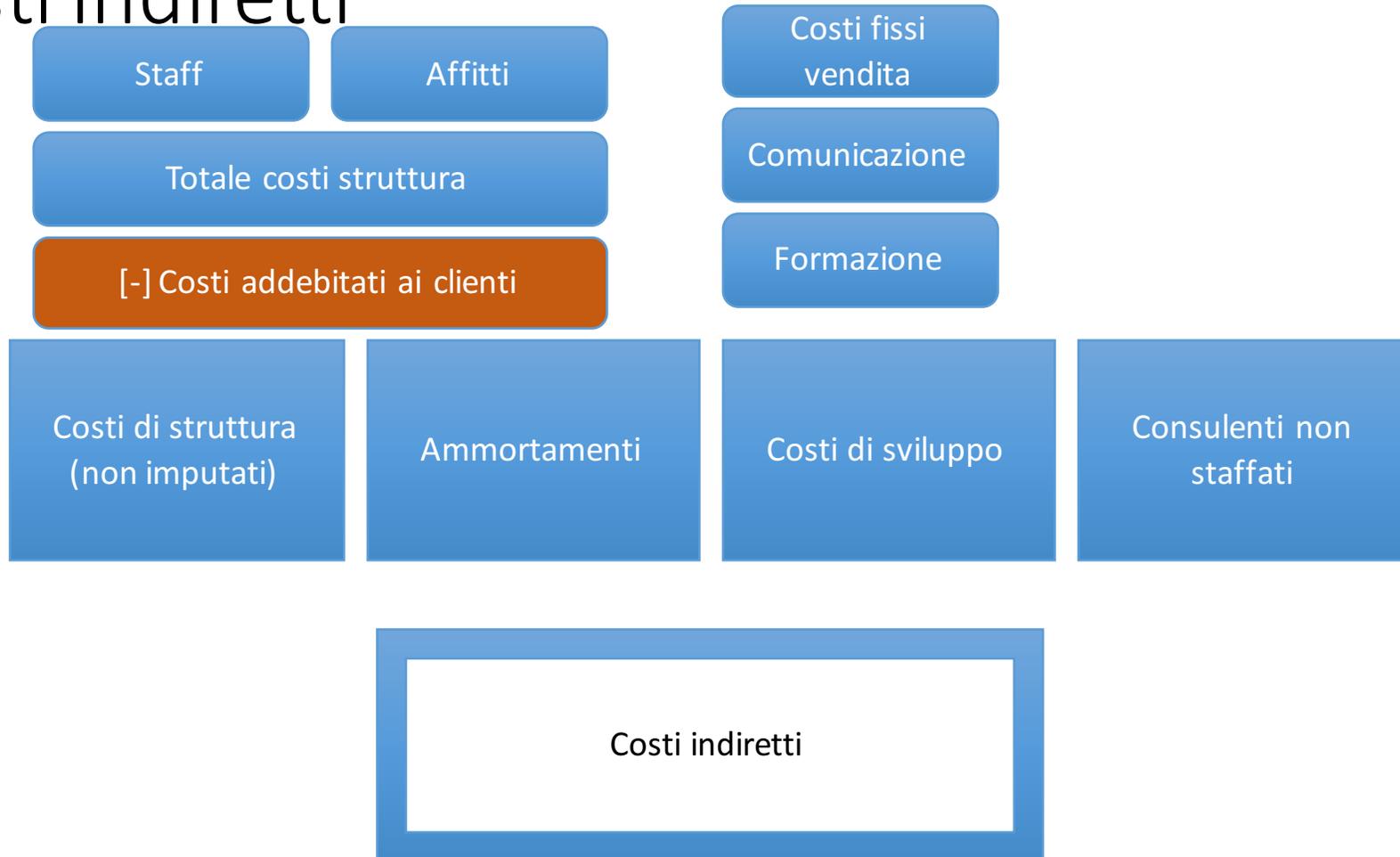
# Risultato Economico

Margine generato dai Progetti

Costi Indiretti

Reddito Operativo della gestione tipica

# Costi Indiretti



# Margine dai progetti



# Modalità di intervento

- Le modalità di intervento possono essere ricondotte a due macroclassi di comportamenti:
  - **Autorevoli**
    - prescrittivi (advisory, raccomandazioni, suggerimenti)
    - Informativi (interpretativi, feedback, dimostrativi)
    - Di confronto
  - **Facilitatori**
    - maieutici
    - supportivi

# Una classificazione (semplificata) del tipo di intervento

## • “Brains”

- Progetti complessi denotati da: creatività, innovazione...
- I consulenti sono altamente qualificati (e quindi ben pagati)
- Non c'è una procedura ben definita
- Rapporto Sr/Jr a favore dei Senior

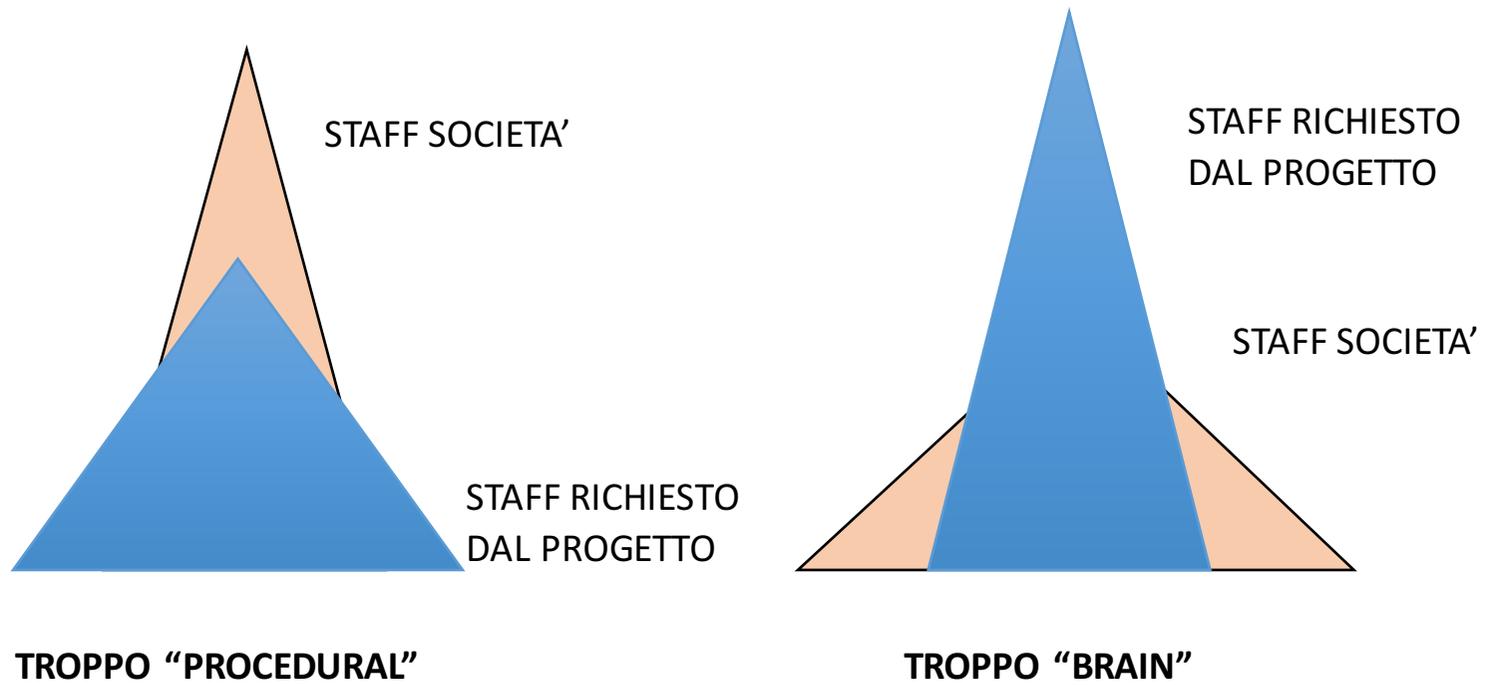
## • “Grey Hair”

- Alta customizzazione del lavoro per il cliente
- Limitata creatività
- Il problema da analizzare non è “nuovo”
- Si vende una conoscenza pregressa del problema
- Conoscenza del problema che si riflette sulla possibilità di delegare parte del lavoro
- Ratio Sr/Jr “bilanciato”

## • “Procedure Projects”

- Un problema ben conosciuto
- Si ricorre alla consulenza perchè si ritiene che i consulenti “sappiano fare bene il task e deliverano efficientemente”
- Ratio Sr/Jr a favore dei Junior

# I problemi



# La leva nella consulenza

- La “Master Consulting” ha una composizione di progetto così strutturata:
  - Senior 50%
  - Middle 100%
  - Junior 100%
- La “*utilization*” è la seguente:
  - Senior 75%
  - Middle 75%
  - Junior 90%

# La leva nella consulenza

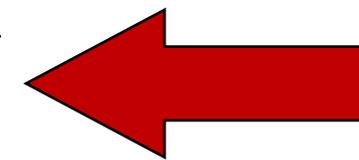
Livello	Requirement per progetto	Target Utilization	Staffing per 6 progetti a target	Staffing per 12 progetti a target
Senior	50% di 1	75%	4	8
Middle	1	75%	8	16
Junior	3	90%	20	40

- **Senior:**
- 6 progetti  $\rightarrow 6^*,5 \rightarrow 3$  Sr (utilization)  $\rightarrow 4$  Sr

La composizione dello staffing è lineare all'aumentare dei progetti

# Redditività

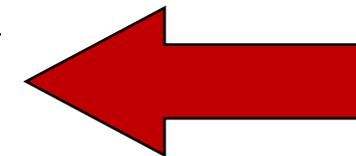
Livello	Q	Target Utilization	Target billable h (2k/y)	Rate	Fees	Salary	Total salary
Senior	4	75%	6.000	200	1.200.000		
Middle	8	75%	12.000	100	1.200.000	75.000	600.000
Junior	20	90%	36.000	50	1.800.000	32.000	640.000
Totale					4.200.000		
Salary					-1.240.000		
<b>Mg Contrib.</b>					<b>2.960.000</b>		
Overhead (*)					1.280.000		
profitto					1.680.000		
<b>Partner (Sr.)</b>					<b>420.000</b>		



(\*) Overhead: 40k per *professional*

# Redditività

Livello	Q	Target Utilization	Target billable h (2k/y)	Rate	Fees	Salary	Total salary
Senior	10	75%	15.000	200	3.000.000		
Middle	20	75%	30.000	100	3.000.000	75.000	1.500.000
Junior	50	90%	90.000	50	4.500.000	32.000	1.600.000
Totale					10.500.000		
Salary					-3.100.000		
<b>Mg Contrib.</b>					<b>7.400.000</b>		
Overhead (*)					3.200.000		
profitto					4.200.000		
<b>Partner (Sr.)</b>					<b>420.000</b>		



(\*) Overhead: 40k per *professional*

# Riferimenti

- Francesco Ciampi – La consulenza direzionale, interpretazione scientifica in chiave cognitiva – Firenze University Press - 2012
- Guido Corbetta - La consulenza di Direzione – Egea – 2000
- E. Rasiel P. Friga - The McKinsey Mind – McGraw-Hill - 2002
- [www.assoconsult.it](http://www.assoconsult.it)