

OSSERVATORI 
Management Consulting
in Italia

In collaborazione con



UNIVERSITA'
DEGLI STUDI DI ROMA
TOR VERGATA

4° Rapporto
2012/2013



CONFINDUSTRIA
ASSOCONSULT
Associazione Federativa Imprese di Consulenza

Supplemento allegato al n. 11.2013 di

Harvard Business Review

 **ITALIA**







OSSERVATORIO
SUL MANAGEMENT CONSULTING
IN ITALIA

Rapporto annuale 2012 - 2013

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

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





Indice

Prefazione di Ezio Lattanzio.....	7
PARTE PRIMA Il settore del Management Consulting in cifre	9
Obiettivi e ambito dell'indagine	11
Executive summary.....	12
I risultati dell'indagine 2012-2013: lettura e analisi dei dati	14
PARTE SECONDA Le sfide per la consulenza	45
La ricchezza delle nozioni, di Carlo Alberto Carnevale	46
Il Management Consulting come volano di crescita economica, di Gustavo Piga	49
Consulenza e Pubblica Amministrazione, di Giovanni Colucci.....	50
APPENDICE	53
Metodologia di indagine e profilo delle società rispondenti.....	54
Scheda: le società di consulenza in Italia	56
Il gruppo di lavoro	58
Glossario	58



PREFAZIONE

La consulenza responsabile per la ripresa

La consulenza risulta indispensabile per contribuire a un disegno di sviluppo dei Paesi a medio e lungo termine, che in concreto si traduca nella crescita di competitività ed efficienza di imprese e pubbliche amministrazioni. Per questo, in Europa, il management consulting è volano delle economie meno sofferenti quali Germania, Austria, Gran Bretagna e Francia. Paesi che non a caso investono maggiormente in consulenza organizzata.

Si dice che la consulenza è specchio dei Paesi. E dunque, qual è la fotografia del management consulting italiano? Questo IV Rapporto dell'Osservatorio Assoconsult, realizzato in collaborazione con il Dipartimento di Economia e Territorio dell'Università degli Studi di Roma Tor Vergata, ci mostra un fatturato in calo con una stima di lieve crescita per il 2013. Non paradossalmente, ciò importa poco. È più importante capire che cosa dicono questi dati. Siamo di fronte a un mercato molto frammentato, dove sono presenti circa 18.000 società di cui circa l'85% opera con meno di tre addetti. Un fatturato complessivo pari a poco più di tre miliardi di euro. Un fatturato che nel 2012 è diminuito dell'1,2% invertendo il trend positivo registrato nel 2011. In Italia abbiamo un paradosso: cioè elevata spesa pubblica in consulenza e mercato sottodimensionato. Una minima parte della spesa è assegnata a soggetti organizzati in forma di impresa, perché in genere la spesa è distribuita in una miriade di micro incarichi a persone fisiche con il ragionevole dubbio del ritorno di valore aggiunto. Per giunta il livello di trasparenza è tra i più bassi a livello europeo: si stima che solo il 22% del totale della spesa sia aggiudicato tramite bandi di gara. Infine continua a imperversare il fenomeno in-house, per il quale la pubblica amministrazione compra consulenza da se stessa.

La committenza del settore terziario, sebbene in calo rispetto al 2011, tiene meglio degli altri settori: scende dello 0,9% e si attesta attorno ad una del fatturato totale pari a quasi il 51%. Al contrario la committenza del settore manifatturiero subisce la maggiore decrescita: cala del -1,7% rispetto l'anno precedente, con una quota rispetto al fatturato totale lievemente inferiore al 37%. Il fatturato relativo al settore pubblico continua a diminuire (-1,1%) ma lievemente meno della media del mercato e conseguentemente il suo peso percentuale è lievemente in aumento, attestandosi al 12,4

Il livello di internazionalizzazione del settore aumenta, con un'incidenza del fatturato estero sul totale che passa dal 10,4% del 2011 all'11% del 2012, a livello aggregato ancora bassa. Le società che operano

all'estero registrano quasi tutte una crescita nel fatturato, con l'eccezione di poche piccole. Le imprese che non operano all'estero ottengono mediamente cali di fatturato maggiori della loro categoria di riferimento.

Internazionalizzazione e aspetto dimensionale sono debolezze del settore in Italia. La crescita dimensionale deve essere l'obiettivo di tutte le società di consulenza, ma questo risultato è strettamente correlato, oltre che alla capacità di innovazione e di organizzazione, in particolare alla presenza sui mercati esteri.

In Europa, la media del contributo del management consulting al Pil è dello 0,52%, ma ci sono Paesi dove la consulenza incide maggiormente come Germania (0,80%) e Regno Unito (0,78%). Ci sono situazioni mediane, come quelle della Francia, la cui economia risente della crisi e dove la consulenza pesa per lo 0,37% sul Pil. Infine ci sono l'Italia e la Spagna dove il valore della consulenza sul Pil è pari allo 0,20% e 0,17%. Analogo discorso vale per le tariffe. In media il fatturato annuo per professional si aggira sui 184 mila euro, ma anche qui c'è una sovrapposizione nella gerarchia tra economie che funzionano meglio e tariffe: sopra media ci sono Germania, Austria, Svizzera, Francia, Regno Unito; sotto media Italia, Spagna, Portogallo, l'area balcanica e l'Est Europa. Per concludere, il Rapporto 2012-2013 ci dice sottotraccia che la consulenza in Italia deve essere consapevole dell'attuale scenario. Ci dice che va affrontata una trasformazione radicale dell'industria basata sulla crescita dimensionale per aggregazioni e sull'internazionalizzazione. Questo Rapporto, con la consueta scientificità e oggettività, fornisce un quadro da cui partire per un cambio di rotta.

Ezio Lattanzio
Presidente Confindustria Assoconsult





PARTE PRIMA

Il Management Consulting in cifre



Obiettivi e ambito dell'indagine

Definire il Management Consulting è operazione complessa, che deve tenere conto dei confini di settore in continua trasformazione e delle basse barriere in entrata e in uscita. In Italia, solo da alcuni anni, grazie all'Osservatorio Assoconsult, questo settore viene analizzato in modo dettagliato.

Obiettivo di questa quarta indagine è seguire lo sviluppo del settore, analizzando - in un momento di forte instabilità del mercato - le diverse tipologie di imprese che vi operano e le relative aree di attività che lo costituiscono. Il monitoraggio, effettuato periodicamente e in maniera costante e completa, è un'attività fondamentale dell'Osservatorio Assoconsult, 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, questa quarta edizione del Rapporto restituisce una fotografia della struttura del settore in Italia, identificando:

- a) la dimensione del settore in termini di fatturato, di numero di imprese 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) il grado di internazionalizzazione;
- f) il pricing.

Le evidenze quantitative qui riportate sono state integrate ed arricchite con 13 interviste ad operatori del settore. Queste interviste sono state finalizzate a comprendere come le società di consulenza stanno affrontando l'attuale momento di crisi.

Per ricostruire il quadro complessivo del settore sono stati seguiti in parallelo tre distinti percorsi di ricerca:

1. un'indagine sulle fonti statistiche nazionali (Istat, Infocamere);
2. un'indagine statistica basata su un questionario;
3. un confronto con la ricerca annuale svolta dalla European Federation of Management Consulting Associations (FEACO), con riferimento particolare a: Germania, UK, Francia, Spagna, Italia
4. una serie di interviste ad operatori del settore

Il questionario, strumento principale di questa indagine, è stato compilato da circa 150 società e, sulla base delle tre precedenti indagini, ha permesso di rilevare un profilo completo delle società di Management Consulting, partendo dalle informazioni anagrafiche delle singole società e delle loro attività, per poi approfondire il portafoglio clienti e le caratteristiche dei progetti di consulenza.

Le interviste sono state rivolte ad un campione ampio e diversificato di operatori del settore (tredici in totale), raccogliendo le opinioni di diverse tipologie di imprese: dalle grandi alle piccole, dalle multinazionali alle imprese che operano solo in Italia, dalle specializzate a quelle generaliste.

Rispetto alle precedenti edizioni, il Rapporto di questo anno è di più agile lettura portando il lettore a focalizzare l'attenzione sugli aspetti di cambiamento più rilevanti avvenuti tra il 2011 e

2012 e mettendo in luce i fattori che hanno distinto i winner e loser in un contesto di profonda crisi economica.

Il rigore metodologico con cui è stata condotta la ricerca, rende questo Rapporto uno strumento indispensabile per le aziende che operano nel Management Consulting e 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, come nello schema riportato:

Definizione del perimetro per attività	
Comprende	Non comprende
Strategia	Sviluppo sistemi informativi
Corporate finance	Outsourcing
Amministrazione e controllo	Pubbliche relazioni
Assistenza all'internazionalizzazione	Comunicazione
Risk management e compliance	Consulenza legale e fiscale
Organizzazione e risorse umane	Ricerca, Selezione e Outplacement
Formazione	
Marketing e vendite	
Operations	
ICT consulting	

In continuità con le passate edizioni, il perimetro di analisi dell'indagine non considera i seguenti operatori, che pur svolgono in parte attività assimilabili al management consulting:

- software/hardware vendor, considerando che la loro attività di consulenza è in gran parte ancillare al loro core business;
- 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 finisce per svilupparsi in forma societaria (ivi inclusa quella della società di persone).

Definizione del perimetro per tipologia di soggetti	
Comprende	Non comprende
Società che fanno consulenza come attività principale	Software/ hardware vendor
	Studi professionali
	Persone fisiche

La scelta di esclusione di questi soggetti e di 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 rapporto include anche un approfondimento sul settore "Ricerca, Selezione e Outplacement". Si tratta di un approfondimento basato su un campione di circa 30 società. Questo focus consente di analizzare i cambiamenti avvenuti in questo settore tra il 2011 e 2012.

L'analisi delle diverse tipologie di imprese che vi operano, e le relative aree di attività che lo costituiscono, è stata effettuata in modo analogo a quanto fatto per il comparto del Management Consulting.

Executive summary 2012/2013

I DATI MACRO

- Il settore del Management Consulting è molto frammentato: è costituito da circa 18.000 società di cui l'85% opera con meno di tre addetti.
- Il settore ha un fatturato complessivo pari a poco più di 3 miliardi di euro, fornendo un contributo al PIL nazionale pari allo 0,2%.
- Le società di Management Consulting occupano complessivamente 34.000 addetti, dei quali oltre l'83% è costituito da professional, con un contributo all'occupazione complessiva nazionale pari allo 0,14%.

I TREND IN EVIDENZA

- Il fatturato del settore ha subito nel 2012 una contrazione dell'1,2% rispetto all'anno precedente. Negli ultimi quattro anni il settore è cresciuto solamente un anno (il 2011), ed ha subito una riduzione nei restanti tre anni. Lievemente migliori sono le previsioni per il 2013.
- Le grandi società di consulenza continuano a crescere ma in maniera minore rispetto a quanto era avvenuto nel 2011: +2,7% nel 2012, rispetto al +11,2% nel 2011, e un'aspettativa di +3,2% nel 2013.
- Vi è stata una crescita nel numero delle micro imprese (+3,3%), peraltro non sostenuta da una corrispondente crescita del relativo fatturato (-5,7%). E' molto probabile che nel 2012 il fenomeno della disoccupazione manageriale indotta dalla crisi economica abbia portato ad una riconversione di numerosi soggetti verso attività di consulenza, senza peraltro trovare uno sfogo concreto in termini di volume di affari.
- A fronte di una riduzione del fatturato, si è verificato un aumento degli addetti del settore (+2,3%); questo fenomeno può essere spiegato con il fatto che il minore fatturato è fondamentalmente dovuto ad una forte riduzione dei prezzi, più che a un calo dei volumi di lavoro. L'aumento di addetti è concentrato quasi esclusivamente a livello di professional, specialmente tra le grandi società (+5,5%) e le micro aziende (+3,8%)

PRODUTTIVITA' E PRICING

- Si registra un lieve calo del fatturato annuo per professional, che nel 2012 è pari a 111 mila euro, con un grandissimo divario tra le micro-piccole imprese che si attestano attorno ai 75 mila euro e le grandi società che si attestano a 186 mila euro di fatturato per professional.
- Il prezzo medio della giornata di consulenza - già basso rispetto agli standard europei - risulta pari a

700 euro/giornata con un calo circa del 4% rispetto all'anno precedente. La diminuzione dei prezzi ha toccato in particolare le micro e le piccole società di consulenza, ma anche le grandi società hanno in media ritoccato al ribasso le loro tariffe.

TIENE IL TERZIARIO, IN FORTE CALO IL MANIFATTURIERO

- La committenza del settore terziario, sebbene in calo rispetto al 2011, tiene meglio degli altri settori: scende dello 0,9% e si attesta attorno al 51% fatturato totale.
- Al contrario la committenza del settore manifatturiero subisce la maggiore decrescita: scende dell'1,7% rispetto all'anno precedente, con una quota rispetto al fatturato totale lievemente inferiore al 37%.
- Il fatturato relativo al settore pubblico continua a scendere (-1,1%) ma lievemente meno della media del mercato e conseguentemente il suo peso percentuale è lievemente in aumento, attestandosi al 12,4%.

L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL SETTORE

- Il livello di internazionalizzazione del settore aumenta, con un'incidenza del fatturato estero sul totale che passa dal 10,4% del 2011 all'11% del 2012.
- Le imprese che non operano all'estero hanno mediamente fatto registrare cali di fatturato maggiori della loro categoria di riferimento.
- Le società che operano all'estero hanno quasi tutte fatto registrare una crescita nel fatturato, con poche eccezioni. Ciò evidenzia come l'internazionalizzazione abbia permesso di supplire in parte alla situazione recessiva del mercato italiano.

RISPETTO ALL'EUROPA

- L'Italia è fanalino di coda, assieme alla Spagna, rispetto ai maggiori paesi europei (e cioè Germania, UK, Francia, Spagna, Italia), così come analizzati dalla ricerca FEACO - benchmark FEACO 2012.
- In Italia il contributo del management consulting al PIL è pari allo 0,2% contro una media dello 0,52% del benchmark FEACO.
- In Italia il fatturato per professional risulta in media decisamente inferiore a quello riscontrato nel benchmark FEACO: un fatturato di 111 mila euro per professional contro un equivalente valore di 184 mila nel benchmark EU.

SI ACCENTUA LA POLARIZZAZIONE DEL MERCATO

- L'offerta di consulenza è polarizzata tra un gruppo di 35 grandi società, in prevalenza internazionali, che rappresentano il 45% del mercato, ed una miriade di micro società che rappresentano circa un quarto del mercato.
- Negli ultimi tre anni questa polarizzazione si è andata accentuando:
 1. il settore ha aumentato il proprio livello di concentrazione: la quota di mercato delle 35 maggiori imprese è cresciuta dal 35% (2009) al 45% (2012);
 2. le micro imprese hanno ridotto proporzionalmente il loro peso (dal 38% di qdm nel 2009 al 26% nel 2012), nonostante il loro numero sia aumentato del 30% nello stesso periodo.
- Le grandi società di consulenza hanno fatto registrare nel corso del 2012 una crescita molto più significativa di quella media del mercato (+2,7% contro un valore medio di settore pari a -1,2%).
- Le medie imprese di consulenza (tra 10 e 49 addetti), dopo il calo di oltre il 2% registrato nel 2011, nel 2012 riprendono a crescere con un +1,2%.
- Sono soprattutto le piccole società e le micro società che nel 2012 soffrono della crisi mostrando una considerevole flessione di fatturato pari quasi al -6%, in controtendenza rispetto alle previsioni di crescita dell'anno scorso.

Ricerca, Selezione e Outplacement in Italia

Il settore RSO si presenta con:

- circa 772 imprese, di cui circa il 4% con più di 9 addetti, circa il 44% con 3-9 addetti e circa il 52% con meno di 3 addetti.
- un fatturato complessivo di 170 Mil. di euro, fatturato che, per effetto della crisi economica e di settore, cala nel 2012 del 7%
- un'occupazione di circa 3100 addetti di cui quasi l'85% professional.

Un focus sulle società di RSO con meno di 10 addetti (che rappresentano oltre il 95% delle imprese totali ed il 75% del fatturato complessivo) mette in evidenza:

- un fatturato che nel 2012 diminuisce di circa l'8%, contrariamente alle previsioni meno pessimistiche stimate dall'indagine dello scorso anno.
- una decisa focalizzazione sul core business della ricerca e selezione, che pesa in media il 75% del loro fatturato complessivo.
- modalità di pricing che sono per oltre il 80% tradizionali (ricerca normale e ricerca a corpo) e per poco più del 15% legate a success fee.

NOTA

Le evidenze presentate nel rapporto si basano su:

- i questionari di circa 150 società operanti nel settore del MC e RSO, raccolti nel periodo Marzo-Maggio 2013 ed integrati laddove necessario con i bilanci di esercizio 2011.
- l'elaborazione delle stime ISTAT 2009 basate sui dati dell'Archivio Statistico delle Società Attive (ASIA).
- 13 interviste con operatori del settore provenienti da società di diversa estrazione e posizionamento.
- il confronto tra i risultati della ricerca italiana con la ricerca annuale svolta dalla European Federation of Management Consulting Associations (FEACO).

I risultati dell'indagine 2011-2012: lettura e analisi dei dati

Dimensione e struttura del settore

Il settore del Management Consulting in Italia è composto da circa 18.000 società, che sviluppano un fatturato pari a poco più di quasi 3 miliardi di Euro (lo 0,20% del PIL italiano), e impiegano oltre 34.000 addetti (lo 0,14% dell'occupazione italiana).

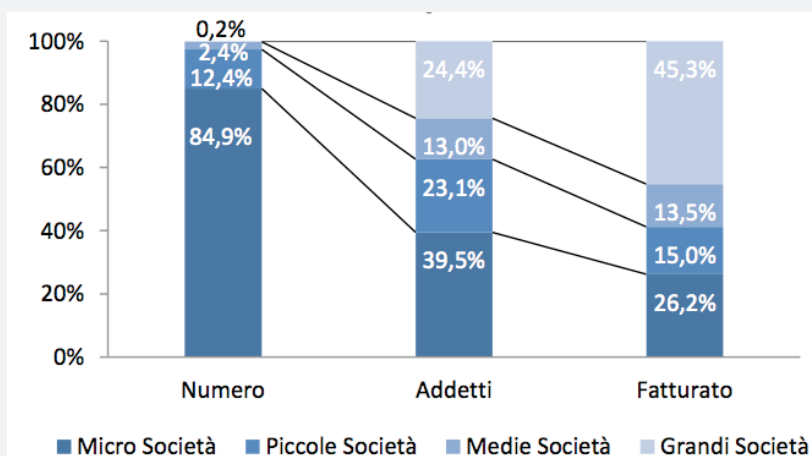
Si tratta di un settore che si divide tra i due estremi di una miriade di micro e poche grandissime società di consulenza:

- più di 15.000 società di consulenza (l'85% del totale) sono micro imprese con meno di 3 addetti. Nel loro complesso queste società realizzano circa il 26% del fatturato complessivo del settore e occupano approssimativamente il 39,5% degli addetti;
- 35 società di consulenza (lo 0,2% del totale) sono grandi imprese con più di 50 addetti. Queste 35 società realizzano circa il 45% del fatturato del settore, e occupano il 24% circa degli addetti.

Nel mezzo si collocano:

- le piccole società di consulenza (da 3 a 9 addetti), che rappresentano il 12,4% delle aziende, realizzano il 15% del fatturato e occupano il 23,1% degli addetti;
- le medie società di consulenza (da 10 a 49 addetti), che rappresentano il 2,4% delle aziende, realizzano il 13% del fatturato e occupano il 13,5% degli addetti.

Fig. 1 Il Settore del Management Consulting italiano in cifre - 2012



Dimensione	Descrizione	Numero	Fatturato (Mil.€)	Addetti
Grandi società	50 addetti e oltre	35	1.427	8.303
Medie società	da 10 a 49 addetti	440	425	4.422
Piccole società	da 3 a 9 addetti	2.240	471	7.858
Micro società	fino a 3 addetti	15.285	825	13.461
Totale società		18.000	3.148	34.044

La presenza di una miriade di micro società è spiegata dalla natura del tessuto economico italiano e dalla relativa facilità di accesso a questo settore. L'Italia è un paese fortemente caratterizzato dalle imprese di piccole dimensioni e la consulenza, essendo un settore al

servizio dell'imprenditoria, è inevitabile che rispecchi le caratteristiche di fondo dei mercati che serve. A ciò, si aggiunge il fatto che ogni persona con un'esperienza manageriale è in grado di aprire una sua società di consulenza con un investimento complessivo molto limitato. La difficoltà nel trovare o nel mantenere un lavoro dipendente è un'altra ragione che può portare ad una scelta di auto-occupazione nel settore della consulenza.

La categoria delle grandi imprese società di consulenza, così come definita in questo studio, benché limitata nella sua numerosità, presenta al suo interno forti disomogeneità:

- rispetto alla dimensione, si riscontrano da un lato le "grandissime società" con oltre 150 addetti (in prevalenza formata da società con oltre 300 addetti) e dall'altro le "medio-grandi società" con un numero di addetti compreso tra 50 e 150 (in prevalenza tra i 50 e gli 80 addetti). Questa seconda categoria presenta caratteristiche simili a quelle delle medie imprese, laddove le "grandissime" hanno meccanismi organizzativo-gestionali molto più articolati e complessi;
- rispetto all'appartenenza ad un gruppo, si riscontrano da un lato le consociate italiane di grandi gruppi multinazionali esteri e dall'altro i gruppi/società a capitale di controllo italiano (in alcuni casi con una significativa presenza all'estero). Le consociate italiane di gruppi multinazionali esteri (per la quasi totalità americani) operano sul mercato potendo contare su know-how e practice sviluppate e condivise sul mercato globale. Al contempo, si tratta di società che, sia per la loro dimensione sia per il loro posizionamento, tendono a concentrarsi sui grandi clienti (molte volte essi stessi imprese globali) e tendono a trascurare i clienti di medio-piccole dimensioni.

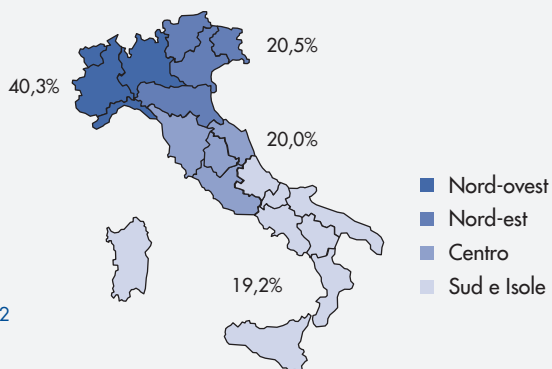
Localizzazione delle società

Le società di Management Consulting sono in prevalenza localizzate nel Nord-Ovest (circa il 40%), anche in relazione all'industrializzazione storica del paese e alla presenza di Milano come grande polo di localizzazione. Dal 2010, la presenza di finanziamenti indirizzati al Sud Italia e alle Isole sta portando all'apertura, in queste aree del paese, di nuove società di consulenza ad un tasso molto maggiore di quanto avvenga nel Nord e nel Centro (questo vale in particolare per Abruzzo, Calabria e Sicilia). Andrà verificato, nei prossimi anni, quanto questo trend si consoliderà in un radicamento sul territorio delle nuove realtà. Va peraltro evidenziato come la localizzazione della sede sociale sia importante solo per le micro e piccole società di consulenza che, per oltre il 60%, operano prevalentemente su un mercato locale. La localizzazione della sede sociale è invece irrilevante rispetto alle medie e grandi società di consulenza che operano sull'intero mercato nazionale.

Fig. 2 Ripartizione percentuale delle società per localizzazione della sede legale - 2012

Dimensione	Percentuale
Nord-ovest	40,3%
Nord-est	20,5%
Centro	20,0%
Sud e Isole	19,2%
Italia	100,0%

Fonte: Nostre elaborazioni su dati Infocamere, 2012

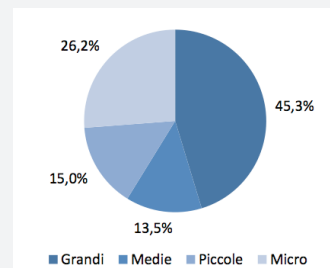


Fatturato e andamento per dimensioni delle imprese

Il fatturato complessivo del Management Consulting nel 2012 è stato pari a poco più di 3 miliardi di euro, con un'incidenza sul PIL di circa lo 0,20%.

Fig. 3 Fatturato del Management Consulting per classi dimensionali - 2012

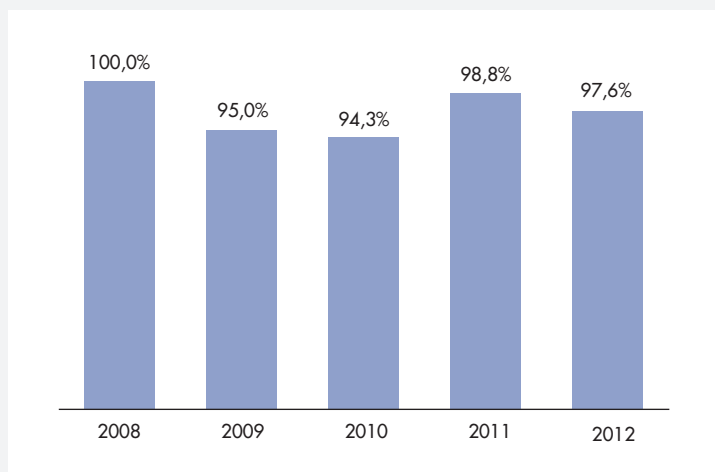
	Fatturato (Mil. €)	Percentuale
Grandi società	1.427	45,3%
Medie società	425	13,5%
Piccole società	471	15,0%
Micro società	825	26,2%
Italia	3.148	100,0%



Dopo una ripresa avvenuta nel 2011 (+4,7%), nel 2012 il fatturato è tornato a scendere (-1,2%), contrariamente alle aspettative di ripresa registrate nell'indagine dello scorso anno.

Fig. 4 Il trend del settore negli ultimi 5 anni

Anno	Fatturato (Mil. €)	Tasso di crescita	Numero Indice (base 2008)
2008	3.227	-	100,0
2009	3.065	-5,0%	95,0
2010	3.044	-0,7%	94,3
2011	3.187	4,7%	98,8
2012	3.229	-1,2%	97,6



Le grandi società di consulenza continuano a crescere ma in maniera decisamente minore rispetto a quanto era avvenuto nel 2011: + 2,7% nel 2012, rispetto all' +11,2% nel 2011, e con un'aspettativa di crescita del +3,2% nel 2013.

Significativo è il diverso trend che hanno le micro e piccole società di consulenza rispetto alle medie. Le micro sono strutturalmente molto fragili e hanno un'elevata natalità che, data la fragilità delle imprese neo-nate, si trasforma in un'altrettanta elevata mortalità.

Nel 2012 sia le micro sia le piccole registrano un calo del fatturato a differenza delle medie, che sembrano riprendersi dopo il calo avvenuto nel 2011.

Fig. 5

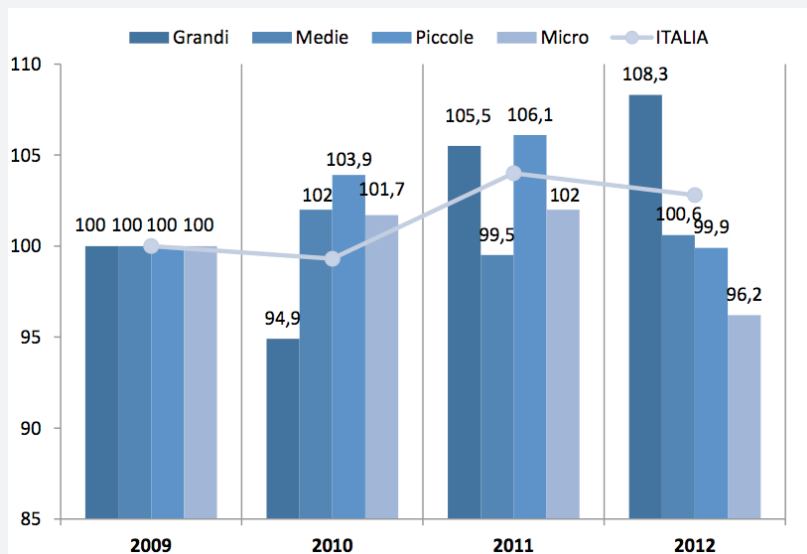
Andamento medio del fatturato MC per classi dimensionali

	Trend 2011/2010	Trend 2012/2011
Grandi società	11,2%	2,7%
Medie società	-2,5%	1,2%
Piccole società	2,1%	-5,8%
Micro società	0,3%	-5,7%
Italia	4,7%	-1,2%

Fig. 6

Andamento medio del fatturato MC per classi dimensionali (Indice base 2009=100)

	2009	2010	2011	2012
Grandi società	100,0	94,9	105,5	108,3
Medie società	100,0	102,0	99,5	100,6
Piccole società	100,0	103,9	106,1	99,9
Micro società	100,0	101,7	102,0	96,2
Italia	100,0	99,3	104,0	102,8



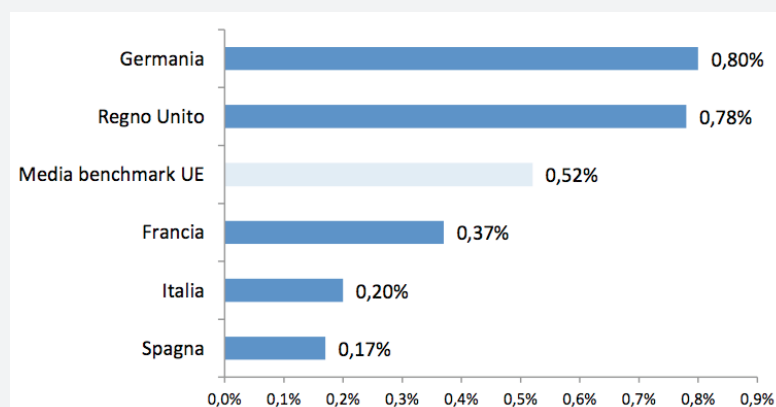
Per valutare la rilevanza del settore Management Consulting all'interno dell'economia nazionale, la situazione in Italia è stata messa a confronto con quella di quattro grandi paesi dell'Europa Occidentale: Francia, Germania, Spagna e Regno Unito.

Questo confronto evidenzia un ritardo rilevante nello sviluppo del settore rispetto a quello della Germania e del Regno Unito, un divario forte rispetto alla Francia e un posizionamento lievemente migliore rispetto alla Spagna.

Fig. 7 Incidenza sul PIL delle attività MC nei maggiori paesi europei

	Fatturato MC (Mil. €)	Fatturato MC (Mil. €)
Germania	20.676	0,80%
Regno unito	13.720	0,78%
Francia	7.483	0,37%
Italia	3.043	0,20%
Spagna	1.799	0,17%
Media benchmark UE	9.344	0,52%

Fonte: Rapporto Feaco 2011/2012 e stime Indagine sul MC



Occupazione del settore

Il Management Consulting nel 2012 ha generato un'occupazione pari a poco più di 34.000 addetti, pari allo 0,14% dell'occupazione totale italiana.

Si tratta per oltre l'83% di professional, che sviluppano attività di analisi delle problematiche e di proposta di soluzioni (talvolta anche di messa in opera delle soluzioni stesse) in risposta alle necessità dei clienti. Il restante 17% è costituito da personale di supporto, non direttamente impiegato nelle attività progettuali (staff, marketing, risorse umane, etc.)

Il peso del personale professionale sul totale degli addetti è maggiore nelle grandi società di consulenza dove la maggiore dimensione permette una specializzazione e un contenimento delle strutture di staff. Al tempo stesso, nelle società di minori dimensioni, il personale di staff non si limita a svolgere attività segretariali ma, in molti casi, fornisce un supporto diretto all'attività di analisi e di presentazione dei professional.

Fig. 8 Occupazione complessiva (professional + staff) per dimensione delle società - 2012

	Professional	Staff	Occupazione Totale	% Occupazione totale
Grandi società	7.672	631	8.303	24%
Medie società	3.343	1.079	4.422	13%
Piccole società	6.168	1.689	7.858	23%
Micro società	11.132	2.329	13.461	40%
Italia	28.316	5.728	34.044	100,0%

Fig. 9

Ripartizione dell'occupazione totale MC (dati 2012 – totale 34.044 addetti)

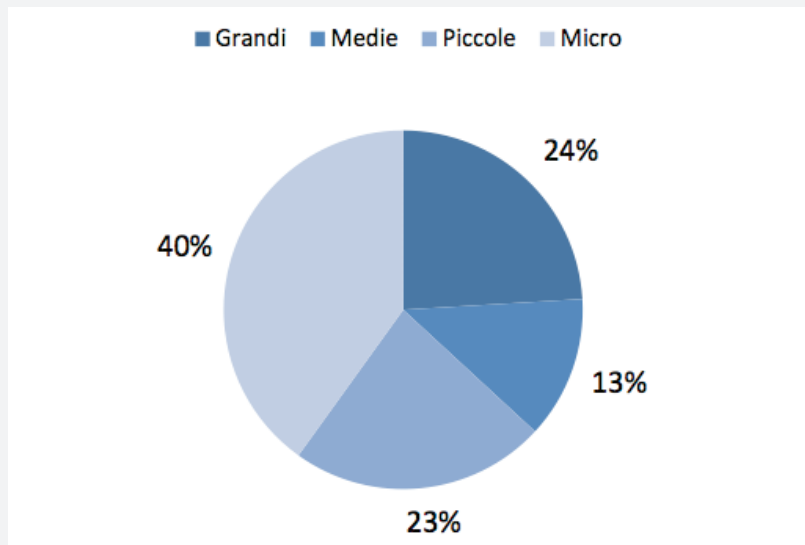
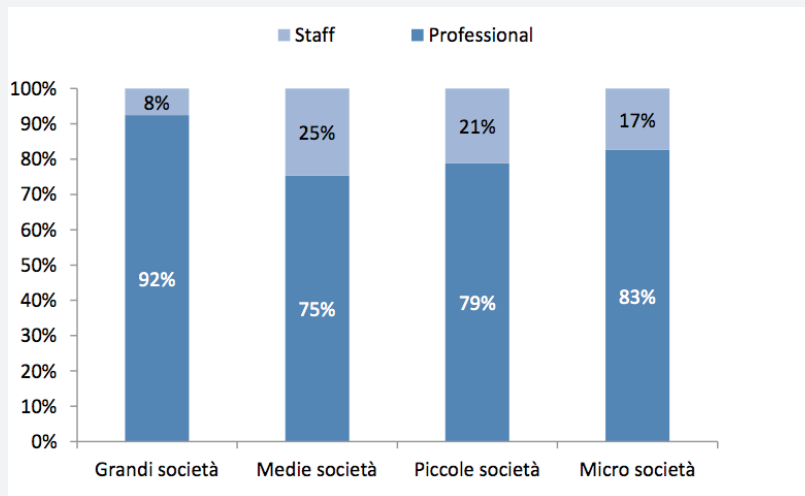


Fig. 10

Ripartizione percentuale Professional e Staff



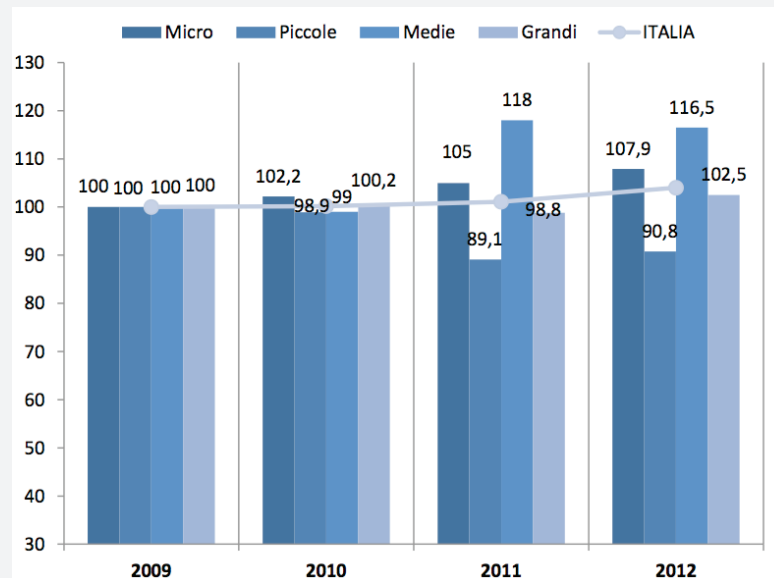
L'andamento medio dell'occupazione del Management Consulting nel 2012 mostra un aumento del 2,3% rispetto al valore del 2011, pur a fronte di una diminuzione del fatturato. Questo trend è dovuto in gran parte all'incremento dell'occupazione nelle grandi imprese (+5,0%), le sole che hanno registrato un aumento del loro fatturato, dato che per le medie e piccole imprese l'occupazione è rimasta invariata rispetto all'anno precedente. Anche le micro imprese incrementano se pur di meno rispetto alle grandi il numero di addetti. Però mentre nelle grandi l'aumento degli addetti si riflette essenzialmente in un aumento di professional nelle imprese esistenti (e quindi un aumento nelle dimensioni medie delle imprese), nelle micro è l'incremento nel numero di imprese registrato nel 2012 che porta ad un incremento degli addetti.

Fig. 11 Andamento medio dell'occupazione MC negli ultimi 3 anni

	2010/2009	2011/2010	2012/2011
Grandi società	2,2%	2,7%	5,0%
Medie società	-1,1%	-9,9%	0,5%
Piccole società	-1,0%	19,2%	-0,9%
Micro società	0,2%	-1,4%	3,3%
Totale Italia	0,2%	0,9%	2,3%

Fig. 12 Andamento dell'occupazione di professional MC per classi dimensionali (Indice 2009 = 100)

	2009	2010	2011	2012
Grandi società	100,0	102,2	105,0	110,8
Medie società	100,0	98,9	89,1	90,8
Piccole società	100,0	99,0	118,0	116,5
Micro società	100,0	100,2	98,8	102,5
Totale Italia	100,0	100,2	101,1	103,2



Produttività, pricing e chargeability

La produttività dei professional - stimata in termini di fatturato annuo per addetto - è in lieve calo nel 2012 passando da una media di 115.800 euro/anno per professional nel 2011 a 111.000 euro/anno nel 2012. La riduzione è particolarmente rilevante nelle micro e nelle piccole imprese (-5% e -8,5% rispettivamente).

Permane ancora la diversità tra classi dimensionali: nelle grandi società di consulenza il fatturato pro capite è più del doppio di quello registrato nelle micro e nelle piccole, con le medie società in posizione intermedia.

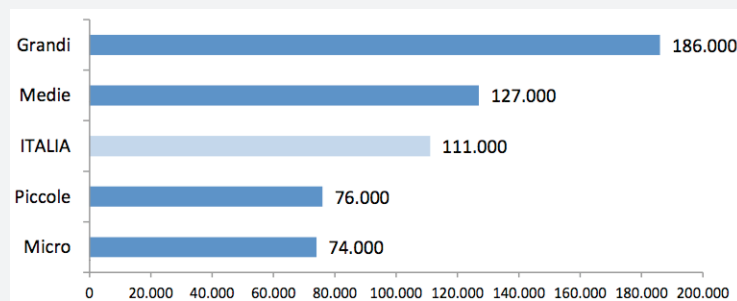
Il pricing medio in Italia - benché già molto inferiore agli standard dell'Europa Occidentale) - si riduce anche in termini assoluti, passando dai 745 euro/giorno del 2010 ai 698 del 2012. Le micro e piccole imprese continuano a ridurre il pricing per restare nel mercato e le grandi si trovano costrette nel 2012 a ridurre il pricing avvicinandosi a quello delle medie.

Fig. 13

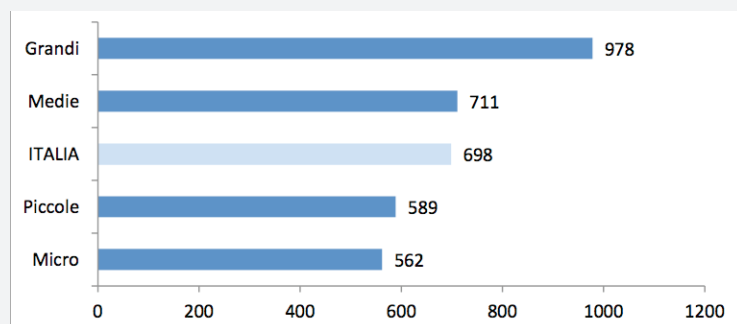
Produttività, pricing, chargeability dei professional MC - 2012

	Fatturato/ Professional (in euro)	Pricing/giornata (in euro)	Chargeability (in giornate)
Grandi società	186.000	978	190
Medie società	127.000	711	187
Piccole società	76.000	589	130
Micro società	74.600	562	132
Totale Italia	111.000	698	154

Fatturato/Professional



Pricing Medio



Chargeability

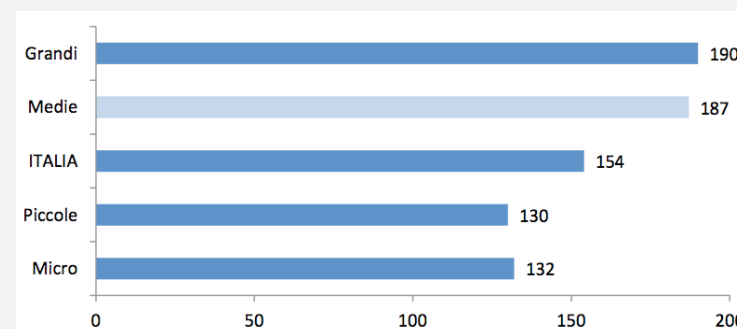


Fig. 14 Andamento Prezzo/giornata dei professional per dimensione delle società

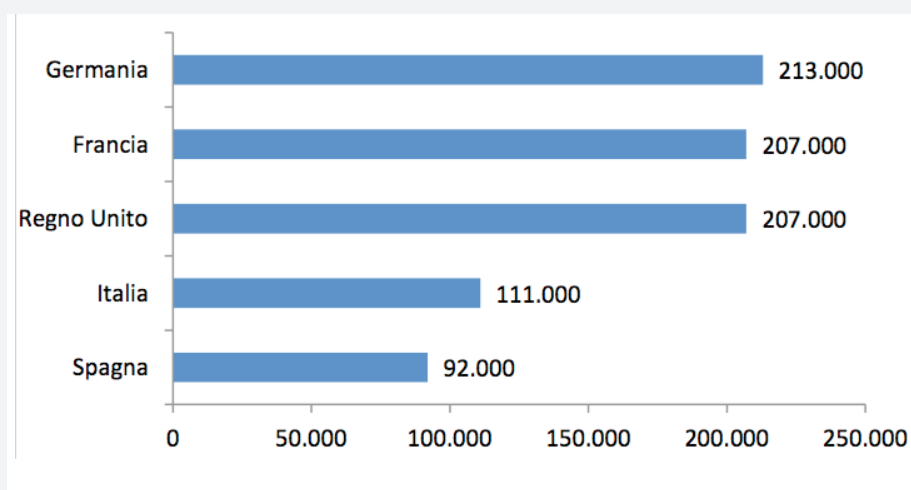
	Prezzo Medio (in euro) 2010	Prezzo Medio (in euro) 2011	Prezzo Medio (in euro) 2012	2011/2010	2012/2011
Grandi società	970	1005	978	3,6%	-2,7%
Medie società	710	721	711	-2,8%	3,0%
Piccole società	674	613	589	-7,6%	-5,5%
Micro società	639	601	562	-5,9%	-6,5%
Italia	745	690	698	-3,2%	-3,2%

La produttività del settore Management Consulting (in termini di fatturato/addetto) in Italia è stata confrontata con quella dei quattro grandi paesi dell'Europa Occidentale: Francia, Germania, Spagna e Regno Unito. Da questo confronto emerge come sia significativamente inferiore ai tre grandi Paesi dell'Europa Occidentale mentre risulta lievemente superiore a quella della Spagna.

Fig. 15 Produttività media dei professional nei maggiori paesi europei

	Fatturato/Professional (€)
Germania	213.000
Francia	207.000
Regno Unito	188.000
Italia	111.000
Spagna	92.000

Fonte: Rapporto Feaco 2011/2012 e Indagine 2012/13



Aree di specializzazione

Nel 2012 il fatturato Management Consulting si è distribuito tra le seguenti aree di specializzazione:

- Consulenza strategica (che raccoglie le attività identificate come Strategia, Corporate Finance e Assistenza all'internazionalizzazione) per il 22,3% del fatturato totale;
- Consulenza amministrativa (che raccoglie le attività identificate come Amministrazione e Controllo, Risk Management e Compliance) per il 22,5% del fatturato totale;
- Consulenza funzionale (che raccoglie le attività di consulenza identificate come Marketing, Operations e ICT) per il 24,5% del fatturato totale;
- Consulenza organizzativa (che raccoglie le attività di consulenza identificate come Organizzazione, Gestione delle Risorse Umane) per il 17,3% del fatturato totale;
- Formazione per l'7,5%.

Rispetto al 2011 si osserva un leggero incremento nell'area della consulenza strategica da attribuire principalmente alle grandi imprese. La percentuale di fatturato nell'area della consulenza funzionale e amministrativa risulta invariata, mentre si registra una riduzione nell'area organizzativa soprattutto tra le micro piccole e medie imprese.

Fig. 16 Aree di specializzazione nel MC - 2012

	Fatturato	Ripartizione
Area Funzionale	771	24,5%
Area Amministrativa	707	22,5%
Area Strategica	701	22,3%
Area Organizzativa	544	17,3%
Formazione	237	7,5%
Altro	185	5,9%
Totale Italia	3.148	100,0%

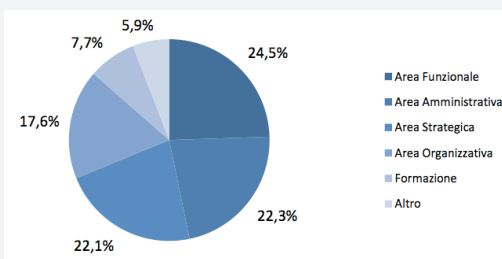
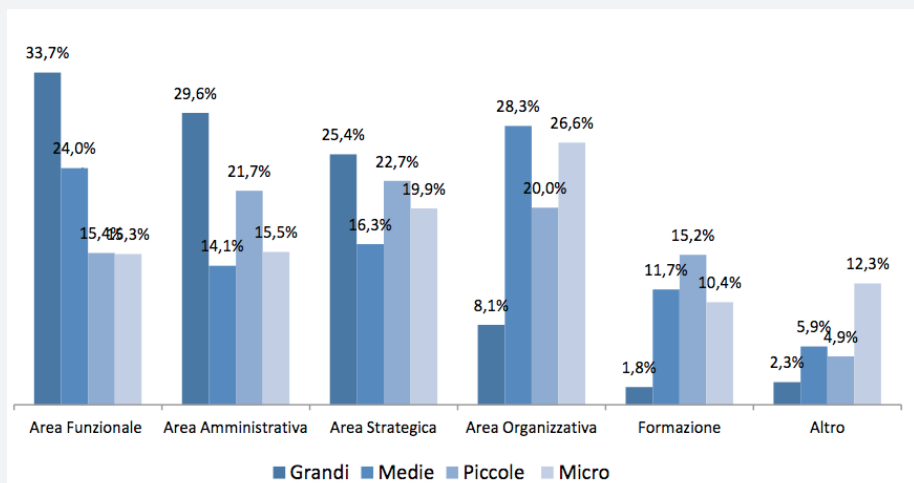


Fig. 17 Aree di specializzazione nel MC per classi dimensionali - 2012

	Area Funzionale	Area Amministrativa	Area Strategica	Area Organizzativa	Formazione	Altro
Grandi società	33,7%	29,6%	25,4%	8,1%	1,8%	2,3%
Medie società	24,0%	14,1%	16,3%	28,3%	11,7%	5,9%
Piccole società	15,4%	21,7%	22,7%	20,0%	15,2%	4,9%
Micro società	15,3%	15,5%	19,9%	26,6%	10,4%	12,3%
Totale Italia	24,5%	22,5%	22,3%	17,3%	7,5%	5,9%



Penetrazione della consulenza nei settori macroeconomici

Nel 2012 il fatturato delle attività di Management Consulting si è distribuito:

- per il 50,3% verso società di servizi (ad esclusione della Pubblica Amministrazione e della sanità);
- per il 36,8% verso società industriali;
- per il 12,9% verso il settore pubblico e la sanità.

Le grandi società di consulenza risultano decisamente focalizzate sul settore dei servizi che genera il 66% del loro fatturato, laddove le altre classi di società di consulenza fanno solo un terzo del loro fatturato (tra il 36% e il 38%). Una situazione abbastanza speculare si ritrova nell'Industria da cui

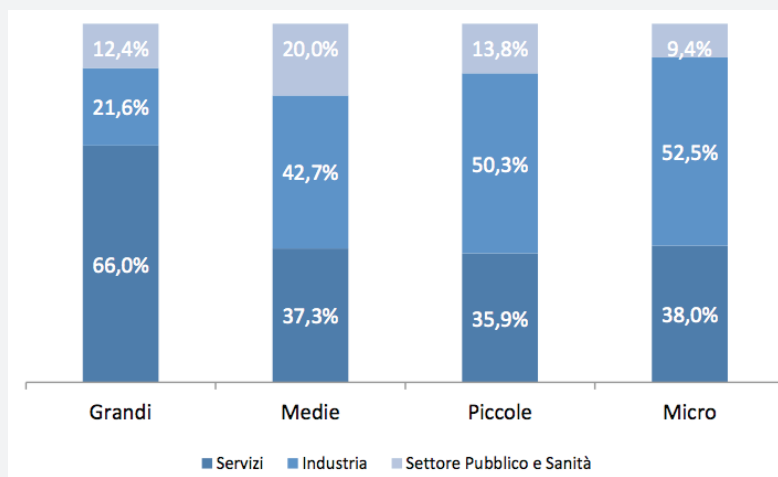
le grandi società di consulenza traggono il 22% del proprio fatturato, laddove le altre classi di società di consulenza dal 43% al 53%

Le società di consulenza sviluppano in media con il settore pubblico (inclusa la sanità) circa il 13% del proprio fatturato, con la peculiarità delle medie società che raggiungono con questa tipologia di clienti il 20% del loro fatturato complessivo.

Fig. 18 Distribuzione del fatturato per macrosettori economici - 2012

	Servizi	Industria*	Settore Pubblico e Sanità
Grandi società	66,00%	21,6%	12,4%
Medie società	37,3%	42,7%	20,0%
Piccole società	35,9%	50,3%	13,8%
Micro società	38,0%	52,5%	9,4%
Italia	50,3%	36,8%	12,90%

*Il macrosettore agricoltura è stato accorpato nell'industria perché i suoi valori sono molto limitati come importo e perché la parte dell'agricoltura che richiede servizi di consulenza è quella più strutturata che ha problematiche organizzative e di investimento simili all'industria



Per analizzare il “tasso di penetrazione” della consulenza in questi diversi macrosettori dell’economia è stato preso a riferimento il valore aggiunto per macrosettori (GVA - Gross Value Added). Il GVA viene indicato nelle statistiche Eurostat come il valore che misura il contributo che ciascun macrosettore dà all’economia. Un confronto tra il valore aggiunto in questi tre diversi macrosettori dell’economia e il fatturato di Management Consulting in questi tre stessi settori evidenzia come la consulenza abbia un peso proporzionalmente più elevato nell’Industria, seguono poi i Servizi e quindi la Pubblica Amministrazione.

La penetrazione della consulenza nel settore dei Servizi – peraltro in linea con il dato complessivo italiano – sconta la grandissima frammentazione che si verifica su alcuni settori quali il turismo o la distribuzione commerciale, dove la scala familiare dell’attività mal si concilia con un approccio manageriale da sviluppare attraverso il supporto della consulenza.

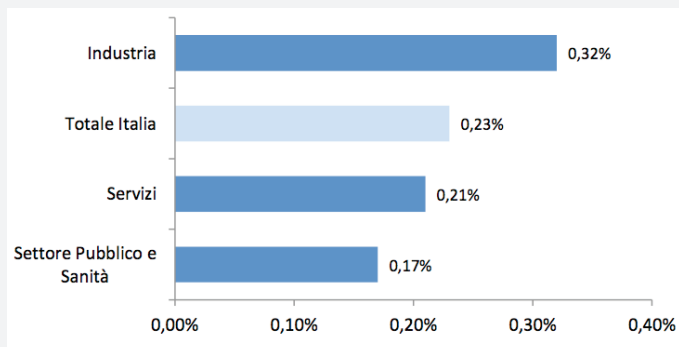
I tagli di budget e la mancanza di un ricorso strutturato alla consulenza spiega la bassa penetrazione nella Pubblica Amministrazione.

Fig. 19 Penetrazione della consulenza per macrosettore economico - 2012

Macrosettore	Ripartizione valore aggiunto	Ripartizione fatturato MC	Incidenza MC sul valore aggiunto
Servizi	56,6%	50,3%	0,21%
Industria*	26,6%	36,8%	0,32%
Pubblica Amministrazione e Sanità	16,7%	12,9%	0,17%
Italia	100%	100%	0,23%

*Anche in questa analisi il macrosettore Agricoltura è stato accorpato all'Industria.
Fonte: Nostre elaborazioni su dati Istat 2012 e Indagine 2013

Incidenza della consulenza sul valore aggiunto



Il consistente spostamento dal settore pubblico verso il settore terziario da parte delle imprese registrato nel 2012, dovuto dalle politiche di spendig review, sembra essersi rallentato. Guardando alla distribuzione del fatturato MC del 2012 rispetto ai macrosettori economici questa rimane praticamente invariata rispetto all'anno precedente.

Fig. 20 Distribuzione del Fatturato MC per settori clienti nel triennio 2009-2011

Macrosettore	2010	2011	2012
Servizi	49,0%	50,8%	50,3%
Industria*	37,5%	37,0%	36,8%
Settore Pubblico e Sanità	13,5%	12,2%	12,9%
Totale Italia	100,0%	100,0%	100,0%

*Il macrosettore agricoltura è stato accorpato all'industria

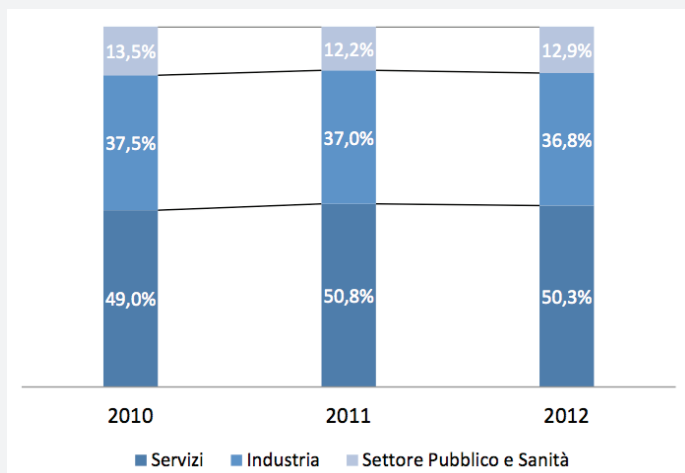


Fig. 21 Fatturato MC per settori di specializzazioni e andamento 2012/11 (in Mil. Euro)

Macrosettore	Fatturato 2010	Fatturato 2011	Fatturato 2012	Andamento 2011/10	Andamento 2012/11
Servizi	1.492	1.618	1.603	8,5%	-0,9%
Industria*	1.141	1.179	1.159	3,3%	-1,7%
Settore Pubblico e Sanità	411	390	386	-5,0%	-1,0%
Italia	3044	3.187	3.148	4,7%	-1,2%

*Il macrosettore agricoltura è stato accorpato all'industria

Il confronto con i grandi paesi dell'Europa Occidentale (Germania, Francia e Regno Unito) – così come riscontrato nel rapporto FEACO – evidenzia in l'Italia una minore importanza della consulenza rivolta al settore pubblico-sanità (il 12,9% in Italia a fronte di una media del 17,2% negli altri tre paesi) e alle imprese di Servizi (il 50,9% in Italia a fronte di una media del 60,5% negli altri tre paesi) e un maggior peso della consulenza rivolta al settore Manifatturiero (il 36,8% in Italia a fronte di una media del 22,4% negli altri tre paesi).

Fig. 22 Confronto sul valore del Management Consulting in Italia e nei grandi paesi Europei per macrosettore economico - 2012



Clienti serviti

L'analisi relativa ai clienti serviti viene qui distinta tra i clienti del settore privato e i clienti del settore pubblico, nonché rispetto alla durata della relazione con il cliente.

Relativamente al Settore Privato, il fatturato degli operatori di Management Consulting è stato nel 2012 pari a circa 2,7 miliardi di euro e si è distribuito:

- per il 37,6% verso imprese clienti di grandi dimensioni (con un fatturato maggiore di 500 milioni);
- per il 29,4% verso imprese clienti di medie dimensioni (con un fatturato compreso tra i 50 e i 500 milioni);
- per il 33,1% verso società di piccole dimensioni (con un fatturato inferiore ai 50 milioni).

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

Gli stessi dati analizzati dal punto di vista della domanda evidenziano come lo spending delle grandi imprese clienti si indirizzi prevalentemente sulle grandi società di consulenza (le grandissime imprese industriali o di servizi comprano l'80% della consulenza dalle grandi società di consulenza). Al contrario, le piccole-medie imprese sono servite solo marginalmente dalle grandi società di consulenza e si rivolgono in prevalenza a micro società di consulenza (il 53,7% della consulenza che richiedono).

Nel 2012 il fatturato da attività di Management Consulting rivolte al Settore Pubblico è risultato nel 2012 pari a circa 406 milioni di euro e si è distribuito:

- per il 40,6% verso le Amministrazioni Centrali;
- per il 46,6% verso le Amministrazioni Locali;
- per il 12,7% verso la Sanità.

Fig. 23

Management Consulting nel settore privato: distribuzione del fatturato per tipologia di imprese cliente 2012

Società di consulenza	Imprese clienti <50 MI	Imprese clienti tra 50 e 500 MI	Imprese clienti >500 MI
Grandi società	3,5%	37,8%	58,4%
Medie società	43,1%	37,8%	19,2%
Piccole società	66,8%	23,9%	10,1%
Micro società	77,0%	13,6%	9,5%
Totale imprese private	37,6%	29,4%	33,1%

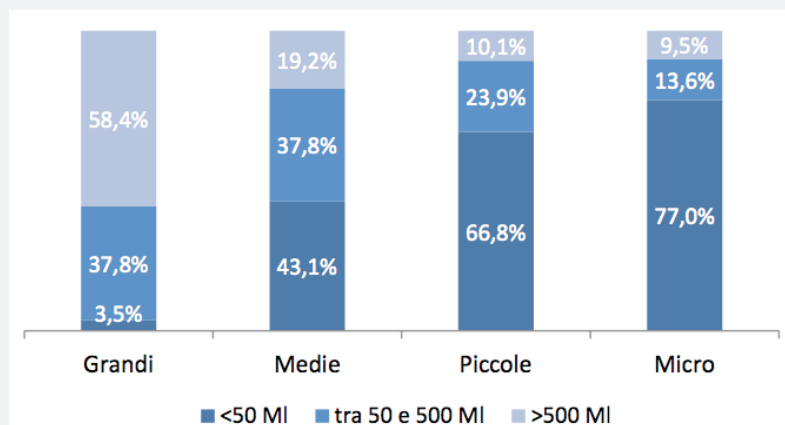
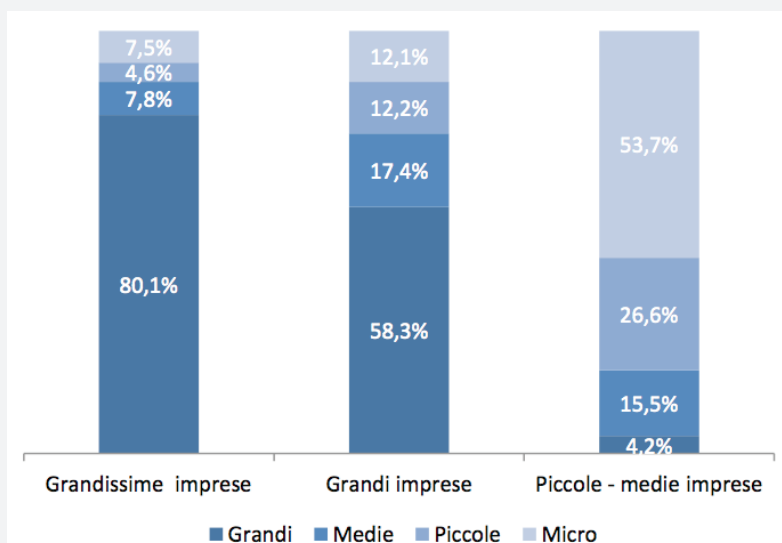


Fig. 24

Quote di mercato MC nel settore privato per classi dimensionali - 2012

Imprese clienti	Grandi società	Medie società	Piccole società	Micro società
Grandissime imprese (> 500 Mil.)	80,1%	7,8%	4,6%	7,5%
Grandi imprese (tra 50 e 500 Mil.)	58,3%	17,4%	12,2%	12,1%
Piccole-medie imprese (<50 Mil.)	4,2%	15,5%	26,6%	53,7%



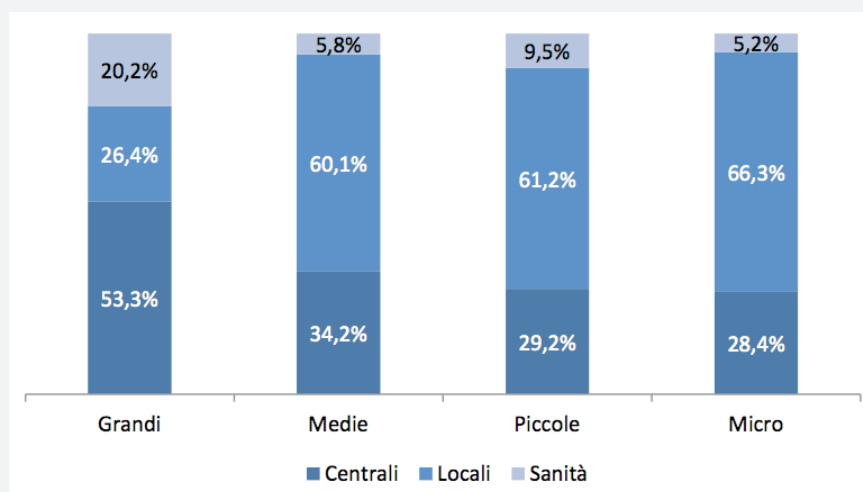
Nel settore pubblico, le grandi società di consulenza presentano una distribuzione di fatturato indirizzata in prevalenza verso le Amministrazioni Centrali (il 53,3% loro fatturato nella PA). Tutte le altre società di consulenza si indirizzano in prevalenza verso le Amministrazioni Locali, con una percentuale del loro fatturato PA che varia dal 66,3% delle piccole al 60,1% delle medie.

Fig. 25

Management Consulting nel settore pubblico: distribuzione del fatturato per tipologia di Amministrazione cliente 2012

Società di consulenza	Amministrazioni Centrali*	Amministrazioni Locali	Sanità
Grandi società	53,3%	26,4%	20,2%
Medie società	34,2%	60,1%	5,8%
Piccole società	29,2%	61,2%	9,5%
Micro società	28,4%	66,3%	5,2%
Totale PA	40,6%	46,6%	12,7%

* Sono comprese anche altre aziende pubbliche (ad esempio, ANAS, Poste Italiane, ecc.)



Presenza internazionale

La presenza internazionale delle società di Management Consulting è stata valutata in termini di fatturato proveniente da progetti svolti all'estero per clienti italiani o stranieri.

L'export si presenta in forte crescita passando dai 270 milioni di euro del 2010 ai circa 345 milioni di euro del 2012 (pari al circa l'11% del fatturato complessivo del settore), con un incremento del 4,5% rispetto all'anno scorso. Nonostante questo aumento molto marcato, l'apertura all'internazionalizzazione del settore del Management Consulting si presenta ancora molto inferiore a quella generale delle imprese italiane, considerando che nel 2011 l'export Italia pesava sul PIL il 28,4%..

La crescita dell'export che ha caratterizzato il Management Consulting tra il 2011 e il 2012 è molto significativa non solo dal punto di vista quantitativo ma anche e soprattutto per l'allargamento della base delle società di consulenza che operano all'estero e di società che si stanno organizzando per entrare sui mercati esteri.

Le grandi società rimangono le più attive sui mercati esteri, dove realizzano in media il 16% del proprio fatturato. Questo si verifica sia perché la maggiore dimensione permette loro di affrontare in maniera sistematica una strategia di internazionalizzazione, sia perché molte di esse appartengono a gruppi internazionali e la loro presenza sui mercati esteri rientra in una scelta di servire dall'Italia alcuni paesi emergenti.

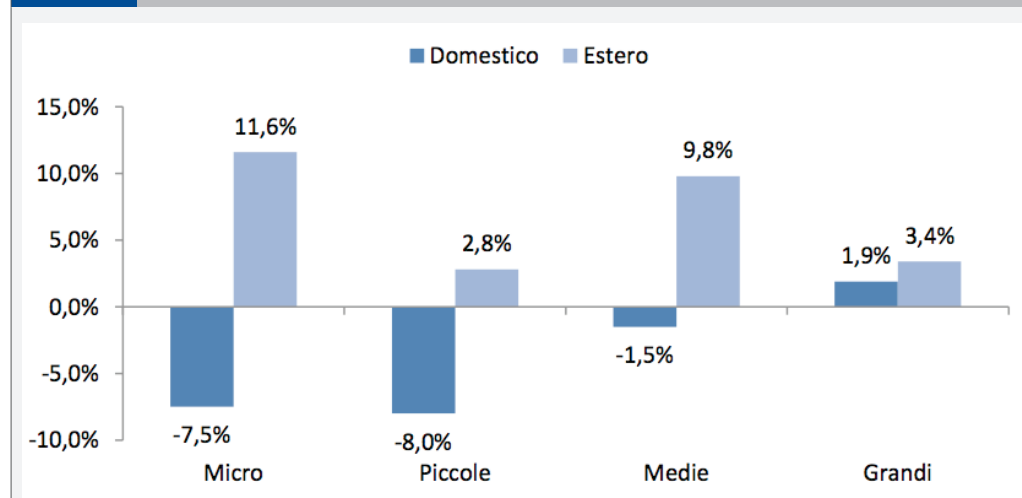
Dall'indagine condotta questo anno risulta che le imprese che non operano all'estero presentano variazioni negative nel fatturato, ad eccezione delle grandi società di consulenza (con un aumento del +1,9%). Al contrario, per le imprese che operano all'estero le variazioni del fatturato risultano, ad eccezione delle piccole, tutte fortemente positive. Ciò dimostra come le imprese che fanno internazionalizzazione sono riuscite a compensare la situazione recessiva del mercato italiano. La

maggior parte delle società coinvolte in attività internazionali sono cresciute di circa il 5% in media, a differenza delle altre società che lavorano solo nel mercato domestico e che hanno avuto una riduzione nel volume di affari (-5,4%): l'internazionalizzazione è un importante leva per sopperire alla crisi del mercato interno.

Fig. 26 Distribuzione del fatturato MC da progetti all'estero – 2012

	Fatturato Estero 2012	% fatturato totale
Grandi società	228	15,9%
Medie società	26	5,7%
Piccole società	46	8,9%
Micro società	44	4,5%
Italia	345	10,3%

Fig. 27 Variazione del fatturato MC 2012/11 domestico/estero per classi dimensionali



Il percorso di internazionalizzazione delle grandi imprese, anche in relazione al fatto che molte di loro sono parte di un network global, si caratterizza per un elevato livello di strutturazione. Al contrario il forte ricorso da parte delle micro e delle piccole imprese a collaborazioni spot, pur essendo rapido e flessibile, si configura più come un primo passo per acquisire conoscenza dei mercati esteri, ma che è probabile debba lasciare posto a forme di presenza più stabili.

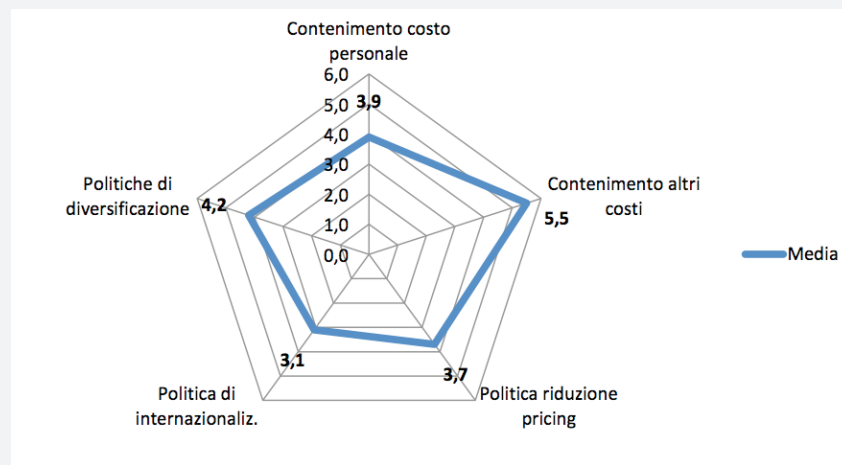
Leve utilizzate per far fronte alla crisi economica

A fronte di una crisi economica così duratura che ha investito tutti i settori dell'economia nazionale, nell'indagine di questo anno si è chiesto agli operatori del MC di indicare quale leva sono state attivate dalla loro impresa per far fronte a tale crisi, andando a vedere sia gli interventi di breve periodo (contenimento costi e/o riduzione delle fee) sia le scelte strategiche di medio-lungo periodo. Gli interventi di breve periodo sono stati quelli sui cui le imprese in generale hanno puntato maggiormente. In particolare la leva del contenimento delle spese generali (staff, trasferte, spese amministrative, etc.) è stata quella maggiormente utilizzata. La riduzione del costo del personale è stata utilizzata in maniera molto significativa solo dalle grandi società di consulenza, principalmente attraverso la gestione del turnover e l'assunzione di risorse junior. La riduzione del pricing è una leva che è stata utilizzata in maniera moderata un po' da tutte le tipologie di società, in particolare da quelle di piccole dimensioni, come risposta ad un mercato diventato sempre più competitivo.

Molte imprese, però, stanno affrontando la crisi anche in un'ottica strategica di medio-lungo periodo. I principali interventi in quest'ottica sono stati la diversificazione del portafoglio di business, l'aumento delle iniziative di comunicazione/promozione e le scelte di fusione e/o di sviluppo di network. Su questi aspetti sono state in generale più attive le imprese di più piccole dimensioni, ad evidenza del fatto che molte di loro si rendono conto di essere a rischio di sopravvivenza e, conseguentemente, sono aperte a cambiamenti anche radicali. In un simile contesto potrebbe sorprendere la limitata importanza attribuita alla riduzione delle aree di offerta, ma, a fronte della difficoltà di acquisire nuovi ordini, molte società di consulenza non temono di avventurarsi anche in nuove aree di business e collegano una maggiore focalizzazione al rischio di perdita di fatturato. Le strategie di internazionalizzazione vengono viste come una leva competitiva importante quasi unicamente dalle società di grandi dimensioni.

Fig. 28 Livello di utilizzazione di attività svolte per far fronte alla crisi economica

Attività	Valore Società intervistate
Contenimento costo personale	3,9
Contenimento altri costi	5,5
Politica riduzione pricing	3,7
Politica di internazionalizzazione	3,1
Politiche di diversificazione	4,2
Riduzione delle aree di offerta	1,8
Incremento comunicazione /promozione	3,9
Accorpamento, networking	4,0



I cambiamenti in corso nel management consulting.

Il punto di vista degli operatori.

L'analisi dei cambiamenti in corso nel settore del management consulting ha affiancato ai dati quantitativi emersi dai questionari tredici interviste effettuate a operatori del settore.

Le interviste hanno raccolto le opinioni di diverse tipologie di imprese: dalle grandi alle piccole, dalle multinazionali alle imprese che operano solo in Italia, dalle specializzate a quelle generaliste (tabella 1).

Tabella 1

Lista degli intervistati e loro ruoli in azienda

Michele Bianchi	Amministratore Delegato, JMAC Europe
Alessandro Bosio	Amministratore Delegato, BF Partners
Pierluigi Brienza	Amministratore Delegato, Deloitte Consulting
Fabrizio Cananzi	Partner, I.C.STUDIO
Carlo Capè	Amministratore Delegato, BIP – Business Integration Partners
Fabio De Felice	Partner, Gruppo Protom
Mario Gibertoni	Presidente, Studio Base
Vincenzo Lattanzio	Amministratore Delegato, Lattanzio & Associati
Mauro Macchi	Senior Managing Director Management Consulting, Europe, Africa, Middle East and Latin America, Accenture
Toni Muzi Falconi	Partner and CEO, Methodos S.p.A.
Franco Perone	Partner, Business Effectiveness, KPMG Advisory
Nello Pucillo	Direttore Generale, Gruppo Galgano
Andrea Samaja	Senior Partner, PwC Consulting - PriceWaterHouse Coopers

Le domande poste nelle interviste hanno riguardato gli interventi messi in atto in una logica di breve periodo (come le scelte organizzative e commerciali), le iniziative messe in atto tralasciando un orizzonte di medio lungo periodo (quali le scelte di internazionalizzazione o il lancio di nuove metodologie) nonché i percorsi di crescita esterna, dalle acquisizioni alle alleanze/network.

L'obiettivo di queste interviste è comprendere, nell'esperienza di un campione diversificato di società di consulenza, i fattori di successo e le criticità nelle loro scelte strategiche e organizzative rispetto ad un mercato in forte cambiamento.

L'andamento generale del mercato – come emerge dall'analisi quantitativa basata sui questionari – evidenzia una perdurante situazione di crisi: un calo del 2% del mercato italiano (solo parzialmente bilanciato da una crescita nell'export); un calo medio del 4% delle fee, pur a fronte di un livello già

significativamente più basso di quanto si registra in molti altri paesi europei; un calo nel livello di produttività del lavoro nel settore.

Le valutazioni espresse dagli intervistati aiutano a ricostruire un quadro generale del settore, evidenziando come, anche all'interno di una situazione di mercato difficile, ci siano spazi interessanti di crescita e di redditività.

Le opinioni espresse dagli intervistati sono riportate in forma aggregata, così da ricostruire un quadro generale indipendente da specifiche posizioni individuali. Le posizioni espresse dalle imprese di consulenza italiana sono state confrontate con il quadro europeo della consulenza così come analizzato nel 2012 dall'Università di St. Gallen.

L'analisi riportata nei paragrafi seguenti è modellata sulle domande poste nelle interviste: dopo una presentazione iniziale sul modo con cui le società di consulenza guardano alla crisi in corso (par. 1.1), vengono focalizzati gli interventi di breve periodo (par. 1.2) adottati dalle società di consulenza, le loro iniziative di medio-lungo periodo (par. 1.3) e quindi i possibili percorsi di crescita esterna (par. 1.4).

Pur nella differenza delle diverse posizioni è predominante una posizione che sottolinea come l'attuale situazione di crisi del settore sia aggravata dalla situazione generale dell'economia italiana ma affondi le sue radici in una limitata innovatività nell'offerta di consulenza. Come bene evidenziato in un'intervista: "la crisi nasce da una mancanza di soluzioni innovative da parte delle società di management consulting ed il trend di declino era in atto ben prima del 2008. La crisi ha solo aumentato la pressione verso il basso". Come evidenziato nel seguito, le differenze nella visione del mercato impattano profondamente sulle scelte tattiche e strategiche.

1.1. L'andamento del mercato: crisi temporanea o cambiamento strutturale?

Le scelte strategiche ed operative sono profondamente influenzate dal modo con cui viene letta l'attuale situazione di mercato: un momento di crisi temporanea o di cambiamento strutturale? Una società di consulenza, se ritiene di dover fronteggiare un momento temporaneo di crisi, si attrezza, con gli strumenti della flessibilità, per far fronte ad una discesa temporanea del fatturato e delle fee. Al contrario, se ritiene di essere di fronte ad un cambiamento strutturale del mercato, si attrezza con gli strumenti dell'innovazione, per andare ad identificare e servire nuove esigenze delle aziende clienti.

La visione di una crisi temporanea ricollega il trend negativo del settore del management consulting con quello più generale dell'economia italiana e riconduce il calo della domanda di consulenza ad una situazione di crisi delle imprese clienti. L'aspettativa è quella che la ripresa dell'economia italiana innescherà un nuovo ciclo di crescita anche per il settore, perché le imprese torneranno ad avere bisogno dei consulenti e andranno ad allocare dei budget nuovamente in crescita ai progetti. I player che hanno questa visione prevalente del mercato si muovono con iniziative tendenzialmente di breve periodo e danno priorità alla riduzione dei costi fissi, siano essi di struttura o di personale, così da riuscire a mantenere il loro equilibrio economico. Queste società tenderanno a favorire la sostituzione di consulenti senior con consulenti junior, così da poter fronteggiare una diminuzione nelle fee giornaliere.

La visione di un cambiamento strutturale del mercato ricollega il trend negativo a due grandi cambiamenti che negli ultimi venti anni hanno caratterizzato la progressiva "maturità" del settore: una maggiore managerializzazione delle aziende clienti e una maggiore strutturazione dei processi di acquisto dei servizi di consulenza. La crisi dell'economia italiana ha accentuato la pressione sui fatturati e sulle fee, ma non è stata l'elemento scatenante di questa crescente pressione sui risultati. Le imprese clienti - soprattutto le grandi imprese - nell'arco degli ultimi vent'anni hanno sviluppato competenze manageriali che prima non avevano e, in molti casi, le hanno sviluppate proprio inserendo nel proprio management ex-consulenti. Per questo motivo molte aziende clienti non hanno bisogno delle consulenze "tradizionali" ma chiedono di essere seguite rispetto ai loro nuovi bisogni. Inoltre molte imprese clienti hanno sviluppato dei processi amministrativi che prevedono la negoziazione da parte dell'ufficio acquisti dei contratti di consulenza. In questo modo, soprattutto rispetto a progetti abbastanza "standard", riescono a mettere in concorrenza più società, ottenendo così una riduzione sulle tariffe giornaliere. Entrambi questi due cambiamenti sono strutturali e destinati a permanere anche nel momento in cui il sistema economico italiano tornerà a crescere. I

player che hanno questa visione del mercato si muovono con iniziative tendenzialmente di medio-lungo periodo e danno priorità allo sviluppo di nuovi servizi. Si tratta di nuove service line in parte orientate verso aree gestionali ancora poco padroneggiate dalle imprese (come nel caso delle consulenze legate alla green economy, alla digital revolution o ai social media) e in parte orientate ad un nuovo approccio ai clienti (come nel caso di un accompagnamento delle piccole imprese nei loro percorsi di crescita ed internazionalizzazione). Le società che seguono questo approccio investono nello sviluppo di nuovi servizi a valore aggiunto e cercano consulenti senior che abbiano le nuove expertise richieste.

La maggior parte degli intervistati propende per una visione di cambiamento strutturale del mercato. Si registra comunque che molte società – soprattutto quelle di maggiori dimensioni – si trovano a dover bilanciare questi due scenari, perché devono comunque gestire nel breve periodo, in chiave di flessibilità e di riduzione costi, le loro service line tradizionali e, al contempo, hanno deciso di investire per lanciare nuovi filoni di consulenza.

1.2. Gli interventi di breve periodo

Gli interventi di breve periodo sono focalizzati sui due elementi che, nel breve, più incidono sull'equilibrio economico-organizzativo di una società di consulenza: la gestione del personale e l'andamento delle fee.

La gestione del personale: una forte enfasi sulla flessibilità

Le risorse umane, e in particolare i professional, sono un fattore determinante di competitività. Le loro capacità e la loro motivazione impattano profondamente sulla soddisfazione del cliente e sui risultati dell'azienda e, al tempo stesso, i professional rappresentano la principale voce di costo.

L'attuale situazione del mercato ha reso più difficile la gestione del personale e in particolare il bilanciamento tra la possibilità di riconoscere l'eccellenza e la necessità di contenere i costi. Prima dell'inizio del periodo di crisi, le società di consulenza potevano contare su un turnover molto alto tra le loro risorse più junior, un turnover che permetteva loro di mantenere basso il livello medio degli stipendi e, al tempo stesso, di far aumentare in maniera sensibile la remunerazione di quanti riuscivano a realizzare un rapido percorso di sviluppo interno. La situazione di crisi del mercato italiano – che ha significato anche una diminuzione nelle opportunità di lavoro – ha ridotto il turnover, mettendo in crisi questo meccanismo di gestione delle risorse umane. Ciò ha portato in molti casi ad una lievitazione del costo medio del professional e, al contempo, ad un maggiore appiattimento nelle retribuzioni.

Al di là dell'ovvia importanza di tenere sotto controllo i costi in un mercato a bassa crescita e con fee in calo, molti si dichiarano più preoccupati della crescente rigidità del costo dei professional piuttosto che della crescita in sé di questi costi. Evidenziano come sia centrale non tanto la riduzione del costo dei professional quanto la possibilità di ricollegarne il costo ai risultati ottenuti. La possibilità di pagare di più i professional che spiccano quanto a talento, impegno e risultati viene considerata un elemento centrale per riuscire ad attrarre i migliori. Una struttura di costi del personale rigida riduce questa possibilità.

I cambiamenti normativi portati dalla legge Fornero hanno contribuito ad irrigidire ancora di più la situazione, riducendo gli spazi di manovra, dagli stage fino ai contratti di collaborazione a progetto. In quest'ottica, molti degli intervistati evidenziano come una delle priorità dell'associazione di categoria debba essere la negoziazione di un contratto di lavoro proprio delle società di consulenza che vada a riconoscerne le specificità e le esigenze di grande flessibilità.

La spinta alla riduzione e alla variabilizzazione dei costi dei professional si ricollega in maniera stretta ad interventi analoghi sui costi degli staff, delle trasferte e delle sedi. Molte sono le società che hanno ridotto in maniera drastica il personale di staff, intendendo per staff tutto quel personale che non viene fatturato al cliente. La spinta alla riduzione delle trasferte e delle sedi si ricollega ad un doppio trend: da un lato una maggiore sensibilità del cliente al costo complessivo della consulenza (ivi incluse tutte le spese riconosciute a piè di lista), dall'altro ad un maggiore fattore di eticità per cui volare in business class o avere sedi prestigiose è sempre meno popolare e, in alcuni casi, rischia di danneggiare la reputazione.

Questo approccio alla gestione dei professional e più in generale delle risorse umane, è molto

diffuso, soprattutto tra quanti danno una lettura prevalentemente congiunturale della crisi. Si riscontrano però delle significative eccezioni: alcuni non improntano la gestione del loro personale sul turnover, ma al contrario sulla fidelizzazione dei loro professional e stanno affrontando questo periodo di crisi rafforzando, e non riducendo, i loro staff. Si tratta di società che danno una lettura strutturale della crisi e che, per superarla, puntano sull'innovazione nei servizi di consulenza offerti. Per questo puntano a sviluppare le conoscenze dei propri professional e a consolidare il loro modo di lavorare, laddove il turnover è per loro la perdita dell'investimento che hanno fatto nel formare un consulente esperto. Inoltre, dal momento che l'innovazione porta i suoi frutti migliori se è ben comunicata e gestita, alcune di queste società stanno investendo in un rafforzamento dei loro staff "professionalizzati", dedicando risorse qualificate ad attività che, pur non essendo direttamente fatturabili al cliente, permettono alla società di crescere e di consolidarsi. E' questo il caso di figure assunte per sviluppare le attività di comunicazione, per gestire un sistema di knowledge management, o anche per impostare una strategia di internazionalizzazione.

L'andamento delle fee: come fronteggiarne la progressiva riduzione

Le società di consulenza si trovano ad operare su un mercato caratterizzato da una tendenziale diminuzione delle fee giornaliere, che viene ricollegata dagli intervistati sia alla difficile congiuntura economica - dove, a fonte di un mercato in calo, i concorrenti usano con maggiore aggressività la leva del prezzo per acquisire gli ordini - sia alla progressiva maturità che sta caratterizzando il settore.

Per uscire dalla trappola di una remunerazione giornaliera in calo, molte società di consulenza stanno negoziando con i propri clienti una remunerazione legata al valore che creano, piuttosto che al numero di giornate lavorate. In un numero crescente di casi, il legame con il valore della consulenza viene contrattualizzato in termini di "success fee" piuttosto che come un importo definito inizialmente in base alle caratteristiche dell'attività da svolgere. Nella valutazione di molti intervistati, la diffusione delle "success fee" non è, però, priva di criticità, perché la loro determinazione implica problemi di misura non sempre di facile soluzione e comunque non offre un valore chiaro come spesso richiesto dall'ufficio acquisti. Inoltre il meccanismo delle success fee può dare adito a contenziosi e può generare meccanismi di incentivazione distorti verso un'ottica di risultati a brevissimo. Per questo molti, pur riconoscendo come centrale la creazione di valore per il cliente, propendono per un uso limitato delle "success fee", limitato ad alcune tipologie di progetti (dove il successo è più facilmente misurabile) e limitato come peso all'interno della remunerazione complessiva. Al contrario, in alcuni casi le "success fee" vengono usate dai clienti come un'ulteriore leva per abbassare il livello di remunerazione dei progetti.

La pressione delle società committenti va in molti casi anche oltre la richiesta di un abbassamento delle fee e arriva a toccare anche altri elementi della negoziazione. In particolare alcuni clienti raccolgono numerosi e dettagliati preventivi, sino ad ottenere una diagnosi preconsulenziale gratuita. In passato questa diagnosi preconsulenziale era spesso esplicitamente riconosciuta - e pagata - come primo passo in un progetto.

Il trend di progressiva riduzione delle fee è stato affrontato in maniera diversa a seconda della lettura più congiunturale o più strutturale della crisi. Le società che pensano che la crisi sia congiunturale puntano ad assorbire la riduzione nelle fee attraverso il recruiting di consulenti più junior e meno costosi. Quelle che vedono la necessità di un cambio strutturale, invece, evitano di essere schiacciate da una sempre crescente pressione sulle fee attraverso l'innovazione dei servizi offerti, ad esempio abbinandoli ad altri (come IT/new media). Non mancano, infatti, società che, a fronte di un mercato dove la remunerazione giornaliera è in calo, sono riuscite a vedersi riconosciute delle fee in crescita.

Inoltre, molti intervistati ricollegano approcci di prezzo molto aggressivi ad una diminuita specializzazione degli operatori. La difficile situazione di mercato e l'inasprirsi della concorrenza spingono molti a cercare progetti in aree che tradizionalmente non coprivano e l'entrata in queste nuove aree è spesso accompagnata da politiche di prezzo aggressive. Per fronteggiare queste pressioni, alcune società stanno cercando di crearsi delle nicchie di specializzazione all'interno delle quali essere riconosciute e scelte dai clienti, sulla base di competenze, e prestazioni piuttosto che sulla base del compenso richiesto.

1.3. Le iniziative di medio-lungo periodo

Le iniziative di medio-lungo periodo sono focalizzate sull'espansione del mercato accessibile, un'espansione che si ricollega a strategie di internazionalizzazione e di sviluppo di nuovi servizi.

Internazionalizzazione: un obiettivo importante ma non facile da raggiungere

L'internazionalizzazione è un elemento centrale per la crescita ed è stata una leva importante per compensare il declino del mercato domestico italiano. Quasi tutte le aziende che hanno progetti o clienti esteri riportano una crescita del fatturato (+5% in media), mentre le aziende che lavorano per il solo mercato nazionale soffrono di una riduzione superiore alla media del fatturato complessivo (-5,4%).

L'internazionalizzazione viene considerata come un driver di cambiamento molto importante da parte di molte delle imprese che guardano ad un cambiamento strutturale del mercato. Al tempo stesso quasi tutte le società di consulenza considerano l'internazionalizzazione un percorso non facile, se si escludono le grandi multinazionali che sin dalla loro costituzione sono parte di un network internazionale (e che, peraltro, si trovano regolate da questo network nelle loro scelte di internazionalizzazione). La maggior parte delle società di consulenza che internazionalizza lo fa seguendo i progetti all'estero di clienti italiani. Sono molto poche quelle che hanno avviato una propria strategia di internazionalizzazione aprendo delle vere e proprie società all'estero e sviluppando una base di clienti locale.

I principali mercati esteri sono i Balcani e l'Europa Centrale (anche per le attività di consulenza rivolte alla Pubblica Amministrazione) e, in misura minore la Turchia e l'America Latina. Si tratta di paesi dove il divario tra le metodologie disponibili e la domanda è segnalato come una grossa opportunità di business, opportunità amplificata dalla rapida crescita economica. Al tempo stesso si tratta di paesi caratterizzati da un basso costo del lavoro e da un livello basso di remunerazione, dove non è facile fare margini se si entra e si opera con consulenti provenienti dall'Italia.

Pochi dichiarano di essere attivi in mercati sviluppati e quando ciò accade, è perché stanno seguendo un cliente italiano all'estero. Le multinazionali della consulenza sono ovviamente presenti nei mercati sviluppati ma li usano come una fonte di idee e nuove metodologie più che come un mercato finale: si tratta, soprattutto, di un'internazionalizzazione "import-based" e non "export-based".

Le grandi società di consulenza riescono senza problemi ad offrire servizi di internazionalizzazione grazie alla loro presenza fisica nei mercati esteri e alla capacità di combinare competenze e risorse disponibili nelle varie sedi estere. Per le altre imprese l'internazionalizzazione si presenta come una sfida molto grande perché richiede molti investimenti, non solo per l'apertura di sedi all'estero o per lo sviluppo di una presenza commerciale ma anche perché in molti casi le società di consulenza italiane non sono competitive nei mercati esteri con i clienti esteri. Molto del loro vantaggio competitivo è, infatti, basato sulla conoscenza del mercato domestico, le sue istituzioni e la "cultura regionale".

Nuovi servizi e nuove metodologie: capire le necessità delle imprese italiane.

Lo sviluppo di nuovi servizi e nuove metodologie è considerata una leva di crescita molto importante, in particolare da parte di quelle società di consulenza che danno una lettura più strutturale della crisi economica in atto. Lo sviluppo di proposte innovative dovrebbe essere una strada quasi naturale per le società di consulenza, dal momento che queste dovrebbero essere, quasi per missione, aperte al nuovo e al cambiamento. La situazione effettiva, però, risulta significativamente diversa. Secondo un intervistato "il management consulting ha sofferto per anni di una mancanza di offerta innovativa, con forse la sola eccezione dell'IT: è una crisi di offerta e non di domanda".

Le proposte innovative più citate includono il cross-selling (o l'up-selling) ai client esistenti; l'attrazione di nuovi clienti con contenuti innovativi, come i servizi per la crescita delle PMI e quelli legati alla rivoluzione digitale; la diversificazione ai confini del management consulting o la modifica della tipologia di servizio offerto, come nei progetti di lungo periodo legati ai risultati, spesso una sorta di outsourcing temporaneo. L'innovazione che strutturalmente caratterizza l'Information Technology fa sì che in molti casi i nuovi servizi e le nuove metodologie si sviluppino in quest'ambito. Inoltre il fatto che la domanda di servizi IT sia più stabile, tangibile e meno comprimibile rispetto ad altri servizi, induce molte aziende ad incorporare i servizi di consulenza tradizionali nell'IT.

Questo trend è destinato a crescere secondo la maggior parte degli intervistati.

Lo sviluppo di nuovi servizi è un elemento centrale per riuscire a sviluppare un rapporto di lungo periodo con i propri clienti. Secondo molti degli intervistati la crisi, e la paura psicologica da essa prodotta, induce i clienti ad avere quanto più possibile “mani libere”, con progetti più brevi, con step intermedi di decisione del tipo “go/no go”. L’offerta di servizi innovativi contrasta questo trend e contribuisce a rafforzare relazioni di lungo termine. Inoltre questi servizi spesso rappresentano un elemento centrale per acquisire nuovi clienti. Molte società di consulenza infatti basano la ricerca di nuovi clienti su inviti a conferenze o a workshop focalizzati sulla metodologia che intendono proporre. L’obiettivo è presentare ai potenziali nuovi clienti possibilità di miglioramento da loro non ancora considerate, qualificandosi al tempo stesso come esperti sul tema.

La maggior parte delle nuove idee proviene ancora dagli Stati Uniti e dal Giappone, mentre la maggior parte delle società di consulenza italiane manca delle risorse e del capitale reputazionale per riuscire a sviluppare e a lanciare sul mercato approcci consulenziali radicalmente nuovi. L’innovazione fatta dalle imprese italiane si concentra in prevalenza sull’identificazione di nuove metodologie adottate nei paesi più avanzati e sul loro adattamento alla cultura nazionale e regionale. Si tratta di un lavoro comunque non facile e scontato visto che l’adattamento culturale è un tema critico. Inoltre ci sono diverse società che sono andate oltre un semplice adattamento di metodologie importate dall’estero e hanno sviluppato al loro interno “laboratori” dove sperimentano approcci gestionali innovativi, sia verso i clienti sia al proprio interno.

Lo sviluppo di nuove offerte consulenziali al settore pubblico risulta alquanto problematico. Molte società intervistate hanno evidenziato un significativo livello di insoddisfazione relativamente alla domanda di consulenza espressa dalla pubblica amministrazione, per il contenuto richiesto, per i tempi di pagamento e per la scarsa attenzione al miglioramento e all’innovazione. Inoltre la spending review collegata alla difficile situazione di bilancio del settore pubblico e la forte presenza di società inhouse di consulenza non lasciano intravedere significativi spazi di cambiamento nel breve periodo. Questo quadro negativo vale anche per la sanità, benché in quest’ambito ci siano grandi opportunità di riduzione costi e di miglioramento del servizio da esplorare.

E’ importante sottolineare come l’attuale situazione di crisi che caratterizza l’economia italiana sia al tempo stesso un vincolo e uno stimolo all’innovazione dell’offerta. Un vincolo, perché, come già evidenziato, i clienti tendono ad affidare alle società di consulenza progetti più brevi e con budget più ridotti, limitando i margini di manovra disponibili per la sperimentazione del nuovo. Al tempo stesso questa situazione di crisi rende molti clienti più aperti verso il cambiamento. Secondo un intervistato “grazie alla crisi e al suo impatto psicologico, i clienti stanno mettendo in discussione le vecchie practice e sono più aperti ad accettare nuove practice e soluzioni”.

1.4. I percorsi di crescita esterna: un’opportunità ma anche un grande rischio

Le strategie di crescita esterna delle grandi risultano potenzialmente molto differenti rispetto a quelle delle medio-piccole società di consulenza.

I percorsi di crescita di alcune società di grandi dimensioni sono spesso basate su M&A. I percorsi di crescita di molte società medio-piccole sono, invece, molto più centrate su alleanze e network, per conseguire la massa critica necessaria per operare all’estero e per servire in maniera più ampia le PMI italiane.

Le acquisizioni fatte dalle grandi società sono portate avanti sia per entrare in nuovi segmenti sia per fronteggiare (o guidare) il consolidamento del settore. Tuttavia, molti intervistati sottolineano che le strategie di M&A non sono molto efficaci nel settore perché i clienti tendono ad avere legami speciali, spesso personali, con i consulenti che li seguono direttamente e, se questi consulenti cambiano azienda, potrebbero seguirli, lasciando solo “dead meat” nell’azienda oggetto di M&A. Si deve, tuttavia, osservare che le M&A, se pur non sempre efficaci nell’acquisire tutta la clientela dell’azienda target, restano uno strumento utile nel settore, per favorire la crescita e per eliminare concorrenti. In questo contesto, le M&A di società che lavorano prevalentemente per la pubblica amministrazione rappresentano un’eccezione e hanno un valore potenzialmente più alto perché permettono comunque di acquisire delle referenze aggiuntive che possono essere spese in sede di gara.

La costruzione di un network con altre società di consulenza permette alle imprese coinvolte di riuscire ad acquisire massa critica senza dover mettere in gioco ingenti risorse finanziarie. Per questo è una via scelta da molte medio-piccole. Però, la scelta di crescere come network non

è priva di criticità, prima fra tutte la riduzione dell'autonomia e il rischio di diventare troppo dipendenti da altri, con cui nel tempo si possono non condividere più strategie ed approcci. Per questo alcuni rifiutano decisamente ogni strategia di network (fatta eccezione per gli accordi relativi a singole iniziative o gare) mentre altri, pur vedendo i network rischiosi a livello nazionale, li vedono importanti quando le imprese italiane entrano in nuovi mercati esteri. Altri vedono, invece, possibili ed utili partnership sul mercato interno laddove rivolte a servire le PMI con un'offerta di consulenza progettata per loro. Un intervistato cita un accordo dove una società madre (di dimensioni medio-grandi) sviluppa dei servizi di consulenza e una rete partnership con piccole e micro società di consulenza nelle province italiane, che già hanno relazioni con PMI locali. Questo accordo permette di raggiungere questi piccoli clienti in maniera più efficace di quanto sarebbe possibile attraverso un approccio diretto, con l'assunzione di nuovi consulenti con un'esperienza radicata sul territorio.

Le strategie di crescita sono spesso abbinate a strategie di diversificazione. L'outsourcing è un'importante area di diversificazione per molte società di management consulting. I contratti di outsourcing, infatti, a differenza dei contratti di consulenza, riescono a stabilizzare il fatturato della società che li gestisce e rappresentano una forma di diversificazione vantaggiosa.

Nella maggior parte dei casi le strategie di diversificazione non vanno oltre uno speciale focus sull'IT o sui servizi di outsourcing. Solo in rarissimi casi ci sono scelte di diversificazione non correlata: in un caso la società di management consulting ha acquisito un cliente manifatturiero orientato all'export e in un altro la diversificazione è stata nell'engineering consulting.

In controtendenza con l'andamento generale del settore, alcune grandi società di consulenza registrano una crescita a due cifre nei ricavi. Nel loro caso le criticità sono quelle tipiche una crescita molto rapida, in primo luogo la difficoltà di reclutare nuovi professional e i problemi organizzativi di gestione di un portafoglio sempre più complesso ed articolato di unità di business. La crescita per loro è una vera e propria necessità perché solo così riescono ad offrire opportunità di carriera capaci di trattenere i professional di maggior talento. Al tempo stesso la crescita si rivela un obiettivo sempre più difficile non solo da realizzare, vista la situazione generale del mercato, ma anche più problematico da gestire, visto che queste aziende spesso hanno costituito più business unit con strategie, livelli di redditività e remunerazione differenti.

Alcune piccole società di consulenza che lavorano in nuovi mercati, come la green economy, hanno segnalato una crescita molto rapida ed una difficoltà a tenere il passo con la crescente domanda. IT ed e-learning si segnalano come aree promettenti ed in crescita. Alcuni ambiti delle operations registrano un minore livello di concorrenza rispetto ad altri settori, anche per la mancanza di professional competenti.

1.5. Un confronto europeo

Il settore della consulenza in Italia, quale emerge dalle interviste qui descritte, è stato confrontato con il quadro europeo che emerge da uno studio dell'Università di St. Gallen.

Nel 2012 Markus Kreutzer e Markus Menz dell'Università di St. Gallen hanno analizzato su scala europea il settore del management consulting pubblicando "European Consulting Survey 2012: The Future of European Management Consulting's Firms Business Models"¹. Questo loro studio si è basato su 311 interviste a società di consulenza che operano in 26 diversi paesi europei. L'obiettivo era fotografare lo stato attuale del settore, prevedere il suo sviluppo futuro ed individuare i modelli di business destinati ad avere maggiore successo.

L'output è un quadro generale dei cambiamenti in atto nel settore della consulenza relativamente alla strategia, alle alleanze, ai professional e alla gestione dei progetti e dei rapporti con clienti. Particolarmente interessanti ai fini del confronto con la situazione italiana sono gli aspetti legati all'andamento delle fee, al rapporto senior/junior, al livello di differenziazione e alla concorrenza da "altri" professionisti.

Sulle prospettive generali di sviluppo del settore, l'86% delle società intervistate si dice ottimista. Sono prevalentemente le società di consulenza di minori dimensioni e quelle che operano in un solo paese ad aspettarsi un trend negativo nel fatturato (University of St. Gallen, 2012, p. 11).

Gli approcci di pricing a livello europeo registrano una grande varietà, da fee orarie o giornalieri (più diffuse tra le medie e piccole) a fee fisse (29% dei casi, con maggiore diffusione tra le grandi) a

1. Il rapporto può essere scaricato da <https://www.alexandria.unisg.ch/export/DL/217868.pdf>

soluzioni miste (30% dei casi) ma la diffusione di fee legate in percentuale al valore creato appare limitata al solo 3% dei casi, anche se è interessante notare che vi è l'aspettativa di una crescita delle success fee: "37% of the respondent consulting firms agree to a great or very great extent that they will in the future include a success fee in their pricing approaches" (University of St. Gallen, 2012, p. 41). Le previsioni non positive sull'andamento delle fee nell'immediato futuro, espresse dagli intervistati italiani, è in linea con quanto si riscontra a livello europeo. L'80% delle società di consulenza intervistate dall'Università di St. Gallen si aspettano una riduzione ulteriore delle fee, ponendo una minaccia ai loro margini attuali e "only large, internationally operating strategy consultancies seem not to be affected by low-cost rivals, because the cost of their services plays a minor role in comparison to other consulting firms" (University of St. Gallen, 2012, p. 11). A questa spinta al ribasso contribuisce in maniera significativa un aumento nella competizione interna al settore, aumento atteso da oltre il 62% degli intervistati.

La ricerca europea evidenzia come un'importante leva di competitività sia il rapporto tra tempo dei partner e degli junior allocato ai singoli progetti. Questo rapporto risulta dipendere molto dalle dimensioni della società di consulenza e dal grado di standardizzazione: "in small consulting firms, partners are utilized more (predominantly between 40% and 60%) than in large consulting firms (predominantly only 20% to 40%)" (University of St. Gallen, 2012, p. 44). Queste evidenze trovano riscontro anche nella realtà italiana dove le ridotte dimensioni medie unitamente alla difficoltà di offrire servizi di consulenza standardizzati alle PMI, con conseguente maggiore impiego di partners e figure senior, possono contribuire a spiegare la minore produttività del lavoro rispetto al resto dell'Europa.

La differenziazione è auspicata sia a livello italiano sia a livello europeo e c'è consenso che essa sia centrale in un contesto sempre più competitivo. Però il trend di differenziazione effettivamente registrato e le aspettative sono deludenti non solo in Italia ma anche a livello europeo: "surprisingly, however, only half the respondents expect a higher degree of differentiation between consulting firms" (University of St. Gallen, 2012, p. 13). Va peraltro evidenziato come la differenziazione può essere una leva di competitività non solo quando si basa su una nuova metodologia, ma anche quando viene declinata settorialmente, andando a rispondere in maniera specifica ai bisogni di una categoria di clienti. Peraltro la conoscenza settoriale viene identificata in tutta europea come una competenza molto importante nelle figure più senior.

Risulta cresciuto in ambito europeo il recruiting di partners dall'esterno (lateral hiring), sino a divenire una "common recruiting strategy" per favorire la crescita, confermando lo scetticismo registrato nelle nostre interviste circa l'efficacia di forme di crescita M&A nel settore: "While in the past, the vast majority of consulting firms explicitly did not consider hiring partners from their competitors, today only 26% of all respondents would never consider lateral hiring of partners" (University of St. Gallen, 2012, p. 25).

Per quanto concerne i servizi di consulenza in-house e la potenziale minaccia che essi pongono alle società di consulenza italiane, la preoccupazione è poco sentita a livello europeo tra le medie e grandi: "only local and small consulting firms fear more competitive bids against clients' internal consulting firms in the future" (University of St. Gallen, 2012, p. 12), anche se si riconosce una più generale preoccupazione nelle società dell'Europa centro-orientale, dove è molto sentita la concorrenza di avvocati e revisori. "Providing customized, client-specific services in a very efficient way is at the heart of most auditing firms' business, and facilitated their diversification into management consulting services in recent years" (University of St. Gallen, 2012, p. 12). Il tema della minaccia competitiva di avvocati e revisori (ma anche di dottori commercialisti) non è emerso esplicitamente in queste interviste ma è da ritenere che esso possa avere un rilievo non trascurabile nel contesto italiano, stante la riferita percezione di accresciuta concorrenza da parte di alcune società di minore dimensione, il fortissimo legame che molte PMI hanno con il loro commercialista e la lamentata mancanza di innovazione.

In questo senso, infatti, la creazione di un forte legame con i clienti - smart client relationship management - appare anche in ambito europeo come la migliore risposta competitiva, dal momento che la maggior parte dei progetti genera dei progetti follow-up e che l'aver già svolto precedenti progetti per il cliente è "the most decisive factor for a future client engagement by far" (p. 37), seguiti a distanza dalla conoscenza della cultura e dell'organizzazione del cliente,

e dalla reputazione. Questi fattori vengono giudicati più importanti della stessa qualità della proposta progettuale e del costo, “a focus on “farming,” i.e. selling projects to existing clients, seems very promising” (p. 37), con la conseguente necessità di stabilire comunicazioni e rapporti continuativi con la clientela esistente, ricercando soluzioni innovative capaci di soddisfare i suoi sempre nuovi bisogni, in un rapporto di mutua fiducia, fuori da una logica di breve periodo focalizzata all’acquisizione di nuova clientela con proposte progettuali a basso costo ed alti margini.

1.6. Conclusioni

Le interviste di questo campione ampio e diversificato di operatori del settore hanno evidenziato la compresenza di due opposte letture della crisi, una più congiunturale ed una più strutturale.

Nella crescente polarizzazione che sta caratterizzando il settore, i winner sono spesso società di consulenza che hanno saputo trasformarsi così da rispondere ai cambiamenti strutturali del mercato. Per contro i loser sono perlopiù società che stanno affrontando la crisi cercando di sopravvivere, andando ad usare solo leve congiunturali quali la ricerca di consulenti junior per fronteggiare un trend negativo nelle fee, cambiando però il meno possibile il loro assetto organizzativo e le loro scelte strategiche.

Il settore del management consulting in Italia, benché presenti molti casi di successo e crescita, rimane nel suo complesso frenato da uno scenario macro-economico depresso ed è attraversato da una profonda riorganizzazione, che ha cause sia congiunturali sia di cambiamento strutturale del settore. Le tendenze in atto, soprattutto in termini di pressione al ribasso sulle fee, di rapporto senior/junior e di differenziazione/specializzazione settoriale, appaiono in comparabili con quelle di altri paesi europei.

La sfida che le società di consulenza devono riuscire a vincere è quella di prendere piena coscienza dei cambiamenti strutturali avvenuti nel settore, applicando loro stesse, al loro interno, quegli approcci di razionalizzazione e di innovazione che propongono ai loro clienti, uscendo da una lettura meramente congiunturale della crisi e rilanciando un settore che, per sua natura, dovrebbe essere orientato al cambiamento e alla crescita.

Il settore della Ricerca, Selezione e Outplacement in cifre

I risultati dell'indagine 2012-2013: lettura e analisi dei dati

Dimensione e struttura del settore Ricerca, Selezione e Outplacement in Italia

Il settore "Ricerca, Selezione e Outplacement" (RSO) raccoglie le imprese di consulenza che, previa specifica autorizzazione del Ministero del Lavoro, sono attive nel campo della ricerca, selezione e ricollocamento del personale.

Attualmente vede operare in Italia circa 770 imprese, con un fatturato di 170 Mil. euro e con 3.124 addetti, tra cui quasi 2.640 professional (oltre l'80% degli addetti complessivi). Per oltre il 50% dei casi si tratta di piccole società con non più di 2 addetti e per oltre il 40% di società con 3 - 9 addetti. Non manca però - come nel caso del Management Consulting - un ridotto nucleo di società di grandi dimensioni, soprattutto consociate o partner italiane di grandi network internazionali.

Fig. 29 Il Settore della Ricerca, Selezione e Outplacement italiano in cifre - 2012

Dimensione	Numero	Fatturato (mil. di euro)	Addetti	di cui professional
10 e più addetti	33	51	551	535
Da 3 a 9 addetti	339	79	1811	1382
Meno di 3 addetti	400	40	762	723
Totale	772	170	3124	2640

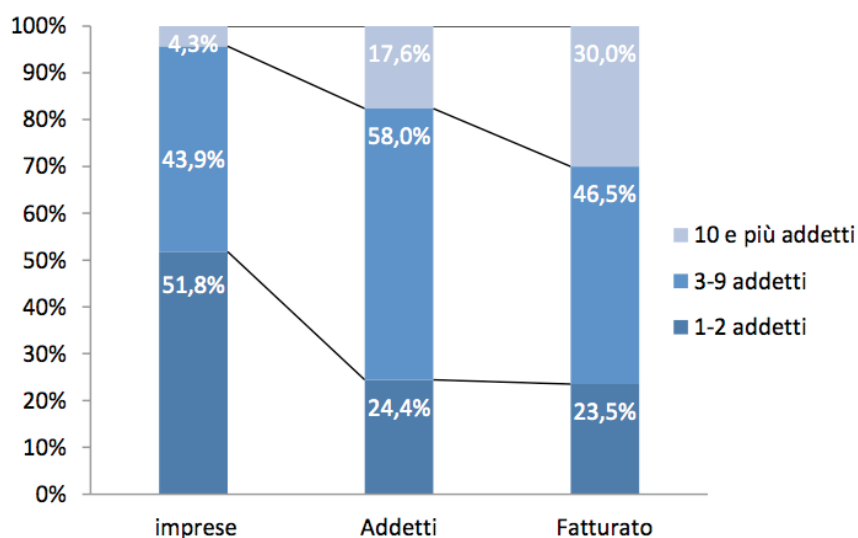


Fig. 30 Il Settore della Ricerca, Selezione e Outplacement italiano andamento 2012-11

Dimensione	Variazione 2012/11
Numero Imprese	-10%
Fatturato	-7,1%
Addetti	-6,7%

Nel prosieguo del rapporto l'analisi verrà condotta con il solo riferimento alle imprese con meno di 10 addetti, giacché la ridotta dimensione campionaria non consente di ottenere stime statisticamente significative per le imprese con un numero superiore di addetti.

Le società di "Ricerca, Selezione e Outplacement" con meno di 10 addetti, società rappresentano il 96% circa delle imprese, il 70% del fatturato del settore e oltre l'80% dell'occupazione complessiva.

Focus sulle società di "Ricerca, Selezione e Outplacement" con meno di 10 addetti

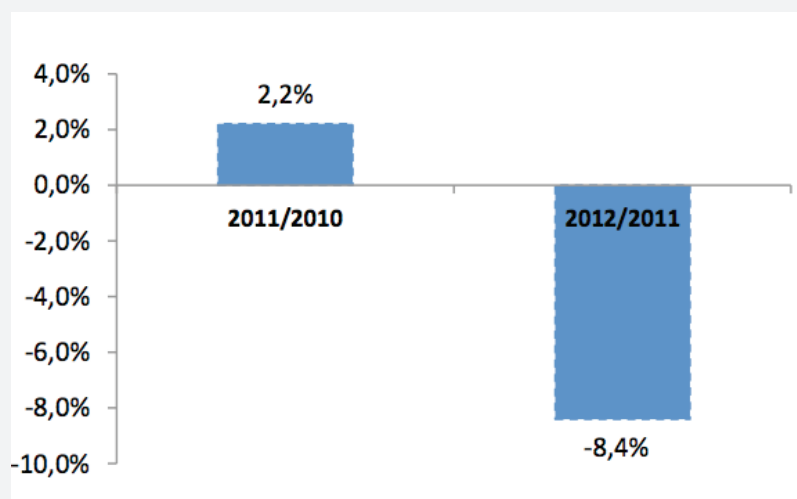
Andamento del fatturato

Il 2012 riporta le società con meno di 10 addetti, in una situazione critica simile a quella del 2010 - hanno fatto registrare una diminuzione del fatturato superiore all'8% - contrariamente da quanto previsto dalle società intervistate lo scorso anno, in cui prevedevano una ripresa. Il perdurare della crisi economica che ha fatto rinviare molte scelte di ricerca di personale, l'emergenza di nuove tecnologie informatiche e le nuove modalità di ricerca che ne conseguono, mettono sempre più in crisi il settore.

Il calo del fatturato è soprattutto trainato dalle micro imprese (tra 1 e 2 addetti), meno critica è la posizione delle società che hanno tra 3 e 9 addetti.

Fig. 31 Andamento medio del fatturato per società con meno di 10 addetti

Dimensione	2011/2010	2012/2011
Società con meno di 10 addetti	2,2%	-8,4%



Are di specializzazione e modalità di pricing

Le società di “Ricerca, Selezione e Outplacement” con meno di 10 addetti si presentano molto focalizzate sul core business della ricerca e selezione, che pesa in media il 75% del loro fatturato complessivo.

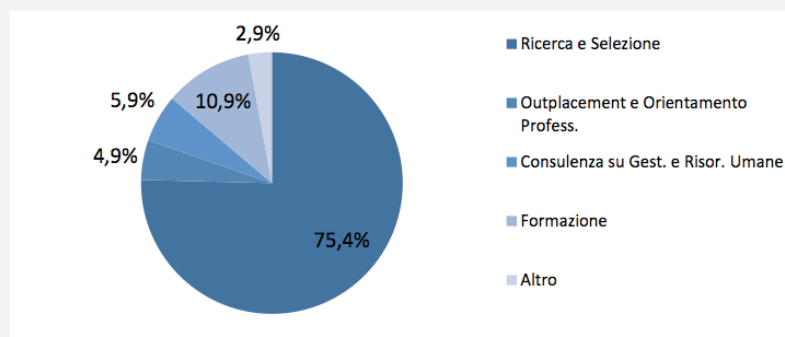
L’outplacement e l’orientamento professionale rappresentano complessivamente quasi il 5% del fatturato, dove però l’orientamento contribuisce solo per l’1% del fatturato. Si tratta di un valore che non è uniformemente distribuito bensì, nasce da poche società molto focalizzate su questa attività.

A queste attività si abbinano anche attività di formazione (quasi l’11% circa del fatturato) e interventi di consulenza su Gestione e Risorse umane (quasi il 6% del fatturato)

Rispetto al 2011, si osserva un deciso aumento delle attività di formazione a compensare un calo del fatturato della ricerca e selezione di circa l’ 11%.

Fig. 32 Area di attività principali per classi dimensionali -2012

Dimensione	Ricerca e selezione	Outplacement e Orientamento professionale	Consulenza su Gestione e Risorse umane	Formazione	Altro
Società con meno di 10 addetti	75,4%	4,9%	5,9%	10,9%	2,9%

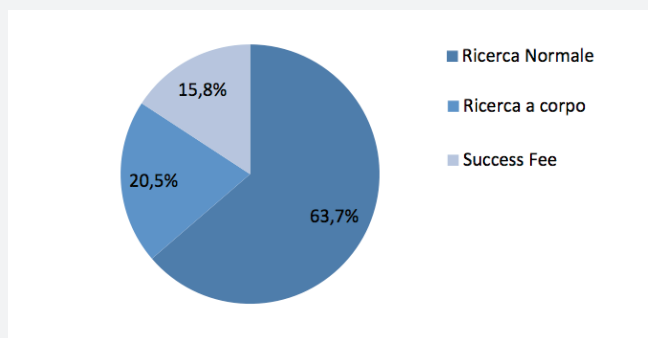


Le società di “Ricerca, Selezione e Outplacement” con meno di 10 addetti derivano quasi dall’ 85% del loro fatturato da incarichi con modalità “tradizionali” di pricing: per il 64% da “ricerche normali” (dove il compenso è fissato come percentuale del RAL) e per il 20% da “ricerche a corpo” (dove il compenso è determinato in maniera forfettaria). Le success fee pesano per più del 15%, un valore in crescita ma comunque molto inferiore al trend di sviluppo previsto. In particolare l’incremento di quest’ultima modalità si registra per le piccole imprese, anche in relazione ad una ricerca di maggiore competitività.

Fig. 33

Ripartizione % del fatturato RSO 2012 per modalità operativa

Dimensione	Ricerca normale	Ricerca a corpo	Success Fee
Società con meno di 10 addetti	63,7%	20,5%	15,8%



Per far fronte alla crisi del settore e alla concorrenza derivante da altre modalità di ricerca e selezione, le imprese con meno di 9 addetti nel 2012 riducono ulteriormente il prezzo di prestazione in media del 2,5%. Questa riduzione si registra trasversalmente, ma in particolare su la più piccola classe fino a 2 addetti.

Fig. 34

Variazione del Pricing – 2012/11

Dimensione	Variazione 2012/11
Meno di 3 addetti	-3,0%
Da 3 a 9 addetti	-2,3%
Totale	-2,5%







PARTE SECONDA

Le sfide per la consulenza

La Ricchezza delle Nozioni

Come la consulenza direzionale può diventare fattore di aumento della produttività delle imprese. Se entrambe cambiano approccio.

Carlo Alberto Carnevale Maffè, *Università Bocconi - Scuola di Direzione Aziendale*

*«La causa del progresso nelle capacità produttive, nonché della maggior parte dell'arte, destrezza e intelligenza con cui un'attività viene svolta e diretta, è la divisione del lavoro»
(A. Smith, *La Ricchezza delle Nazioni*)*

Il management consulting non è solo un modello di divisione del lavoro intellettuale che accresce la produttività, ma anche un fondamentale fattore di liquidità e flessibilità nel mercato del talento organizzativo, lungo tutto il suo ciclo di vita: dalla formazione, all'apprendistato, alla maturità e alla mobilità.

Parafrasando Adam Smith, la vera “ricchezza delle nozioni” non sta nel mercantilismo della quantità assoluta di conoscenze disponibili a una presunta aristocrazia intellettuale, ma nella specializzazione funzionale e nello scambio continuo tra consulenza direzionale e imprese. Ma è la mano, visibilissima, del dialogo tra imprenditori e consulenti che deve indirizzare la mano invisibile del mercato degli skill organizzativi.

Per riaccendere il motore della crescita in Europa e soprattutto in Italia, la consulenza direzionale può svolgere un ruolo di fondamentale importanza: quello di ridisegnare la divisione del lavoro nelle imprese e nelle istituzioni. Laddove il management consulting svolge questo ruolo in modo consistente, come ad esempio in Germania e Inghilterra, la produttività media del lavoro presenta livelli significativamente superiori rispetto ai Paesi dove il mercato dei servizi consulenziali ha ancora un'incidenza molto limitata sul PIL, tra i quali spicca proprio l'Italia.

La domanda di management consulting sembra infatti essere chiaramente correlata al valore aggiunto medio per impresa. Lo si può dedurre dai benchmark internazionali realizzati da FEACO, la federazione che raggruppa molte tra le principali associazioni professionali europee di consulenza direzionale.

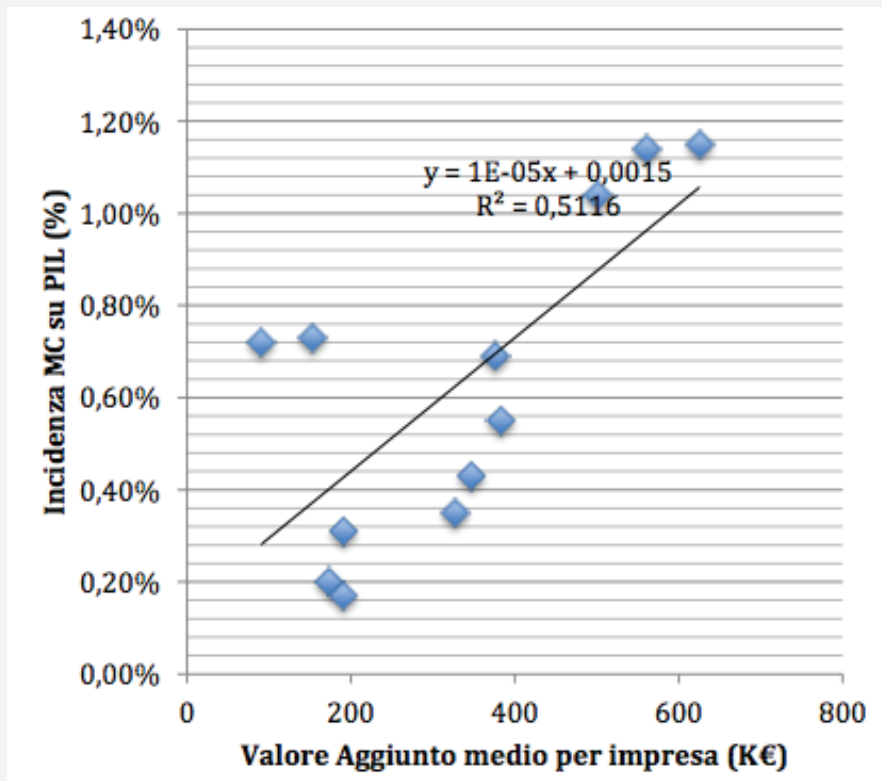
Come si può notare dal grafico nella pagina successiva, l'incidenza del contributo del management consulting al PIL in un benchmark di 11¹ paesi dell'area Euro, oltre al Regno Unito, è legato alla quota media di valore aggiunto per impresa.

È la quota di valore aggiunto aziendale che quindi contribuisce a spiegare, molto meglio di altri fattori, la domanda di management consulting da parte di un'organizzazione.

In altri termini, quanto più i fattori di capitale e lavoro intervengono nel processo produttivo di un'impresa (ovvero quanto più alto è il valore aggiunto internalizzato), tanto più si manifesta il fabbisogno di management consulting come elemento di ottimizzazione degli stessi fattori.

La sfida del management consulting si conferma quindi quella di essere fattore d'aumento della produttività totale dei fattori capitale e lavoro.

¹ I Paesi inclusi nell'analisi sono: Germany, France, UK, Italy, Spain, Netherlands, Belgium, Austria, Finland, Portugal, Slovenia, Cyprus. L'Irlanda è stata esclusa dal campione per la preponderante presenza di sedi legali di aziende multinazionali che falsavano il dato di valore aggiunto medio. Il valore aggiunto medio per impresa è calcolato prendendo a riferimento le aziende con attività non finanziarie, secondo i criteri Eurostat (http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/European_business_-_facts_and_figures)



Fonte: Elaborazione su dati FEACO 2013 e Eurostat 2013

È opportuno chiarirlo ponendosi nella prospettiva della domanda. Che cosa compra – davvero – il cliente del management consulting? Problem solving? Un differenziale di know-how? Il classico poker delle 4E (Expertise, Experience, Execution, Efficiency)?

In realtà, la domanda di consulenza direzionale compra molti altri fattori scarsi:

- compra **tempo**. La compliance regolatoria e il rispetto di scadenze normative costituiscono uno dei fattori più importanti nel determinare la domanda – che in certi casi diventa forzosa – di consulenza direzionale. Ma le aziende comprano tempo anche sotto forma di “anticipo” competitivo tramite l’innovazione acquisita dalla consulenza, o al contrario, compensazioni per tempo perduto in caso di acquisizione di best practices organizzative da concorrenti o da altri attori di mercato. Al contrario, può comprare l’inesperienza assoluta rispetto a un settore/mercato se vuole confrontarsi con un approccio nuovo e non viziato da preconcetti. Compra tempo anche quando acquista previsioni e trend, o analisi storiche. Il management consulting, come la strategia, è sempre una conversazione sul futuro.
- compra **spazio**. I clienti comprano la disponibilità alla mobilità e alla liquidità di persone e ruoli in grado di presidiare organizzativamente e logisticamente certi processi critici. Comprano accesso a informazioni di mercati adiacenti o lontani, complementari o diversificati, che non presidiano. Acquistano una visione sulla filiera e sul sistema del valore del proprio settore che non sempre riescono a ricostruire in maniera oggettiva.
- compra gli **altri clienti**, o più precisamente ne compra gli effetti di esternalità, sia essa positiva o negativa. Positiva, quando cerca referenze, alleanze, standard. Negativa, se ha in mente clausole di esclusività o modalità di competizione non di mercato.
- Compra **comunicazione**. Alla consulenza direzionale viene chiesto di svolgere il ruolo di veicolo di comunicazione sia interno sia esterno, sia verticalmente secondo le linee gerarchiche o di

governance, sia lateralmente rispetto ai colleghi di altre funzioni o divisioni organizzative. Talvolta l'esigenza è di mero "rubber stamping", ovvero di timbratura ufficiale di progetti in realtà realizzati dal management committente.

Management consulting, nuova moneta del capitale organizzativo

La tradizionale elasticità incrociata tra capitale e lavoro, tipica dell'automazione industriale laddove sostituisce lavoro manuale con capitale fisso investito in macchine operatrici, si è notevolmente trasformata al crescere dell'importanza dell'economia della conoscenza: specialmente nel mercato dei servizi e dei beni ad alta valenza simbolica, il capitale è sempre meno una controparte o un sostituto del lavoro e sempre più una diversa forma di lavoro.

Se capitale e lavoro restano due categorie aristoteliche inconciliabili, due entità economiche e sociali separate, allora rimaniamo prigionieri di concetti come quello di classe, sia essa dirigente o operaia, e siamo condannati a perpetuare relazioni di tipo sindacale, giochi a somma zero nel processo di ottimizzazione del valore aggiunto d'impresa.

Ma per aumentare la produttività di capitale e lavoro, il management consulting non si può limitare al "problem solving". Al contrario, deve saper fare "problem setting".

Il management consulting è giustificato soprattutto dalle discontinuità spaziali e temporali di un'organizzazione, in quanto strumento organizzativo efficace alternativo all'internalizzazione delle competenze per un task non ripetitivo.

Ma vive di un fondamentale conflitto d'interessi. Per poter assicurarsi l'assegnazione del prossimo progetto, il consulente direzionale deve incorporare nel proprio lavoro le premesse per un possibile incarico successivo. Poiché si assume il rischio di una struttura di costi fissi – il proprio team di consulenti – tende a scaricarne sul cliente almeno una quota parte sotto forma di surrettizia dipendenza sistematica dal proprio contributo professionale.

Un modo per superare o almeno ridurre questo conflitto d'interessi è l'approccio di "carving out" di processi organizzativi esistenti, e di quello simmetrico di "build, operate and transfer" (BOT) di nuove iniziative. Il primo è premessa per un razionale modello di "make or buy" organizzativo, che si traduce in un'offerta di BPO (business process outsourcing) per la messa a fattor comune di processi che hanno significative economie di scala e di apprendimento solo a dimensioni maggiori da quelle ottenibili entro i confini di una singola impresa. In questo mercato, si è passati dal back-office amministrativo al front-end di relazione con il cliente per il supporto post vendita.

L'approccio BOT, mutuato dal modello delle società di consulenza impiantistica per progetti tecnologici basati su realizzazione e trasferimento permanente di know-how tecnico sul territorio, si pone in ottica imprenditoriale e propositiva rispetto alla controparte e le propone la realizzazione di una nuova attività: ad esempio, l'apertura di una nuova linea di business, o la sperimentazione di una nuova tecnologia di dialogo con il mercato.

In entrambi i casi, il consulente di direzione non è un juke box che canta la canzoncina manageriale scelta dal cliente al momento dell'inserimento della moneta, ma un "market maker" che analizza in modo distaccato e oggettivo le opportunità di specializzazione e divisione del lavoro, per estrarne maggiore produttività unitaria e ne disegna le condizioni per l'avvio di un mercato stabile e ricorrente.

Il management consulting deve quindi uscire dagli angusti spazi del problem solving operativo, e affrontare temi "alti", come quelli dell'assetto organizzativo delle imprese e delle istituzioni, rendendolo sempre più flessibile, specializzato e interdependente. Così facendo, non solo aumenterà la produttività totale dei fattori economici di un sistema Paese, ma creerà anche base solide per la propria crescita in quanto settore specifico di servizi alle imprese.

La consulenza direzionale, insomma, deve saper progettare nuovi mercati, se non vuole rimanere in disparte a mercanteggiare vecchi progetti.

Il Management Consulting come volano di crescita economica

Gustavo Piga, Università degli Studi di Roma Tor Vergata – Responsabile scientifico dell'Osservatorio sul Management Consulting in Assoconsult

I dati che emergono dall'ultimo Rapporto sul Management Consulting come sempre parlano da soli. Lo stato di ritardo del Management Consulting in Italia, che da noi pesa lo 0,2% di PIL mentre in Europa in media pesa più dello 0,5%, è evidente.

Rispetto alla crisi economica del 2008, una parte dei paesi dell'Unione Europea sembrano aver intrapreso un percorso di ripresa, al contrario di quanto sta avvenendo in Italia, dove l'intero sistema economico del Paese non da segni di inversione di tendenza.

Anche il settore della consulenza in Italia sembra soffrire delle stesse difficoltà del Paese, con un fatturato del Management Consulting che nel 2012 è pari a circa 3.150 Mil €, segnando un calo dell'1,2% rispetto al 2011 e ritornando ai livelli del 2008.

La globalizzazione sta cambiando l'ordine economico del mondo e le società di consulenza devono fronteggiare i nuovi spazi del mercato globale per indirizzare nuove e più concrete opportunità di business. In Italia il livello di internazionalizzazione del settore aumenta, con un'incidenza del fatturato estero sul totale che passa dal 10,4% del 2011 all'11% del 2012, un dato quest'ultimo che rappresenta uno spiraglio di luce rispetto alla situazione generale. Da decenni la consulenza strategica offre supporto alle imprese nei processi di cambiamento e sviluppo, in particolar modo nei processi d'internazionalizzazione, nell'individuazione e valutazione di opportunità nuove rispetto al solo mercato domestico. Oggi, si avverte sempre più l'urgenza di accelerare il passo del cambiamento con una rinnovata strategia di apertura all'estero, non solo per le grandi, ma anche per le società di consulenza di media-piccola dimensione per supportare le aziende italiane in processi concreti di uscita dai confini nazionali.

Dall'indagine appena condotta emerge infatti che le imprese di consulenza che non operano all'estero hanno mediamente fatto registrare cali di fatturato maggiori della loro categoria di riferimento. Le società che operano anche all'estero hanno quasi tutte fatto registrare una crescita nel fatturato, con l'eccezione di poche piccole. Ciò evidenzia come l'internazionalizzazione oltre a supplire in parte alla situazione recessiva del mercato italiano sia una via di uscita sostenibile nel tempo che può portare ritorni benefici anche sul mercato nazionale.

Le medie imprese di consulenza (tra 10 e 49 addetti), dopo il calo di oltre il 2% registrato nel 2011, nel 2012 riprendono a crescere con un +1,2%; proprio le medie più delle altre, sono quelle che si stanno internazionalizzando scorgendo in questa direzione un via di uscita alla crisi interna.

Il management consulting è il volano di crescita delle esportazioni di servizi. A chi? Ai paesi forti di manifatturiero ovviamente, come Cina ed India, che non hanno competenze analoghe nella consulenza e ne abbisognano. Una rete di intelligence industriale e di generazione di ricchezza notevole. E come mai le grandi potenze hanno una grande industria della consulenza? Basta chiederlo al Regno Unito. Il 30% del suo fatturato è generato nel settore pubblico. Si chiama ... politica industriale. Lì le aziende di consulenza lavorano con la P.A., imparano il mestiere e poi vanno a conquistare mercati altrove, nel mondo.

In fondo, per portare in Italia la macchina della consulenza a pieno regime verso la media europea dello 0,5% di PIL, basterebbero 4 miliardi di euro, da dedicare a gare per la consulenza su grandi progetti (spending review per assistere il Governo e sussidi per assistere le giovani start-up e le piccole e medie imprese nel migliorare i loro processi interni così da permettergli una più rapida internazionalizzazione).

Insomma, se si volesse si potrebbero trovare risorse per creare un nuovo settore strategico della consulenza italiana, che genera occupazione e reddito tramite export e che permette la crescita dimensionale delle nostre tante piccole e medie aziende di consulenza.

Più trasparenza per migliorare organizzazione e automazione dei processi

Giovanni Colucci , *Coordinatore Settore PA Confindustria Assoconsult*

Non esistono dati ufficiali circa l'ammontare della spesa in consulenza nella PA: le stime parlano di due miliardi, in realtà potrebbe essere il doppio. Un primo censimento dell' "Operazione Trasparenza" del ministero della Pubblica Amministrazione e dell'Innovazione, realizzato nel 2012, indica incarichi sotto-soglia comunitaria per 1.500 milioni di euro. Secondo stime interne, sempre nel 2012, si evidenziano gare sopra-soglia per 3.500 milioni di euro in ICT e 250 milioni di euro in consulenza. C'è poi il fenomeno delle società in-house, del cui settore le prime venti società danno impiego a circa 10.000 persone. Di fronte a tale quadro (che possiamo dunque dividere in tre grandi segmenti: sotto-soglia, sopra-soglia, in-house) dobbiamo chiederci non solo a quanto ammonta la spesa totale, ma quanta spesa è esclusivamente allocata a gare ad evidenza pubblica e quanta è allocata a migliorare l'organizzazione e l'automazione dei processi?

Le stime dell'analisi di mercato dell'Autorità per la vigilanza dei contratti pubblici (AVCP) rivelano una forte diminuzione del volume dal 2011 al 2012 sia in ICT che in consulenza: -20% circa in ICT e -35% in consulting. Un rilevante calo è proprio di tutte le gare ICT e di consulenza in ogni fascia d'importo.

La domanda pubblica sta rapidamente diminuendo a causa della spending review. Certo c'è un problema di qualità della spesa, con scarse iniziative basate sui risultati. Dall'altra parte la PA non è pienamente consapevole della necessità di una vera riforma e della necessità di un apporto professionale qualificato della consulenza. La nostra Associazione da tempo si batte perché anche in Italia si diffonda una sensibilità sul tema e la Pubblica Amministrazione diventi conscia di tale esigenza, sull'esempio di quanto fatto all'estero. Si pensi alle grandi riforme della PA compiute in altri Paesi con il contributo della consulenza che ha introdotto metodi e strumenti nuovi, a partire dalla valutazione dei risultati.

Si pone in generale una questione di reputazione. In Italia il livello di trasparenza è tra i più bassi d'Europa. **A ciò è connesso il paradosso di una grande spesa in consulenza cui corrisponde un mercato della consulenza sottodimensionato.** Come Associazione proponiamo che si concentrino i tagli alla spesa sugli incarichi non assegnati tramite gara pubblica e che si ponga un limite al fenomeno dell'in-house, per cui la PA compra consulenza da se stessa. Del resto la mancanza di trasparenza è prevalentemente legata al fenomeno dei micro incarichi che poco possono incidere in maniera strutturale sulla riforma della PA e spesso trovano origine in logiche diverse da quelle del miglioramento della PA.

Ribadita dunque l'esigenza di un apporto professionale qualificato della consulenza ingaggiato con logiche di trasparenza (gare ad evidenza pubblica), come si possono finanziare i progetti e programmi di cambiamento necessari per l'ammodernamento della PA in un periodo di risorse pubbliche contingentate?

I Fondi Europei possono essere uno strumento fondamentale per la riforma della PA. Come ha ricordato in Parlamento il Ministro della Coesione Territoriale, Carlo Trigilia, l'Italia deve spendere 30 miliardi entro il 31 dicembre 2015, che altrimenti sarebbero trattenuti e ridistribuiti da Bruxelles. Questi 30 miliardi sono costituiti da circa 17 miliardi di euro di fondi europei assegnati all'Italia e da 13 miliardi di cofinanziamenti nazionali. E' quanto rimane dei 49,5 miliardi di euro dei fondi strutturali europei per il 2007-2013 destinati al nostro Paese. E' importante ricordare che questi finanziamenti vanno impegnati entro la fine dell'anno, poi ci sarà tempo fino al 2015 per spenderli. Finora l'Italia ha speso il 40,27% di quanto poteva, ben sotto la media europea che si aggira attorno al 51%. Solo la Romania (26,20% speso) e la Bulgaria (40%) fanno peggio di noi. L'Italia è terz'ultima in questa speciale classifica, superata da Francia (52,97%), Belgio (55%), Spagna (58,82%), Germania (60,82%), Lituania

(70,83%). (Fonte: Commissione Europea – Direzione Generale Politiche Regionali/ Corriere della Sera 13/07/2013).

Lo Stato non ha più soldi da spendere pur avendo rilevanti esigenze di cambiamento. L'utilizzo dei fondi europei è un cavallo di battaglia della nostra Associazione, il volano, insieme alla digitalizzazione, della riforma della PA. Il fatto che i fondi abbiano una durata di sette anni, una durata di medio termine, dà anche un metodo alle riforme. Per il periodo 2007-2013, l'Ue ha stanziato complessivamente 347 miliardi, cifra che arriva 700 miliardi se si considera il cofinanziamento da parte di Stati e Regioni. L'Europa ci dà questa opportunità, ma chiede metodo e programmazione, e la consulenza manageriale può essere un valido supporto. Un esempio di positivo utilizzo dei Fondi Europei in Italia è quello che sta facendo scaturire best practise di miglioramento del sistema giudiziario in tutte le regioni. Prepariamoci ad affrontare la programmazione 2014-2020, con fondi complessivi per 60 miliardi assegnati all'Italia. I fondi strutturali devono, in quota, poter essere indirizzati sulle priorità di cambiamento dell'apparato pubblico su specifici ambiti di intervento e specifici progetti, in settori quali per esempio: Sanità, Istruzione e Giustizia. La consulenza può certamente dare il suo contributo per superare le frequenti carenze progettuali, organizzative e amministrative finora registrate.







APPENDICE

Metodologia di indagine e profilo delle società rispondenti

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 MC e RSO

L'universo delle società nel 2012 che effettuano consulenza di Management Consulting, composto da circa 18.000 società, è stato stimato tenendo conto dei dati di Infocamere (considerando le società con codice di attività primario 70.22.09 ed escludendo le società cooperative, consorzi e le società individuali) e degli elementi correttivi ottenuti dalle tre indagini precedenti. Per questa indagine è stata usata una lista mirata e selezionata delle società italiane che effettuano consulenza nel Management Consulting. In particolare, la lista era composta dalle società delle indagini precedenti che erano state raggiunte telefonicamente e avevano accettato di essere registrate; da un insieme di società associate ad ASSOCONSULT e altre 2400 società ottenute da liste relative ad altre indagini sul settore del Management Consulting, per un totale di circa 3500 società (pari al 20% di copertura).

L'universo delle società relative al settore RSO, composto da circa 900 società, è stato stimato tenendo conto dell'albo informatico del Ministero del Lavoro e considerando le società con attività di Ricerca, Selezione e Outplacement. In particolare è stata individuata una lista composta da circa 300 società operanti nel settore RSO (pari al 33% di copertura).

Per aumentare il tasso di risposta sono state utilizzate diverse modalità di somministrazione del questionario (via fax, via mail, on-line) anche se in prevalenza si è utilizzata la tecnica CATI e CAWI. Sui dati raccolti si sono effettuate procedure di controllo e di data cleaning e in seguito analisi statistiche univariate e multivariate.

Nell'indagine riguardante il settore MC sono stati somministrati due diversi questionari, uno per le micro-piccole-medie imprese e uno per le grandi società, tenendo in comune una parte consistente delle domande. Per la progettazione dei questionari 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.

Per stimare la distribuzione delle società per classi di addetti sono state utilizzate delle elaborazioni fornite dai ricercatori dell'Istat per il 2009, basate sui dati dell'Archivio Statistico delle Imprese Attive (ASIA).

Queste analisi "macro" hanno rappresentato l'impianto di base per l'indagine statistica sul campo. Questa indagine si è svolta nel periodo Marzo-Maggio 2013 e ha raccolto dati per l'anno 2012, oltre che per l'anno precedente e le previsioni per l'anno in corso.

Per ottenere una fotografia più approfondita dei settori del MC e RSO sono state recuperate informazioni (via questionari o analisi dei bilanci) sulla quasi totalità delle grandi imprese e, in parallelo, è stato intervistato un campione casuale di

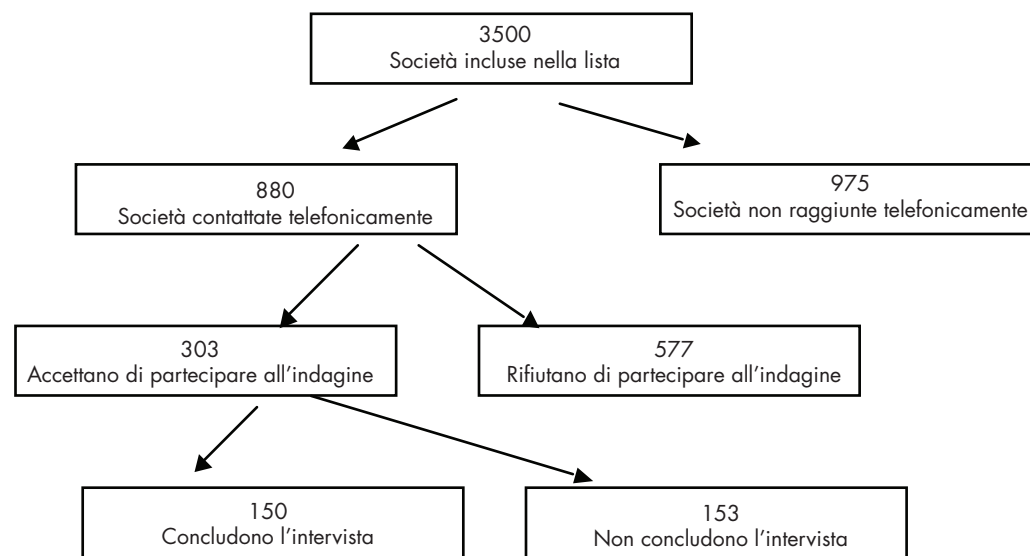
micro, piccole e medie società stratificato rispetto alle ripartizioni territoriali.

Un'altra importante informazione necessaria per ottenere le stime è la dimensione dell'universo delle imprese che hanno condotto attività nel management consulting nel 2012. A tal fine si è aggiornata la numerosità stimata nella precedente indagine, relativa all'anno 2011, con il dato sulla nati-mortalità delle imprese avvenuta tra il 2011 e il 2012 ottenuto dal Registro delle Imprese di Infocamere. In particolare - secondo la nuova classificazione delle attività economiche (codici ATECO 2007) - sono state considerate le sole imprese con codice primario 70.22.09, relativo alle "altre attività di consulenza imprenditoriale e altra consulenza amministrativo-gestionale e pianificazione aziendale".

I motivi principali di non partecipazione all'indagine si possono circoscrivere o al forte disinteresse verso l'indagine stessa o perché solo marginalmente esercitavano attività di consulenza nel settore MC o RSO. Infine, circa metà delle società che avevano aderito hanno effettivamente concluso il questionario, ottenendo così un campione formato complessivamente da circa 150 società.

La strategia di selezione ha messo in evidenza la carenza informativa legata al settore del Management Consulting e la parziale inaffidabilità del codice Ateco nell'individuare le società di consulenza (si è stimato che circa il 20% delle imprese nel data base di InfoCamere non effettuano consulenza).

Tassi di partecipazione all'indagine sui settori del Management Consulting e Ricerca, Selezione e Outplacement



Le società di consulenza in Italia

	Grandi (50 addetti e oltre)	Medie (10 - 49 addetti)	Piccole (3 - 9 addetti)	Micro (fino a 3 addetti)
Fatturato medio (€):	40.771.000	965.909	210.268	53.974
Andamento del fatturato 10/11:	11,2%	-2,5%	2,1%	0,3%
Andamento del fatturato 11/12:	2,7%	1,2%	-5,8%	-5,7%
Occupazione professional media:	219	8	2,7	0,7
Andamento dell'occupazione professional 10/11:	2,7%	-9,9%	19,2%	-1,4%
Andamento dell'occupazione professional 11/12:	5,5%	1,9%	-1,3%	3,8%
Produttività (fatturato/professional):	186.000	127.000	76.000	74.600
Principali aree di specializzazione:				
Funzionale + amministrazione:	63,3%	38,1%	37,1%	30,8%
Strategica	25,4%	16,3%	22,7%	19,9%
Organizzativa + formazione:	9,9%	40,0%	35,2%	37,0%
Settori di specializzazione:				
Servizi	66,0%	37,3%	35,9%	38,0%
Industria	21,6%	42,7%	50,3%	52,5%
PA e Sanità	12,4%	20,0%	13,8%	9,4%
Clienti serviti nel settore privato				
Grandi imprese (fatt. >500 mil.)	58,4%	19,2%	10,1%	9,5%
Medie imprese (fatt. 50 - 500 mil.)	37,8%	37,8%	23,9%	13,6%
Piccole imprese (fatt. <50 mil.)	3,5%	43,1%	66,8%	77,0%
Clienti serviti nel settore pubblico				
Amministrazioni Centrali	53,3%	34,2%	29,2%	28,4%
Amministrazioni Locali	26,4%	60,1%	61,2%	66,3%
Sanità	20,2%	5,8%	9,5%	5,2%
Presenza internazionale:				
% di fatturato da progetti svolti all'estero	15,90%	5,7%	8,9%	4,5%



Il gruppo di lavoro

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

Coordinamento Scientifico del Progetto

Andrea Appolloni – *Università degli Studi di Roma Tor Vergata*
Giovanni Benedetto – *Assoconsult*
Simone Borra – *Università degli Studi di Roma Tor Vergata*
Corrado Cerruti – *Università degli Studi di Roma Tor Vergata*
Gustavo Piga – *Università degli Studi di Roma Tor Vergata*

Comitato esperti di supporto all'indagine

Elisabetta Artioli – *Hegelia*
Gianluca Barbaresco – *BIP*
Maria Rita Costantino – *Costantino & Partners*
Vincenzo Capogna – *PWC*
Mirko De Angelis – *Accenture*
Andrea Stella – *KPMG*
Daniele Solaroli – *PWC*

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, outplacement, orientamento professionale, consulenza su organizzazione e gestione risorse umane.

Formazione

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

Ernesto Tavoletti – *Università degli Studi di Macerata*
Rodolfo Sarrecchia – *Deloitte*

**Responsabile della comunicazione
e del progetto editoriale**
CSA Centro Statistica Aziendale

**Team di supporto alle interviste
e alla gestione dei questionari**

Università degli Studi di Roma Tor Vergata
Doriana Ranelli, Bruno Moniaci, Alfonso D'Amato, David
Donadio, Valerio Rocchi, Lorenzo Carpino, Gianluca Ragazzini,
Daniela Gandin, Valentina Verdini, Alessia Morabito, Luca
Biancucci, Stefano Palumbo, Emanuele De Felice, Raffaele
Disanto, Francesco Magallo, Maria Leone, Viola Germani,
Massimiliano Bontempi.

Classificazione Settori Industriali

Industria

Industria settori consumer

Alimentari e beverage, tessile e abbigliamento, mezzi automobilistici, beni di lusso di consumo, detersivi, cosmetica e beauty care, elettrodomestici, farmaceutico e biotech, prodotti in 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, ASKOCONSULT 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 imprese precedentemente appartenenti a ASSCO, AICOD, CON.CERTI, ASSORES, consta di circa oltre 500 imprese di consulenza piccole, medie e grandi, rappresentando un giro d'affari complessivo di circa 2,3 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, ASKOCONSULT 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
Confindustria INTELLECT - Federazione della Consulenza, Comunicazione, Ricerche, Contenuti Digital
FEACO - Federazione Europea delle Associazioni di Management Consulting

Per informazioni:
info@assoconsult.org

www.assoconsult.org







feaco

European Federation of Management Consultancy Associations

ASSOCONSULT

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

www.assoconsult.org