

MOTIVAZIONE E PRODUTTIVITÀ

LETTERA INFORMATIVA N. 20

IMPRENDITORI A COLORI: UNO SGUARDO ALLA PMI DI DOMANI

Atti del Convegno Mind Consulting del 8 e 9 Novembre 2007

"Imprenditori a Colori", questo il titolo che Mind Consulting ha riservato alla speciale Convention 2007 organizzata per fornire alle PMI Italiane spunti ed indirizzi circa l'economia di domani. In due giorni si sono avvicendati sul palco del Paladonna di Bologna dei relatori di eccezione, da Maurizio Costanzo che ha progettato e condotto uno speciale talk show di piccoli/medi imprenditori creato su misura per Mind, all'esperto di Management ed Economia Tom Peters che ha illustrato le prospettive e le direttrici di espansione per la PMI Italiana, agli esperti di Mind Consulting in campi quali l'incentivazione, il management, la leadership e il marketing, ai collaboratori più produttivi delle piccole medie imprese italiane. Il tutto con un unico fine: fornire agli imprenditori e manager presenti uno sguardo su quella che sarà la Piccola Media Impresa di domani!

MAURIZIO COSTANZO: OGNI PICCOLO MEDIO IMPRENDITORE PUO' SCONFIGGERE LA CRISI SE USA FANTASIA, CAPACITA' IMPRENDITORIALE ED ENTUSIASMO

Piuttosto che le nostre parole, che potrebbero essere per certi versi viziate dall'entusiasmo, preferiamo che sia un articolo a firma Maurizio Costanzo, ripreso da alcuni giornali nelle giornate successive alla convention, a rendere il senso pratico di quanto accaduto l'8 e il 9 Novembre:



Costanzo mentre intervista alcuni degli imprenditori protagonisti della Convention Mind

"Ho partecipato ad una convention a Bologna degli "imprenditori a colori". Il tutto era organizzato dalla Mind Consulting. Nell'occasione ho avuto modo di conoscere e conversare davanti ad una platea di mille persone con otto piccoli imprenditori. Dico piccoli ma sono medi e comunque sono come ho ripetuto, la salvezza del nostro Paese per fantasia, capacità imprenditoriale, entusiasmo. Età media di chi ho intervistato 40/45 anni. Tutte aziende dai sessanta ai cento dipendenti che lavorano con entusiasmo perché è l'entusiasmo trasferito dai capo azienda. C'è una società che produce e commercializza impianti di saldatura e taglio dei metalli, gas tecnici e frigoriferi. Il fatturato è di circa 25 milioni di euro ed è la "Saldogas" di Napoli. Un'altra che ha superato un periodo di difficoltà con l'ideazione di porte per camion in kit di montaggio. Sono 65 dipendenti diretti e 25 milioni di fatturato annui. Potrei andare avanti ma ci tengo a dire che in tutti ho riscontrato entusiasmo, capacità di

sacrificio e voglia di lavorare divertendosi. Quest'ultima a mio parere è la cosa più importante perché ci si sveglia la mattina con un'altra spinta. Mi piace pensare che di imprenditori medi o piccoli ce ne siano in gran numero e somiglino a quelli che ho intervistato. Se ciò è vero ed è vero, penso che riusciremo a superare le difficoltà, le crisi, ogni sintomo di recessione". - Maurizio Costanzo, Roma, 19 Novembre 2007

Numerosi sono gli spunti di immediata applicazione pratica emersi in queste due giornate di intenso lavoro. Li sviscereremo, per quanto ci è possibile, nelle prossime pagine¹.

TOM PETERS: NEL MERCATO DI OGGI L'ECCELLENZA VIENE COSTRUITA NELLE PMI!



Peters apre la sua discussione sulle tendenze dell'economia spiegando alla platea che l'esportatore numero uno al mondo non è la Cina, non sono gli Stati Uniti d'America e nemmeno il Giappone, ma è la Germania. Il dato diventa ancora più interessante se si pensa che i tedeschi hanno una popolazione decisamente inferiore rispetto a quella degli altri tre paesi.

La ragione di un tale primato dell'export non è da imputarsi alle sue grandi aziende (Siemens, Mercedes, BASF, ecc) quanto alle piccole e medie imprese tedesche che da sole costituiscono un traino poderoso per l'economia. *“Non devi avere 27.000 dipendenti per essere un'azienda superba”*, dice Peters citando come esempio un'azienda tedesca produttrice di coloranti per candele che, pur con soli 11 dipendenti, controlla il 50% del mercato mondiale...

Peters continua spiegando che, mentre nel passato era di moda parlare di “Amministratori Delegati del momento” riferendosi ai CEO delle grandi imprese, o di “settori promettenti” facendo riferimento alle nuove linee di business inventate da questa o quella multinazionale, *oggi se vuoi trovare la vera eccellenza, devi andare in una Piccola e Media Impresa.*

In questi anni *“la produttività in una PMI è più elevata di quella di una grande impresa”* – sostiene Peters – le grandi aziende sono spesso ingessate da procedure che bloccano la creatività e lo sviluppo di vera innovazione. Cita a sostegno uno studio del Prof. Thomas Stanley, il più grande esperto in materia di milionari, che evidenzia come le persone che riescono ad accumulare ingenti fortune siano spesso imprenditori di PMI che eccellono in settori non appariscenti o, in molti casi, addirittura “noiosi”: dai ricostruttori di motori, ai pavimentatori, ai manutentori di giardini, ecc, ecc.

“I manager delle multinazionali abitano ai piedi delle colline, sulla cima ci abitano gli imprenditori delle PMI che magari vendono servizi di giardinaggio, cera per auto, ricostruiscono pneumatici per camion...” - Tom Peters

¹ Sono disponibili DVD con i punti salienti degli interventi del Dott. Peters e degli altri relatori dell'evento. Tali DVD possono essere richiesti online sul sito www.mindconsulting.it oppure contattando direttamente la Mind Consulting.

DAVIDE ZUCCHETTI: EMOZIONARE E METTERE COLORE!

La prima giornata comincia con Zucchetti di Mind Consulting che, parlando di marketing, spiega che non esista economia che tu possa fare in azienda che ti permetta di compensare quello che ti fa perdere uno scollaboratore². *“Il cliente – spiega Zucchetti – è sempre più intollerante quando si tratta di valutare la qualità della relazione che vive mentre acquista un prodotto o fruisce di un servizio. Le performance del prodotto oggi, seppur importanti, passano in secondo piano, tutti noi tendiamo a ritenerle scontate. Ciò su cui ci concentriamo davvero per innamorarci o meno di un’azienda è la qualità della relazione che viviamo”.* All’imprenditore rimane un’unica via: assicurarsi che ognuno dei propri collaboratori diventi un “ambasciatore del brand” costruendo e mantenendo relazioni eccellenti con la clientela, far sì che ogni collaboratore sia in grado di far innamorare il cliente.

Zucchetti si sofferma in particolar modo sul ruolo dell’imprenditore, vale a dire colui che mette vita, passione e colore all’interno della propria azienda. *Non deve diventare un “ingrigitore” – sostiene Zucchetti – definendo quest’ultimo come qualcuno che spegne gli animi dei collaboratori, considera irrilevante l’attenzione data ai dettagli, non innova e si basa più che altro sulla sostanza.*

Infatti oggi come oggi sono le emozioni che più di ogni altra cosa muovono il mercato: stupore, paura, allegria, amore, empatia, sgomento. Quando le soffochiamo creando un clima serio o addirittura demotivante, la nostra azienda non riesce più a costruirsi o a mantenere una posizione rilevante sul mercato.

Zucchetti conclude il suo invito ad essere imprenditori che mettono vita e colore nelle proprie imprese sostenendo che il marketing, come l’amore, ha ragioni che la logica non può capire: *“Se ci si basasse unicamente sulla logica, un calabrone, avendo ali troppo piccole rispetto al peso del corpo, non dovrebbe essere in grado di volare. Ma la vita e l’amore hanno logiche tutte loro che la ragione spesso non riesce a spiegare. E lo stesso si applica alla relazione che esiste tra un cliente ed un’azienda. Non essere un ‘ingrigitore’. Metti vita e amore nella tua impresa”.*

FLAVIO CABRINI: COINVOLGERE!

Flavio Cabrini approfondisce quanto trattato dal precedente oratore analizzando in dettaglio i meccanismi e le basi del coinvolgimento: una comunicazione davvero efficace tra l’imprenditore ed i suoi collaboratori.

Cabrini sottolinea l’importanza delle relazioni interne, un gruppo è un vero gruppo solo quando la qualità delle relazioni tra i singoli componenti è elevata. L’imprenditore piuttosto che essere quello che svolge tutto il lavoro in prima persona, dovrebbe essere quello che aiuta ed agevola le comunicazioni e lo scambio di informazioni con e tra i collaboratori. Citando Tom Peters, sostiene che *“se il venerdì sera non ti piace fermarti a parlare con un tuo collaboratore che ha dei problemi personali, allora vendi la tua azienda perchè non sei più adatto a gestirla”.*

Prosegue nella sua disamina del coinvolgimento e della comunicazione spiegando che, per quanto possa sembrare paradossale, la comunicazione è principalmente ascolto ed è fatta per chi ascolta piuttosto che per chi sta parlando. Verità “ovvia” ma spesso trasgredita da molti manager – sostiene Cabrini – che nonostante sappiano che l’ascolto dei collaboratori è alla base del coinvolgimento emotivo, vuoi per mancanza di tempo, vuoi per la poca disciplina o addirittura per pura testardaggine, continuano a “parlarsi addosso” o a comunicare principalmente a senso unico con il risultato che ciò che arriva effettivamente dall’altra parte è solo una minima parte di quanto si stava cercando di comunicare.

Cabrini insiste poi sulla necessità di richiedere un feedback per le comunicazioni che trasferiamo ai nostri collaboratori. Porre semplici domande quali: “Spiegami come utilizzeresti l’informazione che ti ho appena dato”; “Dimmi: quali azioni metterai in campo ora sulla base di quanto abbiamo visto assieme?”, ecc, secondo Cabrini, può aumentare del 30 o addirittura del 40% la comprensione che i nostri collaboratori hanno di quanto cerchiamo loro di trasferire.

² Scollaboratore: si riferisce a una persona che pur essendo presente in azienda, di fatto non svolge il ruolo che dichiara, per esempio un responsabile che non motiva e trasferisce entusiasmo ai propri collaboratori o un commesso che si disinteressa dei propri clienti

Concordano senz'altro i collaboratori delle imprese italiane, i quali, in una recente ricerca condotta dall'Ufficio Studi Mind Consulting affermano che *il fatto di condividere il sogno e gli obiettivi con i collaboratori è la caratteristica più importante che un imprenditore o manager dovrebbe avere al fine di far venire a un collaboratore il desiderio di impegnarsi in azienda e fare la differenza, mentre sostengono che la poca comunicazione e il poco interesse da parte che l'imprenditore ha verso i collaboratori, è uno dei principali elementi di demotivazione in azienda.*³

ANDREA CONDELLO: CONDIVIDERE!

"Oggi ogni azienda, cambiando approccio alla motivazione e gestione degli uomini, ha la possibilità di incrementare di 50 volte la produttività individuale dei suoi collaboratori!!" -Stephen Covey, intervenendo al Contest Mind 2006

A questa parte è stato dato il nome "condividere", ma si sarebbe anche potuto chiamarla: qual è quell'azienda di consulenza tanto "strana" da premiare economicamente con 75.000 euro i migliori collaboratori delle aziende clienti???



I due vincitori nazionali, Stefania Comastri e Davide Cirella ritirano il premio di 5.000 Euro messo in palio da Mind Consulting

Andrea Condello, coerente con lo slogan, da lui lanciato nel 2005 circa l'incentivazione economica dei collaboratori: *"Puoi dar via anche il 50% di quello che non guadagni ora, se qualcuno ti aiuta a guadagnarlo"*, distribuisce premi per 75.000 euro ai quaranta collaboratori più produttivi di aziende clienti Mind.

Questo concorso era stato lanciato da Mind Consulting a fine 2006 con lo scopo di selezionare e premiare con compensi compresi tra 1,000 e 5,000 euro cadauno i collaboratori di aziende clienti che, nel corso dei primi tre trimestri del 2007, avessero creato un grande valore economico per la propria impresa. L'obiettivo era quello di dimostrare su larga scala come la stimolazione economica, seguita da azioni di coinvolgimento emotivo avrebbe potuto creare un grande impatto sulla motivazione e produttività dei collaboratori di un'impresa. Il montepremi di 75.000 euro è stato finanziato per metà da aziende clienti Mind aderenti all'iniziativa e per metà da Mind Consulting Italia che si è accollata l'onere di dimostrare come l'incentivazione economica funzioni e sia sempre di più un ingrediente essenziale per la PMI di successo.

I 40 collaboratori premiati vanno dall'impiegata amministrativa che ha ridotto di 92.000 euro il costo del denaro per l'azienda nella quale lavora, al dipendente dell'ufficio commerciale che con convinzione e pazienza ha aperto il mercato francese arrivando a portare a casa oltre 600.000 euro di ordini in un anno, a uno dei responsabili del settore fitness di una media impresa che, non solo ha ideato un nuovo sistema di formazione per i responsabili di negozio, ma si è poi assicurato che venisse messo in funzione così da creare un incremento di quasi 2 milioni di euro nelle vendite, ai collaboratori di Vodafone Italia che hanno

³ Ricerca Mind Consulting su un campione di collaboratori e dipendenti di piccole medie imprese italiane, novembre 2007.

creato nuovi sistemi innovativi di vendita tramite Web, insomma, ancora una volta si è dimostrato come l'incentivazione economica tangibile unita a dei fattori intangibili di motivazione, entusiasmo e coinvolgimento, possa creare un deciso incremento del valore prodotto da ognuno dei nostri collaboratori⁴.

Se qualcosa in più di 300 euro (questo è quanto è stato richiesto ad ogni azienda cliente aderente all'iniziativa) sembra avere il potere di mettere in moto una produttività che in alcuni casi supera i due milioni di euro in valore, viene davvero da chiedersi se non sia il caso di dare una riconsiderata ai sistemi incentivanti in uso in ognuna delle nostre imprese. Il potenziale esprimibile da ognuno dei nostri collaboratori, quando questi vengano opportunamente motivati e coinvolti, in effetti, pare essere straordinario.

I COLLABORATORI PREMIATI: L'INCENTIVO ECONOMICO SERVE PER ACCENDERE LA MICCIA, POI SERVONO LE AZIONI DI COINVOLGIMENTO DA PARTE DEL TITOLARE DELL'IMPRESA

L'ufficio studi di Mind Consulting ha intervistato ogni vincitore del contest 2007, chiedendo loro informazioni dettagliate circa ciò che li aveva spronati e motivati a fare la differenza all'interno delle rispettive imprese.

Quasi unanime la risposta dei partecipanti: l'incentivo economico serve come miccia e catalizzatore iniziale, poi l'entusiasmo prosegue soprattutto per la presenza di un imprenditore o manager che continua a coinvolgere il gruppo e a tenere alta la motivazione.

In particolar modo abbiamo provato a riassumere le risposte che le persone intervistate ci hanno fornito alle seguenti domande, in quanto le riteniamo di grande utilità per qualsiasi lettore che svolga una funzione manageriale:

A) QUALI SONO LE CARATTERISTICHE CHE UN TITOLARE D'AZIENDA DOVREBBE AVERE PER FARTI VENIRE IL DESIDERIO DI IMPEGNARTI E DI FARE LA DIFFERENZA?

Risposte in ordine di importanza assegnata dal collaboratore:

- 1) Vedere lui per primo che crede nel progetto e si attiva per il cambiamento
- 2) Condividere con me il sogno, il progetto, insomma coinvolgermi
- 3) Che sappia ascoltare e comunicare con i propri collaboratori
- 4) Riconoscere i meriti a livello intangibile e tramite sistemi premianti

Analizzando le risposte di cui sopra si evince come due siano le principali spinte motivazionali da tenere accese una volta che abbiamo messo in moto un programma di incentivazione economica: il leader che si presenta come modello del cambiamento che chiede alle persone di attuare e, di conseguenza, si attiva, motiva il gruppo, mette in campo un grande entusiasmo personale e, in secondo luogo, il costante coinvolgimento e la costante informazione ai collaboratori circa gli obiettivi, i progressi fatti, le difficoltà e le opportunità.

B) QUALI SONO LE CARATTERISTICHE DI UN TITOLARE D'AZIENDA CHE TENDONO A DEMOTIVARTI O A FARTI SCENDERE LA CATENA?

Risposte in ordine di importanza assegnata dal collaboratore:

- 1) Se lui stesso tratta male la sua azienda! (per esempio: se è demotivato, non decide, è poco professionale, non investe... in altre parole, vuoi per demotivazione personale, vuoi per scarsa professionalità, non costituisce più un modello)
- 2) Un carattere severo/ostico o scontroso
- 3) Comunica troppo poco con i propri collaboratori
- 4) Non ascolta o ascolta troppo poco
- 5) Non riconosce i meriti a livello intangibile (lodi ed apprezzamenti) e a livello tangibile (sistemi incentivanti e premianti)

⁴ Per un resoconto completo dei vincitori del contest 2007 e per maggiori informazioni circa l'edizione del contest Mind Consulting 2008 e come fare per aderire all'iniziativa, vai su www.mindconsulting.it/ufficio_stampa o contatta la Mind Consulting Italia.

Per contro, il primo elemento di demotivazione nei nostri collaboratori avviene nel momento in cui questi percepiscono che noi per primi siamo quelli demotivati o che hanno smesso di credere nel progetto aziendale. Per dirla alla Steve Jobs: l'azienda è davvero un'emanazione dello stato d'animo del titolare della stessa.

Una volta presi cura di ciò, il secondo aspetto risiede primariamente in aspetti relazionali o in difficoltà relazionali del titolare stesso: un carattere burbero, ostico o noioso, troppa attenzione ai dettagli negativi nelle prestazioni dei collaboratori, assenza di comunicazione e di vero interesse (ascolto) per le persone che gestisce, sono queste le cose che più di ogni altra uccidono la motivazione e la voglia di fare la differenza.

In attesa della pubblicazione della ricerca completa da parte del Centro Studi di Mind Consulting, potremmo riassumere il tutto dicendo: sii per i tuoi collaboratori un modello di entusiasmo, motivazione e desiderio di innovazione e, mentre lo fai, cerca di mantenere alta la comunicazione e il coinvolgimento. Se metti in campo le due caratteristiche di cui sopra, mentre presenti un progetto di incentivazione economica, nella maggior parte dei casi otterrai risultati che ti sorprenderanno.

RUGGERI: PASSIONE!

Parlando di passione e di "leader come modello", senz'altro Paolo A. Ruggeri di Mind Consulting ci va giù duro e non usa mezzi termini durante il suo intervento provocatorio e, per certi versi, di sfida. Ruggeri comincia in modo surreale citando tutta una serie di case history di PMI che, a rigor di logica, per la qualità e non unicità del prodotto che trattano, non dovrebbero esistere sul mercato, ciò nonostante sviluppano fatturati considerevoli.

Che cosa le accomuna – sostiene Ruggeri – se non un titolare che ama il proprio lavoro e che ha la capacità di creare un gruppo che mette in campo un'esecuzione travolgente? Che cosa le accomuna se non un titolare che seleziona persone cui fa sposare un sogno e non si limita ad avere dei semplici collaboratori? Che cosa le accomuna se non un titolare che ri-inventa e ri-crea costantemente se stesso al fine di mostrarsi sempre pieno di entusiasmo ed energia?

Ruggeri conclude il suo intervento con un video di Steve Jobs di Apple che sostiene: *"La vita a volte ti colpirà molto duro, ma se tu continui ad amare il tuo lavoro, niente potrà mai metterti in difficoltà".*

TOM PETERS: VINCERE ED ECCELLERE!

Nella seconda parte del convegno Tom Peters presenta un sunto delle sue riflessioni, a venticinque anni dalla pubblicazione del suo Alla Ricerca dell'Eccellenza. Proviamo a riassumerle per sommi capi:

a) *Investi sulle persone e non sull'hardware, – sostiene Peters – taglia del 25% le spese in conto capitale e aumenta quelle sulle persone. A chi gliene frega della tua strategia o dei tuoi palazzi, se le persone che hai in azienda non vogliono essere lì o sono burbere o scontrose?*

b) *Assumi persone a cui piaccia stare con gli altri e liberati di quelle che non sorridono mai.* Mentre lo spiega cita Starbucks, la famosa catena di bar americani, nella quale viene promosso a manager il collaboratore che sorride più di tutti gli altri...

c) *Il cliente viene al secondo posto, al primo c'è il tuo cliente interno: il tuo collaboratore. Guadagni un sacco di soldi quando hai persone che sono devote all'impresa in cui lavorano e crei questa condizione quando le persone che lavorano per te sentono che, per l'impresa, esse sono al primo posto.* Il business, secondo Peters, è fare avere successo alle persone che lavorano con te facendo sì che esse si prendano cura dei clienti. Il tuo business principale come imprenditore, allora, non è il successo dei clienti, ma quello dei collaboratori.

d) *Le decisioni di assunzione e di promozione sono le decisioni più importanti che ogni imprenditore prende nel corso della vita della sua azienda: "Non assumere l'eccellenza tecnica – spiega – assumi il carattere. Quando pensi solamente all'eccellenza tecnica e non al carattere della persona che assumi, oggi giorno finisci sempre per perdere".*

Peters conclude il suo intervento spiegando che l'imprenditore di una PMI mediamente prende due decisioni di promozione all'anno. Questo fa venti decisioni in dieci anni. Per quanto possa sembrare assurdo, queste venti decisioni, PIU' DI OGNI ALTRA COSA DETERMINERANNO IL TUO FUTURO E QUELLO DELLA TUA IMPRESA. Prendile bene e, nel farlo, basati sul carattere della persona piuttosto che sulla sua eccellenza tecnica.

SOMMARIO

In queste poche pagine, abbiamo provato a condensare e trasferire le numerose emozioni e note di colore presenti in quello che probabilmente è stato il convegno più riuscito di tutta la storia della nostra impresa.

Abbiamo fornito alcuni spunti e uno sguardo a come sarà la PMI del futuro: guidata da un imprenditore che mette vita e colore, con una struttura agile composta da persone coinvolte nel business dell'impresa (emotivamente e anche a livello tangibile) e che amano il proprio lavoro, orientata a suscitare emozioni e a fare innamorare il cliente del proprio brand. E' questa l'immagine che ha folgorato Maurizio Costanzo che, nel lasciare l'arena del Paladonna dopo essersi confrontato con le centinaia di imprenditori presenti, confessava all'Amministratore Mind Consulting: *"Non avrei mai creduto che esistessero degli imprenditori e delle realtà del genere. Queste sono davvero il futuro e la speranza del nostro paese..."*.

Alla fine è poi vero che le ricette per il business potrebbero essere molteplici e che, tutto sommato in un mondo che cambia velocemente, tutto è opinabile, anche i sistemi proposti dai consulenti aziendali. Ma di una cosa puoi star certo: il colore, le emozioni, la passione, l'entusiasmo, la condivisione di sogni ed obiettivi sono qui per restare: vincono oggi e continueranno a vincere anche nell'economia di domani. Anzi, in un'epoca contraddistinta sempre di più dall'iper abbondanza di cose tangibili, saranno questi fattori intangibili a conferire sempre più valore a te e alla tua impresa.

Il nostro non è tanto un discorso mirato a mettere in risalto la nostra azienda o le soluzioni che propone, quanto un accorato invito: un invito a preservare la passione e l'entusiasmo che ti rendono unico, un invito a mettere colore e fantasia in ogni cosa che fai, un appello a non lavorare da solo ma a coinvolgere i tuoi collaboratori nei sogni, un invito all'amore, al colore, alla passione. Se vorrai farlo assieme a noi aderendo, per esempio, a campagne che organizziamo assieme ad altre centinaia di imprenditori italiani, come il Contest Collaboratori 2008, sarai il benvenuto.

Se vorrai continuare a farlo da solo, sappi che alla Mind Consulting, comunque, ti amiamo ed apprezziamo per quello che sei e che fai tutti i giorni. Continua a mettere del colore e della passione in ogni cosa che fai!

CUSTOMER CARE MIND CONSULTING ITALIA

Mind Consulting offre servizi per aiutare le PMI Italiane competere con maggior successo nei nuovi scenari economici.

Per maggiori informazioni sull'evento Imprenditori a Colori o per richiedere una copia del DVD dell'intervento di Tom Peters, degli speaker Mind Consulting o dello show "Imprenditori a Colori" condotto dal Dott. Costanzo, per informazioni o raggugli circa i servizi erogati dal gruppo Mind Consulting o, anche solo per ricevere consigli riguardo all'applicazione delle nozioni contenute in questa Lettera Informativa contattateci, senza alcun impegno al n. 051 635 0534, oppure inviateci una mail a info@mindconsulting.it.