



# Management Consulting: libera professione d'impresa

**I consulenti di direzione e organizzazione aiutano le aziende a operare meglio. Sono indipendenti, ma entrano quotidianamente nel CUORE della vita aziendale**

di ROSAMARIA SARNO

**L**a consulenza di direzione e organizzazione (management consulting) è un'attività professionale esercitata individualmente, in gruppo o sotto forma di società e i cui clienti/committenti sono imprese/organizzazioni/enti (soggetti collettivi). L'attività esige competenza professionale e specialistica, nonché rispetto di valori e di regole di comportamento (etica); si esplica mediante prestazioni professionali quali consigli e pareri, piani, progetti, interventi formativi e assistenza. Così lo statuto dell'Apco, Associazione italiana dei consulenti di direzione e organizzazione, definisce l'attività svolta dai propri associati, sottolineandone in modo particolare l'aspetto di professione libera: "professione" intesa come attività principale, prevalente e continuativa che dà al soggetto (persona e/o organizzazione) una identità professionale specifica; "libera" in quanto si riferisce al concetto di autonomia da gerarchie organizzative del cliente/committente e di indipendenza di giudizio e di azione compatibilmente con il mandato ricevuto e accettato.

Si tratta quindi di una **libera professione per autonomia**, che vive però la vita dell'azienda operando accanto a impen-

ditori e manager di aziende private e a dirigenti di enti pubblici. "La sua missione è 'aiutare le imprese e le organizzazioni ad aiutarsi per operare meglio'. A differenza di altre professioni rivolte all'impresa (commercialisti, giuristi, consulenti del lavoro ecc.), il consulente di direzione entra ogni giorno fisicamente in azienda, ne respira il clima e si deve interfacciare con i vari protagonisti tenendo conto degli equilibri e degli obiettivi specifici di ogni realtà. Mantenendo autonomia di giudizio ed etica", ci spiega **Carlo Baldassi, consulente di Udine**, dal 1993 Cmc (Certified Management Consultant) Apco, **coordinatore della sezione territoriale Friuli Venezia Giulia**. "Le aree della consulenza riguardano tutte le discipline del management: strategie organizzative e leadership, project management, amministrazione, finanza & controllo, marketing & vendite, risorse umane, logistica ecc. Discipline in costante evoluzione".

Naturalmente, per poter svolgere questa professione con capacità e competenza è necessaria una formazione adeguata e costante, oltre a specifiche attitudini. "Una formazione di tipo universitario è la base, unita a una **spinta culturale all'innovazione** e a una **propensione all'autoimprenditorialità**", sostiene Baldassi. "Assumono inoltre crescente importanza le qualificazioni volontarie: in particolare le certificazioni di parte seconda riconosciute da associazioni professionali come Apco/Icmci, che propone standard internazionali. Assai utili eventuali precedenti esperienze aziendali in qualità di manager. Soprattutto per chi opera nelle Pmi occorre unire anche notevole capacità

relazionale e duttilità operativa. E poi occorre studiare sempre, confrontarsi con buone pratiche internazionali, fare networking con i colleghi e nella propria business community, avere una costante attenzione all'azienda-cliente e alle sue esigenze specifiche e mutevoli. Sapendo che sei sul mercato ogni giorno e... vivi di reputazione".

### Problemi gestionali, fiscali e previdenziali

Ma quali sono le principali problematiche dei professionisti del settore che operano autonomamente con partita Iva? "Attualmente", spiega Baldassi, "in Italia il numero dei consulenti di direzione full time (escludendo docenti universitari e occasionali, nonché le finte partite Iva), supera certamente le diecimila persone. Apco aveva svolto due apposite ricerche nazionali nel 1993 e nel 2006 (si veda [www.apcoitalia.it](http://www.apcoitalia.it)). Nella consulenza operano sia professional dipendenti (nelle grandi società) sia, soprattutto, professionisti autonomi, strutturati con piccoli o medi studi di territorio. **Operando come professionisti autonomi si incontrano tutte le pro-**

**blematiche delle microimprese:** vincoli organizzativi, costi gestionali crescenti, necessità di conquistare e fidelizzare clienti, rischi d'impresa ecc. Particolarmente rilevante sarebbe estendere l'area delle deducibilità fiscali ai professionisti: Irap, costi oggi limitati al 2% dei ricavi ecc."

"Resta poi la grande questione previdenziale", aggiunge Baldassi, "oggi i professionisti con partita Iva, ma non compresi in Ordini e Albi obbligatori, versano il 27,7% del reddito alla Gestione separata Inps (e al momento sono solo datori e non utilizzatori dei contributi) ma possono richiedere ai committenti solo il 4% di compartecipazione, come quando fu lanciata la riforma Dini nel 1996. E i nostri committenti non ne sono formalmente obbligati (anche se solitamente 'accettano'). Occorre aumentare e rendere obbligatoria la quota di contributo ai committenti, come si fa per i dipendenti. Inoltre va sottolineato come attualmente i ricavi di un singolo professional quasi mai consentano anche di aprire polizze individuali e ci si deve limitare alla previdenza obbligatoria. Gli unici elementi buoni



Carlo Baldassi,  
consulente  
di direzione  
e organizzazione  
di Udine,  
coordinatore  
Apco della  
sezione  
territoriale Friuli  
Venezia Giulia.

## Il valore della formazione

di Marco Beltrami, presidente Apco, Associazione italiana dei consulenti di direzione e organizzazione



**F**are il consulente di management è una professione. Non ci si improvvisa consulenti, non basta avere profonde conoscenze tecniche o avere tanta esperienza lavorativa di successo per fare bene il consulente. **Nella mia visione il consulente è colui che fa accadere le cose, è colui che, capito il problema del cliente, riesce a trovare la modalità migliore per portarlo a soluzione.** Modali-

tà che è influenzata da tante variabili e tanti elementi: l'abilità del consulente è proprio la lettura del contesto e la scelta dell'approccio migliore. Occorrono competenze per fare questo e, come in tutte le professioni, anche passione e qualche dote naturale.

La consulenza è storicamente una professione in cui ha sempre avuto peso l'affiancamento al collega esperto, e io sono personalmente convinto che questo sia ancora molto importante, ma occorrono basi profonde di conoscenze di diverso genere, occorre il confronto con le best practices, occorre studiare ed esercitarsi. In altre parole occorre un processo formativo che integri esperienze sul campo con momenti di aula e di studio. Non solo: fare il consulente di management vuole dire accettare l'idea che la propria formazione non termina mai. Il consulente deve essere aggiornato sull'evoluzione delle discipline manageriali, deve conoscere i trend e le dinamiche di mercato, deve conoscere l'evoluzione dei propri clienti, e tutto questo richiede anche la capacità di modificare nel tempo i propri comportamenti.

Un processo continuo, impegnativo, che, a mio parere, caratterizza fortemente la nostra professione.

**Il consulente di management, come altri professionisti intellet-**

**tuali, è "condannato" all'aggiornamento, all'evoluzione.** Il consulente deve assorbire stimoli esterni - strutturati (ad esempio, corsi, riviste specializzate...) o meno (notizie quotidiane, conversazioni...) - per elaborarli, metabolizzarli e restituirli ai propri clienti. Una vera formazione *continua*, anche perché sappiamo quanto il consulente impari nell'interazione quotidiana con i propri clienti. Al di là delle occasioni formative destrutturate, ma più continue, appunto, il lavoro quotidiano o letture varie, è normale avere una media di 8-10 giornate dedicate alla formazione all'anno, cercate e difese da altri impegni, nella consapevolezza della loro importanza fondamentale: l'investimento più importante e consistente per un consulente, spesso non abbastanza apprezzato dai clienti.

Favorire la formazione e lo sviluppo dei consulenti è uno degli aspetti principali della missione di Apco. La nostra associazione è profondamente impegnata su quest'area sia con l'organizzazione di corsi specifici sulle capacità consulenziali sia favorendo il networking e le occasioni di scambio.

La formazione che Apco eroga si integra con il processo di certificazione Cmc (Certified management consultant), unica certificazione internazionale esistente per la consulenza di management, che riconosce e qualifica i consulenti che hanno un livello "certificato" di professionalità, competenza, esperienza.

L'offerta formativa di Apco copre sia le esigenze di chi si avvicina alla professione sia quelle di chi, avendo già esperienza, vuole approfondire alcuni aspetti specifici. In particolare, quello che noi chiamiamo "corso base" affronta anche i contenuti delle norme Uni sulla consulenza pubblicate negli ultimi anni. Il sito [www.apcoitalia.it](http://www.apcoitalia.it) illustra in dettaglio le attività di Apco.

attuali sono i versamenti fiscali per cassa (solo dopo aver incassato le parcelle, cioè) e le possibilità di compensazione crediti tra Iva, Irpef ecc.”.

### Vantaggi e difficoltà degli ex manager

C'è da sottolineare che a queste problematiche si sommano altre difficoltà per coloro che hanno lavorato per anni come manager in azienda e ora operano come liberi professionisti.

“Professionalmente, chi era un manager (io lo ero) ha notevoli vantaggi nella professione di consulente”, osserva Baldassi, “l'aver vissuto in prima persona il clima delle aziende e le loro contraddizioni permette una visione sistemica dell'organizzazione-cliente e facilita il confronto con la leadership interna. Ma pesano le questioni relative al welfare e soprattutto quelle previdenziali prima accennate. Una volta raggiunta l'età anagrafico-contributiva prevista (oggi quota 97, poi 98 ecc.) occorrerà richiedere la totalizzazione tra contributi Inps da dipendente e contributi di gestione autonoma. Particolarmente critica sarà la situazione per coloro (in Italia oggi oltre un milione, mi risulta) che nel 1996 non avevano raggiunto i 18 anni di versamenti da dipendenti e rientrano perciò nella gestione contributiva, penalizzata di almeno il 25% a parità di versamenti rispetto alle analoghe posizioni retributive. Per non parlare dei giovani, ancora più penalizzati. Insomma il rischio concreto, dopo almeno 37 anni di regolare lavoro, sarà di avere pensioni da sopravvivenza. Inevitabile fare il con-



fronto con i privilegi di cui hanno goduto per decenni i dipendenti pubblici...”.

Ecco allora alcuni suggerimenti per le figure professionali che lavorano nel settore al fine di gestire al meglio la propria attività come professionisti autonomi: “Operare con spirito imprenditoriale, studiare e sviluppare continuamente marketing professionale: scrivere, tenere conferenze, spedire newsletter a prospect e clienti, fare vita di associazione in Apco ecc.. E saper gestire il proprio budget d'impresa”.

### I costi per iniziare l'attività e per l'aggiornamento

Ma, per chi desidera iniziare l'attività, quali sono oggi i costi di start-up? E, poi, quali le spese di gestione corrente? “Il singolo consulente di direzione può inserirsi in una struttura organizzata oppu-

## lo “giovane” consulente di direzione e organizzazione



**P**aolo Zaramella, 38 anni, consulente Cmo Apco, vive e lavora a Vicenza dove, dal 1998 collabora attivamente con una struttura che si occupa di consulenza organizzativa e direzionale.

“L'inizio è stato graduale ma anche sfidante”, racconta, “l'anno in cui sono partito con la mia avventura professionale lo studio era coinvolto

in diversi progetti trans-nazionali. Ho quindi dovuto ‘rimboccarmi le maniche’ da subito, organizzandomi il lavoro in maniera autonoma, confrontandomi con colleghi stranieri, occupandomi nel contempo di tematiche che, fino ad allora, avevo conosciuto solo in teoria”.

Dopo il diploma in Ragioneria sperimentale, Zaramella ha conseguito la laurea in Economia aziendale presso l'Università Ca' Foscari di Venezia, scegliendo in particolare materie dell'area management (strategia, marketing, organizzazione ecc.).

“In questi anni ho inoltre frequentato alcuni corsi specialistici, su temi legati alla mia professione, oltre al corso base di Apco, nel 1999, rivolto ai giovani consulenti di direzione e organizzazione,

percorso che consiglio vivamente”. Gli chiediamo se incontra particolari difficoltà come libero professionista che lavora con partita Iva. “La professione presenta aspetti interessanti ma anche, soprattutto in questa fase economica ancora difficile, molte difficoltà”, ci spiega. “Infatti, se non si è inseriti in una rete di relazioni affidabile e ben sviluppata, c'è il rischio di non riuscire a intercettare i bisogni del mercato e un adeguato numero di clienti. Questo perché ogni singolo professionista cerca, giustamente, di approfondire un'area specialistica di intervento (marketing, controllo di gestione, finanza ecc.) con il rischio di non poter rispondere alle molteplici esigenze del cliente”.

Riguardo alla situazione attuale del mercato del lavoro, Zaramella rileva che “c'è ancora una certa viscosità del mercato, con bassa propensione da parte delle imprese nell'investire in consulenza; allo stesso modo non è facile essere visibili. Queste difficoltà sono però superabili con alcuni accorgimenti strategici: avere una preparazione elevata, considerare prioritaria la rete di relazioni (in questo Apco è uno strumento molto efficace) e porsi in modo pro-attivo nei confronti del mercato, offrendo soluzioni specifiche”.

re operare essenzialmente come one man company. In tal caso", informa Baldassi, "i costi minimi di set up tecnico-organizzativo oggi possono aggirarsi sui diecimila euro (qualora non ci sia un affitto di ufficio) a cui vanno aggiunti per i primi anni i ridotti ammortamenti possibili e i costi commerciali".

"Per quanto riguarda le spese generali costanti ordinarie, un professional che opera come singolo deve ricavare almeno 60-70 mila euro annui per poter lavorare e vivere dignitosamente. Il 40-50% dei ricavi se ne va nelle spese di gestione (ammortamenti, acquisto di beni strumentali, trasferte, commercialista, assicurazioni professionali ecc). Poi occorre aggiungere il proprio stipendio mensile, i costi finanziari e gli imprevisti, considerare le imposte e i contributi previdenziali. E deve restare almeno un piccolo utile per investire nuovamente e per innovare. Ricordo", conclude Baldassi, "di utilizzare bene il commercialista e di fare budgeting e tax planning preventivo. Quanto poi alle spese per l'aggiornamento (libri, riviste, corsi ecc.), considero questi come costi basic, diciamo almeno il 10% dei costi generali per ogni esercizio".

## Che cosa è l'Apco



Apco, Associazione professionale italiana dei consulenti di direzione e organizzazione, è stata costituita a Milano nel 1968. Riunisce e certifica coloro che in Italia svolgono professionalmente l'attività di management consultant sia individualmente sia come associati, partner o dipendenti di società di consulenza. La sua mission è rappresentare e promuovere la professione del management consultant, aggregare la comunità dei consulenti e favorirne lo sviluppo professionale, definire e presidiare elevati standard qualitativi, assicurare rappresentatività a tutti gli associati sia presso le istituzioni sia presso le associazioni di categoria imprenditoriali. Apco è membro dell'Icmci, International council of management consulting institutes, l'organismo che riunisce le associazioni professionali nazionali. L'associazione punta molto a semplificare e far crescere la relazione cliente-consulente, per rendere più trasparente e facile il dialogo. Oltre alla collaborazione con Uni per lo sviluppo di norme specifiche di indirizzo sulla consulenza, un altro tassello di grande valore in questo campo è rappresentato dalla certificazione Cmc (Certified management consultant), unica certificazione internazionale esistente per la consulenza di management, che Apco rilascia per conto di Imci e che raccoglie i consulenti con un livello "certificato" di professionalità, competenza, esperienza. La stessa iscrizione ad Apco è per il cliente una forma di garanzia, perché segnala un consulente che si riconosce in una comunità professionale, ha delle esperienze dimostrate, aderisce a un codice etico. Apco è articolata con delegazioni territoriali. Organizza attività di formazione e sviluppo per i consulenti a livello nazionale e locale, favorisce lo sviluppo della community con scambio di esperienze, conoscenze e contatti, gestisce il processo di certificazione e qualificazione dei consulenti, mette in relazione le università con i professionisti della consulenza e svolge ogni attività che possa rendere più visibile il valore e il contributo della consulenza di management allo sviluppo del sistema economico italiano. Per avere informazioni ulteriori gli interessati possono visitare il sito dell'associazione [www.apcoitalia.it](http://www.apcoitalia.it)

## Il marketing del consulente

Il marketing tradizionale è applicabile alla consulenza con molte difficoltà perché, in generale, il prodotto consulenza può essere definito all'inizio solo in modo generico e comincia a prendere forma con la redazione della proposta che lo cala nella realtà dell'azienda cliente. Ma questo avviene solo dopo i primi colloqui con le aziende, meglio con l'imprenditore o i dirigenti. Vladimiro Barocco, consulente di management certificato Apco/Imci, con oltre 30 anni di esperienza nel campo del marketing e della gestione aziendale, lo ha scoperto fin dall'inizio della propria attività consulenziale e in seguito, col passare del tempo, si è sempre più convinto che tutti, all'interno di una società di consulenza, hanno la responsabilità di avviare, sviluppare e curare i rapporti con i clienti. "Ciò significa che i consulenti devono essere anche uomini di marketing per vendere e realizzare i loro servizi", dichiara nel suo nuovo libro *Il marketing del consulente. Come sviluppare notorietà, fiducia e relazioni per incrementare il proprio business*, edito da FrancoAngeli, a cui ha



voluto dare un particolare carattere di concretezza in modo che "sia anche un manuale per colleghi giovani e per quelli stanchi di sperimentare altalenanti fortune delle loro attività".

Ecco quindi che, dopo aver tracciato le caratteristiche dei consulenti di successo e aver sottolineato i tre verbi più importanti per questa professione (farsi riconoscere, farsi apprezzare e costruire fiducia), Barocco passa subito agli aspetti pratici, dalle iniziative per promuovere le attività di consulenza alla definizione e creazione del piano di marketing, dal fare networking al marketing più avanzato (sito web, newsletter, pubblicazione di articoli e libri, interventi a tavole rotonde o seminari), all'uso ottimale dei social media, alla

"vendita" dei servizi di consulenza, fino agli aspetti più concreti, come il calcolo corretto degli onorari.

Perché, se è fondamentale essere competenti e affidabili, è altrettanto importante far bene i conti e scegliere il metodo di fatturazione più adeguato alla propria attività di consulenza.