



OSSERVATORIO 
Management Consulting
in Italia

In collaborazione con

 UNIVERSITA'
DEGLI STUDI DI ROMA
TOR VERGATA



Rapporto 2009 / 2010

OSSERVATORIO SUL MANAGEMENT CONSULTING IN ITALIA

Rapporto annuale 2009-2010

In collaborazione con l'Università degli Studi di Roma Tor Vergata

Un ringraziamento a tutte le società di consulenza che, rispondendo al questionario, hanno dato un contributo fondamentale alla realizzazione dell'indagine.

Si ringraziano in modo particolare le società Accenture, Business Integration Partners, Deloitte, IC Studio, KPMG, Meridiana Italia, Price Waterhouse Coopers che hanno partecipato alla fase di impostazione della ricerca ed alla fase di test.

Infine, un ringraziamento a Hegelia che ha curato la pubblicazione di questo rapporto.

INDICE

Presentazione	5
Introduzione	
Il settore della consulenza in Italia	7
Obiettivi e ambito dell'indagine	9
Il gruppo di lavoro	11
Parte prima	
Il management consulting in cifre	
1.1 <i>Le imprese</i>	14
1.2 <i>Il fatturato</i>	15
1.3 <i>L'occupazione</i>	17
1.4 <i>Un confronto con il mercato europeo</i>	20
1.5 <i>L'assetto delle imprese di consulenza</i>	21
1.6 <i>Il portafoglio di business</i>	23
1.7 <i>Le aree di specializzazione</i>	25
1.8 <i>I settori industriali serviti</i>	27
1.9 <i>La tipologia di clienti</i>	29
1.10 <i>I progetti</i>	30
1.11 <i>Il pricing</i>	32
1.12 <i>La presenza internazionale</i>	34
1.13 <i>I fattori di acquisto della clientela</i>	35
Parte seconda	
Un contributo al dibattito: gli Stati Generali della consulenza	
Interventi di commento ai risultati dell'Osservatorio	
<i>Federico Butera</i>	38
<i>Carlo Capè</i>	40
<i>Ulderico Capucci</i>	42
<i>Danilo Viviani</i>	45
<i>Franco Perone</i>	46
Appendice	
La metodologia dell'indagine	50
Glossario	52
Assoconsult	55

PRESENTAZIONE

Ezio Lattanzio

Presidente Assoconsult

ASSOCONSULT, Associazione di categoria delle imprese di consulenza aziendale aderente a CONFINDUSTRIA, ha attivato nel 2010 la prima edizione dell'Osservatorio sul mercato del Management Consulting in Italia. La rilevazione, avviata in via sperimentale, si ripeterà ogni anno.

L'Osservatorio nasce dall'esigenza, diffusa tra gli operatori del settore, di meglio comprendere la dimensione, l'evoluzione e le dinamiche del nostro business. Fino ad oggi, non esisteva, in Italia, uno strumento di ricerca che rilevasse, in modo attendibile, l'evoluzione del nostro settore. Alcune ricerche, svolte da organizzazioni internazionali, presentano vari limiti di rappresentatività; manca un patrimonio di informazioni essenziale, e questa carenza limita notevolmente sia la capacità di ogni azienda di sviluppare analisi competitive fact-based, sia, a livello aggregato, la possibilità di dimostrare alle controparti istituzionali il valore creato dalle nostre aziende, in termini di fatturato, di impiego di risorse intellettuali, di impatto sull'economia del Paese. L'Osservatorio ASSOCONSULT nasce proprio per colmare questa lacuna ed ha l'obiettivo di diventare uno strumento ed un processo permanente di analisi e confronto tra gli operatori del settore della consulenza. L'Osservatorio crea un patrimonio informativo che verrà aggiornato annualmente e comprende informazioni sulla dimensione dell'industry, la sua articolazione in aree di business, settori economici, aree geografiche, classi dimensionali della clientela, l'evoluzione dei principali indicatori, come il fatturato, il personale, ecc..

Su questa base di informazioni costruiremo, nei prossimi anni, indagini specifiche su temi di interesse comune, che verranno selezionati raccogliendo suggerimenti e spunti da parte di tutte le aziende interessate; temi che potremo sviluppare sono, ad esempio: l'internazionalizzazione delle società di consulenza, il pricing, l'analisi di settori specifici, ecc... Con l'avvio dell'Osservatorio abbiamo realizzato una prima ricerca, con la autorevole collaborazione dell'Università di Roma Tor Vergata. Obiettivo della ricerca è fotografare in modo puntuale il settore del Management Consulting, andando ad analizzare le diverse tipologie di imprese che vi operano e le diverse aree di attività che lo costituiscono.

Consapevoli del fatto che le informazioni richieste alle aziende sono riservate e sensibili, in quanto parte del patrimonio informativo non pubblico di ogni azienda, tutte le informazioni sono state raccolte ed elaborate esclusivamente dal Dipartimento di Economia e Territorio dell'Università di Roma Tor Vergata, sotto garanzia di assoluto anonimato. Nessuna delle informazioni di un singolo rispondente può essere posta a conoscenza di Assoconsult o dei suoi associati. I dati sono diffusi unicamente in forma aggregata. Il presente Rapporto riassume i risultati della prima edizione 2009-2010.

I risultati della ricerca sono stati anticipati il 17 giugno 2010 presso Confindustria, in occasione della prima edizione degli *Stati Generali della Consulenza*, evento al quale hanno partecipato oltre 400 persone e che verrà ripetuto ogni anno, con l'obiettivo di attivare un momento di diretto confronto tra gli operatori sullo stato dell'arte e le prospettive del settore.

INTRODUZIONE

Il settore della consulenza in Italia

La ricerca sviluppata dall'Osservatorio Assoconsult, con la collaborazione dell'Università di Roma Tor Vergata, rappresenta un primo punto di riferimento per l'industry della consulenza in Italia, in quanto fornisce, per la prima volta, una cornice scientifica e quantitativa ad un settore fino ad oggi pressoché inesplorato. In estrema sintesi, la ricerca ci fornisce il seguente quadro di insieme:

il settore della consulenza in Italia produce un fatturato pari a 3,5 miliardi di euro, ed il suo contributo alla formazione del PIL nazionale è pari allo 0,25%;

il settore, nel 2009, ha subito una contrazione del fatturato di circa il 5%, ed un'ulteriore riduzione dell'1% è attesa nel corso del 2010;

la consulenza in Italia risulta essere meno sviluppata rispetto ad altri paesi europei comparabili, dove in media il settore incide sul PIL per un valore pari allo 0,38%;

il mercato della consulenza è molto frammentato: sono presenti 13.400 imprese, l'85 per cento delle quali opera con meno di tre addetti, e dove le prime 10 aziende detengono una quota di appena il 20% del mercato;

la "produttività" delle aziende sembra essere migliorabile: il fatturato pro-capite in Italia è pari ad 80 mila euro l'anno, pari a circa la metà del benchmark europeo. A questo va aggiunto che le imprese più piccole, con meno di tre addetti, "sopravvivono" con un fatturato pro capite inferiore ai 50 mila euro, un valore che evidentemente impedisce loro di investire per il loro futuro;

l'offerta di consulenza è polarizzata tra un gruppo di circa 30 grandi aziende, per la maggior parte internazionali, che rappresentano quasi il 40% del mercato, ed una miriade di imprese Piccole-Medie con una proprietà quasi esclusivamente nazionale e con una scarsa propensione a perseguire strategie di sviluppo internazionale;

le medie e piccole imprese di consulenza sono dedicate in prevalenza a servire le PMI italiane (il 70% dei loro ricavi è realizzato con clienti di fatturato inferiore ai 50 mln euro), con una importante presenza nel settore manifatturiero (41% del loro fatturato) e con una focalizzazione in due aree principali di specializzazione: l'area amministrazione e controllo e l'area risorse umane e formazione;

le grandi imprese operano invece in modo prevalente con i grandi gruppi (il 56% dei ricavi proviene da clienti con fatturato superiore ai 500 mln euro), con una presenza dominante nel settore terziario (67% del fatturato), in particolare nei settori dei servizi finanziari, delle telecomunicazioni e dei media. Sviluppano una strategia di multispecializzazione in pressoché tutte le aree di competenza del settore e hanno diversificato verso altre aree di business, come lo sviluppo di sistemi informativi e l'outsourcing, dalle quali proviene circa il 60% dei ricavi;

la fornitura di servizi di consulenza verso il settore pubblico sembra essere relativamente sottodimensionata nel nostro paese, con una quota del 14% sul fatturato del settore, contro il 20% di altri paesi europei, e una sottopenetrazione delle grandi società di consulenza.

I risultati di questa ricerca ci permettono di delineare un quadro sistematico e coerente di un settore vitale della nostra economia, importante non soltanto per il contributo diretto - in termini di fatturato e di occupazione - che fornisce al Paese, ma anche per il suo ruolo di creazione di valore e di innovazione a favore dell'imprenditoria italiana, nonché di valorizzazione del patrimonio culturale ed umano rappresentato dai suoi 45 mila professionisti.

La lettura dei risultati fa sorgere inoltre molte domande, che l'Osservatorio si impegna fin d'ora ad approfondire nei prossimi anni. Tra queste, ne ricordiamo alcune che crediamo particolarmente importanti:

- Perché il Management Consulting in Italia è così sottodimensionato rispetto agli altri principali paesi europei?
- Qual è il ruolo delle microimprese di consulenza, e come è possibile trovare dei percorsi di crescita e di rafforzamento per queste aziende?
- Come si può trasferire alla Pubblica Amministrazione italiana il know how di competenze manageriali, organizzative e di innovazione delle aziende di consulenza, in un contesto di forte contrazione del budget di spesa dello Stato, e partendo da una situazione di sottoinvestimento in questi servizi?
- Come evolverà la domanda di consulenza in Italia, specialmente a fronte della grave crisi economica che stiamo vivendo? Come cambierà il rapporto tra cliente e consulente? E quali saranno le strategie di successo che le aziende di consulenza perseguiranno per avere successo?
- Come riuscirà la consulenza ad aiutare le piccole-medie imprese italiane a competere nei mercati globalizzati, in una situazione in cui le grandi società di consulenza si focalizzano sulle grandi imprese, e le piccole società di consulenza non hanno un network internazionale adeguato per supportare i propri clienti?

Giovanni Benedetto
Assoconsult

Corrado Cerruti
Università degli studi di Roma Tor Vergata

Obiettivi e ambito dell'indagine

Il Management Consulting è un settore dai confini non ben definiti, con una forte dinamica e basse barriere all'entrata e all'uscita, che sfugge alle maglie delle statistiche ufficiali e che, in Italia, non è mai stato analizzato in modo approfondito e dettagliato.

L'obiettivo di questa indagine è di colmare il gap informativo, fotografando il settore in modo puntuale ed analizzando le diverse tipologie di imprese che vi operano e le relative aree di attività che lo costituiscono. Questa ricerca rappresenta un riferimento periodico per l'Osservatorio Assoconsult, finalizzato a monitorare il settore della consulenza in maniera costante e completa anche al fine di:

- mettere a disposizione degli operatori interessati un inquadramento completo del mercato nazionale della consulenza;
- sensibilizzare i diversi stakeholder e le istituzioni sul potenziale strategico del settore della consulenza ai fini dello sviluppo economico del Paese.

In particolare questo primo Rapporto si è posto l'obiettivo di fornire una fotografia sulla struttura del settore in Italia, identificando:

- a) la dimensione del settore in termini di fatturato, di numero di imprese che vi operano, e di addetti;
- b) le tipologie di imprese che vi operano;
- c) le aree di attività che lo costituiscono;
- d) la tipologia di clienti serviti;
- e) alcuni elementi caratterizzanti, quali pricing, grado di internazionalizzazione, dimensione e durata dei progetti, ecc.

Per fare fronte alle oggettive difficoltà di reperimento delle informazioni è stato necessario ricostruire un quadro complessivo del settore, attraverso lo sviluppo in parallelo di tre percorsi di ricerca:

- 1) un'indagine sulle fonti statistiche nazionali (Istat ed Infocamere);
- 2) un'indagine statistica basata su un questionario;
- 3) un'analisi di bilancio delle principali società di consulenza.

Il questionario, strumento principale di questa indagine, è stato compilato da oltre 150 imprese ed ha permesso di rilevare un profilo completo delle società di Management Consulting, partendo dalle informazioni anagrafiche sulla singola società e sulle sue attività, per poi approfondire il portafoglio clienti e le caratteristiche dei progetti di consulenza. Per una descrizione puntuale della metodologia adottata, si rimanda il lettore all'Appendice – Metodologia dell'indagine.

In questa prima edizione del rapporto abbiamo posto le basi per analizzare il settore e compiere un confronto con i principali mercati europei. L'impostazione metodologica della ricerca (struttura del questionario, base dati delle imprese, ecc.) è stata sviluppata per permettere, nelle successive edizioni, di effettuare una serie di approfondimenti sulle dinamiche del mercato e sui principali fenomeni di evoluzione del settore; lo spirito, insomma, è quello di far evolvere questa ricerca negli anni, arricchendola di nuove informazioni e perfezionando le stime, in modo da renderla uno strumento indispensabile per le aziende che vi operano, ed un punto di riferimento nel dibattito con gli stakeholder e con le istituzioni nel paese.

L'analisi del settore si è basata su una precisa definizione del perimetro di attività da considerare. In questa ricerca sono incluse nel perimetro del "Management Consulting" le seguenti aree di attività:

Strategia
Corporate Finance
Assistenza all'internazionalizzazione
Amministrazione e Controllo
Risk Management e Compliance
Organizzazione e Risorse Umane
Formazione
Marketing e Vendite
Operations Management
ICT Consulting

Il perimetro analizzato è stato definito anche in base alla tipologia dei soggetti che svolgono queste attività, scegliendo di escludere dall'analisi:

- **software/hardware vendor**, considerando che la loro attività di consulenza sia in gran parte trainata dalle applicazioni o dall'hardware di cui dispongono;
- **studi professionali/commercialisti**, considerando che la loro attività di consulenza sia nella maggior parte dei casi marginale rispetto alla loro attività professionale specifica e comunque difficilmente scorporabile dal resto della loro attività.
- **persone fisiche**, considerando che l'attività di Management Consulting realizzata in forma strutturata e durevole finisca per svilupparsi in forma societaria (ivi inclusa quella della società di persone).

Sono state escluse dal perimetro del Management Consulting qui considerato le seguenti attività:

Sviluppo sistemi informativi
Outsourcing
Pubbliche Relazioni
Comunicazione
Consulenza legale e fiscale
Executive search

La scelta di esclusione di questi soggetti e queste attività, benché in alcuni casi si presentino molto vicine a quelle del Management Consulting, è stata dettata da una necessità di chiarezza e di progressività nell'esame di un settore così variegato.

Il Gruppo di lavoro

L'indagine è stata sviluppata da un gruppo di lavoro congiunto Assoconsult - Università degli Studi di Roma Tor Vergata.

Coordinamento del Progetto

Andrea Appolloni – *Università di Roma Tor Vergata*

Giovanni Benedetto – *Assoconsult*

Simone Borra – *Università di Roma Tor Vergata*

Corrado Cerruti – *Università di Roma Tor Vergata*

Gustavo Piga – *Università di Roma Tor Vergata*

Sviluppo dell'indagine

Riccardo Pacini – *Università di Roma Tor Vergata*

Massimo Regoli – *Università di Roma Tor Vergata*

Gianluca Barbaresco – *BIP*

Vincenzo Capogna – *PWC*

Mario Caputo – *Meridiana Italia*

Mirko De Angelis – *Accenture*

Massimo Marchionni – *IC Studio*

Mauro Medori – *KPMG*

Simonetta Perna – *Deloitte*

Daniele Solaroli – *PWC*

Team di supporto alle interviste

Università di Roma Tor Vergata

Manuel Brisi

Francesca Calamità

Claudia Caneponi

Donato Caramia

Francesca Cusati

Dario Gatti

Stefano Lombardi

Roberta Marta

Antonio Pungitore

Assoconsult

Simona Carlini

Eufemia Ferrante

Maria Teresa Molino

PARTE PRIMA

Il Management Consulting in cifre

1.1. Le imprese

Il settore del Management Consulting in Italia comprende circa 13.400 società di persone o di capitali (marzo 2010).

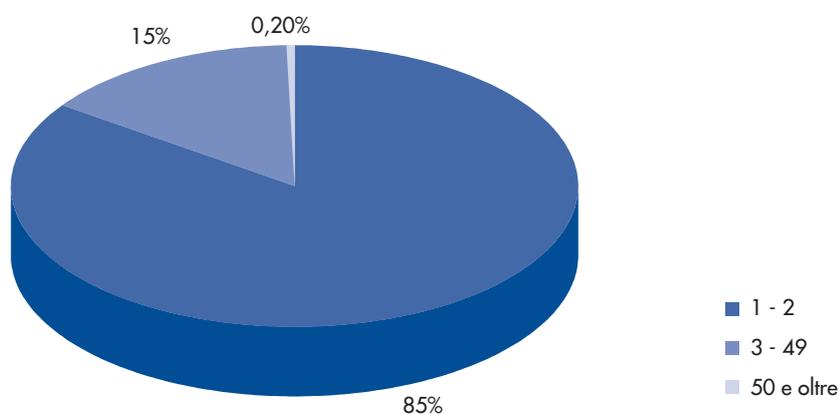
Le imprese che operano nel settore del Management Consulting hanno nell'85% dei casi 1 o 2 addetti, incluso il titolare. Le basse barriere all'en-

trata fanno sì che in questo settore ci sia una fortissima presenza della microimpresa.

Il 15% circa delle imprese sono piccole-medie imprese con più di 2 ma meno di 50 addetti.

Solo una trentina di imprese (pari allo 0,2%) risultano avere più di 50 addetti (grandi imprese).

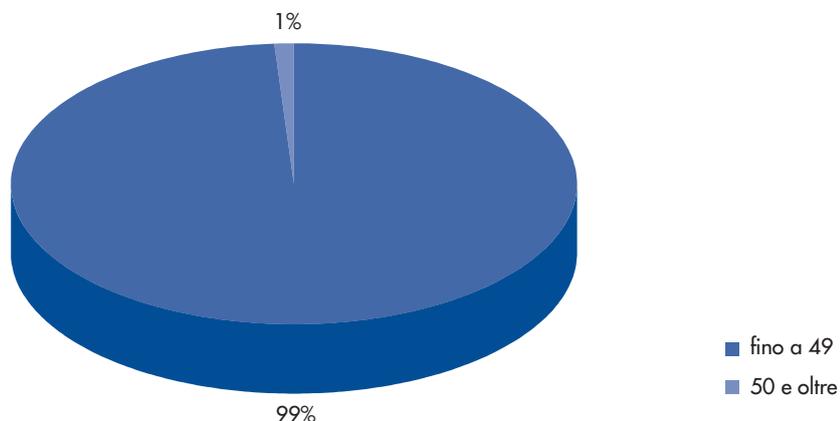
Fig. 1
Numero di imprese per classi di addetti



La composizione dimensionale delle imprese è del tutto simile a quanto si riscontra in Italia nel più ampio settore dei servizi alle imprese, dove le

aziende con 50 dipendenti ed oltre non rappresentano più dell'1% della popolazione.

Fig. 2
"Servizi alle Imprese" - Numero di imprese per classi di addetti



1.2. Il fatturato

Il fatturato sviluppato dal settore del Management Consulting è stato nel 2009 pari a circa 3,5 miliardi di euro, con un incidenza sul PIL di circa lo 0,25%.

Le società che operano in questo settore sviluppano inoltre un fatturato di ulteriori 2,3 miliardi di euro in servizi che non rientrano nel perimetro del Management Consulting (dall'Outsourcing alla consulenza fiscale) e che portano il fatturato complessivo di questi operatori ad un valore complessivo di 5,8 miliardi.

Il fatturato del settore del Management Consulting è realizzato:

- per il 35% da grandi aziende (società con 50 e più addetti);
- per il 27% da aziende Piccole-Medie (società con più di 2 e meno di 50 addetti);
- per il 38% da microimprese (società con 1 o 2 addetti).

Le grandi società di consulenza (circa una trentina) sviluppano un fatturato molto vicino a quello delle oltre 11.000 micro-società di consulenza.

Il livello di concentrazione del settore è decisamente basso, con le prime 10 società che non superano il 20% del fatturato complessivo.

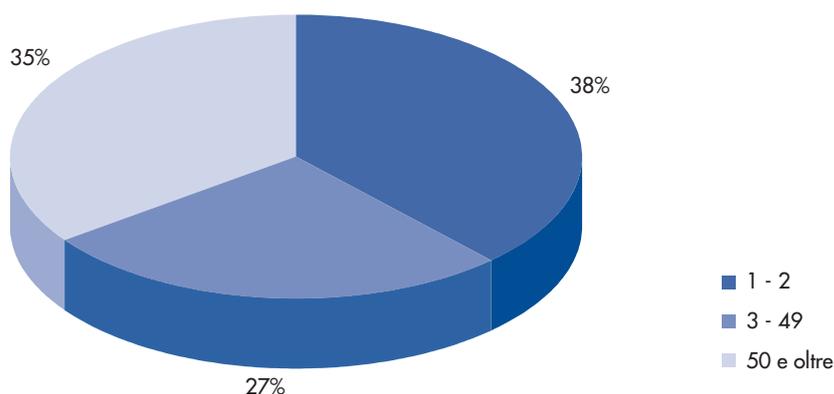


Fig.3

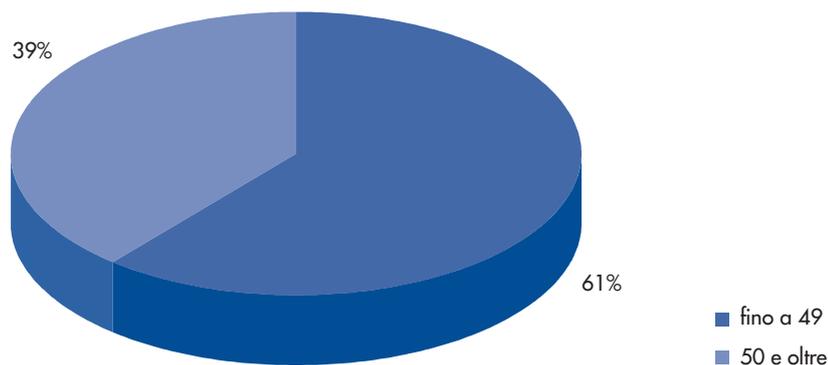
Fatturato per classi di addetti

Confrontando la concentrazione del fatturato dell'industry del Management Consulting con quella del più ampio settore dei servizi alle imprese, notiamo anche su questa dimensione

un sostanziale allineamento: le aziende con 50 addetti ed oltre rappresentano il 35% del fatturato del settore consulenza, ed il 39% del fatturato del settore "servizi alle imprese".

Fig. 4

"Servizi alle imprese"
Fatturato per classi di addetti



In base alle stime raccolte sul campo, la crisi degli ultimi due anni ha avuto un impatto significativo sul volume di business delle imprese che operano in questo settore, con una riduzione del fatturato nell'ordine del 5% nel 2009 rispetto al 2008, e con una previsione di ulteriore contrazione dell'1% per il 2010.

La contrazione del mercato ha toccato in misura più rilevante le grandi aziende, mentre le aziende di minori dimensioni sembrano aver meglio

retto la crisi.

E' peraltro probabile che la stima effettuata nel comparto delle imprese minori sottostimi l'entità della flessione, in quanto il campionamento potrebbe scontare un effetto di auto-selezione dei rispondenti, in base al quale le imprese in maggiori difficoltà tendono a non rispondere; ancora a maggior ragione è evidente che le imprese che in questo periodo hanno abbandonato il mercato comunque non rispondono al questionario.

1.3. L'occupazione

Il settore del Management Consulting nel 2009 ha fatto registrare un'occupazione complessiva di circa 45.000 consulenti, pari allo 0,18% dell'occupazione totale italiana.

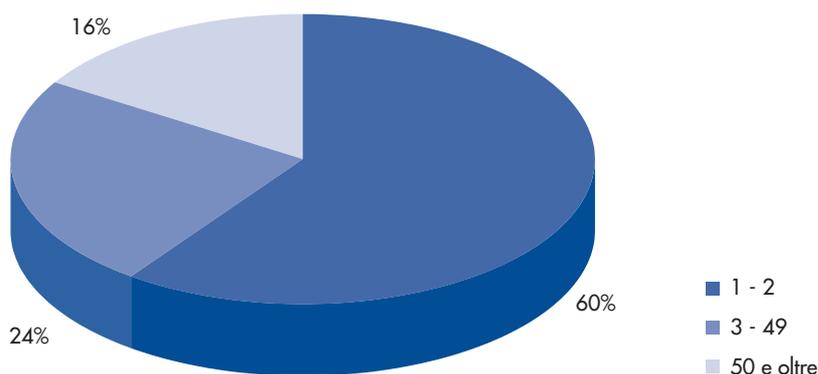
L'analisi sull'occupazione si è concentrata sul profilo professionale del consulente (sia esso junior, senior o partner) indipendentemente dall'inquadramento contrattuale. E' noto infatti che in questo settore è ampiamente diffuso l'utilizzo di consulenti indipendenti che intrattengono con le imprese rapporti di collaborazione autonoma. Questa scelta è legata alla

volontà di mettere in evidenza l'occupazione a più elevata professionalità espressa dal settore.

I consulenti che lavorano nel settore si distribuiscono per:

- il 16% nelle società con 50 e più addetti;
- il 24% nelle società con più di 2 e meno di 50 addetti;
- il 60% nelle società con 1 o 2 addetti.

La concentrazione dell'occupazione è più bassa rispetto a quella del fatturato, con le prime 10 imprese che assorbono il 10% circa dell'occupazione complessiva del settore.



Confrontando la concentrazione dell'occupazione dell'industry del Management Consulting con quella del più ampio settore dei servizi alle imprese, si riscontra un notevole divario tra il settore della consulenza

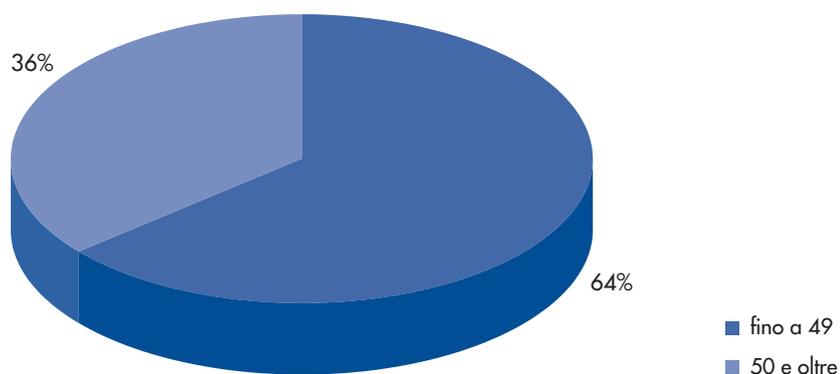
dove le imprese con 50 addetti ed oltre coprono il 16% dell'occupazione complessiva, ed il settore dei servizi alle imprese, dove le imprese con 50 addetti ed oltre coprono il 36% dell'occupazione complessiva.

Fig. 5

Occupazione per classi di addetti

Fig. 6

“Servizi alle imprese”
Occupazione per classi di addetti

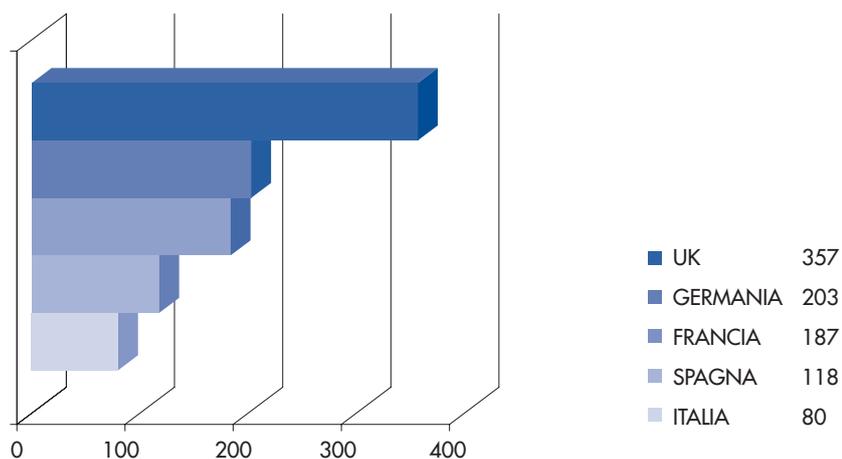


Incrociando i dati sul fatturato con quelli sull'occupazione professionale, emerge che il fatturato per professional, un tipico indicatore di questo mercato, è in Italia pari a circa 80 mila euro a consulente; un valore notevolmente inferiore rispetto a quelli riscontrabili in altri mercati europei, che vanno dai 350 mila euro pro capite dello UK, ai 120 mila

euro della Spagna. Questo notevole divario è in buona parte legato al fatto che storicamente il mercato italiano opera con tariffe molto competitive rispetto ad altri mercati europei, ed in parte spiegabile dalla struttura del settore della consulenza in Italia, dove la presenza della micro impresa ha una rilevanza notevole.

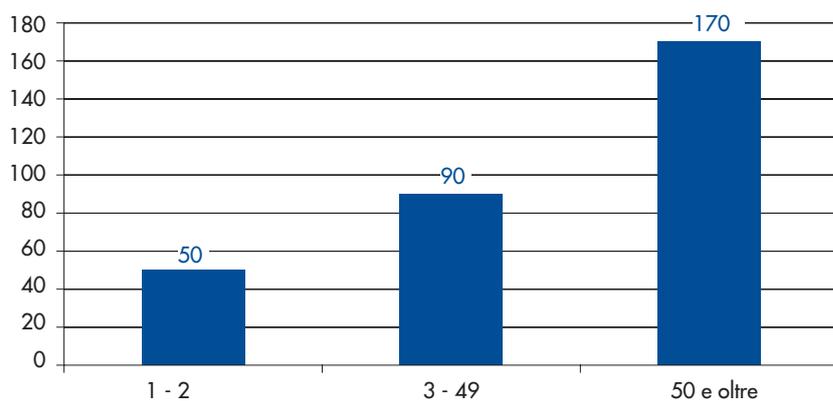
Fig. 7

Fatturato pro capite:
confronto con alcuni paesi europei
(dati in 000 euro)



Se si articola infatti l'analisi in base alla dimensione dell'impresa, nelle grandi e nelle medio piccole società di consulenza il fatturato pro capite è molto superiore a quello delle micro-imprese di consulenza: rispettivamente 3,5 e 2 volte. Questo forte gap è legato sia alla natura della clientela

target delle varie categorie di imprese, sia alla condizione di marginalità in cui vivono molte micro imprese. Si tratta di un divario che non si riscontra a livello complessivo di "servizi alle imprese" e si presenta come una specificità di questa industry.



La limitatezza dei dati non ha permesso di ottenere stime affidabili sull'andamento dell'occupazione. A livello qualitativo si delinea però un trend

che vede l'occupazione calare meno rispetto al fatturato, soprattutto rispetto ad un contesto di micro-impresa e di auto-occupazione.

Fig. 8

Fatturato pro capite per classi di addetti (in 000 euro)

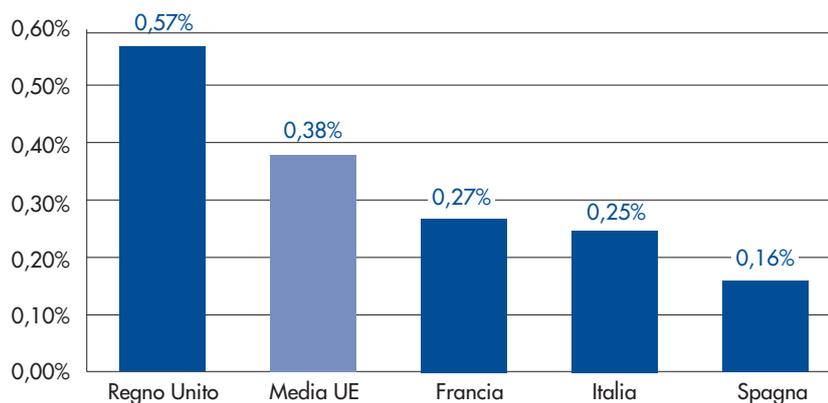
1.4. Un confronto con il mercato europeo

L'incidenza del Management Consulting sul PIL in Italia è significativamente inferiore alla media europea secondo le rilevazioni di FEACO (European Federation of Management Consultancies Associations): 0,25% contro una media UE dello 0,38%.

Questo confronto, realizzato unicamente rispetto al perimetro qui definito di Management Consulting, evidenzia un ritardo rilevante nello sviluppo del settore rispetto a quello degli altri paesi EU, Regno Unito e Germania in particolare.

Fig. 9

Incidenza sul PIL delle attività di Management Consulting

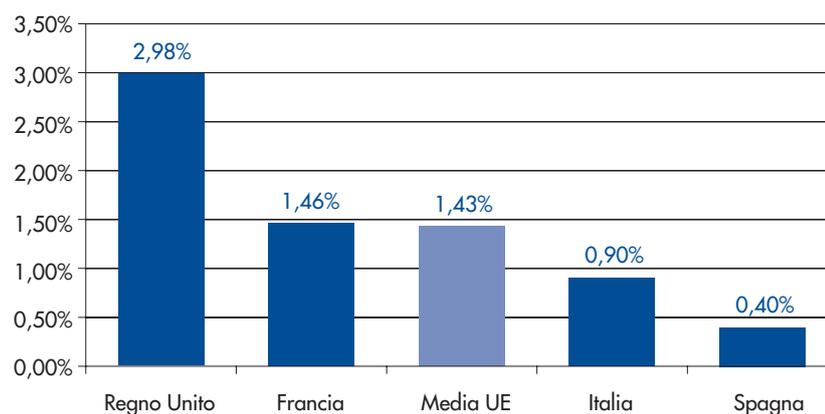


Analoghe evidenze si riscontrano – sulla base dei dati Eurostat – rispetto ad un perimetro di attività allargato, dove le attività di Management Consulting sono valutate congiuntamente

a quelle di Pubbliche Relazioni e Comunicazione. Anche in questo caso l'Italia presenta un'incidenza sul PIL ben sotto alla media EU e un valore pari circa a un terzo del Regno Unito.

Fig. 10

Incidenza sul PIL di "Management Consulting + Pubbliche Relazioni + Comunicazione"



Questi benchmark internazionali confermano il ritardo dell'Italia nell'utilizzo del Management Consulting, che ne riduce i benefici e il contributo allo sviluppo economico generale. Come documentato ormai da numerosi studi, una maggiore incidenza del Management Consulting nel sistema economico si associa ad un processo di cambiamento

strutturale dell'economia che ne aumenta le possibilità di sviluppo attraverso il raggiungimento di una più alta produttività totale dei fattori. Quest'ultima infatti dipende da progressive innovazioni di prodotto e di processo, più specializzazione di conoscenza e un miglior impiego di input specializzati, ovvero l'essenza del Management Consulting.

1.5. L'assetto delle società di consulenza

L'analisi delle caratteristiche del settore è stata sviluppata sulla base di un questionario cui hanno risposto in totale 151 Società di consulenza di cui l'8 % di grandi dimensioni (con 50 e più addetti) e il 92% di Piccole-Medie dimensioni (con meno di 50 addetti); data la dimensione del campione, le micro-imprese (da 0 a 2 addetti) sono state associate alle società medio - piccole.

La mancanza di un riferimento alle statistiche ufficiali e di un possibile riscontro in sede di analisi di bilancio rende queste stime di approfondimento meno affidabili di quanto presentato nella

precedente sezione. La ripetizione nel tempo delle rilevazioni permetterà di affinare queste valutazioni.

Le società di grandi dimensioni che hanno risposto al questionario sono in prevalenza società associate ad un gruppo internazionale (58%), con il restante 42% a proprietà italiana. Si tratta in larga prevalenza di imprese di costituzione non recente: l'80% di loro ha iniziato ad operare prima del 2003. Nel 90% dei casi le società hanno la loro sede sociale nel Nord Italia, per la quasi totalità a Milano.

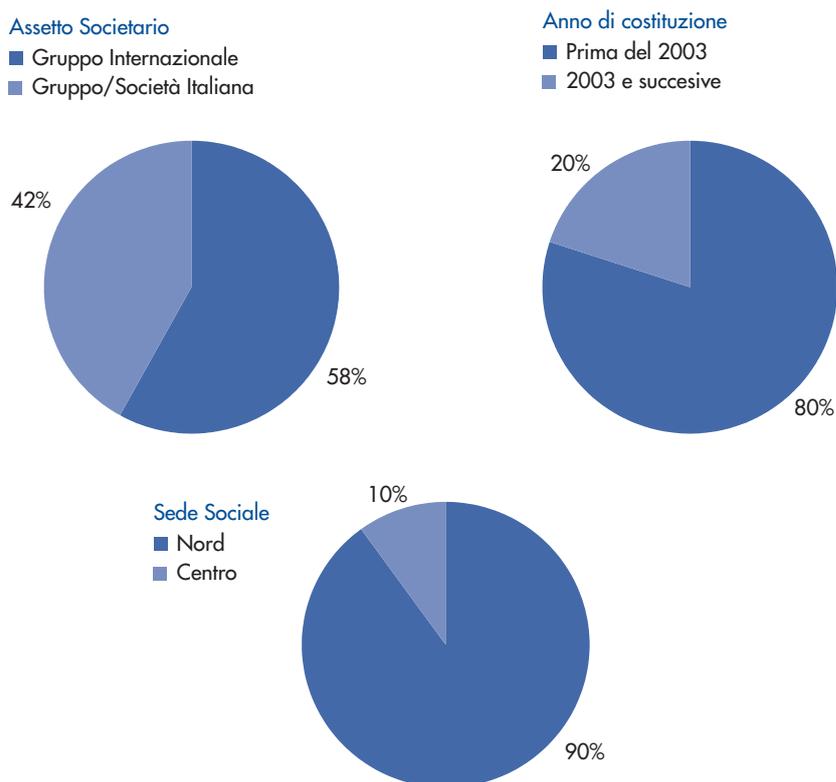


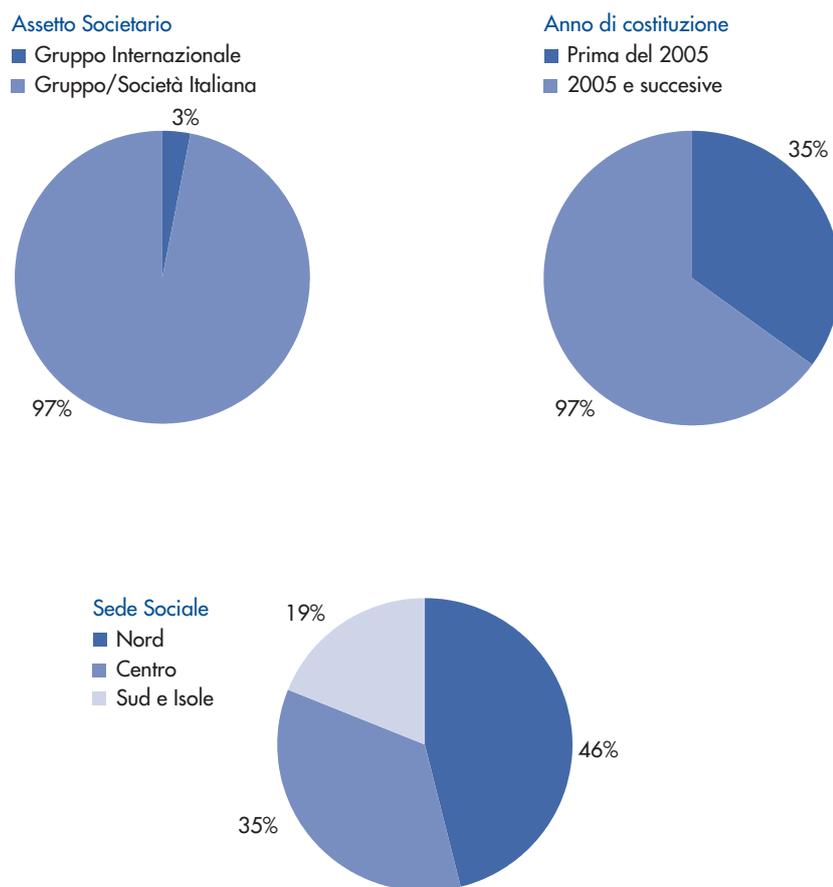
Fig. 11

Profilo delle Grandi società di consulenza

Le società di Piccole-Medie dimensioni sono per la quasi totalità società a proprietà italiana, solo il 3% sono afferenti ad un gruppo internazionale. Si tratta nel 65% dei casi di società che sono state costituite dopo l'anno 2004, rispecchiando nel campione analizzato il forte turnover e

la limitata anzianità aziendale che caratterizza il settore. Relativamente alla ripartizione geografica, circa la metà delle società rispondenti ha la propria sede sociale al Nord con il 46%, al Centro con il 35%, ed al Sud e Isole con il 19%.

Fig. 12
Profilo delle Piccole-Medie società di consulenza



1.6. Il portafoglio di Business

Nel 2009 le società di Management Consulting hanno sviluppato il 60% del proprio fatturato in attività di "Management Consulting" in senso stretto e il 40% in altre aree di business, ed in particolare nello sviluppo dei sistemi informativi (16%) e nell'outsourcing (12%). La strategia di diversificazione verso queste due aree di business è di norma legata a vari fattori:

- a) la necessità di associare alla consulenza dei business per loro natura più stabili, e che meno risentono della ciclicità tipica della consulenza di direzione;
- b) l'opportunità di allungare la durata

media dei progetti di consulenza, che permette di meglio pianificare l'utilizzo delle risorse professionali, sia pure a scapito dei margini di redditività;

c) l'esigenza, espressa in modo sempre più pressante ed evidente, da parte dei clienti, di responsabilizzare il consulente al raggiungimento dei risultati di business che derivano dall'attività di advisory.

Da un confronto con altri paesi europei emerge che il livello di diversificazione delle imprese italiane è sostanzialmente allineato al resto d'Europa.

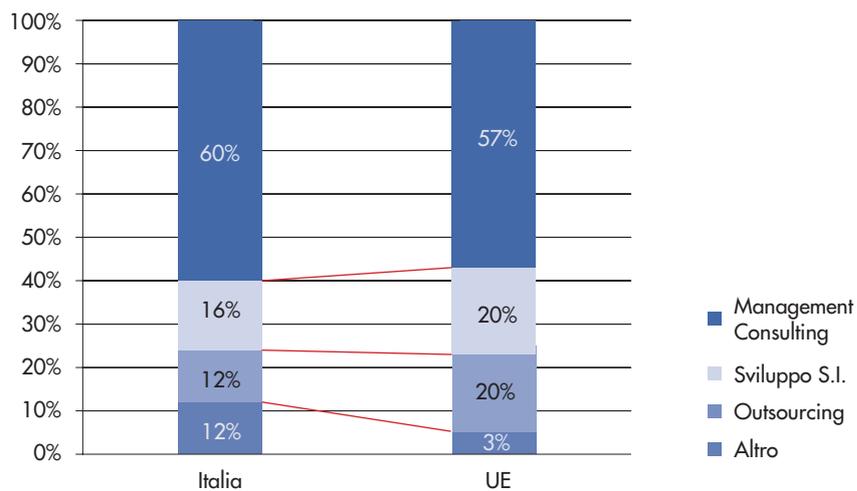


Fig. 13

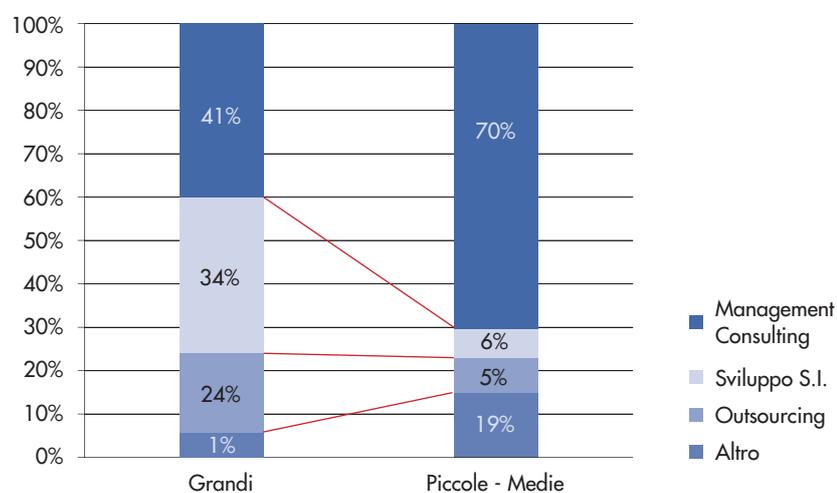
Portafoglio di Business Italia – EU
(per EU fonte FEACO 2009/2010)

Evidenti sono le differenze nel portafoglio di business tra le società di Grandi e di Piccole-Medie dimensioni. Nelle prime il peso del Management Consulting è di poco superiore al 40% contro il 70% che caratterizza le società di Piccole-Medie dimensioni. Le Grandi società realizzano nello sviluppo dei sistemi informativi il 34% del proprio fatturato, a differenza delle Piccole-Medie dove questa area di business pesa solo

il 6%. Netta è anche la differenza relativamente ai progetti di outsourcing, che, nel caso delle grandi pesano per il 24% del fatturato mentre nelle Piccole-Medie coprono solo il 5%. Va evidenziato come entrambe queste aree di business (sviluppo di sistemi informativi e outsourcing) siano caratterizzate da una larga prevalenza di grandi progetti che le società di minori dimensioni hanno spesso difficoltà a realizzare.

Fig. 14

Portafoglio di Business:
confronto per dimensione delle
imprese



1.7. Le aree di specializzazione

Nell'ambito delle attività di Management Consulting in senso stretto, l'articolazione del fatturato per area di specializzazione, nel corso del 2009, è stata la seguente:

a) area strategica, che raccoglie le attività identificate come Strategia, Corporate Finance e Assistenza all'internazionalizzazione, con un peso pari al 26% del fatturato totale;

b) area amministrativa, che raccoglie le attività identificate come Ammini-

strazione e Controllo, Risk Management e Compliance, con un peso pari a circa il 25% del fatturato totale;

c) area funzionale, che raccoglie le attività identificate come Marketing, Operations e ICT, con un peso pari a circa il 23% del fatturato totale;

d) area organizzativa, che raccoglie le attività identificate come Organizzazione, Gestione delle Risorse Umane e formazione, con un peso pari a circa il 19% del fatturato totale.

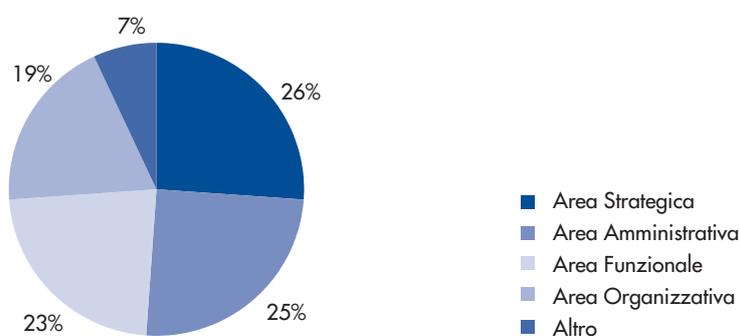


Fig. 15

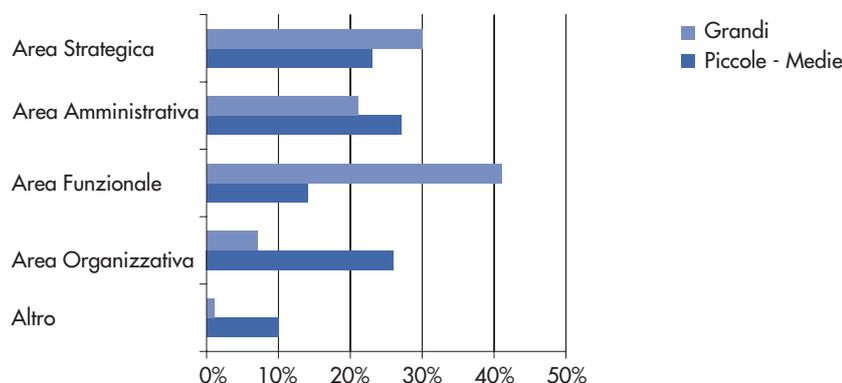
Management Consulting per aree di specializzazione

Un confronto tra le Grandi e le Piccole-Medie società di consulenza mette in evidenza dei profili di attività abbastanza differenti. Le imprese di grandi dimensioni sono maggiormente focalizzate sulle aree della Strategia (anche per la presenza delle "strategy boutique") e dell'Amministrazione (anche come

ricaduta delle attività di revisione che molte di loro, in passato, svolgevano in maniera integrata alle attività di consulenza). Per contro le imprese di piccola-media dimensione sono molto più focalizzate sull'area dell'organizzazione in generale e della formazione in particolare.

Fig. 16

Aree di Specializzazione:
confronto per dimensione delle
imprese

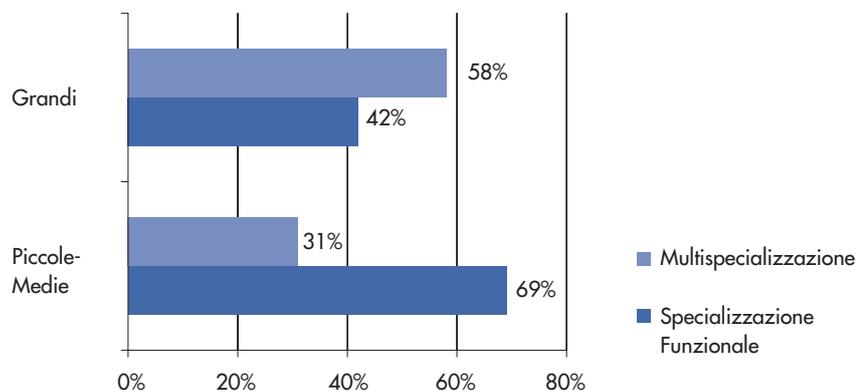


Differenze tra le Grandi e le Piccole-Medie società, si rilevano anche nel profilo di attività: la maggioranza delle grandi imprese di consulenza sono "multispecializzate" (58%) ed operano in maniera consistente su due o più aree di attività. La multispecializzazione caratterizza invece meno di un terzo delle società di piccola-media dimensione. La "specializzazione funzionale"

caratterizza il 42% delle Grandi società e il 69% delle Piccole - Medie. Questo diverso profilo si ricollega direttamente agli aspetti dimensionali che spingono la maggior parte delle società di piccola-media dimensione a trovare nella focalizzazione (molte volte di nicchia) l'elemento chiave per la loro sopravvivenza e il loro sviluppo.

Fig. 17

Profili di Specializzazione:
multispecializzazione vs.
specializzazione funzionale



1.8. I settori serviti

Nel 2009 il fatturato delle attività di Management Consulting – sulla base di quanto emerso dai questionari raccolti – si è distribuito:

per il 51% verso imprese che operano nei servizi (ad esclusione della Pubblica Amministrazione e della sanità);

per il 35% verso imprese che operano nell'industria;

per il 14% verso amministrazioni e imprese che operano nel settore pub-

blico e nella sanità.

Un confronto con un gruppo selezionato di paesi dell'Unione Europea – così come riscontrato nel rapporto FEACO – evidenzia per l'Italia una minore importanza della consulenza rivolta al settore pubblico e alla sanità (una media europea del 20% a fronte del 14% in Italia) e alle imprese di servizi (una media europea del 54% a fronte del 51% dell'Italia).

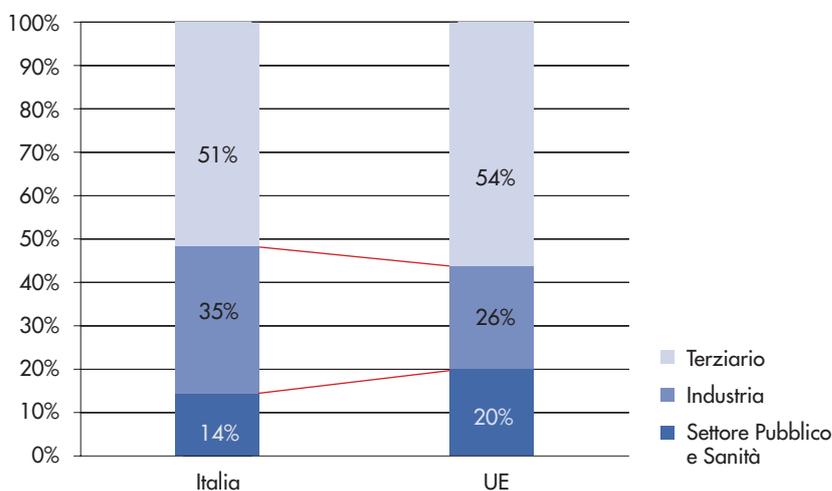


Fig. 18

Fatturato per settore Italia – EU
(per EU fonte FEACO 2009/2010)

Questi diversi profili sono legati alla diversità del tessuto produttivo, in Italia ancora più legato al manifatturiero di quanto avvenga in altri paesi ed al ruolo della Pubblica Amministrazione, che in alcuni paesi, specialmente in UK e in Spagna, svolge un ruolo trainante nella spesa di consulenza. Facendo un confronto puntuale con i singoli paesi, si nota come l'Italia

ha un profilo del tutto simile a quello della Germania, con un peso relativamente alto del settore manifatturiero, ed una scarsa incidenza, in termini relativi, del settore pubblico. Si noti peraltro che in Germania il fatturato consolidato dell'industry management consulting è ben cinque volte superiore a quello italiano!

	Germania	Spagna	Francia	UK	Italia
Industria	34%	10%	28%	19%	35%
Servizi	54%	69%	63%	48%	51%
Pubblico	12%	21%	9%	33%	14%

Fig. 19

Fatturato per settore in alcuni paesi europei

La ripartizione dei settori serviti è profondamente legata alla dimensione delle società di consulenza.

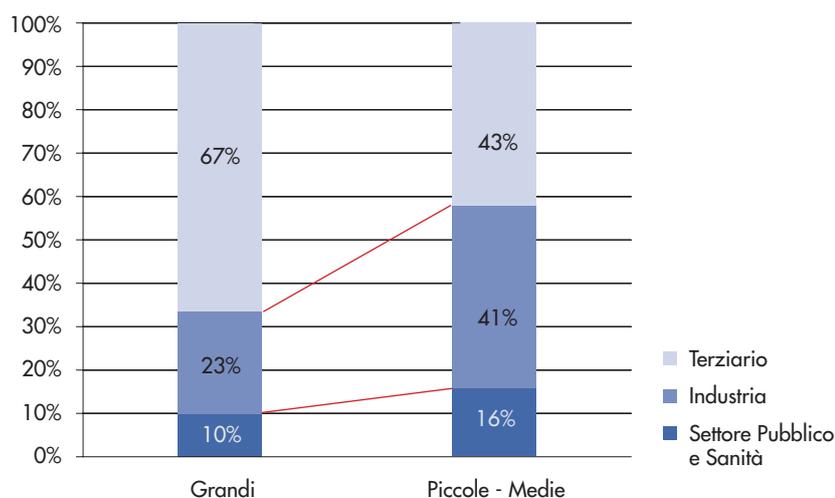
Il segmento delle grandi società di consulenza risulta essere maggiormente indirizzato verso il settore terziario (da cui ricavano in media circa il 67% del proprio fatturato).

Il segmento delle società di consulenza

di piccola-media dimensione, invece, risulta meno focalizzato sul terziario, da cui ricava in media il 43% del proprio fatturato, con un maggiore peso dell'industria, da cui ricava in media il 41% del proprio fatturato e del settore pubblico, da cui ricava in media il 16% del proprio fatturato.

Fig. 20

Fatturato per settore
confronto per dimensione delle
imprese

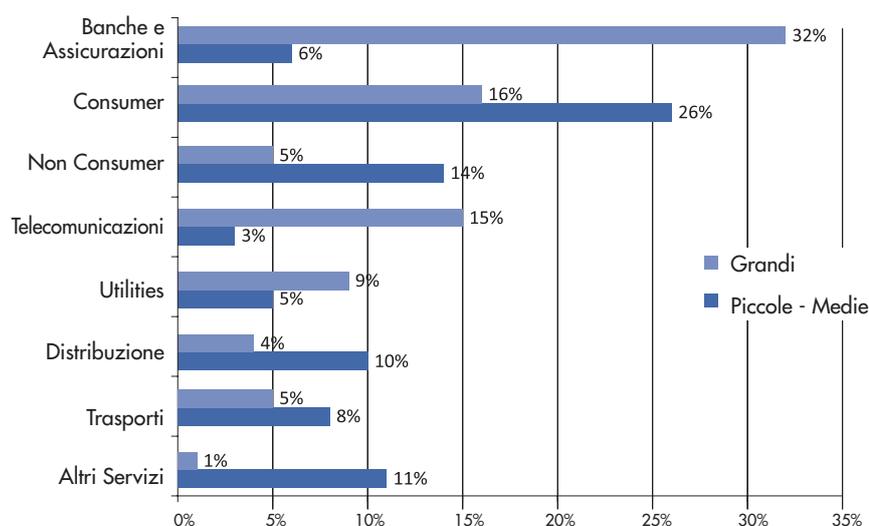


Differenze ancora maggiori si riscontrano andando ad analizzare in maggiore dettaglio i settori merceologici serviti: le grandi società di consulenza basano quasi il 50% del proprio fat-

turato complessivo su due settori del terziario ("Banche e Assicurazione" e "Telecomunicazioni e Media"), settori che risultano quasi inaccessibili alle Piccole-Medie imprese.

Fig. 21

Fatturato per sottosettore



1.9 La tipologia di Clienti

Nel 2009, per quanto riguarda il settore privato, le attività di consulenza si distribuiscono tra le diverse classi dimensionali di imprese indirizzan-

dosi per il 34% verso grandi aziende, per il 19% verso medie aziende e per il 47% verso piccole imprese

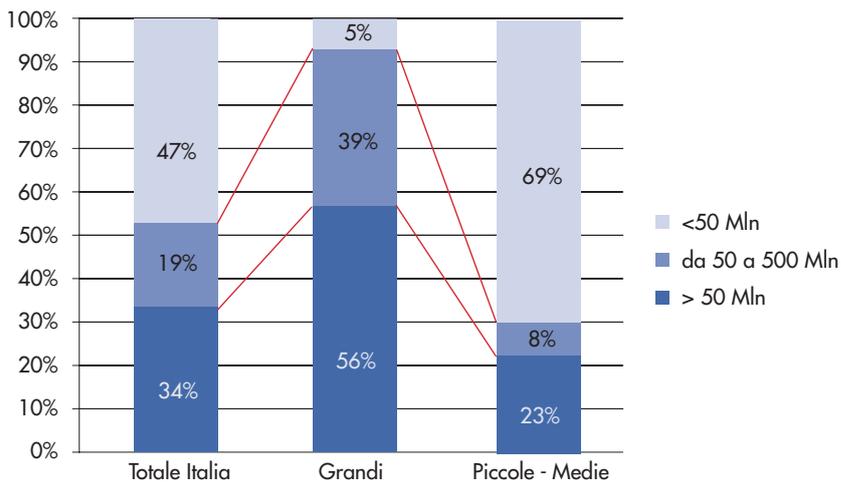


Fig. 22

Tipologia di clienti nel settore privato

Per quanto riguarda il settore pubblico, le attività di consulenza si distribuiscono tra le diverse amministra-

zioni indirizzandosi per il 34% verso le Amministrazioni Centrali e per il 66% verso le Amministrazioni Locali.

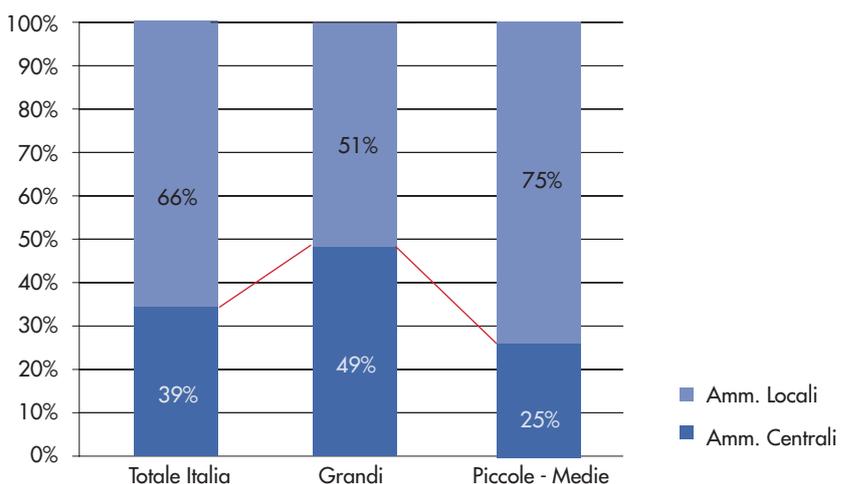


Fig. 23

Tipologia dei clienti nel settore pubblico

Vi è quindi una evidente polarizzazione nel mercato, dove i grandi gruppi di consulenza si concentrano verso le aziende maggiori e le società medio piccole servono in modo prevalente le piccole imprese.

In particolare, nel settore privato, le grandi società di consulenza sono focalizzate in prevalenza su clienti che hanno un fatturato superiore ai 500 milioni di euro, laddove le piccole-medie società di consulenza sono maggiormente concentrate su clienti con un fatturato inferiore ai 50 milioni di euro.

Nel settore pubblico, le grandi società di consulenza presentano una distribuzione di fatturato pressoché paritaria tra le Amministrazioni Locali (51%) e le Amministrazioni Centrali

(49%), laddove le piccole-medie società di consulenza sviluppano il 75% del loro fatturato in questo settore con le Amministrazioni Locali e il 25% con le Amministrazioni Centrali.

Le differenze tra le imprese di grandi dimensione e le imprese di piccola-media dimensione emergono con evidenza anche rispetto ai profili di specializzazione per tipologia di clienti: tutte le grandi società di consulenza servono clienti sia del settore pubblico sia del settore privato

il 70% circa delle piccole - medie società svolgono attività solo nel settore privato, con un piccola parte (pari a circa il 3%) focalizzata unicamente sul settore pubblico.

1.10. I progetti

Nel 2009 le società di Management Consulting presentano un fatturato che – per quanto riguarda l’arco temporale durata dei progetti – risulta essere caratterizzato:

- per il 37% da progetti di durata inferiore ai 6 mesi;
- per il 34% da progetti di durata compresa tra i 6 e i 12 mesi;
- per il 29% da progetti di durata superiore ai 12 mesi.

La maggioranza relativa dei progetti

di consulenza appare di durata inferiore ai 6 mesi, ad evidenziare come i clienti chiedano interventi mirati su aspetti specifici. La mancanza di una serie storica non permette di valutare quanto la crisi economica in corso abbia inciso su questo aspetto. La forte presenza di progetti di durata superiore ad un anno nelle società di consulenza di piccole-medie dimensioni in molti casi va intesa come una sorta di “ordine aperto”.

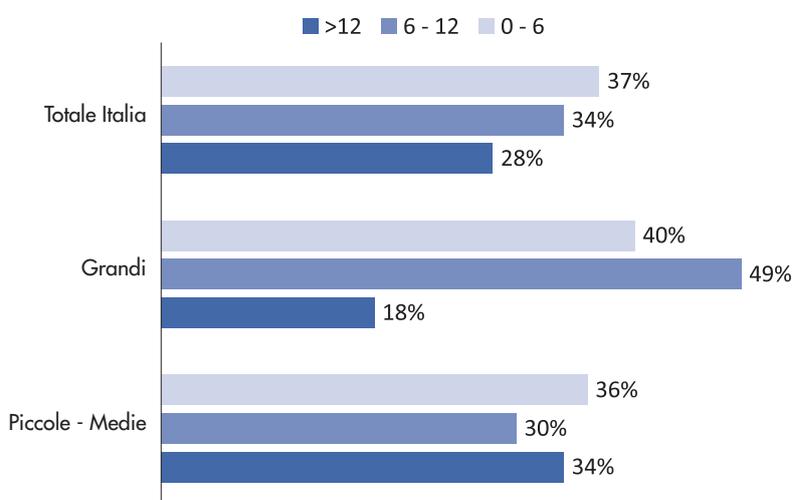


Fig. 24

Composizione del fatturato per durata dei progetti (mesi)

Per quanto riguarda l'importo unitario dei progetti, il fatturato risulta va così suddiviso dall'indagine emerge un quanto segue:

- per il 51% da progetti di valore unitario inferiore ai 100.000 euro;
- per il 34% da progetti di valore unitario compreso tra i 100.000 e i 500.000 euro;
- per il 15% da progetti di valore unitario superiore ai 500.000 euro.

La maggioranza dei progetti di con-

sulenza appare di importo inferiore ai 100.000 euro, in sintonia con quanto precedentemente evidenziato rispetto alla durata dei progetti. La forte presenza di progetti di piccole dimensioni caratterizza in maniera molto forte le società di consulenza di dimensioni Piccole-Medie ma appare incidere in maniera significativa (per il 35%) anche sul fatturato delle grandi società.

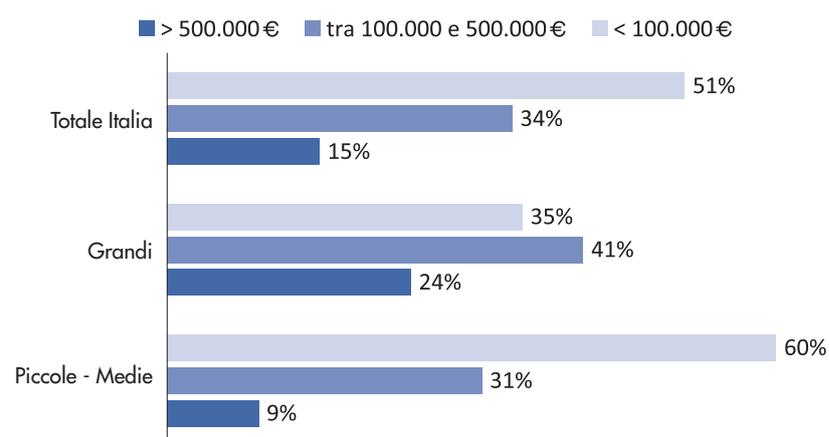


Fig. 25

Composizione del fatturato per valore unitario dei progetti

1.11. Il pricing

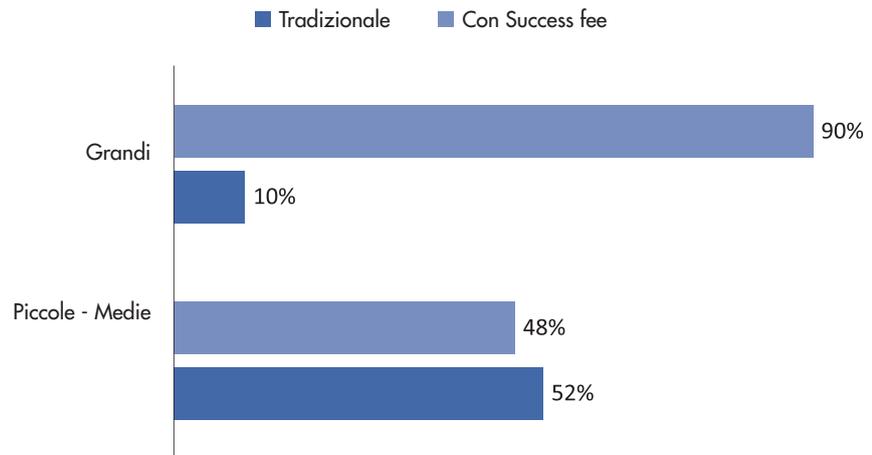
Le modalità di pricing analizzate nel questionario mettono a confronto tre diverse tipologie di tariffazione: un valore forfettario, le giornate di lavoro effettive e un compenso fisso+success fee.

Nel 2009 il 90% delle grandi società

di consulenza e quasi il 50 % delle piccole-medie imprese di consulenza hanno stipulato almeno un contratto di consulenza che prevede una parte del loro compenso legato al raggiungimento di specifici risultati.

Fig. 26

Società che utilizzano Success fee



Al tempo stesso, in termini di incidenza sul fatturato, le modalità di pricing "tradizionali" (valore forfettario e giornate di lavoro effettive) appaiono decisamente predominanti: l'84% del

fatturato, a fronte di un 16% del fatturato da contratti che prevedono una parte del compenso al raggiungimento di specifici risultati.

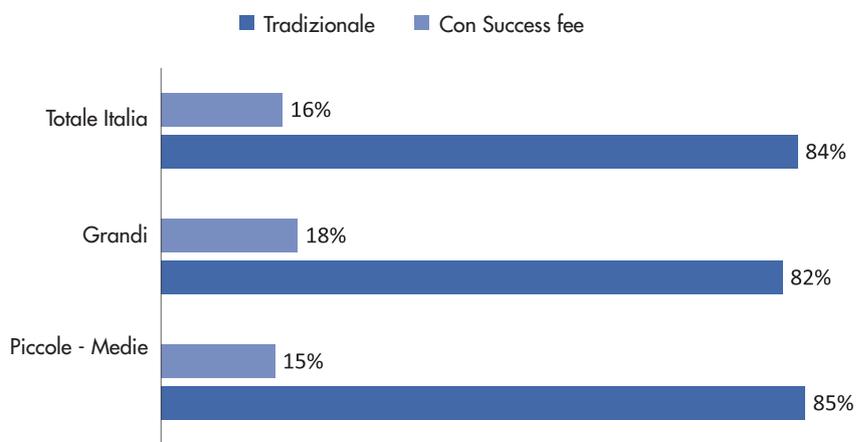


Fig. 27

Success fee – Incidenza sul fatturato

Per quanto l'utilizzo di tecniche innovative di pricing sia ancora relativamente poco sviluppato in Italia, ben il 70% delle imprese intervistate si

aspetta che nei prossimi tre anni il pricing a success fee avrà una maggiore diffusione.

1.12. La presenza internazionale

La presenza internazionale è stata valutata in termini di progetti svolti all'estero per clienti italiani o stranieri.

La presenza internazionale caratterizza le grandi società di consulenza, sia per motivi legati alla dimensione aziendale, sia perché più del 50% delle aziende intervistate appartengono a Gruppi internazionali. Risulta infatti che il 90% delle Grandi Società di consulenza sviluppa progetti internazionali.

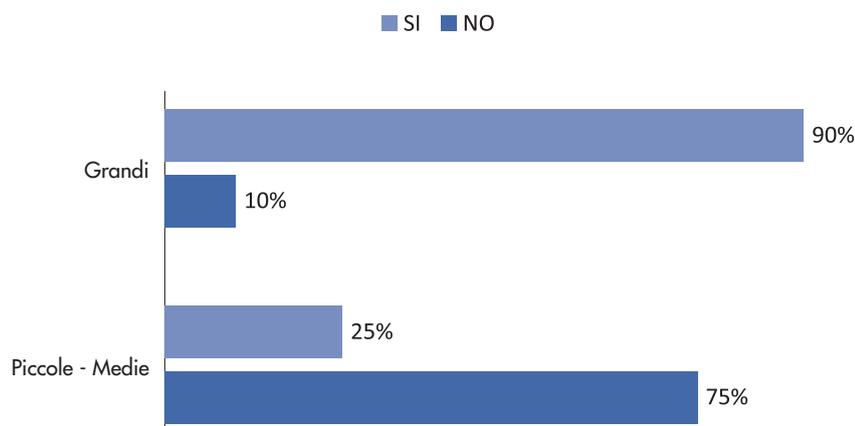
Restano limitati i casi di gruppi/società italiane di consulenza che hanno una presenza internazionale estesa. Solo il 25% delle Piccole-Medie società di consulenza sviluppa progetti internazionali. Peraltro l'elevato tasso di non

risposta alle domande relative all'internazionalizzazione da parte delle piccole-medie società di consulenza, oltre a rendere meno affidabili le stime su questo punto, sembra evidenziare come questo valore, pur basso, possa essere sovrastimato.

Per le piccole-medie società di consulenza, soprattutto per le piccolissime, molte sono le barriere di accesso ai mercati internazionali: le loro attività progettuali sono legate per la maggior parte al territorio nazionale o locale e il limitato numero di consulenti su cui la società conta può rendere problematica la gestione di un progetto all'estero.

Fig. 28

Imprese con progetti internazionali



La presenza internazionale delle aziende di consulenza italiane nel prossimo triennio si prevede sarà ancora molto incentrata sulle grandi società, che nell'80% dei casi prevedono di raffor-

zare la propria presenza su progetti internazionali. Questo a fronte di una previsione che vede solo un addizionale del 10% di società di consulenza Piccole-Medie dedicarsi a progetti all'estero.

1.13. I fattori di acquisto della clientela

Nella percezione delle società di consulenza, le variabili di "contenuto" sono i principali fattori di acquisto sulla base dei quali gli "order winner" vengono scelti dai propri clienti. Si tratta in primis delle competenze distintive indicate come fattore centrale di acquisto (41% dei rispondenti); seguono poi le capacità di delivery (20% dei rispondenti) e quindi le capacità di innovazione (14% dei rispondenti). Il fatto che elementi quali il pricing o le referenze emergano poco tra i fattori centrali nell'assegnazione dell'ordine da parte dei committenti non deve però far pensare che non siano importanti in assoluto. In un mercato che si avvia alla maturità e dove c'è un livello elevato di concorrenza, un pricing "corretto" e referenze "adeguate" ven-

gono ad essere un "order qualifier". Questa impostazione emerge con evidenza nel segmento delle grandi società di consulenza, dove le caratteristiche più significative in base alle quali i clienti scelgono a chi affidare un incarico di consulenza sono nel 50% dei casi le competenze distintive, nel 30% dei casi le capacità di delivery e nel 20% dei casi le capacità di innovazione.

Nelle Piccole e Medie società di consulenza, i fattori di acquisto sono più numerosi, mentre per le Grandi i due più rappresentativi riguardano le competenze distintive con il 39% e la capacità di delivery con il 23%. A seguire le referenze e le relazioni al 10% e la capacità di innovazione con l'8%.

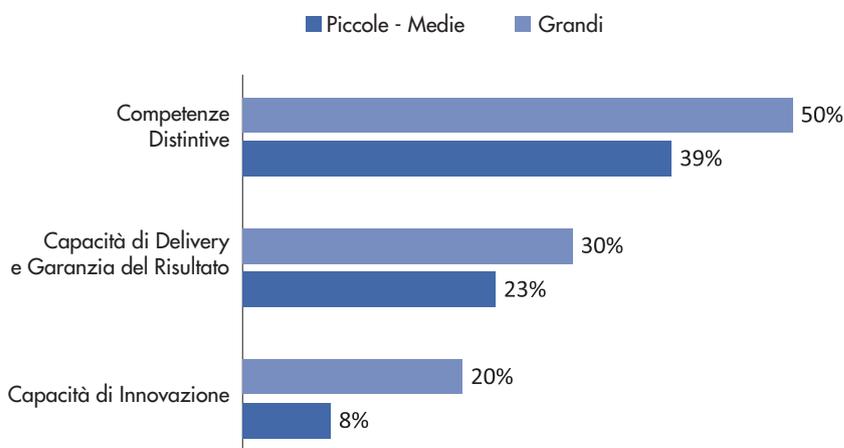


Fig. 29

Importanza dei fattori di acquisto della clientela

PARTE SECONDA

Un contributo al dibattito: gli Stati Generali della consulenza

Interventi di commento ai risultati dell'Osservatorio

I primi risultati sintetici dell'Osservatorio sul Management Consulting promosso da Assoconsult sono stati presentati il 17 giugno 2010 nella Sala Pininfarina della sede di Confindustria a Roma, nell'ambito degli Stati Generali della Consulenza, alla presenza di oltre 300 imprese operanti nel Settore.

Gli Stati Generali costituiscono un appuntamento annuale che si propone come fondamentale luogo di riferimento per i principali operatori col fine di esaminare, approfondire, elaborare previsioni sullo stato e sulle prospettive del settore. Infatti, attualmente, il settore della consulenza in Italia è privo di un patrimonio condiviso di informazioni essenziali. Tale carenza limita notevolmente sia la capacità di ogni azienda di sviluppare analisi competitive sia, a livello aggregato, la possibilità di dimostrare alle controparti istituzionali il valore creato dalle aziende in termini di fatturato, di impiego di risorse intellettuali, di impatto sull'economia e sulla modernizzazione del Paese.

Durante l'evento 2010, la presentazione dei risultati dell'Osservatorio è stata lo stimolo di interventi di commento da parte di alcuni consulenti, colleghi di particolare rilevanza e significatività per i contributi dati alla professione durante la loro carriera o per gli incarichi organizzativi attualmente ricoperti. I loro interventi integrali sono riportati nelle pagine che seguono:

Federico Butera

Presidente Fondazione IRSO

I dati che abbiamo rapidamente visto sono molto interessanti. Io catturo soltanto alcuni aspetti che mi hanno maggiormente colpito. Noi abbiamo una storia della consulenza italiana di servizio alla grande impresa, che è, proporzionalmente al mercato, la metà della Gran Bretagna e un terzo rispetto alla Germania. Però il dato rilevante è questa enorme dispersione di attività di consulenza in erogatori di piccole dimensioni i quali, faranno un lavoro molto appropriato, molto accurato, però hanno dimensioni limitate, sia per quanto riguarda il range dei servizi, sia per quanto riguarda la capacità di affrontare alcuni problemi di fondo, di cui adesso provo a parlare.

Io credo che questa molteplicità di soggetti professionali, anche se limitati, non sia un male; credo invece che, sia per quanto riguarda le imprese di consulenza di grandi dimensioni, sia per quanto riguarda le piccole imprese o i piccoli studi professionali, ci sia il rischio di mancare ad alcuni appuntamenti fondamentali che abbiamo davanti. Non parlo della mutazione profonda della grande impresa italiana (la Fiat, la Finmeccanica, la Telecom) che comunque sta avvenendo. Quello che invece mi preoccupa è il fatto che l'85% della forza lavoro, sia nel settore industriale che in quello del terziario, è espressa da aziende di piccole e piccolissime dimensioni, verso le quali la consulenza non ha un'offerta allo stato dell'arte dei bisogni reali. Questo mi pare sia il primo problema. Uno potrebbe dire che il piccolo cerca il piccolo; infatti si pensa che l'arroganza, una certa dose di complessità, il prendere le cose da lontano, che è tipico delle grandi e medie società di consulenza, non vanno bene per chi ha un'azienda anche magari di successo, ma di piccole dimensioni. Quindi è meglio il singolo consulente: costa meno, è più flessibile, risponde al telefono la domenica, ecc.. Peccato che il problema che noi abbiamo è che l'economia italiana è largamente rappresentata da queste imprese e queste imprese sono a rischio molto elevato; anche se alcune di queste hanno una capacità competitiva internazionale molto elevata nella loro nicchia. Quindi le piccole imprese vanno prese sul serio.

Il secondo passaggio è che noi probabilmente abbiamo gli elementi di maggiore innovatività e di maggiore competitività internazionale, che sono rappresentati da imprese medie che stanno competendo sul terreno internazionale. Allora, la domanda che voglio porre a questo panel è: non è che per caso, nella storia della consulenza italiana ci siamo preparati per servire bene la grande impresa e non stiamo vedendo che c'è un

bisogno crescente delle piccole imprese e delle medie imprese a cui il formato, il pricing, il costo, il tipo di professionalità proposta non va bene? Per quanto riguarda la Pubblica Amministrazione, le imprese di consulenza più grandi tendono ad offrire le stesse soluzioni; mentre probabilmente, alcuni aspetti di tipo tecnologico, di tipo procedurale che sono uguali per un'azienda privata e per una grande pubblica amministrazione vanno comunque bene, ma il contesto istituzionale, il contesto culturale, il contesto regolamentare è profondamente diverso e richiederebbe soluzioni specifiche.

Io vorrei aggiungere che non solo i numeri mostrano che c'è un difficile matching tra la struttura dell'industria e dei servizi italiani da una parte e la struttura della consulenza dall'altra, ma che tutto il sistema industriale italiano sta cambiando profondamente e forse noi abbiamo un problema di capirlo di più. Noi, come Fondazione IRSO abbiamo avviato un programma di ricerca, di consulenza, di formazione, centrata su questa idea che io provo a formulare in questi termini: l'esistenza di un Italian way of doing industry, che non è simile, non è riconducibile ai modelli sia tradizionali della grande corporation internazionale e neppure simile alle tradizioni distrettuali localistiche di cui tanto si è parlato e che hanno caratterizzato lo sviluppo delle industrie in Italia. Questo è qualche cosa di molto più profondo ed esteso del made in Italy, non solo perché il perimetro dei settori non è soltanto l'abbigliamento, la meccanica, i mobili, ecc., ma perché colpisce, tocca altri settori.

Guardando a questa dimensione di una caratterizzazione italiana, non provinciale, non limitativa, in grado di competere internazionalmente, noi abbiamo una serie di sfide che provo a elencare. Il primo punto, come dicevo, è che l'immagine che ogni impresa sia diversa dalle altre, e quindi da questo punto di vista non ci sia altro che seguire la varietà e l'imperscrutabilità soggettiva di queste imprese, soprattutto le medie e le piccole, è probabilmente destituita di fondamento. Anche la grande impresa non è mai stata uguale l'una con l'altra, anche i distretti non sono mai stati uguali gli uni con gli altri. Però ci sono alcuni elementi comuni di fondo che possono essere colti.

La scoperta dello sviluppo strutturale, ha caratterizzato un aspetto dell'economia italiana. Che cosa sono queste imprese medie e queste imprese piccole che fanno non solo il made in Italy, ma che fanno – non ho il tempo di spiegarlo meglio – l'Italian way of doing industry? Se noi questa cosa non la capiamo a fondo, c'è il rischio in qualche misura, che non solo non riusciamo a dare i servizi, ma anche a non capire che cosa sta succedendo.

Quindi la consulenza può contribuire in maniera molto forte, non solo con la promozione di studi, ma dando ordine e sistematizzazione ad una massa enorme di esperienze a cui si è fatto riferimento all'inizio di questa giornata, e che può essere usata per capire questa realtà emergente.

La seconda domanda che emerge: ma queste imprese più performanti, le 300 di Mediobanca più le altre che stiamo scoprendo, salveranno l'Italia? Salveranno l'Italia nel momento in cui l'opinione corrente è che il tessile va bene, l'abbigliamento va bene, il cibo va bene; però la vera battaglia è sull'hi-tech. Noi cogliamo in questo momento lo sviluppo non solo di forme di innovazione a 360° in settori che ritenevamo maturi; Armani sta in un settore che più maturo di quello non è pensabile trovarlo, ma ha innovato tutto il ciclo della sua idea di business. Stanno avvenendo una serie di fenomeni molto importanti di presenza di aziende medie, grandi, nel settore dell'hi-tech.

E questa compenetrazione tra aziende grandi, aziende medie, aziende piccole, che hanno realizzato una divisione del lavoro a livello di stato dell'arte internazionale è una cosa significativa. Se voi guardate l'Aerospazio, per esempio, da una parte è entrata Finmeccanica piuttosto che Airbus, poi però ci sono aziende medie importanti, ci sono aziende piccole e società di ingegneria piccolissime e c'è soprattutto la presenza dei centri di ricerca che sono collegati tra di loro in una filiera, che sviluppano tecnologie avanzate. Ho visitato l'anno scorso la Boeing e per farci una cortesia ci hanno presentato una lista di tutti gli enti italiani con cui hanno rapporto e hanno presentato un elenco di quindici pagine.

Questa nuova forma di rapporto in rete di imprese grandi e piccole va capito. A questi che consulenze gli diamo? È probabile che l'azienda di 12 persone, che è la leader mondiale del dispositivo X, che viene montato su un aeroplano non chieda una consulenza strategica o il piano di formazione del personale o il controllo di gestione. Ma la gestione di questa filiera complessa richiede prima la comprensione, l'intelligenza e secondo,

in qualche misura, qualche azione di supporto e di sostegno. Da questo punto di vista, la domanda: il consulente individuale, che magari è un ex dirigente che ha lasciato il lavoro, è capace di fare questo? Io ho paura di no. Allora, il tema che abbiamo toccato ieri a colazione attorno al libro di Nino Lo Bianco sul rapporto tra la professione alta del consulente e la qualità importante dell'industria della consulenza e della società di consulenza, si ripresenta, ma non più come era probabilmente trent'anni fa per dare dei servizi adeguati alla Fiat piuttosto che all'Italsider, ma per affrontare imprese che hanno nature diverse.

Chiudo su un punto: queste imprese, che noi chiamiamo reti lunghe governate, reti lunghe nel senso che hanno il cuore in Brianza, in Puglia o a Torino, ma che hanno i centri di pensiero a Torino, a Lione, a Londra, che producono in parte o in tutto il territorio nazionale, nell'Est europeo, in Cina e così via, sono imprese mutanti. Allora, la sfida del mondo della consulenza è: queste cose le facciamo studiare alle università? Ci sono docenti e ricercatori bravissimi, che stanno studiando la mutazione del sistema industriale italiano. Oppure la consulenza entra in campo col suo pensiero, con la sua relazione col mondo della ricerca scientifica, ma soprattutto mettendo in gioco la propria esperienza e le proprie proposte di soluzione, i casi positivi che ha affrontato. Da questo punto di vista parliamo di reti lunghe governate, nel senso che il vero problema di questa nuova configurazione di imprese grandi, piccole e medie, rimane in qualche misura la materia della consulenza: fare i piani; riuscire a capire quali sono le visioni e le missioni possibili; ridefinire i sistemi di governance, che non sono il consiglio di amministrazione formale, ma spesso sono strutture molto complicate, molto sofisticate; creare capacità aggiuntive; essere in grado di attivare reti, usando i sistemi tecnologici che oggi esistono, che sono importanti e che hanno più che mai una funzione determinante nel successo del business; fare comunicazione, cioè raccontare queste imprese. Noi oggi apriamo i giornali e di queste imprese, di questo lavoro mutante e meno che mai di quello che fa la consulenza, di quello che fanno i consulenti, constatiamo che non c'è traccia. C'è traccia se c'è uno scontro sindacale. C'è traccia se c'è l'acquisto o la vendita di un'impresa; c'è traccia se c'è il fallimento di un'impresa, ma di questo profondo cambiamento, traccia non ce n'è.

Allora, io penso che questa sia una sfida importante per la consulenza, non soltanto perché dovrebbe connettersi con altri luoghi in cui queste cose si studiano, ma soprattutto dovrebbe mettere in campo la propria conoscenza pratica. Abbiamo pubblicato sulla nostra rivista Studi Organizzativi un articolo di un grande studioso americano, che si chiama Barley, che dice che, a differenza di tutte le altre discipline, in cui gli studiosi danno la linea e poi i practitioners eseguono, nel mondo dell'organizzazione è avvenuto il contrario, almeno nel mondo americano, i practitioners, i guru, gli idea thinkers, che erano esposti al lavoro di accompagnamento e di sviluppo dei progetti concreti, hanno dato la linea e poi le università, salvo qualche eccezione, hanno seguito. In Italia non stiamo facendo né l'uno né l'altro.

Carlo Capè

Amministratore delegato BIP, Business Integration Partners

Ringrazio dell'opportunità di venire a commentare questa ricerca; sono molto contento di essere qui oggi anche perché tra di voi ci sono moltissime persone che conosco, tra cui due miei professori, Adriano De Maio e il professor Rumi, e tanti colleghi che conosco da molto tempo.

Vorrei dire un paio cose: la prima su una pagina di questa ricerca, che forse è la più incredibile, nel senso che io mi sarei aspettato esattamente l'opposto per come la consulenza è andata evolvendo negativamente negli ultimi anni. L'ho esaminata attentamente: intanto sicuramente qui non ci sono le gare. Voi sapete che nelle gare – lo sanno soprattutto quelli che lavorano per la Pubblica Amministrazione – in realtà quello che conta è il prezzo; fanno finta molte volte che la qualità pesi il 60%, ma il modo di valutare la qualità è sbagliata per cui la qualità viene uguale per tutti, tutti classificati fra 50 punti e 55 punti, alla fine conta solo il prezzo. Quindi, sicuramente questi dati riguardano le altre attività di consulenza. Oggi il nostro cliente chiede le persone; e se voi pensate alla richiesta di persone di fiducia, voi capite che chiedono le compe-

tenze di queste persone e la capacità di realizzare qualcosa, qualcosa di concreto.

Le referenze contano, ma intanto le hanno tutti e poi di solito si riferiscono all'azienda, ma non alle persone che hanno lavorato; semmai guardando i curricula, però quello che è importante sono le capacità delle persone.

Le relazioni contano: non è molto tempo però che conoscere l'amministratore delegato non basta più, non è più sufficiente. L'amministratore delegato bisogna poi che senta il parere dei manager; se non ci sono i manager che glielo chiedono lui non impone e se impone è una roba che dura poco, finito il progetto si va a casa.

Le metodologie ormai le hanno tutti, sono tutte uguali; la presenza internazionale, anche per un progetto standard italiano, è evidente che dà valore, altrimenti la presenza internazionale non servirebbe a nulla. Noi siamo usciti dalla Deloitte nel 2003, eravamo preoccupati perché passavamo da una multinazionale che era presente in tutto il mondo a una società che, almeno per i primi due anni, è rimasta solo in Italia. Aiuto! chissà che cosa succederà; in realtà abbiamo continuato a vendere alla grande, ma non solo, ad innovare la nostra offerta di consulenza molto di più di quanto la innovavamo quando avevamo i *point of view* che arrivavano dall'America, che erano completamente "starati" rispetto alla realtà italiana e dovevamo lavorare molto di più per adattarli e tradurli culturalmente.

Quando c'è una consulenza diretta il pricing conta per quello che conta. L'innovazione, invece, è un punto delicato, è un punto di delusione, ed è vero. Oggi noi abbiamo investito molto, per esempio, sull'innovazione, ma i clienti ancora non la percepiscono. Loro cercano consulenza, molto spesso tradizionale e se si cerca di farla in modo innovativo, molto spesso questo non viene apprezzato, anzi si dice: aiuto! che cosa succederà? stanno sperimentando su di noi? Abbiamo partecipato ad una gara per un cliente a Milano, contro la Bocconi, bisognava fare della formazione. La gara è stata fatta su un pacchetto di formazione prototipale, per vedere chi era più bravo a fare formazione sulla capacità di negoziazione; volevano insegnare ai loro venditori a negoziare.

Noi abbiamo fatto una cosa superinnovativa, abbiamo coinvolto un istruttore di Aikido, abbiamo mandato un procuratore di una squadra di calcio, abbiamo fatto dei *brainstorming* assurdi in palestre e cose veramente innovative. E' arrivato il professorino della Bocconi, ha fatto la sua lezione tradizionale. Posto che non hanno ancora assegnato l'incarico, sono passati quattro mesi, però il cliente ha detto: cospita, quelli della Bocconi sono stati molto bravi a fare la docenza. Complimenti a quelli della Bocconi. E noi? I discenti sono stati molto contenti, però quelli della Bocconi sono stati bravissimi!

Quindi, spero, quando l'anno venturo faremo il prossimo Osservatorio, i prossimi stati generali, di vedere una *slide con i trend* di cui non abbiamo traccia oggi, con un po' di risalita dell'innovazione.

La seconda cosa che volevo dire nei minuti che mi restano a disposizione, è il motivo per cui noi come Bip abbiamo deciso di entrare in Assoconsult, nonostante non sia assolutamente nel nostro Dna quello di partecipare alle associazioni; non siamo capaci nemmeno di partecipare a riunioni di condominio, io personalmente non ci partecipo, ci partecipa mia moglie, Lo Bianco fa partecipare il suo avvocato direttamente, così litiga lui. Noi non siamo capaci, però abbiamo visto, oltre alle pressioni dovute, che ha fatto il mio amico Ezio, che il settore sta andando in un lento degrado, negli ultimi dieci anni.

Io ho cominciato nell'87; nell'87 noi facevamo consulenza a Time & material, non era un *body rental*, era un *guru rental*, cioè noi andavamo da soli nelle aziende e loro ci pagavano, alla fine del mese emettevamo la parcella come gli avvocati e loro pagavano quello che dovevano pagare. Non guardavano assolutamente neanche le spese, non guardavano il costo a tariffa, io ero appena laureato, venivo fatturato a un milione e mezzo di lire. Poi siamo passati alla consulenza a forfait, a risultato. Io credo che questo sia stato un grande cambiamento, perché la consulenza si è molto impegnata sui risultati, ma nello stesso tempo ha cominciato ad avere dei gravi problemi di continuità: si facevano i progetti, si raggiungevano i risultati e poi si andava a casa e si aspettava magari due mesi per avere un altro contatto con il cliente. Questo ha mandato in crisi, soprattutto le grandi organizzazioni, che hanno cominciato ad avere bisogno di stabilità. Come hanno cercato questa stabilità le *major del consulting*? Dal mio punto di vista l'hanno cercata cercando di fare consulenza di tipo un po' diverso, sostituendosi un po' all'azienda, cercando di subentrare

nei processi, quasi fare una specie di *outsourcing*, in modo tale da essere indispensabili, da rimanere dentro. Questo ha indispettito abbastanza i nostri clienti, che adesso hanno avuto una contro-reazione: la consulenza deve servire solo per attività specialistiche, se no non vi chiamiamo neanche, perché se no il nostro *management* cosa viene a fare? Deve farle lui le cose, mica le devono fare i consulenti. Abbiamo fatto un lavoro in Russia di un mese, in un mese li abbiamo messi in grado di fare da soli delle chiusure di bilancio e dei report per l'Italia di un nostro cliente; attività che veniva fatta regolarmente, ogni anno da quattro persone di una società di consulenza internazionale, facevano loro le chiusure. Questi altrimenti non erano in grado di fare nulla, senza i consulenti.

Bene, questo è un primo fatto. Un secondo fatto è che il consulente sta dietro al manager, mi diceva Colao, quando lavorava in McKinsey; noi facciamo crescere i *top manager* li supportiamo e consigliamo, scriviamo per loro le relazioni ai grandi eventi, siamo nascosti, ma ci siamo noi dietro. Poi, in effetti si è cominciato a sapere che dietro quel manager c'era quella società di consulenza, e questa cosa, secondo me, ha creato una contro-reazione: adesso i manager hanno paura di farsi vedere con i consulenti, perché dicono: addio, se chiamo il consulente, il mio azionista o il mio *top management* pensa che io non sono capace di fare le cose. E quindi cominciano a chiamarci un po' di meno.

La reazione qual è? I consulenti adesso li uso solo poche volte, per pochissime cose; addirittura un amministratore delegato di una società, che non è capace di fare progetti, non ne ha mai fatto uno in vita sua, ha deciso che per governare un progetto da 30 milioni di euro bisognava farlo con i manager interni, perché non si poteva svilire il *management* e dire che non era capace di fare un progetto. Questo progetto è due anni che si trascina, sta andando logicamente a fondo, perché c'è questa tendenza estrema all'opposto, alla contro-reazione.

In sintesi, crediamo sia necessario lavorare un po' insieme. Io sono stato molto attratto dall'idea di cominciare a fare delle cose in collaborazione, ad esempio per la Pubblica Amministrazione come quelle che stiamo facendo. Ieri Franco ed Ezio sono stati al Ministero per preparare un emendamento contro questa normativa che riduce dell'80% il livello di consulenza nella Pubblica Amministrazione; però ci sono tantissime altre cose che si possono fare insieme, ci sono i contratti di lavoro per i dipendenti, la contrattualistica verso i clienti. Immaginate quanti contratti diversi abbiamo, tendenzialmente molti che sono fatti in maniera sbagliata o in maniera non adeguata. Abbiamo scoperto l'altro giorno che i contratti dell'Eni dopo dieci anni che non ce n'eravamo neanche accorti, erano uguali a quelli che facevano per le petroliere e quindi avevano dentro delle clausole che erano veramente capestro se applicate a noi. Poi c'è il codice etico, i rapporti con la stampa, la stampa; scrive in modo assolutamente sbagliato sulla consulenza secondo noi e scrive in funzione di chi conosce i giornalisti in quel momento. Noi adesso abbiamo un gruppo di lavoro molto affiatato, molto forte, e colgo l'occasione della giornata di oggi per fare un augurio a Ezio e a tutta la squadra perché questa Associazione vada verso i prossimi quattro anni in maniera molto efficace.

Ulderico Capucci

Partner Neo-Polis, Socio Onorario Assoconsult

Non vorrei fare un esercizio di autocoscienza, però una comunità professionale non si lamenta, una comunità professionale fa autocritica.

Quello che noi abbiamo visto lo sapevamo già. Adesso abbiamo dignità di verità, sulla sensazione, che l'Italia fosse un luogo di grande frantumazione dell'offerta.

Che ci fosse una forte ripartizione tra le grandi imprese di consulenza, le medie e piccole. Però dai dati si possono tirare fuori delle altre cose. Per esempio: abbiamo visto che ci sono tre principali aree di intervento, quelle della strategia, quella degli *economics* e quella dell'organizzazione e risorse umane. Le risorse umane

sono il 21%, non sono la parte principale. Questo 21% è fatto in larga prevalenza dalle piccole imprese di consulenza, che sono rivolte alle piccole imprese clienti, il che vuol dire che le grandi, che lavorano con le grandi imprese clienti hanno in questa area una grande marginalità. Il che a sua volta implica che le grandi sono convinte che la competitività è ancora legata alla strategia e alla finanza, non alla cultura.

Allora la domanda è: questo è vero? Ma gestire le risorse umane è una funzione in sé o è un sostegno alle funzioni di competitività? Questa è una domanda cui noi dobbiamo rispondere: siamo nell'economia dei capitali o nell'economia dell'immateriale? Nella recente crisi si è scritto da tutte le parti che, a parte le scorribande dei finanzieri, uno degli elementi che hanno accelerato la crisi sono l'MBO (incentivazione per obiettivi) e le *stock options* degli amministratori delegati, che sono tutte focalizzate sul breve termine e sul *cash flow*, mentre noi parliamo di sostenibilità, di lungo termine: vi sembra plausibile?

La dottoressa Doglio ha organizzato un convegno su questo, 216 persone presenti. Tutti hanno gridato allo scandalo, perché gli amministratori delegati hanno guadagnato troppo mentre le aziende fallivano, hanno detto che il problema era riferibile a chi decide l'incentivazione dei *top*. Ma nessuno ha discusso il criterio con cui sono incentivati.

Allora, chiedo scusa, non vorrei fare riferimenti, ma quando l'amministratore delegato di un Gruppo Automobilistico, per "n" anni, dopo aver licenziato il suo principale concorrente al ruolo, non investe in nuovi modelli e dieci anni dopo la prima conseguenza di questo è la crisi aziendale, e quando viene liquidato gli danno 300 miliardi di liquidazione invece di chiederglieli indietro, in un *business* il cui ciclo di vita del prodotto è di sei anni e per il quale non investire in nuovi modelli è come rubare i soldi dalla cassa, di cosa stiamo parlando? Noi facciamo un sacco di formazione sul lavoro di gruppo, ma tutti gli MBO sono individuali e di breve termine, non ce n'è uno che premi le *performance* di processo.

Noi parliamo di orientamento al cliente e di fidelizzazione, ma tutte le aziende parlano di venditore, il modello è quello *push*; tutti gli amministratori delegati delle banche hanno proclamato la centralità del cliente, però quando passa una vecchietta, l'occasione di rifilarle un'obbligazione della Parmalat non se la lascia sfuggire nessuno.

Allora, di che cosa stiamo parlando? Stiamo parlando di risorse umane o stiamo parlando di competizione ad ogni costo? Qual è il modello d'impresa che abbiamo in testa? Quello del volume o quello del valore? Vi sembrano domande teoriche?

Abbiamo fatto un'indagine anni fa, questo 21% è costituito da attività di organizzazione, risorse umane e formazione. La formazione prende una larga quota, ma abbiamo visto che la formazione è fatta dalle piccole perché non c'è barriera all'ingresso: chiunque, con un pacco di lucidi e un po' di preparazione va in aula. Se noi scopriamo che l'80% degli investimenti formativi sono irrilevanti rispetto alla specificità del *business*, perché sono dedicati alle metafore, all'*outdoor* e al parlare bene in pubblico, che si riferiscono a conoscenze e capacità di base, ma non hanno niente a che vedere con le condizioni di competitività, che ne facciamo degli interventi formativi?

Però, la Ferrero, a cui per tre anni abbiamo insegnato a tutti venditori – anzi venditori non sono perché in Ferrero la parola vendita è bandita –, tutti i gestori del cliente ad andare alla grande distribuzione e a dire: di sconto non ne parliamo nemmeno, ma io ti faccio vedere come il tuo margine sui prodotti che ti offro, moltiplicato quanti pezzi vendi sui centimetri del lineare sul banco, ti dà questa redditività. Questa operazione fa sì che oggi Ferrero, nella grande distribuzione, è presente negli scaffali, nelle gondole, in testata, per terra e dietro la cassa e ha occupato gli spazi, solo su questa variabile. Ma perché abbiamo messo in gioco una competenza distintiva di generazione di valore, che nessun'altra impresa italiana ha utilizzato.

Così, noi parliamo di fidelizzazione, però allo stesso tempo incentiviamo i volumi.

Se poi parliamo della cultura dei venditori, andiamo a vedere le *convention*, che sono tutte manipolative, propagandistiche, con un po' di sesso a piccole dosi e i dati di vendita giusti non vengono mai raccontati: il mercato futuro è difficile, ma noi vinceremo. E si vedono scene di aggressività, di *All Black* che si battono il petto e dopo non danno servizio al cliente; forse abbiamo in mente che la cultura è qualcosa da ingegnerizzare ed è una competenza che ha bisogno di essere strutturata anziché essere un fatto strategico su cui investire,

per realizzare la missione aziendale. Non so se ho fatto ragionevoli esempi.

Credo che quello che abbiamo visto rappresenta la situazione dell'industria italiana, ma perché la consulenza si attesta sulla domanda e non sul bisogno. Allora, dobbiamo pensare che la consulenza è un *business* che approfitta dell'incompetenza dei clienti e dei committenti, che non sanno gestire il loro bisogno e ci fanno la domanda di qualcosa che serve poco per la realizzazione dei loro obiettivi? A me hanno insegnato da piccolo che nella formazione c'è l'analisi dei bisogni, la progettazione, l'erogazione e il monitoraggio. Questo non lo trovi quasi più da nessuna parte. C'è stata una devastante estensione della spettacolarizzazione della formazione e del riferimento alla persona.

Dire che la differenza la fanno le persone, è falso. La differenza la fa il modo in cui gestisci le persone e la caccia ai talenti è irrispettosa del fatto che all'Alitalia non sono tutti cretini e alla Ferrero non c'è neanche un genio. Quindi forse bisogna anche smetterla di dire queste cose, se riconosciamo che sono vere. Perché la caccia ai talenti, francamente mi sembra fuorviante; in Unilever per prendere un laureato ne vedevamo cinquanta, quindi non era una selezione modesta, ma non avevamo in mente la caccia ai talenti, avevamo in mente di generare la talentuosità. È un'altra cosa. Tra il *manager* e il *management* c'è una differenza abissale. Le competenze non sono delle persone, sono dell'istituzione.

Allora, la domanda è: la consulenza italiana, quella positiva, quella seria, fa riferimento a noi? abbiamo in mente un modello, un *business model* che risponde allo scenario della complessità e della globalizzazione? Che cosa è cambiato in questi decenni, nel passaggio dall'economia *labour intensive* a quella *capital intensive*, a quella *service intensive*, a quella *knowledge intensive*? I paradigmi di formulazione delle strategie prima erano ricerca di opportunità, adesso si basano sul differenziale competitivo delle competenze distintive che hai. Una volta noi parlavamo di *marketing*, oggi parliamo di esperienza memorabile. Una volta parlavamo di *marketing mix* oggi parliamo di *brand value*; una volta parlavamo di volumi, adesso parliamo di valore; una volta parlavamo di buone relazioni, adesso parliamo di *corporate social responsibility*. Esiste un linguaggio comune su queste cose? Esiste un'interpretazione comune?

Credo che noi, se siamo sinceri e onesti con noi stessi, dobbiamo dirci che gli standard etici della consulenza sono bassi. Non mi riferisco a quelli della corruzione, mi riferisco a quelli della collusione. L'etica non è essere onesti, questo francamente è un prerequisito, diversamente c'è il codice penale; l'etica professionale forse è un'altra cosa. Di non rispondere alla domanda, ma di rispondere al bisogno, di non legare l'asino dove vuole il padrone, di essere aggiornati, di sapere quello che si dice.

Noi ci siamo più preoccupati di sviluppare gli affari che non di generare valore per il cliente.

Gli standard professionali spesso non ci sono. Se voi prendete alcune parole chiave del nostro vocabolario, se si chiede a "n" consulenti la differenza tra una procedura e un processo, la risposta è vaga. Se chiedete che cos'è la catena del valore, la risposta è vaga. Non sto parlando della *corporate social responsibility*, ma interpretare la *governance* come allineamento del *top team* è un'altra cosa; passare da un comitato direttivo che litiga, dove ciascuno va a rappresentare i propri interessi, a una *governance*, che gestisce l'interesse comune dell'impresa e ha interiorizzato un comune modello d'impresa, è un'altra cosa. Se alla *governance* diamo un significato di *compliance*, un significato finanziario o invece un significato organizzativo, sono due cose diverse.

Credo che gli standard professionali non siano alti; una professione si identifica su un corpo comune di conoscenze; l'etica è lo scambio della conoscenza, il medico va al convegno e quello che ha fatto è tenuto a raccontarlo e gli altri sono tenuti a impararlo, si basa sullo scambio, si basa sulla socializzazione. Noi parliamo alle aziende di comunità di pratica, lo facciamo? Noi parliamo di *knowledge management*, lo facciamo?

Francamente non credo che noi abbiamo sviluppato della ricerca. Siamo andati a vedere perché la Ferrero, in Italia, è la più straordinaria azienda del mondo, ha vinto il primo premio della *reputation* nel mondo, battendo dei mostri sacri come Ikea e Nike? Lo sappiamo? Siamo andati a vedere come ha fatto Passera alle Poste, in tre anni, a ridare dignità a 180.000 persone, senza licenziare nessuno e senza pagare incentivi? Queste sono cose che sono accadute in Italia. Siamo andati a vedere come ha fatto Autogrill a passare i confini e a diventare una multinazionale, codificando e ingegnerizzando tutti i processi dalla preparazione del caffè alla

restituzione del resto alla cassa? Dico delle cose un po' folcloristiche, ma dietro ci sono altre cose, rispetto a queste questioni di competitività.

Siamo andati a vedere perché Illy Caffè, contrariamente a tutti i manuali di marketing non ha segmentato il mercato come Lavazza e ha un unico tipo di caffè, però è leader nel suo mercato?

Siamo andati a vedere che cosa accade nel *retail*, per esempio? Il *retail* è un grande elemento di scuola, nel *retail* ci sono catene dove le *performance* tra un punto di vendita e l'altro sono estremamente diverse, e quando chiedi a Geox, a Benetton perché? Ti dicono: perché la sono più bravi. Ma in che cosa? Abbiamo studiato come funzionano i modelli di *retail*?

Noi sappiamo per certo che nel commercio, il negozio di medie e piccole dimensioni indifferenziato chiuderà: o diventa grande distribuzione o diventa boutique. Quindi, il problema non è solo il frazionamento, è anche davvero il modello d'impresa.

Ecco, io non volevo fare un intervento censorio, volevo fare un intervento che sia in sintonia con lo spirito con cui siamo qua, di interrogarci sul futuro del nostro mestiere.

Siamo davvero una comunità professionale, che sta operando per alzare gli standard della competitività del sistema economico italiano? Abbiamo indagato perché in Italia la grande impresa *public* non esiste? Le uniche grandi imprese che sono sopravvissute sono solo familiari: in Fiat ci sono gli Agnelli, in Merloni c'è un certo signore, dall'altra parte c'è il signor Benetton, in Barilla c'è ancora la famiglia; c'è solo Finmeccanica, l'unica azienda che però non è ancora del tutto privata. Quindi, ci sarà qualche ragione per cui abbiamo questa scarsa competitività della grande organizzazione.

Io credo che ci sia ampio spazio e anche, se volete, un dovere professionale di interrogarci su queste cose. Il sistema di monitoraggio è sacrosanto, dice delle verità, mi auguro che il quantitativo in futuro diventi anche qualitativo; perché l'unico modo che abbiamo di affrontare il futuro, non è scritto nei libri, è scritto nelle cose, è imparare dalle esperienze, socializzare le esperienze, e avere in testa un modello interpretativo con cui guardare la realtà.

Danilo Viviani

Amministratore delegato CORE CONSULTING

Ci sono tre aspetti che ognuno degli interventi che mi hanno preceduto ha messo in evidenza e che vorrei sottolineare. Il primo è quello di Federico che dice: noi siamo di fronte a un cambiamento o quanto meno a una rinnovata coscienza di cambiamento da parte del sistema industriale italiano per reggere la competizione internazionale e forse la consulenza non è pronta, non è adeguata per dare risposte di questo genere. Si può dire che sullo stesso tenore è stato il grido di dolore iniziale di Capucci e le sue considerazioni hanno portato all'ordine del giorno una serie di aspetti che, nell'ambito delle nostre imprese, hanno per ciascuna una specifica caratterizzazione che forse dovremmo riuscire a ripensare, rielaborare per riproporre in modo nuovo alle aziende con cui noi lavoriamo. Infine il riconoscimento del processo degenerativo che la consulenza sta assumendo, almeno in un certo numero di cose e situazioni.

Questi sono tre elementi che credo si sposino abbastanza con i dati dell'Osservatorio che abbiamo visto. Certamente il sistema industriale italiano non esprime una domanda particolarmente dinamica dal punto di vista del processo d'innovazione che dovrebbe determinarsi al proprio interno. Io ricordo una recente indagine OCSE sulle società più innovative dei vari Paesi, nella quale emerge che in Italia si fa poca innovazione di prodotto e quella che si fa è prevalentemente sul *design*; si fa poca innovazione di processo e quella che si fa è tendenzialmente *technology driven*, definita sulla base dell'introduzione di sistemi ERP piuttosto che CRM e via dicendo; e non si fa pressoché innovazione che combini processo e prodotto, che è quel tipo di

innovazione che genera dei rivolgimenti complessivi nei modelli organizzativi, gestionali e nei sistemi di governo delle imprese. Questo, credo, sia una delle cause per cui la domanda di consulenza non è così forte, in aggiunta al fatto strutturale legato alla prevalenza della piccola impresa italiana sull'insieme dell'economia. Sul lato dell'offerta, questo è un primo elemento di giustificazione per il fatto che noi abbiamo un peso della consulenza in Italia di *management consulting* inferiore alla media europea, e comunque largamente inferiore a quelle di Germania e di Inghilterra; inoltre occorre registrare una serie di fattori di debolezza della consulenza individuabili in due aspetti. Il primo è che la struttura stessa dell'offerta di consulenza è composta da piccolissime imprese, e piccoli studi professionali una, due persone. Credo che un consulente abbia bisogno, per appartenere a una reale *industry*, di investimenti importanti, in metodologie, in strumenti, in tecnologie, in formazione di persone. Abbiamo detto che facciamo 3,5 miliardi di fatturato, ci sono 45.000 addetti, questo significa un fatturato pro capite di 72.000 euro; supponiamo di lavorare 150 giorni all'anno per il cliente, fatturiamo 500 euro al giorno. Allora dove stanno le marginalità per riuscire a fare degli investimenti da parte dei consulenti? Io me lo domando, perché sinceramente se questo è il modello dell'impresa italiana di consulenza, non si fa consulenza in Italia. Non c'è spazio per investire in quel processo che la consulenza deve attivare: leggere, interpretare esperienze di *best practice* fatte in realtà che si conoscono e riportarle, attraverso percorsi rielaborati, attraverso metodologie ingegnerizzate, in altre realtà. Questo in Italia si fa poco. Certo, abbiamo le grandi società di consulenza internazionali, che hanno metodologie, sono imprese di consulenza. Va riconosciuto però, come ci dice Lo Bianco, che lui è stato in una di queste grandi società di consulenza e se ne è venuto via perché uno dei vincoli, nell'esercizio della professione, lì dentro, era un'applicazione un po' ripetitiva di esperienze e metodologie mutate dall'estero, senza una dimensione re interpretativa in rapporto alla specificità della cultura organizzativa delle persone che lavorano nell'ambito delle nostre aziende.

Aggiungiamo che in questi ultimi due anni il prezzo che veniva ritenuto troppo alto della consulenza non è più un problema; perché come abbiamo visto, non credo che Chicco Capucci all'inizio della sua attività professionale vendesse a un milione di lire la sua giornata, quando ha iniziato, penso che vendesse a un po' di più, e parliamo di quarant'anni fa; oggi siamo a questi livelli di prezzo.

Che cosa è cambiato? Certo, si è trasformata la consulenza, non è più un'attività svolta prevalentemente dal consigliere del principe, è un'attività che ha un carattere di *execution*, forte, di implementazione di soluzioni; ma queste soluzioni devono essere innovative, devono essere modelli organizzativi, nuovi modelli di gestione e sviluppo delle persone, modelli di marketing diversi e via dicendo. Modelli che richiedono investimenti, che richiedono risorse e che oggi, credo, con la struttura da studio professionale dell'impresa italiana non riusciremo certo a offrire. E penso che questo sia il passaggio essenziale per il successo della nostra *industry*.

Franco Perone

Partner KPMG, Vice presidente Assoconsult

Il rapporto tra Pubblica Amministrazione e offerta di servizi professionali risulta normalmente piuttosto travagliato: da anni, infatti, la Corte dei Conti tende costantemente a rappresentare in modo negativo l'uso di servizi di consulenza da parte degli Enti Pubblici, quasi che tale prassi rappresentasse per definizione uno spreco di risorse, a prescindere da qualunque considerazione. Da tempo, inoltre, le manovre finanziarie emanate dagli esecutivi hanno identificato nelle spese di consulenza un oggetto da "tagliare" sistematicamente con priorità, per ottenere risparmi utili al contenimento del deficit pubblico.

Non c'è dubbio che in un'epoca di penuria di risorse e di difficoltà per il paese, ogni settore debba fare la propria parte e sacrificare parzialmente i propri interessi per contribuire agli sforzi di riequilibrio della spesa pubblica. Il punto però non è solo nel ridimensionamento della spesa in consulenza, ma nella riqualificazione della stessa: in parole povere, è giusto spendere meno ma è altrettanto importante spendere me-

glio. / Tuttavia, un approccio efficace alla criticità non può mirare solo al ridimensionamento della spesa in consulenza ma deve porsi come obiettivo imprescindibile la riqualificazione della stessa: in parole povere, è giusto spendere meno ma è altrettanto importante spendere meglio.

Da un'analisi condotta da Assoconsult su dati pubblicati dal Ministero per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione (fonte: Elenco Incarichi 2008 per comparto) si evince che la Pubblica Amministrazione spende in un anno circa 1,5 Miliardi di Euro per "cosiddetti incarichi di consulenza". L'incertezza della definizione è rivelatrice del problema.

Nell'ambito del termine semantico "incarichi di consulenza" (e quindi nel relativo perimetro di rilevazione) sono in realtà considerati tutti quei rapporti di lavoro tipicamente "a tempo determinato" a prescindere dall'oggetto della prestazione. Si ha prova di tale evidenza dal fatto che oltre l'85% degli incarichi sono assegnati a singoli individui o persone fisiche, con una varietà di oggetti di prestazione assolutamente ampia e variegata: dalle prestazioni mediche alle perizie tecnico-strutturali, dalla "pareristica" sui più svariati argomenti alla gestione di pubbliche relazioni, dagli incarichi per addetto stampa alle prestazioni musicali e di intrattenimento. Le attività ricollegabili a servizi professionali e a progettualità organizzative complesse risultano essere alquanto marginali.

Il quadro descritto giustifica senza dubbio il ricorso all'espressione "cosiddetti incarichi di consulenza" ed evidenzia / mette in luce una spesa iperframmentata (oltre l'80% degli incarichi vale meno di 5mila Euro), senza alcuna evidenza reale o indirizzo complessivo di priorità, sia rispetto all'oggetto che all'obiettivo delle prestazioni richieste.

Il vero problema risiede quindi nella qualità della spesa, in quanto, in tempi di penuria, ha molto più senso concentrare le poche risorse disponibili nel supporto a progettualità complesse necessarie al miglioramento dell'organizzazione, del funzionamento e del livello di servizio reso dalla "macchina pubblica", piuttosto che spendere con meccanismi "a pioggia".

Un modo per procedere in tale direzione, potrebbe essere la allocazione privilegiata (e quindi esente da "taglio") di budget di spesa in presenza di definizione di oggetti ed obiettivi di prestazione coerenti con tali priorità (mediante opportuna specifica) e di affidamento degli incarichi attraverso procedure di gara. Tali condizioni darebbero inoltre maggiore evidenza e trasparenza del modo con cui viene speso il denaro pubblico e consentirebbero di sfruttare (finalmente in maniera "virtuosa") il bacino di knowhow, competenze e capacità progettuali che le imprese del settore consulenza possono mettere a disposizione del proprio paese.

È quasi paradossale prendere atto del fatto che tali imprese forniscano i propri servizi a valore aggiunto al settore privato (industria e servizi) e trovino pregiudizi e difficoltà nel lavorare con equo profitto per lo sviluppo e il miglioramento del proprio paese, così come avviene in misura assai più ampia in tutti i paesi avanzati.

Al di là delle problematiche di cui in precedenza / rilevate, il settore può fare di più e meglio per sviluppare e rendere più positivo il rapporto con domanda e prescrittori. L'intangibilità del servizio si scontra con una cultura, tipicamente italiana, più orientata "al fare" che "al progettare": pertanto la vera sfida con cui le imprese del settore devono misurarsi è aiutare la domanda a tradurre i propri bisogni (rilevanti ma latenti) di razionalizzazione e miglioramento in progettualità di trasformazione e cambiamento.

Il passaggio critico sta nel far capire / comprendere ai prescrittori che un progetto di trasformazione organizzativa non riesce a dare risultati solo con la fornitura di tecnologia e di hardware/software con relativo addestramento, ma richiede anche riprogettazione organizzativa dei processi operativi, supporto formativo al cambiamento culturale, sostegno e comunicazione per l'utilizzo delle nuove prassi.

Certamente, esistono tuttora vari ostacoli ad un pieno ed equilibrato sviluppo del mercato: il difficile accesso a gare in presenza di requisiti fortemente selettivi, la presenza di molti enti in-house che di fatto limitano significativamente il perimetro del mercato "aggregabile" / potenziale / di riferimento, l'eccessiva complessità ed onerosità amministrativa delle procedure di gara, la ricerca della massima economicità invece che

del miglior rapporto qualità-prezzo. Tale quadro penalizza ovviamente in maniera particolare le piccole imprese, che però possono focalizzarsi e specializzarsi su nicchie e cercare forme di alleanza e partnership con operatori più grandi con vocazione da "integratori".

Ad ogni buon conto, per migliorare l'impostazione del rapporto domanda-offerta nel senso fin qui rappresentato, le imprese hanno un certo spazio di manovra purché, per prime, adottino filosofie di comportamento adatte a tale scopo: maggior disponibilità ad "investire" nella fase precompetitiva per aiutare la generazione di domanda, allargare il quadro dell'iniziativa aiutando a configurare "percorsi" più che piccoli progetti "tattici" di limitato respiro, suggerire forme innovative di finanziamento delle progettualità (ad esempio a valere sui Fondi Europei), moderare la litigiosità in fase competitiva ("competere" più che "ricorrere").

In buona sintesi, il mercato della consulenza per la Pubblica Amministrazione, nonostante alcuni pregiudizi e la crescente carenza di risorse finanziarie, rappresenta una grande opportunità per le imprese del settore, in quanto manifesta importanti bisogni di fondo con un grande potenziale di domanda ancora inespressa che però le imprese possono stimolare e concretizzare, a patto che si impegnino con comportamenti complessivi virtuosi e coerenti.

APPENDICE

La metodologia dell'indagine

La difficoltà di identificare un riferimento preciso rispetto alle statistiche ufficiali ha richiesto, per la ricostruzione del quadro complessivo del settore, la realizzazione in parallelo di tre percorsi di ricerca:

- le analisi statistiche macro
- l'indagine statistica basata sui questionari
- l'analisi di bilancio delle principali società di consulenza.

In mancanza di una lista precisa delle imprese italiane che nel 2010 effettuano consulenza di Management Consulting, si sono consultati diversi database. Con i dati del Registro delle imprese di Infocamere e l'archivio dei bilanci di impresa Cerved si è ottenuta una prima lista, successivamente ridotta dopo un controllo telefonico che ha permesso di stimare la percentuale di imprese che effettivamente forniscono servizi di consulenza. Per stimare l'ammontare del fatturato delle imprese ci si è serviti di elaborazioni fornite dai ricercatori dell'Istat basate sui dati dell'Archivio Statistico delle Imprese Attive (ASIA) e dell'archivio Structural Business Statistics (SBS). Queste analisi "macro" hanno rappresentato la base su cui si è innestata l'indagine statistica sul campo. Questa indagine si è svolta nel periodo Marzo-Maggio 2010 e ha raccolto dati relativi all'anno 2009, oltre che ai tre anni precedenti e alle previsioni dell'anno in corso. Per ottenere una fotografia più approfondita del settore del management consulting si è provveduto a intervistare la quasi totalità delle grandi imprese (indagine censuaria) e a considerare invece un campione casuale stratificato delle piccole-medie imprese. La numerosità del campione osservato permette di ottenere stime a livello nazionale con un margine di errore massimo del 10% a un livello di confidenza del 95%.

Per aumentare il tasso di risposta sono state utilizzate diverse modalità di somministrazione del questionario (via fax, via mail, on-line). Sui dati raccolti si sono effettuate procedure di controllo e di data cleaning e in seguito analisi statistiche univariate e multivariate. Per la progettazione del questionario si è utilizzato un focus group composto da grandi e Piccole-Medie imprese e da un campione pilota per valutare la comprensibilità delle domande.

L'analisi dei bilanci delle principali società italiane è risultata utile per andare a coprire, con un livello elevato di affidabilità, il segmento delle grandi società, un segmento molto concentrato dove l'analisi campionaria ha lasciato il posto alla ricerca e alla rilevazione dei dati della singola società.

Il Registro delle Imprese di Infocamere - secondo nuova classificazione delle attività economiche (codici ATECO 2007) - raggruppa le attività di consulenza gestionale assieme alle attività di direzione (codice ATECO 70. Attività di direzione aziendale e di consulenza gestionale).

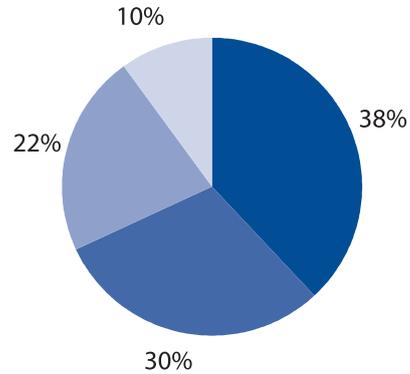
Seguendo questa classificazione, la ricerca ha guardato all'interno di questa categoria le imprese che svolgono attività di Management Consulting nel codice ATECO "70.22. Consulenza imprenditoriale e altra consulenza amministrativo-gestionale" e, ancora al suo interno, ha focalizzato alle imprese che svolgono come attività principale le attività del codice ATECO "70.22.09. Altre attività di consulenza imprenditoriale e altra consulenza amministrativo-gestionale e pianificazione aziendale". Il Registro delle Imprese di Infocamere nel Marzo 2010 riportava 16.717 imprese che hanno come codice Ateco primario il 70.22.09. Vista la focalizzazione della ricerca sono state escluse da questo elenco le società cooperative, i consorzi e le società individuali. Il profilo di queste è descritto qui brevemente.

LOCALIZZAZIONE		
Localizzazione	Imprese	%
Nord-Ovest	7025	42%
Nord-Est	3901	23%
Centro	2958	18%
Sud e Isole	2833	17%

NATURA GIURIDICA		
Forma Societaria	Imprese	%
Società di Capitali	11627	69,56%
Società di persone	5090	30,44%

Anno di costituzione

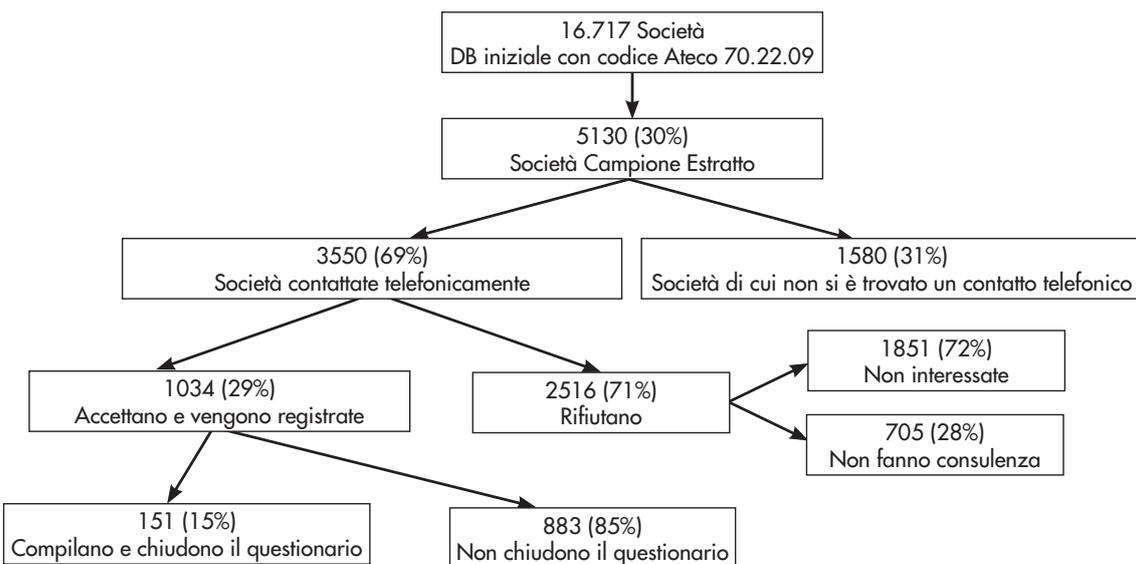
- >2005
- 2001 - 2005
- 1991 - 2000
- <1991



Il disegno campionario ha preso come riferimento il Registro delle Imprese di Infocamere nel Marzo 2010 che riportava 16.717 imprese che hanno come codice Ateco primario il 70.22.09. Da questa base è stato estratto un campione casuale stratificato di imprese pari al 30% del totale, tenendo conto come fattore di stratificazione la ripartizione territoriale.

A causa della non reperibilità telefonica è stato possibile contattare solo il 69% delle imprese del campione. Di queste imprese, il 71% non ha accettato di essere registrato (perchè non interessato all'indagine oppure perchè non esercitava attività di consulenza), mentre del 29% solo 151 hanno effettivamente terminato la compilazione del questionario.

La strategia di selezione ha messo in evidenza la carenza informativa legata al settore del Management Consulting (per un'impresa su tre non è stato possibile reperire informazioni utili per contattarle), e l'inaffidabilità parziale del codice Ateco nell'individuare le società di consulenza (si è stimato che circa il 20% delle imprese nel data base non effettuano consulenza).



Glossario

MANAGEMENT CONSULTING - AREE DI ATTIVITÀ

Area Strategica

Strategia

Definizione mission dell'azienda, corporate strategy, business strategy, piani industriali, disegno modelli di business, analisi di settore ed analisi socio/ economiche, analisi di posizionamento e dello scenario competitivo, analisi di settore e di mercato, analisi dei trend e degli scenari evolutivi.

Corporate finance

Advisory in operazioni di finanza straordinaria, project finance, ristrutturazioni, valutazioni aziendali, business planning, market e financial due diligence.

Assistenza all'Internazionalizzazione

Strategia ed assistenza all'internazionalizzazione delle imprese, assistenza tecnica ad import/export, ricerca partner internazionali, regolamenti e contratti internazionali, costituzione e start up di società all'estero, promozione di joint ventures internazionali.

Area Amministrativa

Amministrazione e controllo

Servizi alle funzioni amministrazione, finanza e controllo, interventi sui sistemi/ modelli di pianificazione, budgeting e controllo di gestione, sistemi amministrativi/ contabili e attività di gestione finanziaria delle aziende (tesoreria, etc.)

Risk management & Compliance

Servizi di misurazione e gestione dei rischi aziendali (di credito, finanziari, operativi, etc.), assistenza per interventi di adeguamento alla normativa, in termini di corporate governance, qualità, sicurezza, privacy, ambiente, ed alla loro certificazione. Responsabilità sociale di impresa e bilanci sociali.

Area Funzionale

Marketing e Vendite

Customer satisfaction e customer service, ricerche di mercato, analisi portafoglio prodotti, sviluppo nuovi prodotti, customer profiling e benchmarking.

Operations Management

Attività di produzione, erogazione dei servizi di logistica, acquisti ed approvvigionamenti (procurement), produzione e pianificazione della produzione (manufacturing), progettazione e sviluppo di nuovi prodotti e distribuzione.

ICT Consulting

Funzione IT dell'azienda, mirata a disegnare la strategia di sviluppo dell'IT ed i processi di governance, aumento l'efficienza del servizio erogato, monitoraggio dei fornitori per l'acquisto di sistemi ICT e utilizzo nuove tecnologie.

Area Organizzativa

Organizzazione e Risorse Umane

Disegno assetti organizzativi, politiche di sviluppo delle RU, definizione obiettivi e misurazione performance, analisi del clima aziendale, sviluppo dei talenti e della leadership, ricerca e selezione.

Formazione

Programmazione, realizzazione, monitoraggio e valutazione di interventi di formazione manageriale, comportamentale e tecnico specialistica di settore.

CLASSIFICAZIONE SETTORI INDUSTRIALI

Industria

Industria settori consumer

Alimentari e beverage, tessile e abbigliamento, mezzi automobilistici, beni di lusso di consumo, detergenti, cosmetica e beauty care, elettrodomestici, farmaceutico e biotech, prodotti in legno legno, Materiale elettrico, materiale medico e sanitario, plastica, resine e gomma.

Industria settori non consumer

Siderurgico e metallurgico, chimico e petrolchimico, costruzioni, automotive (mezzi meccanici pesanti, agricoli, etc.), ferroviario, navale, aeronautico e difesa, macchinari, Metalmeccanico, cartario e prodotti per la stampa, fertilizzanti, concimi e semi agricoli.

Pubblico e Sanità

Amministrazioni centrali (Stato, Ministeri), Amministrazioni locali (Comuni, province e Regioni), Enti (Parastatali, Paraterritoriali, Istituzioni di ricerca), Agenzie fiscali, Sanità (Asl, Aziende Ospedaliere, Regioni), Altra Pubblica Amministrazione

Altro

Agricoltura e altro settore primario

Coltivazioni agricole, silvicoltura e utilizzo di aree forestali, pesca e acquacoltura.

Terziario

Banche e Assicurazioni

Servizi bancari e creditizi, assicurativi e finanziari.

Telecomunicazioni, Media ed Entertainment.

Telefonia e internet, informazione e comunicazione (stampa, editoria, ect.), televisione, trasmissioni via cavo e satellitari, gioco e lotterie.

Distribuzione all'ingrosso e al dettaglio

Grande distribuzione, grandi magazzini, centri commerciali, supermercati e ipermercati, grocery, rivenditori specializzati, reti in franchising, negozi on line.

Trasporti e logistica

Trasporti navali, su ruota, aereo, rotaia, gestione delle infrastrutture di trasporto e servizi logistici.

Utilities

Gas, energia elettrica, acqua e risorse idriche, raccolta e smaltimento dei rifiuti urbani.

Altri servizi

Servizi IT, immobiliari, turismo, alberghi e ristorazione, centri per la cura ed il benessere della persona, no Profit.

Dal 1997, ASSOCONSULT rappresenta le imprese di consulenza più significative del settore, elevandosi a punto di riferimento essenziale nella realtà italiana. Attualmente l'Associazione, nella quale sono confluite aziende precedentemente appartenenti ad ASSCO e AICOD, consta di circa 250 imprese di consulenza piccole, medie e grandi, rappresentando un giro d'affari complessivo di oltre 2 miliardi di euro. È articolata in Settori che valorizzano aree di specializzazione affini tra imprese di consulenza con caratteristiche simili in termini di offerta e competenze e si struttura in Aree Territoriali che garantiscono luoghi fisici d'incontro e consentono di interpretare le specificità del mercato locale.

Obiettivo principale è dare valore alla Consulenza, supportando in modo visibile ed efficace le organizzazioni di tutti i comparti pubblici e privati e diffondendo in Italia la conoscenza delle migliori tecniche di management per accrescere efficienza e competitività delle aziende e della Pubblica Amministrazione. Ciò significa anche rafforzare e sviluppare internamente maggiore consapevolezza della professione e potenziarne costantemente la qualificazione.

Per poter progettare un'azione consapevole nel proprio mercato è necessario comprendere a fondo gli elementi che lo caratterizzano, focalizzare le situazioni di criticità, individuare gli spazi di un potenziamento della consulenza. A questi fini, l'Associazione promuove studi, ricerche, progetti e momenti di elaborazione di pensiero che riguardano il mercato della consulenza, la specificità del settore della Pubblica Amministrazione e il valore delle relazioni internazionali.

Se da un lato l'Associazione ha intrapreso azioni che si configurano come un potenziamento verso l'esterno, dall'altro ritiene imprescindibile una forte riflessione identitaria e il consolidamento di un profilo solido e autorevole. Per questo, ASSOCONSULT si è data un codice etico che le imprese associate si sono impegnate ad osservare, condividendo valori e comportamenti operativi ad essi rigorosamente conformati, con la finalità di sviluppare costantemente competenze distintive e prassi operative che rendano la società di consulenza un partner affidabile. La sottoscrizione del codice etico accredita la stessa Associazione e apporta autorevolezza alle singole imprese. Infatti, nell'ambito della professione è imprescindibile il rapporto di fiducia tra il committente e chi offre consulenza: il profilo dell'impresa di consulenza deve essere percepito come garanzia di prestazioni qualificate.

ASSOCONSULT aderisce a Confindustria, CSIT Confindustria Servizi Innovativi e Tecnologici, FEACO Federazione Europea delle Associazioni di Management Consulting.

Per informazioni:
info@assoconsult.org
www.assoconsult.org

ASSOCONSULT

Finito di stampare: novembre 2010
Grafiche dell'Artiere



feaco

European Federation of Management Consultancy Associations

ASSOCONSULT

Viale dell'Astronomia, 30 - 00144 Roma
Tel. 06 97616704
Fax 06 96048780
e-mail: info@assoconsult.org

www.assoconsult.org