

## Rapporto 2010/2011



*In collaborazione con*





# OSSERVATORIO SUL MANAGEMENT CONSULTING IN ITALIA

## Rapporto annuale 2010 - 2011

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

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

Si ringraziano in modo particolare le società Accenture, BIP - Business Integration Partners, Deloitte, IC Studio, KPMG, PriceWaterhouseCoopers che hanno partecipato alla fase di impostazione della ricerca ed alla fase di test.

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

# Indice

<b>Introduzione</b> di Ezio Lattanzio .....	5
---------------------------------------------	---

## PARTE PRIMA

<b>Il management consulting in cifre</b> .....	7
------------------------------------------------	---

<b>Obiettivi e ambito dell'indagine</b> .....	9
-----------------------------------------------	---

<b>Executive summary</b> .....	11
--------------------------------	----

<b>I risultati dell'indagine 2010-2011: lettura e analisi dei dati</b> .....	13
------------------------------------------------------------------------------	----

Dimensione e struttura del settore .....	13
------------------------------------------	----

Localizzazione delle imprese .....	14
------------------------------------	----

Fatturato e andamento per dimensioni delle imprese .....	15
----------------------------------------------------------	----

Occupazione del settore .....	19
-------------------------------	----

Produttività, pricing e chargeability .....	24
---------------------------------------------	----

Portafoglio di business .....	27
-------------------------------	----

Aree di specializzazione .....	28
--------------------------------	----

Penetrazione della consulenza nei settori macroeconomici .....	30
----------------------------------------------------------------	----

Clienti serviti .....	33
-----------------------	----

Presenza internazionale .....	37
-------------------------------	----

Il profilo del titolare nelle micro e piccole imprese di consulenza .....	39
---------------------------------------------------------------------------	----

Aree di criticità nello sviluppo del management consulting .....	41
------------------------------------------------------------------	----

<b>SCHEMA Le società di consulenza in Italia</b> .....	43
--------------------------------------------------------	----

## PARTE SECONDA

<b>L'analisi evolutiva dei trend della consulenza</b> .....	45
-------------------------------------------------------------	----

<b>Un'esperienza che delinea ipotesi future: intervista a Roland Berger</b> .....	47
-----------------------------------------------------------------------------------	----

<b>La percezione delle dinamiche evolutive</b> .....	49
------------------------------------------------------	----

Come sta cambiando la domanda di consulenza? .....	49
----------------------------------------------------	----

Come sta cambiando l'offerta di consulenza? .....	60
---------------------------------------------------	----

Quali sono le innovazioni portate dalle imprese di consulenza? .....	73
----------------------------------------------------------------------	----

<b>Una chiave di lettura qualitativa sui trend di lungo periodo</b> .....	81
---------------------------------------------------------------------------	----

<b>Riflessioni sullo stato e sulle prospettive del settore</b> .....	87
----------------------------------------------------------------------	----

## PARTE TERZA

<b>Consulenza e Pubblica Amministrazione</b> .....	97
----------------------------------------------------	----

<b>Osservatorio PA: la qualità della spesa in consulenza</b> .....	99
--------------------------------------------------------------------	----

<b>La Guida all'utilizzo della consulenza per la PA</b> .....	105
---------------------------------------------------------------	-----

<b>Il caso della riforma degli Uffici Giudiziari</b> .....	111
------------------------------------------------------------	-----

## PARTE QUARTA

<b>Scenari e politiche per la crescita</b> .....	119
--------------------------------------------------	-----

<b>Verso una politica economica per i servizi di consulenza</b> .....	121
-----------------------------------------------------------------------	-----

<b>Il punto di vista di Assoconsult</b> .....	125
-----------------------------------------------	-----

<b>APPENDICE</b> .....	131
------------------------	-----

Metodologia dell'indagine e profilo delle società rispondenti .....	133
---------------------------------------------------------------------	-----

Il gruppo di lavoro .....	136
---------------------------	-----

Glossario .....	136
-----------------	-----

Assoconsult: le imprese associate .....	138
-----------------------------------------	-----



# Introduzione

Ezio Lattanzio, Presidente ASSOCONSULT

ASSOCONSULT, Associazione di categoria delle imprese di consulenza aziendale, aderente a CONFINDUSTRIA, presenta l'edizione 2010-2011 del Rapporto annuale elaborato dall'Osservatorio sul Management Consulting.

L'Osservatorio sulla consulenza è stato attivato da ASSOCONSULT nel 2010, con l'intento di fornire una base oggettiva e scientifica di dati su un settore, in Italia, sino ad allora studiato in modo sporadico e approssimativo, spesso mediante ricerche poco rappresentative. Per rimediare a questo vuoto e rispondere a un bisogno di conoscenza diffuso tra gli operatori, l'Osservatorio ogni anno promuove un'indagine in collaborazione con l'Università degli Studi di Roma Tor Vergata, per raccogliere informazioni quantitative sul settore. Il Rapporto, di cui l'indagine è parte fondamentale, consente uno studio sincronico, perché fotografa lo stato attuale di salute del Management Consulting, e uno studio diacronico, rendendo possibile nel tempo la comprensione delle trasformazioni e degli sviluppi del settore della consulenza. Questo aspetto è di rilevante importanza perché la consapevolezza delle dinamiche evolutive è indispensabile sia per definire l'identità del settore - oggi sfuggente perché mutata rispetto al passato e tutt'ora in mutazione - sia per supportare qualsiasi progettualità - dall'azione singola dell'azienda di consulenza, volta a costruire una competitività *fact-based*, all'azione associativa, volta a mostrare alle controparti istituzionali il valore (in fatturato e risorse intellettuali) creato dal Management Consulting nel Paese.

Il Rapporto 2010-2011 dell'Osservatorio Assoconsult sulla consulenza si articola in quattro parti.

Nella prima parte sono riportati i risultati dell'indagine annuale, condotta dal Dipartimento di Economia e Territorio dell'Università degli Studi di Roma Tor Vergata<sup>1</sup>, che costituisce il patrimonio informativo del Rapporto, con i dati riguardanti la dimensione e la struttura dell'industry; l'articolazione in aree di business, settori economici, aree geografiche; il fatturato, l'occupazione, il pricing, le classi dimensionali della clientela; la presenza internazionale, il ruolo del titolare, le aree di criticità.

Dall'analisi emerge, da un lato, come vi sia una tenuta complessiva dei volumi del mercato rispetto ai dati del 2009-2010, ma dall'altro, come tali volumi siano la risultante di una forte divaricazione nella performance delle imprese, con punte dal -60% al

+40% nel valore dei ricavi rispetto alla media. Questo evidenzia una polarizzazione strutturale, accentuata dalla crisi, tra imprese *winner* e imprese *looser*, in seria difficoltà. I dati indicano anche un problema di limitata dimensione media delle imprese, mostrando l'urgenza di intraprendere e accelerare processi di aggregazione allo scopo di creare società di consulenza più grandi, più organizzate, più competitive, con maggiore disponibilità di risorse da destinare alla ricerca e allo sviluppo, e attive in processi di internazionalizzazione.

Al quadro quantitativo delineato dall'indagine, la seconda parte del Rapporto affianca un quadro qualitativo di riflessioni e valutazioni che completano i dati raccolti con una loro "percezione" sul campo. Sono state condotte una serie di interviste ad operatori e opinion leader, nel mese di maggio-giugno 2011, sui trend di cambiamento della domanda e dell'offerta di consulenza e sui fattori di innovazione. Inoltre, la presentazione in anteprima agli Stati Generali della Consulenza (Roma, 28 giugno 2011) dei risultati dell'indagine ha stimolato il confronto sullo stato dell'arte e le prospettive del settore. Il Rapporto dà conto di come sia profondamente cambiato il mondo della consulenza, attraverso la trasformazione di tratti strutturali, che probabilmente si accentuerà nel prossimo futuro: i clienti sono più consapevoli e formati, si attendono non più solo suggerimenti e metodi ma applicazioni e interventi operativi; si richiede che i consulenti abbiano *ex ante* competenze e referenze specialistiche sul settore e il tema da affrontare; la remunerazione a giornata lascia il posto alla remunerazione "a corpo" o a quella legata al risultato (*success fee*); aumenta la richiesta di traduzione nel proprio contesto di best practices internazionali e l'inserimento nella business community.

La terza parte del Rapporto è dedicata alla consulenza per la Pubblica Amministrazione. A fronte di molti aspetti problematici (poca trasparenza nelle gare, fenomeno *in house*, equiparazione della consulenza alla fornitura di servizi, frammentazione degli incarichi, "criminalizzazione" della consulenza, tagli indiscriminati alla spesa), vengono presentate le riflessioni emerse dal confronto di operatori agli Stati Generali 2011, volte a evidenziare il ruolo indispensabile della consulenza per un cambiamento organizzativo e di processo nella Pubblica Amministrazione. In questo ambito, il caso della riforma degli uffici giudiziari rappresenta un esempio virtuoso dell'impiego della consulenza per la modernizzazione della PA.

Infine, nella quarta parte, si propongono gli scenari e le politiche per la crescita.

Alla luce di quanto emerge dal presente Rapporto, se queste dinamiche evolutive, che coinvolgono gli aspetti strutturali, rendono difficile delineare in modo preciso il perimetro del Management Consulting, allo stesso tempo, danno agli operatori l'occasione di guidare la trasformazione e la definizione dell'identità del settore. Ciò comporta il rendere primari obiettivi quali la costruzione in Italia di una Cultura del terziario, orientando il Paese verso un modello di sviluppo basato su beni immateriali, e avere chiare le sfide nelle quali l'Italia sarà impegnata nei prossimi anni, per poter svolgere un ruolo attivo di supporto e facilitazione (Riforma e modernizzazione della Pubblica Amministrazione; Education; Federalismo e semplificazione burocratica; Riforma Fiscale; Mercato del lavoro, contrattazione, produttività, valorizzazione del merito; Internazionalizzazione delle imprese; Aggregazione e patrimonializzazione delle imprese, anche con nuovi modelli; Qualità e competitività dei territori e delle imprese, Small Business Act; Realizzazione di infrastrutture; Risposte al conflitto generazionale con evidenti squilibri a svantaggio dei Giovani; Risposte alla crescente domanda di assistenza, determinata dall'invecchiamento della popolazione).

Il mondo del Management Consulting sta attraversando un difficile momento di discontinuità, nel quale le singole imprese di consulenza dovranno fare scelte strategiche dalle quali dipenderà il loro futuro. Costatare che in Italia

la Consulenza ha un'incidenza sul PIL pari solo al 0,2%, valore ben lontano da quello degli altri paesi europei - che denuncia, quindi, un forte sottodimensionamento del settore rispetto al resto dell'Europa - significa anzitutto avere coscienza di un ampio margine di miglioramento. In questo frangente, ASSOCONSULT assume un ruolo di rilevanza e responsabilità: si propone come soggetto aggregatore delle imprese di consulenza per dare supporto, promuovere una qualità etica, fornire occasioni di dibattito e formazione, compiere azioni di rappresentanza che saranno tanto più efficaci quanto più grande e rappresentativa sarà l'associazione. La consulenza ha l'opportunità di farsi motore dello sviluppo, mostrando di non essere una spesa corrente, uno spreco da tagliare, ma un investimento indispensabile.

ASSOCONSULT opera in questa direzione mediante le indagini promosse dall'Osservatorio, la pubblicazione del Rapporto annuale e occasioni di confronto tra cui, *in primis*, gli Stati Generali della Consulenza, evento annuale in cui sono chiamate a raccolta imprese, università, istituzioni e business community. Il valore del Rapporto è pertanto chiaro: fornisce un patrimonio essenziale di informazioni su un settore finora poco indagato a supporto delle scelte strategiche, individuali o corali.

<sup>1</sup> Tutte le informazioni sono state raccolte ed elaborate esclusivamente dal Dipartimento di Economia e Territorio dell'Università degli Studi di Roma Tor Vergata, sotto garanzia di assoluto anonimato. Nessuna delle informazioni di un singolo rispondente può essere posta a conoscenza di ASSOCONSULT o dei suoi associati, consapevoli del fatto che le informazioni richieste alle aziende sono riservate e sensibili. I dati sono diffusi unicamente in forma aggregata.



# 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 mutevoli del settore sia perché in continua trasformazione sia per le basse barriere in entrata e in uscita. In Italia, non è mai stato analizzato in modo dettagliato e sinora è sfuggito alle maglie delle statistiche ufficiali.

Obiettivo di questa seconda indagine è approfondire ulteriormente la conoscenza del settore, analizzando - in un momento di così 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 seconda 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) alcuni elementi caratterizzanti, quali pricing o il grado di internazionalizzazione.

Inoltre, è stato condotto un approfondimento sulle imprese di minori dimensioni per mettere a fuoco il loro profilo e quello del titolare che le guida.

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

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

Il questionario, strumento principale di questa indagine, è stato compilato da oltre 250 imprese e ha permesso di rilevare un profilo completo delle società di Management Consulting, partendo dalle informazioni anagrafiche sulla singola società e sulle sue attività, per poi approfondire il portafoglio clienti e le caratteristiche dei progetti di consulenza<sup>2</sup>.

Rispetto alla prima edizione del Rapporto abbiamo rafforzato i riferimenti utilizzati (classi dimensionali, trend) per analizzare il settore e compiere un confronto

con i principali mercati europei, con lo spirito di far evolvere questa ricerca negli anni, arricchendola di nuove informazioni e perfezionando le stime, in modo da renderla uno strumento indispensabile per le aziende che vi operano, 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	Executive search
Formazione	
Marketing e vendite	
Operations	
ICT consulting	

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

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

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.

<sup>2</sup> Per una descrizione puntuale della metodologia adottata, si rimanda il lettore a pag. 133.



## Executive summary

### I dati macro

Il settore del Management Consulting si presenta con:

- un mercato molto frammentato, dove sono presenti circa 16.400 società di cui l'85% opera con meno di tre addetti;

- un fatturato complessivo pari a poco più di 3 miliardi di euro, che dà un contributo al PIL nazionale pari allo 0,20%;

- un fatturato che nel 2010 è diminuito di circa l'1% rispetto al 2009, ma con un'aspettativa di decisa crescita per il 2011 (+9%);

- una contrazione del fatturato nel 2010, che segue una riduzione di ben il 5% nel 2009, come risultato di una polarizzazione nelle performance delle società di consulenza, e che ha visto il 25% di loro ridurre il fatturato di oltre il 10%;

- un'occupazione pari a poco più di 33.800 addetti, fatta per oltre l'80% da professional, con un contributo all'occupazione complessiva pari allo 0,15%;

- una "produttività" media delle aziende pari a 112 mila euro di fatturato per professional.

- un fatturato all'estero di circa 270 milioni di euro, pari al 9% del fatturato complessivo del settore, contro il 22% dell'Export Italia. L'86% delle imprese di consulenza non sviluppa progetti all'estero e solo il 3,1% delle imprese ha una quota di Export superiore al 30%.

### Il confronto con l'Europa

Questo quadro pone l'Italia come fanalino di coda, assieme alla Spagna, rispetto ai paesi dell'Unione Europea analizzati dalla ricerca FEACO - Federazione Europea delle Associazioni di Management Consulting (ovvero Germania, UK, Francia, Spagna e Italia);

- In Italia il contributo del Management Consulting al PIL è pari allo 0,20% rispetto a 0,74% in Germania, 0,61% nel Regno Unito e 0,32% in Francia;

- In Italia la "produttività" media delle aziende, misurata in termini di fatturato annuo per professional, è pari a 112 mila euro a fronte di 355 mila euro nel Regno Unito, 193 mila euro in Francia e 177 mila euro in Germania.

### La peculiarità italiana

Il quadro del settore si presenta molto variegato e richiede quanto meno una chiave di lettura dimensionale per essere maggiormente compreso, andando a distinguere quattro grandi categorie di società di consulenza:

- le grandi, da 50 addetti in su;
- le medie, da 10 a 49 addetti;
- le piccole, da 3 a 9 addetti;
- le micro, con meno di 3 addetti.

### Una chiave di lettura dimensionale

L'offerta di consulenza è polarizzata tra un gruppo di 35 grandi aziende, in prevalenza internazionali, che rappresentano oltre il 40% del mercato, e una miriade di micro società che rappresentano poco meno del 30% del mercato.

#### Produttività media

La produttività media delle aziende è di 111.000 euro per professional, con una forte variabilità tra azienda ed azienda. In particolare, le Grandi società di consulenza fatturano mediamente 176.000 euro a professional, mentre le micro società solo 80.000 euro. Nell'ambito di questi valori medi vi sono forti escursioni sui dati delle singole aziende, che vanno da un minimo di 40.000 ad un massimo di 350.000 euro per professional.

#### Andamento

Le grandi società di consulenza hanno fatto registrare nel corso del 2010 una flessione molto più forte di quella media del mercato (-5% contro un valore medio di -0,7%) e prevedono per il 2011 una crescita sostenuta, ma comunque inferiore a quella media del mercato (+7,5% contro un valore medio del +9,4%). Le piccole società, e ancor più le micro società risultano aver sofferto meno la crisi (+1,7% nel 2010, con una previsione di +13,6% nel 2011). È comunque possibile che, nonostante l'ampliamento della base di rilevazione e l'allungamento dell'arco di osservazione, il trend del fatturato delle micro società sia sovrastimato per un effetto di auto-selezione dei rispondenti (le società in maggiore difficoltà tendono a non rispondere).

#### Pricing medio/giornata

Il pricing medio/giornata del professional nelle grandi società è pari 970 euro contro i 639 euro nelle micro società. Non mancano però i casi di grandi società di consulenza che vendono il proprio servizio a tariffe giornaliere inferiori a 600 euro (il 23% dei professional della classe) e i casi di micro società di consulenza che vendono il proprio servizio a tariffe giornaliere superiori ai 1.200 euro (il 6% dei professional della classe).

#### Il target cliente

- Le grandi società di consulenza (con oltre 50 addetti) operano in modo prevalente con i grandi gruppi: il 49% dei ricavi proviene da clienti con fatturato superiore ai

500 milioni di euro. Hanno una presenza dominante nel settore terziario (67% del fatturato), in particolare nei servizi finanziari, nelle telecomunicazioni e nei media. Sviluppano i propri servizi di consulenza in maniera prevalente nelle aree funzionali dell'impresa, quali l'ICT, le operations e il marketing/vendite (33% del fatturato) e nell'area amministrativa (31% del fatturato). La consulenza più strettamente strategica pesa per circa il 24% della loro attività.

- Le medie società di consulenza (10-49 addetti) si trovano a coprire in maniera abbastanza distribuita tutte le diverse classi dimensionali di società clienti. Hanno comparativamente una presenza molto maggiore nel settore pubblico e nella sanità (il 21% dei ricavi contro una media Italia del 14%). Hanno una fortissima focalizzazione nella consulenza organizzativa, inclusa la formazione (circa il 50% del fatturato).

- Le piccole società di consulenza (3-9 addetti) si rivolgono in maniera prevalente alle PMI: il 57% dei loro ricavi proviene da clienti con fatturato inferiore ai 50 milioni di euro. Coprono in maniera abbastanza distribuita tutte le diverse aree della consulenza, da quella organizzativa (34%) a quella strategica (22%).

- Le micro società di consulenza (con 1 o 2 addetti) operano soprattutto con le PMI: il 62% dei loro ricavi proviene da clienti con fatturato inferiore ai 50 milioni di euro. Hanno una importante presenza nel settore manifatturiero (quasi il 50% del loro fatturato). Hanno una forte focalizzazione nella consulenza su organizzazione e risorse umane, inclusa la formazione (circa il 40% del fatturato).

## Una chiave di lettura settoriale

Uno sguardo al fatturato per settore evidenzia che:

- La fornitura di servizi di consulenza alle società private rappresenta l'86% del fatturato del settore, dove il 57% è relativo al terziario e il 41% al manifatturiero. La consulenza alle società private è rivolta per il 29% a grandi/grandissime società (con oltre 500 milioni di fatturato), il 31% a società medio-grandi (con un fatturato compreso tra i 50 e i 500 milioni), ed il 40% a piccole-medie società (con un fatturato inferiore ai 50 milioni di euro).

- La fornitura di servizi di consulenza verso la Pubblica Amministrazione (inclusa la sanità) rappresenta poco meno del 14% del fatturato del settore. In questo ambito, il 52% delle consulenze sono rivolte alle Amministrazioni Locali, il 35% alle Amministrazioni

Centrali e il 13% alla Sanità.

- Il "tasso di penetrazione" della consulenza nei diversi settori dell'economia è più elevato nell'Industria (37,5%), seguono poi i servizi (49%) e quindi la Pubblica Amministrazione (13,5%). La minore penetrazione della consulenza nella Pubblica Amministrazione può essere letta in chiave di ristrettezze di budget, ma anche in chiave culturale di resistenza ai cambiamenti che la consulenza potrebbe portare.

### Nota

Le evidenze presentate nel Rapporto si basano su:

- i questionari di 264 società di consulenza, raccolti nel periodo marzo-maggio 2011 ed integrati, laddove necessario, con i bilanci di esercizio 2009.
- l'elaborazione delle stime ISTAT 2009 basate sui dati dell'Archivio Statistico delle Società Attive (ASIA).
- l'elaborazione dei dati del Registro delle Imprese relativamente al codice primario ATECO 70.22.09.
- la comparazione con i risultati della ricerca annuale svolta dalla European Federation of Management Consulting Associations (FEACO). In particolare, i paesi esaminati nel confronto sono i grandi Paesi dell'Europa Occidentale: Francia, Germania, Regno Unito e Spagna.

# I risultati dell'indagine 2010-2011: lettura e analisi dei dati

## Dimensione e struttura del settore

Il settore del Management Consulting in Italia è composto da circa 16.400 società, che sviluppano un fatturato di poco superiore ai 3 miliardi di Euro (lo 0,20% del PIL italiano), e impiegano quasi 34.000 addetti (lo 0,15% 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:

- circa 14.000 società di consulenza (l'85% del totale) sono micro imprese con meno di 3 addetti. Nel loro complesso queste società realizzano quasi il 30% del fatturato complessivo del settore e occupano approssimativamente il 40% degli addetti;
- 35 società di consulenza (lo 0,2% del totale) sono grandi imprese con più di 50 addetti. Queste 35 società realizzano oltre il 40% del fatturato del settore, e occupano circa il 23% degli addetti.

Nel mezzo si collocano:

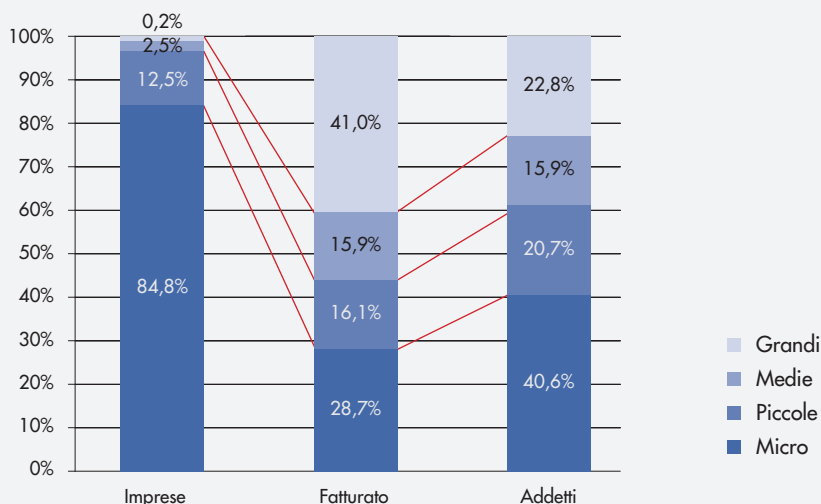
- le piccole società di consulenza (da 3 a 9 addetti), che rappresentano il 12,5% delle aziende, realizzano il 16% del fatturato e occupano il 20% degli addetti;
- le medie società di consulenza (da 10 a 49 addetti), che rappresentano il 2,5% delle aziende, realizzano il 14% del fatturato e occupano il 16% degli addetti.

**Un mercato da 3 Mld. euro di fatturato.**

**Un business frammentato tra oltre 16 mila aziende, dove le prime 35 società generano il 40% del fatturato del settore.**

Fig. 1

La struttura del mercato in Italia



Dimensione	Descrizione	Numero	Fatturato (Mil.€)	Addetti
Grandi società	50 addetti e oltre	35	1.250	7.721
Medie società	da 10 a 49 addetti	413	432	5.388
Piccole società	da 3 a 9 addetti	2.044	490	7.002
Micro società	fino a 3 addetti	13.912	872	13.733
<b>Totale società</b>		<b>16.404</b>	<b>3.044</b>	<b>33.844</b>

Fonte: elaborazioni su dati ISTAT 2009, Infocamere 2010.

**Mercato frammentato per le basse barriere all'entrata e disomogeneità, che caratterizza anche le grandi società.**

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, 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

**Oltre il 60% di società nel Nord, segni di sviluppo nel Sud grazie ai finanziamenti pubblici.**

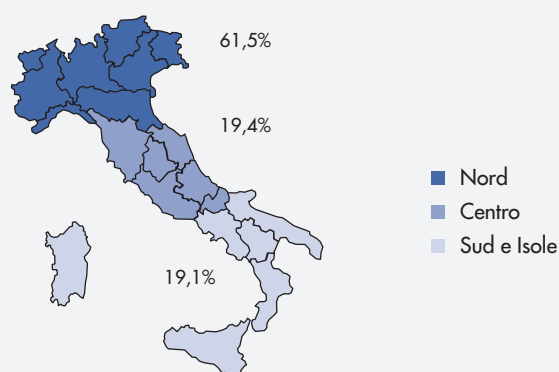
Le società di Management Consulting sono in prevalenza localizzate nel Nord-Ovest (41%), anche in relazione all'industrializzazione storica del paese e alla presenza di Milano come grande polo di localizzazione. Dal 2010, la presenza di finanziamenti indirizzati al Sud Italia e alle Isole sta portando 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 - 2010

	Distribuzione
Nord	61,5%
di cui: Nord-ovest	40,6%
Nord-est	20,9%
Centro	19,4%
Sud e Isole	19,1%
<b>Italia</b>	<b>100,0%</b>

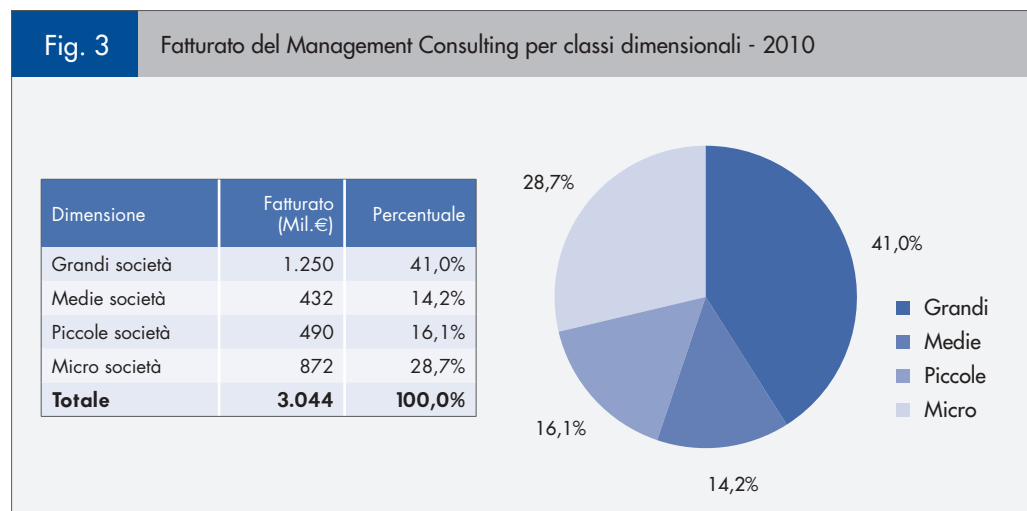
Fonte: elaborazioni su dati Infocamere, 2010.





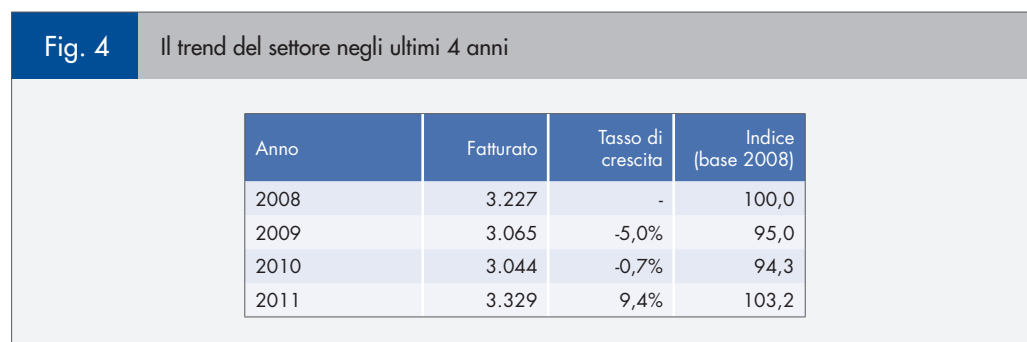
## Fatturato e andamento per dimensioni delle imprese

Il fatturato complessivo del Management Consulting nel 2010 è stato pari a circa 3 miliardi di euro, con un'incidenza sul PIL di circa lo 0,20% se si considera che, in questo settore, il fatturato coincide, di fatto, con il valore aggiunto.



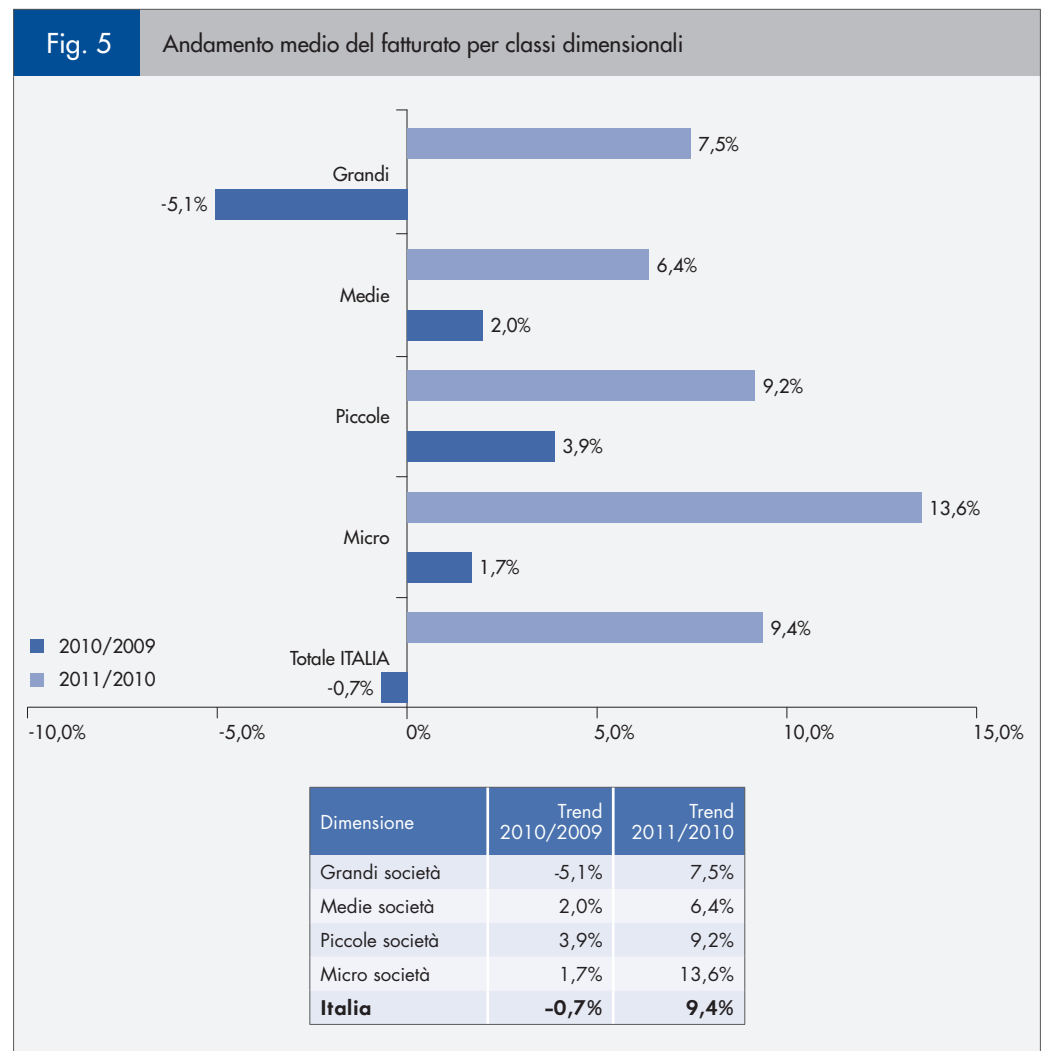
La crisi degli ultimi due anni ha avuto un impatto significativo sul fatturato di un settore che, fino al 2008 era abituato ad un continuo e significativo trend di crescita: -5% nel 2009 e -0,7% nel 2010. Per il 2011 gli operatori prevedono una forte ripresa (+9,4%), che dovrebbe riportare il mercato lievemente al di sopra dei valori del 2008.

**Il settore è in calo da due anni: -5% nel 2009 e -0,7% nel 2010. Le aspettative degli operatori sono rosee per il 2011.**



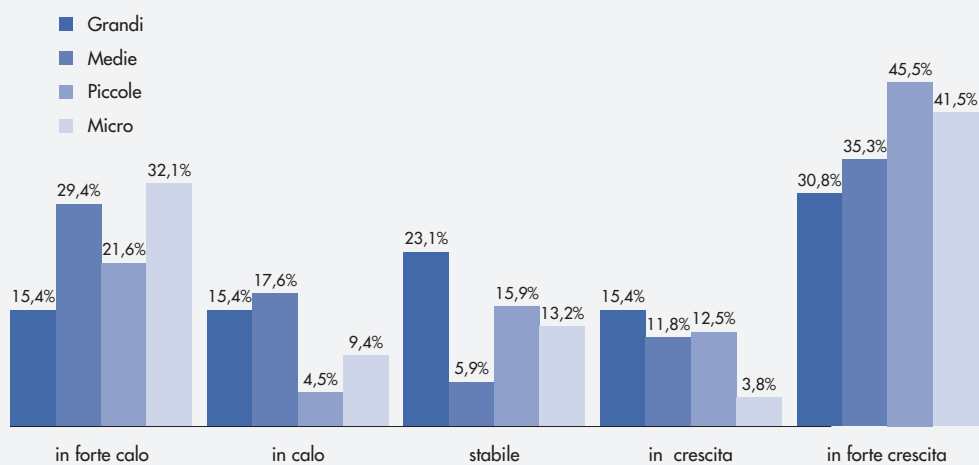
La contrazione del mercato ha toccato in misura più rilevante le grandi società, mentre le società di minori dimensioni sembrano aver retto la crisi. Al tempo stesso le grandi società sembrano cogliere in misura inferiore alla media il deciso trend di ripresa del 2011.

È possibile, tuttavia, che la stima effettuata nel comparto delle società di minor dimensione, tenda a sottostimare la flessione e a sovrastimare la ripresa, in quanto il campione potrebbe scontare un effetto di auto-selezione, in base al quale le società maggiormente in difficoltà tendono a non rispondere. Inoltre, è evidente che le società che in questo periodo hanno abbandonato il mercato comunque non hanno potuto rispondere al questionario.



L'andamento del fatturato delle singole società, pur con i limiti dovuti alla presenza di alcune "non risposte", evidenzia come nel 2010, anche in un momento di arretramento complessivo del mercato, ci sia stato quasi il 40% delle imprese che ha fatto registrare una forte crescita. Simmetricamente nel 2011, pur a fronte di una forte ripresa del mercato, resta un 13% circa di imprese che prevede un calo del proprio fatturato.

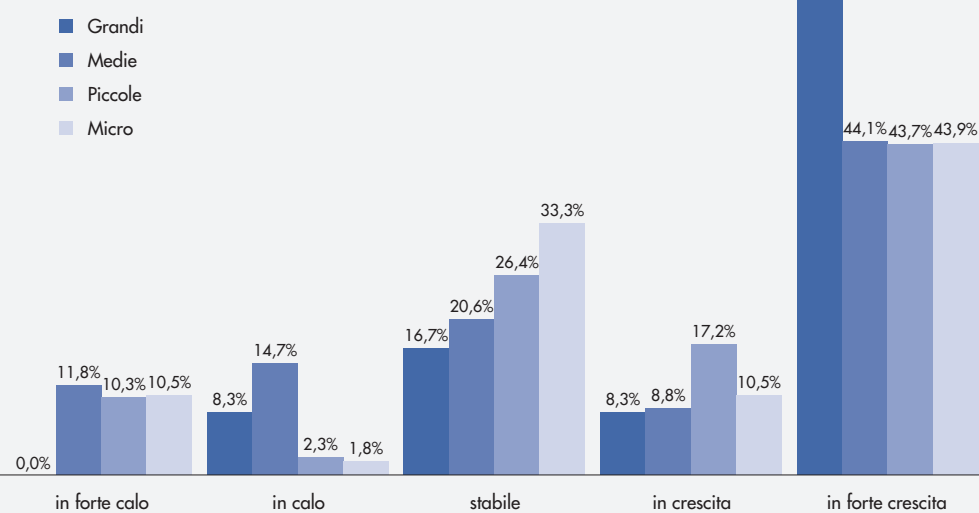
Fig. 6 Trend fatturato 2010/2009 per classi dimensionali



Dimensione	In forte calo <-10%	In calo da -10% a -2%	Stabile da -2% a +2%	In crescita da +2% a +10%	In forte crescita > +10%
Grandi società	15,4%	15,4%	23,1%	15,4%	30,8%
Medie società	29,4%	17,6%	5,9%	11,8%	35,3%
Piccole società	21,6%	4,5%	15,9%	12,5%	45,5%
Micro società	32,1%	9,4%	13,2%	3,8%	41,5%
<b>Totale Italia</b>	<b>23,2%</b>	<b>12,3%</b>	<b>16,7%</b>	<b>11,1%</b>	<b>36,9%</b>

La crisi economica ha colpito in misura maggiore le grandi aziende.

Fig. 7 Trend fatturato 2011/2010 per classi dimensionali



Dimensione	In forte calo <-10%	In calo da -10% a -2%	Stabile da -2% a +2%	In crescita da +2% a +10%	In forte crescita > +10%
Grandi società	0,0%	8,3%	16,7%	8,3%	66,7%
Medie società	11,8%	14,7%	20,6%	8,8%	44,1%
Piccole società	10,3%	2,3%	26,4%	17,2%	43,7%
Micro società	10,5%	1,8%	33,3%	10,5%	43,9%
<b>Totale Italia</b>	<b>6,4%</b>	<b>6,4%</b>	<b>23,6%</b>	<b>10,5%</b>	<b>53,2%</b>

**La crisi economica sta polarizzando il mercato tra winners e losers.**

L'analisi incrociata degli andamenti per singola società dal 2010/2009 al 2011/2010 (matrice di transizione) permette di analizzare ancora più in profondità la dispersione nei risultati:

- tra il 25% e il 40% delle società delle diverse classi dimensionali hanno sempre continuato a crescere nonostante la crisi (andamento positivo sia nel 2010/09 sia nel 2011/2010);
- tra il 5% e il 12% delle società delle diverse classi dimensionali andavano male durante la crisi e non sembrano riuscire a sfruttare la ripresa (andamento negativo sia nel 2010/2009 sia nel 2011/2010).

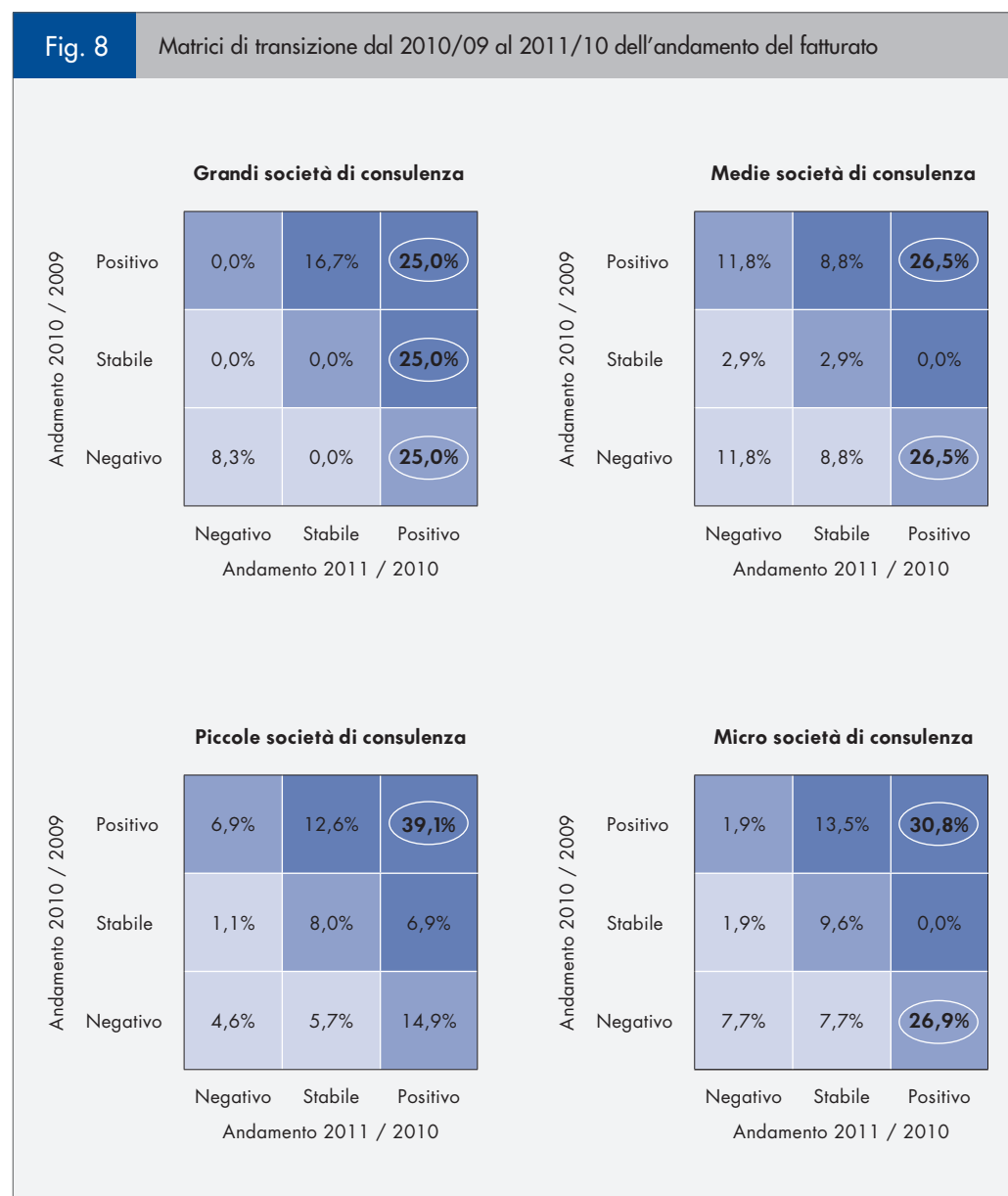
Come spesso accade nei periodi di crisi, si verificano fenomeni di selezione che tendono a differenziare nettamente tra *winners* e *losers*.

Una lettura per classi dimensionali evidenzia come la spinta verso la ripresa connoti in maniera molto ampia e distribuita le grandi società: il 75% delle grandi società di consulenza prevede un aumento di fatturato nel 2011.

Le micro società, pur prevedendo nel loro insieme il più elevato aumento percentuale, nascondono al loro interno un trend più differenziato dove le società che crescono nel 2011 sono meno del 60% del totale e dove oltre il 10% prevedono una contrazione. Situazione analoga si registra per le piccole società.

Le medie società sono quelle che registrano le maggiori difficoltà di uscita dalla crisi. Hanno nel complesso il tasso di crescita più contenuto e circa il 25% delle società di questa classe ancora registrano un calo di fatturato.

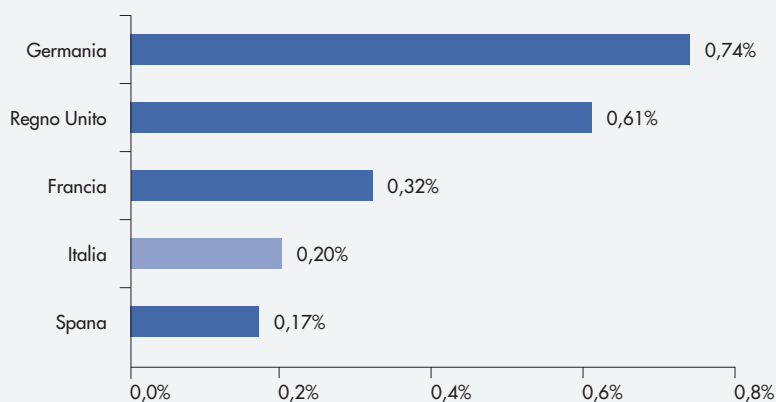
**Fig. 8** Matrici di transizione dal 2010/09 al 2011/10 dell'andamento del fatturato



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 analogo posizionamento rispetto alla Spagna.

**Fig. 9** Incidenza sul PIL delle attività di Management Consulting nei maggiori paesi europei



Paesi	Fatturato MC (Mil.€)	Incidenza MC sul PIL
Germania	17.788	0,74%
Regno unito	9.599	0,61%
Francia	6.028	0,32%
Italia	3.044	0,20%
Spagna	1.819	0,17%

Fonte: Rapporto FEACO 2009/2010 e stime Osservatorio.

**Solo lo 0,20% del PIL è il contributo del MC all'economia italiana, molto inferiore rispetto agli altri grandi paesi dell'Europa Occidentale.**

## Occupazione del settore

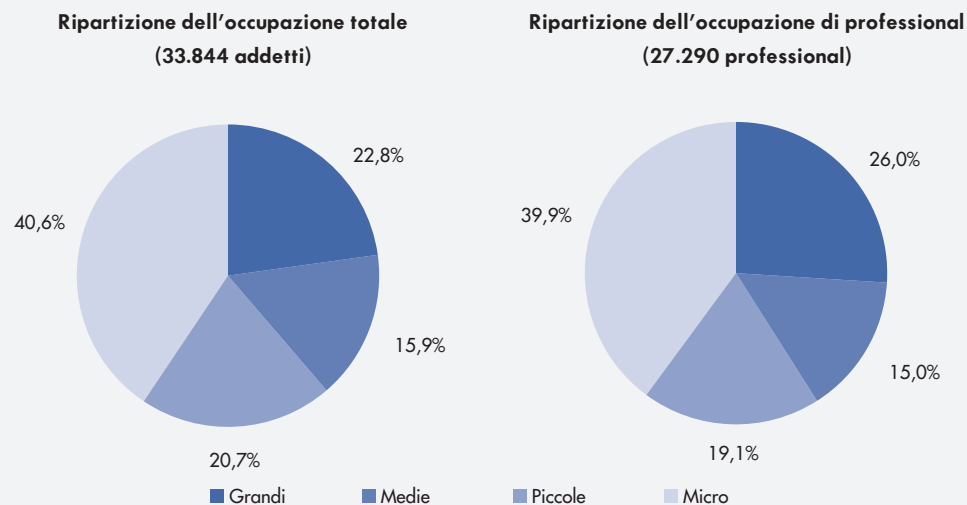
Il Management Consulting nel 2010 ha generato un'occupazione di circa 33.800 addetti, pari allo 0,15% dell'occupazione totale italiana.

Si tratta per oltre l'80% 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.

L'occupazione di professional è proporzionalmente 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.

**Il settore impiega 33.800 addetti, con oltre l'80% di professional.**

**Fig. 10** Occupazione nel management consulting per classi dimensionali - 2010

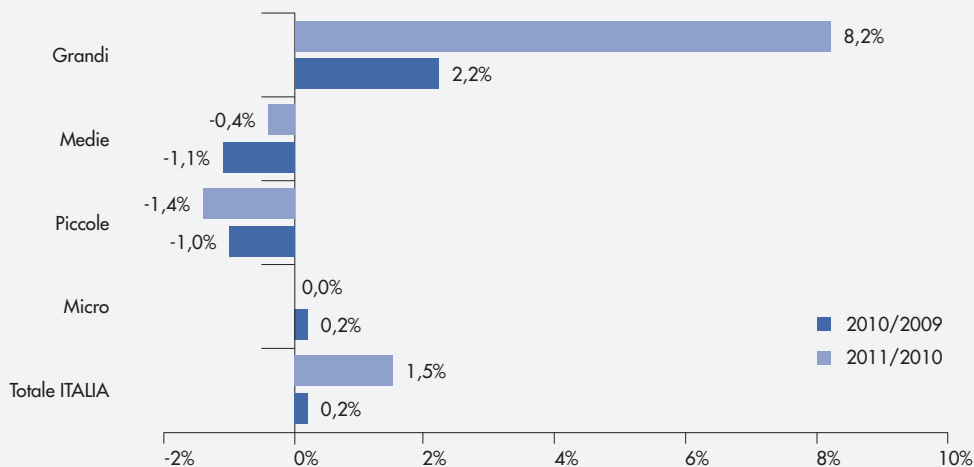


Dimensione	Occupazione Totale	%	Occupazione Professional	%	Incidenza staff sul totale
Grandi società	7.721	22,8%	7.085	26,0%	8,2%
Medie società	5.388	15,9%	4.086	15,0%	24,2%
Piccole società	7.002	20,7%	5.242	19,1%	25,1%
Micro società	13.733	40,6%	10.877	39,9%	20,8%
<b>Totale Italia</b>	<b>33.844</b>	<b>100,0%</b>	<b>27.290</b>	<b>100,0%</b>	<b>19,4%</b>

L'andamento medio dell'occupazione del Management Consulting nel 2010 mostra un lieve aumento rispetto a quello del 2009 (+0,2%), pur a fronte di un calo del fatturato. Per il 2011, invece, gli operatori stimano una crescita pari a circa l'1,5%, ben inferiore alle stime di crescita del fatturato.

**Occupazione inelastica rispetto all'andamento del fatturato. Previsione di una ripresa nel segmento delle grandi società.**

**Fig. 11** Andamento medio dell'occupazione MC per classi dimensionali



Paesi	Trend 2010/2009	Trend 2011/2010
Grandi società	2,2%	8,2%
Medie società	-1,1%	-0,4%
Piccole società	-1,0%	-1,4%
Micro società	0,2%	0,0%
<b>Totale Italia</b>	<b>0,2%</b>	<b>1,5%</b>

Si registra, quindi, una significativa inelasticità dell'occupazione rispetto al fatturato: non cala in un momento di crisi e tende a crescere meno in un momento di ripresa del fatturato.

Il mancato aggiustamento dell'occupazione alla contrazione e allo sviluppo del business può essere interpretato in relazione alla "qualità" dei professional e al tempo utilizzato in attività produttive ("chargeability"). Il livello di "qualità" dei professional richiesto dalle società di consulenza è alto e richiede tempi di formazione non banali. Per questo le società di consulenza, soprattutto quelle di piccola dimensione, cercano di trattenere le professionalità in un momento di crisi, accettando una riduzione nella "chargeability" piuttosto che procedere ad una riduzione nell'organico. Al tempo stesso, nei momenti di ripresa del mercato, riassorbono la "capacità produttiva inutilizzata", rinviando le assunzioni.

L'analisi degli andamenti occupazionali delle singole società evidenzia come nel 2010, anche in un momento di arretramento complessivo del mercato, circa due società su tre abbiano mantenuto stabile l'occupazione e come le imprese che hanno aumentato l'occupazione siano state più di quelle che l'hanno ridotta.

Nella ripresa attesa per il 2011, rimane solo un 2% di imprese che riducono in maniera decisa l'occupazione, a fronte di un raddoppio nella percentuale di imprese che aumentano di oltre il 10% i loro addetti.

Fig. 12 Trend occupazionale 2010/2009 per classi dimensionali

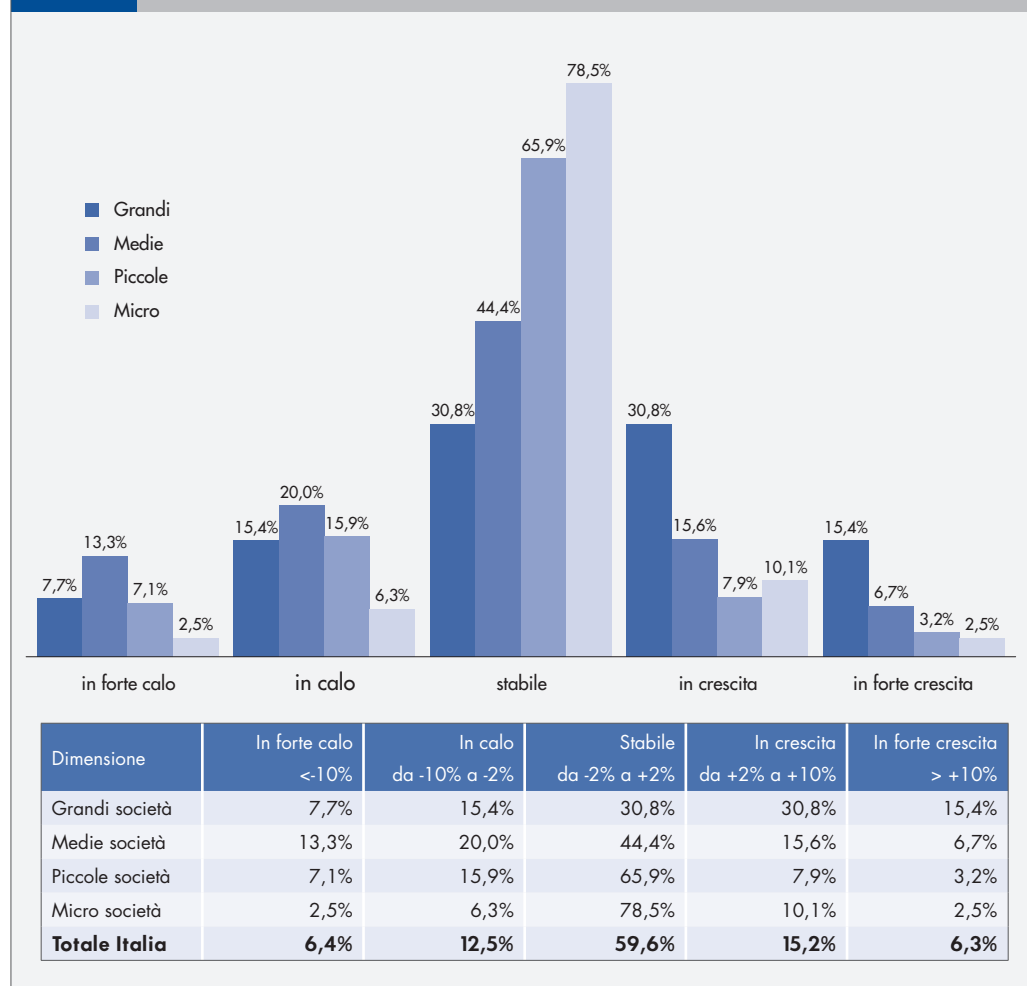
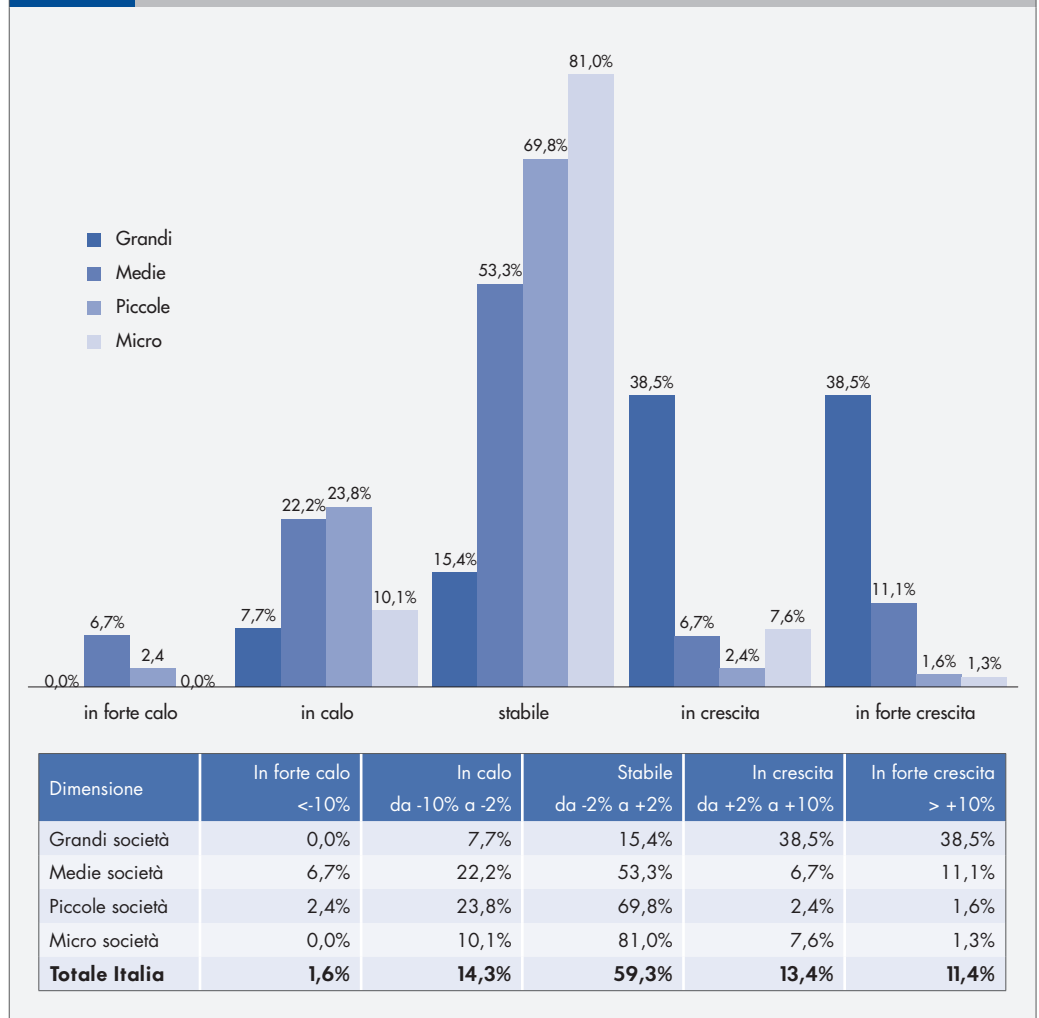


Fig. 13 Trend occupazionale 2011/2010 per classi dimensionali



L'andamento degli addetti nelle singole società evidenzia nel corso del 2010 una decisa tendenza alla stabilità: tra il 66% e l'80% delle piccole e micro imprese hanno mantenuto costante l'occupazione. Nel caso delle medie imprese si registra un certo bilanciamento tra società che aumentano e società che diminuiscono l'occupazione. Nel segmento delle grandi società prevale, invece, una tendenza alla crescita occupazionale: quasi la metà delle grandi imprese ha aumentato i propri organici nel corso del 2010.

Nel corso del 2011 tutte le classi dimensionali, salvo le grandi, fanno registrare un aumento delle imprese che tengono stabile l'occupazione, senza evidenziare alcun significativo aumento nella percentuale delle società dove l'occupazione è in crescita. Nel segmento delle grandi, invece, oltre il 75% delle società conta di aumentare i propri organici nel corso del 2011. Questo differente trend è da imputare, probabilmente, al fatto che la grande impresa, prevedendo una ripresa corposa, si sta attrezzando per affrontarla in maniera strutturata, laddove la piccola e, ancor più la micro società di consulenza, conta di riuscire ad affrontare la crescita con una maggiore saturazione dei professional già occupati.

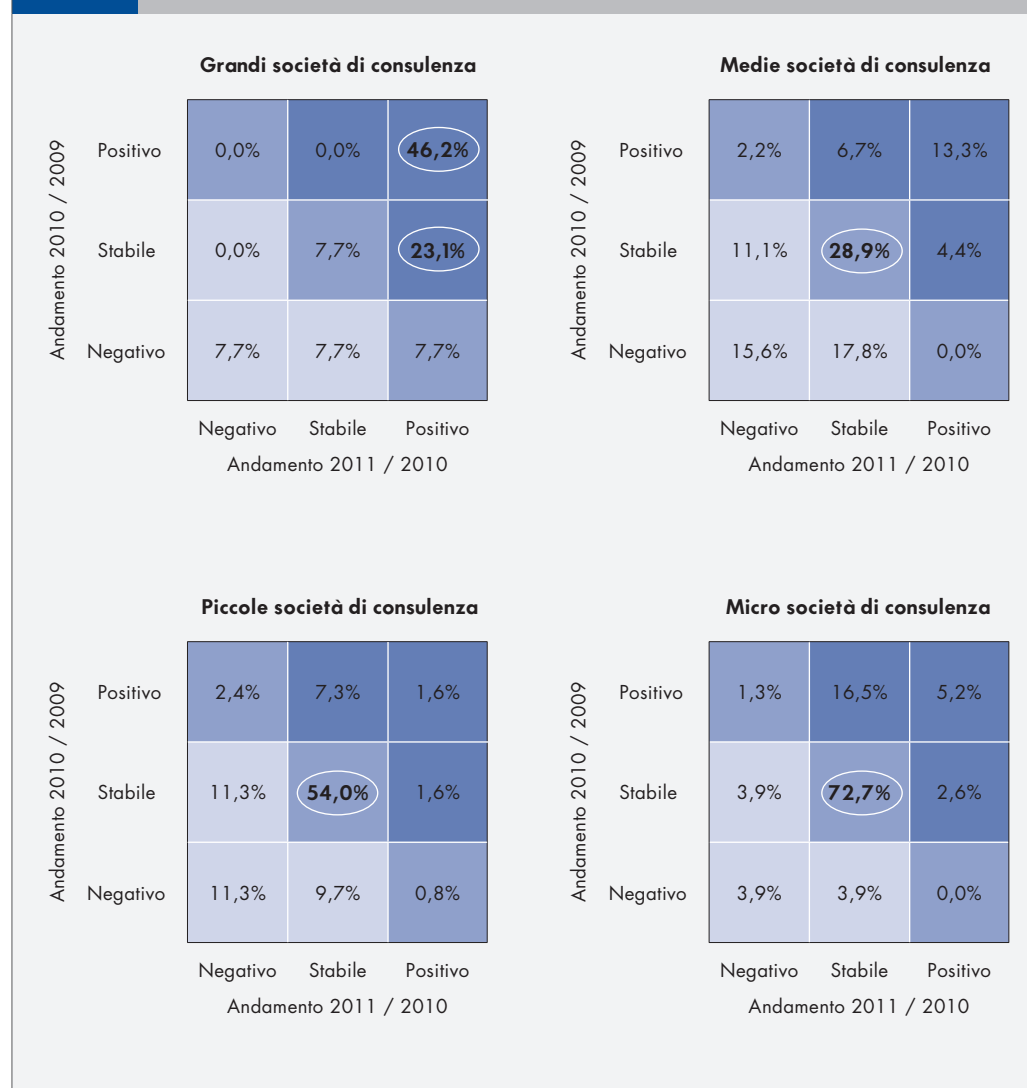
Le società di media dimensione sono, al loro interno, le più disomogenee, ad indicare anche da questa prospettiva, la loro situazione di difficoltà: hanno una dimensione tale da renderle meno flessibili delle piccole/micro rispetto a flessioni del fatturato e, al tempo stesso, non hanno la possibilità di sviluppare le economie di scala e di specializzazione proprie delle grandi.



L'analisi incrociata degli andamenti per singola società dal 2010/2009 al 2011/2010 (matrici di transizione) conferma con maggior dettaglio quanto già in precedenza delineato:

- il 46% delle grandi imprese dichiara un aumento dell'occupazione in entrambi i periodi;
- il 73% delle micro imprese e il 54% delle piccole imprese dichiara un'occupazione stabile in entrambi i periodi;
- le medie imprese dichiarano un andamento molto differenziato, dove non prevale marcatamente nessun trend.

**Fig. 14** Matrici di transizione dal 2009/10 al 2010/11 dell'andamento occupazionale

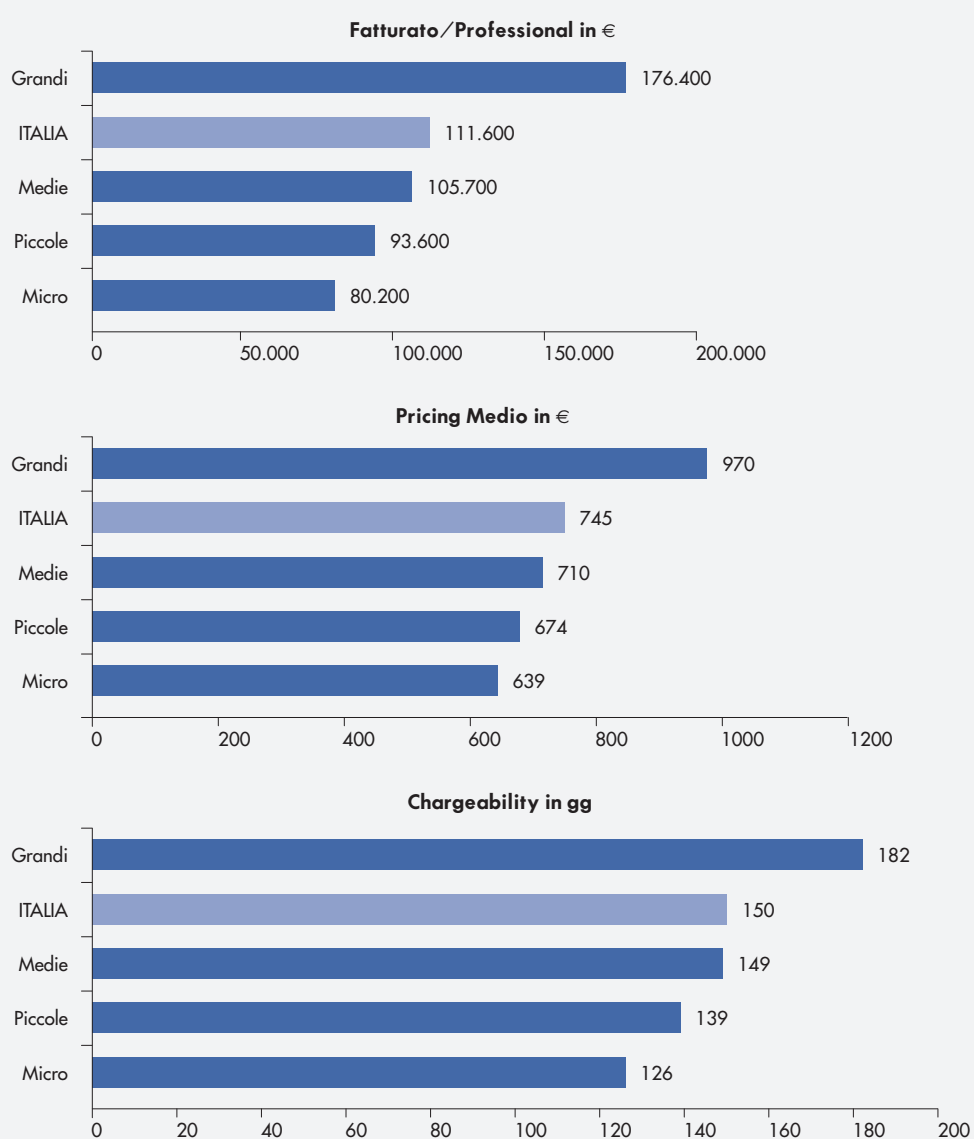


## Produttività, pricing e chargeability

La produttività dei professional - stimata in termini di fatturato annuo per addetto - risulta nel 2010 molto differente nelle diverse classi dimensionali: nelle grandi società di consulenza è più del doppio di quella registrata nelle micro, con le medie e le piccole società in posizione intermedia. Questo gap tra le grandi e le micro risulta spiegato sia dai prezzi medi (inferiori di oltre il 50% nelle micro società) sia dal grado di saturazione del professional (inferiore di quasi il 50% nelle micro società). Su entrambe queste due variabili le medie e le piccole società si trovano in una posizione intermedia, ma con un profilo non troppo diverso da quello delle micro società.

**Modesta produttività per professional, causa una ridotta chargeability: 111.600 euro il fatturato medio annuo pro capite, 745 euro a giornata il pricing medio, 150 giornate fatturate in media all'anno.**

Fig. 15 Produttività, pricing, chargeability 2010



	Fatturato/Professional (in €)	Pricing/giornata (in €)	Chargeability (in giornate)
Grandi società	176.400	970	182
Medie società	105.700	710	149
Piccole società	93.600	674	139
Micro società	80.200	639	126
<b>Totale Italia</b>	<b>111.600</b>	<b>745</b>	<b>150</b>

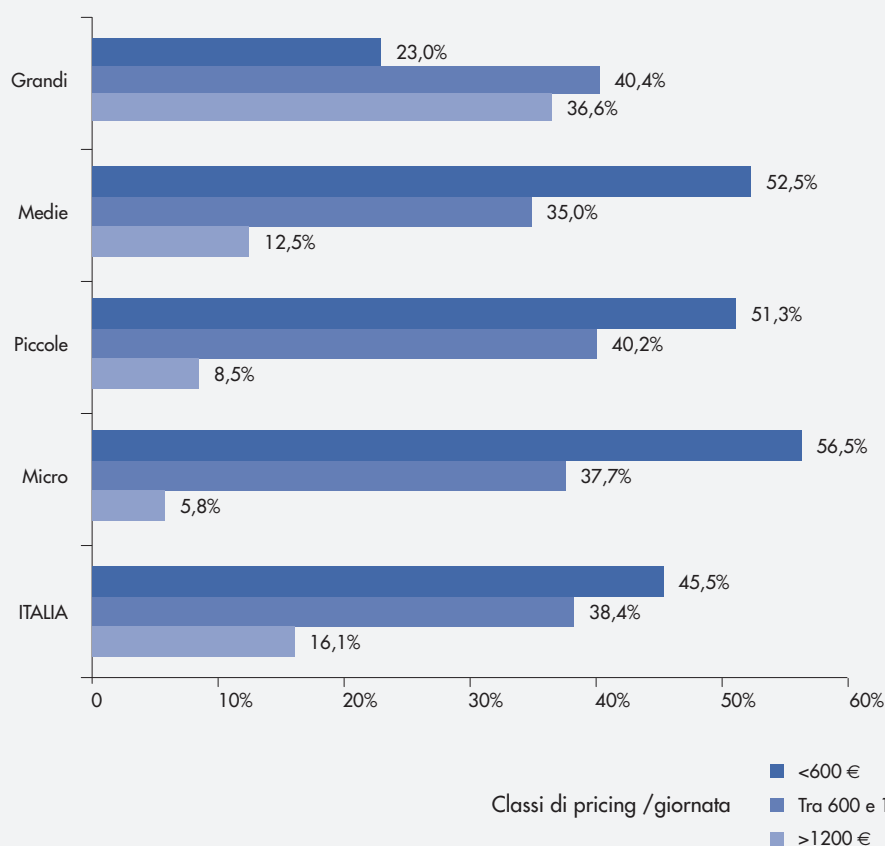
La distribuzione del pricing/giornata evidenza, a livello Italia, come il 46% dei professional lavori con una tariffa inferiore ai 600 euro/giornata e come solo il 16,1% con una tariffa superiore ai 1.200 euro.

Questa distribuzione evidenzia un netto distacco tra le grandi società di consulenza e le altre:

- il 37% dei professional delle grandi società di consulenza lavora con un pricing giornaliero superiore ai 1.200 euro. Questa percentuale scende nelle diverse classi dimensionali fino ad un mero 6% nel caso delle micro imprese;
- il 23% dei professional delle grandi imprese di consulenza lavora con un pricing giornaliero inferiore ai 400 euro. Questa percentuale sale nelle diverse classi dimensionali fino a raggiungere il 57% nel caso delle micro imprese.

Un ulteriore approfondimento sulla classe più bassa del pricing evidenzia come, nelle micro società, ci sia una quota significativa di professional (pari al 29%) che viene fatturata ad una tariffa inferiore ai 400 euro/giornata.

**Fig. 16** Distribuzione del pricing per professional 2010



	<600 €	Tra 600 e 1200 €	>1200 €
Grandi società	23,0%	40,4%	36,6%
Medie società	52,5%	35,0%	12,5%
Piccole società	51,3%	40,2%	8,5%
Micro società	56,5%	37,7%	5,8%
<b>Totale Italia</b>	<b>45,5%</b>	<b>38,4%</b>	<b>16,1%</b>

Un approfondimento sulla produttività nel segmento delle grandi imprese evidenzia valori sensibilmente diversi tra i diversi cluster che lo compongono.

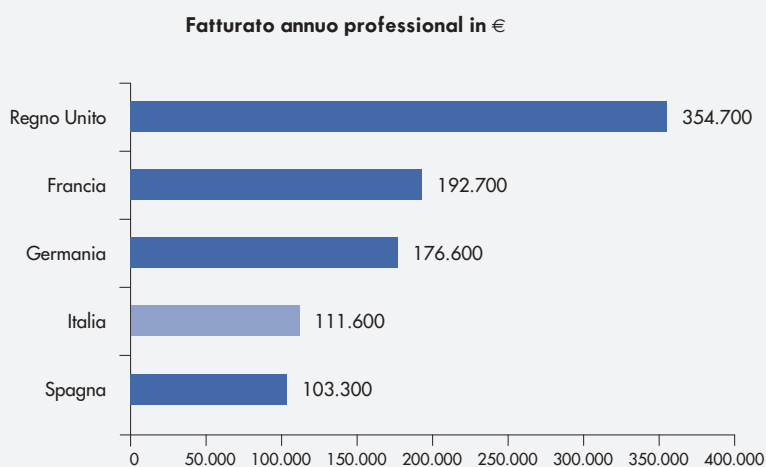
Si registra, anche in questo ambito, un profilo delle medio-grandi imprese di consulenza più simile a quello delle medie che a quello delle grandissime. Inoltre, come si vedrà nel seguito, il profilo delle consociate italiane di grandi gruppi multinazionali è maggiormente in linea con quello degli altri paesi dell'Europa Occidentale.

**Fig. 17** Produttività dei professional delle grandi società di consulenza - 2010

	Fatturato/Professional (in €)
<b>Ripartizione per sottoclasse dimensionale</b>	
- Grandissime società (con oltre 150 addetti)	181.400
- Medio-grandi società (da 50 a 150 addetti)	152.600
<b>Ripartizione per sottoclasse di appartenenza</b>	
- Consociate italiane di gruppi multinazionali esteri	186.600
- Gruppi/società italiane	138.500

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. 18** Produttività media dei professional nei maggiori paesi europei



Fonte: Rapporto FEACO 2009/2010 e stime Osservatorio

**Un pricing della consulenza nettamente più basso rispetto agli standard Europei.**

## Portafoglio di business

Nel 2010 le società di Management Consulting hanno sviluppato il 59% del proprio fatturato in attività di "Management Consulting" in senso stretto e il 41% in altre aree di business correlate, e in particolare nello sviluppo dei sistemi informativi (15%) e nell'outsourcing (14%).

La strategia di diversificazione verso queste due aree di business è di norma legata a fattori quali:

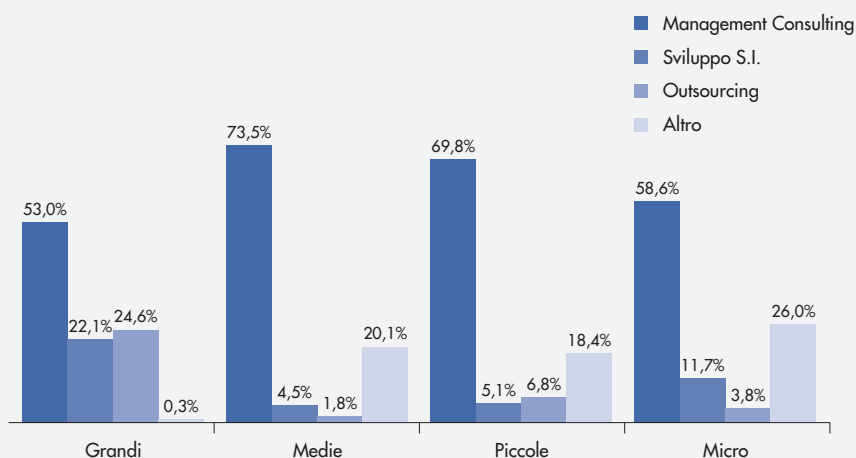
- la necessità di associare alla consulenza dei business per loro natura più stabili, e che meno risentono della ciclicità tipica della consulenza di direzione;
- l'opportunità di allungare la durata media dei contratti così da poter meglio pianificare l'utilizzo delle risorse professionali, sia pure spesso a scapito dei margini di redditività;
- l'esigenza, espressa in modo sempre più pressante ed evidente, da parte dei clienti, di responsabilizzare il consulente al raggiungimento dei risultati di business che derivano dall'attività di advisory.

Evidenti sono le differenze nel portafoglio di business tra le società di grandi dimensioni e le altre: nelle prime, il Management Consulting pesa il 53%, mentre nelle altre società rappresenta in media il 65%.

Le grandi società di consulenza realizzano nello sviluppo dei sistemi informativi il 22% del proprio fatturato, a differenza delle altre società per le quali questa area di business pesa in media solo il 9%. Ancor più netta è l'importanza relativa ai progetti di outsourcing, che, nel caso delle grandi società, pesano per il 25% del fatturato mentre nelle altre società coprono solo il 4% del fatturato. Va evidenziato come entrambe queste aree di business (sviluppo di sistemi informativi e outsourcing) siano caratterizzate da una prevalenza di grandi progetti che le società di minori dimensioni hanno spesso difficoltà a realizzare.

Per contro le grandi società di consulenza sembrano non diversificare quasi nulla rispetto ad attività quali tax & legal o executive search, laddove, per le altre categorie di imprese, queste attività pesano per il 23% circa. Una simile differenza può essere giustificata, almeno parzialmente, dal fatto che alcune delle grandi società sono parte di gruppi che hanno tenuto queste attività completamente al di fuori del perimetro del Management Consulting.

Fig. 19 Portafoglio di business per classi dimensionali - 2010



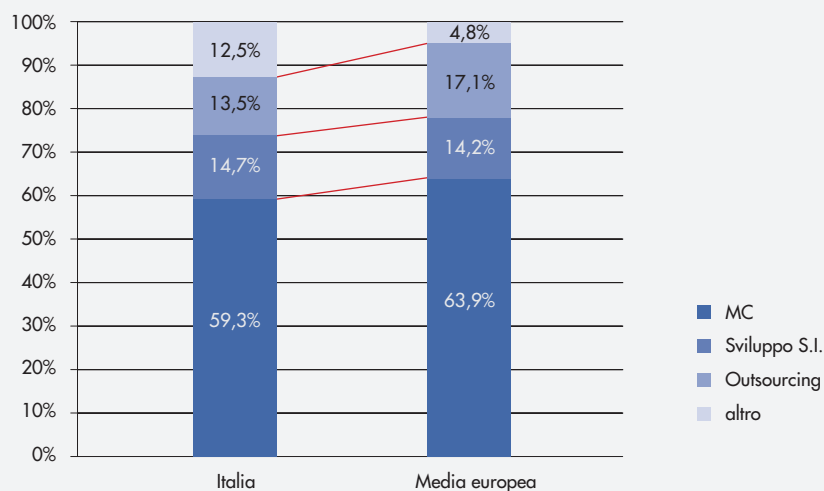
	Management Consulting	Sviluppo S.I.	Outsourcing	Altro
Grandi società	53,0%	22,1%	24,6%	0,3%
Medie società	73,6%	4,5%	1,8%	20,1%
Piccole società	69,7%	5,1%	6,8%	18,4%
Micro società	58,6%	11,6%	3,8%	26,0%
<b>Totale Italia</b>	<b>59,3%</b>	<b>14,7%</b>	<b>13,5%</b>	<b>12,5%</b>

**Il 40,7% del business è sviluppato in ambiti diversi dal MC: il fatturato complessivo si stima superiore a 5,1 Mld. di euro.**

Il livello di diversificazione delle società italiane che operano nel settore del Management Consulting è stata confrontato con quello delle società dei tre grandi paesi dell'Europa Occidentale (Francia, Germania e Regno Unito).

Da questo confronto emerge come nei tre grandi paesi benchmark dell'Europa Occidentale (Francia, Germania e Regno Unito), le società di Management Consulting siano maggiormente focalizzate su questo come core business rispetto alla forte diversificazione su altri business (dal supporto legale/fiscale all'executive search). Abbastanza allineati sono invece i profili rispetto allo sviluppo dei sistemi informativi e all'outsourcing.

**Fig. 20** Portafoglio di business nei maggiori paesi europei - 2010



	Management Consulting	Sviluppo S.I.	Outsourcing	Altro
Italia	59,3%	14,7%	13,5%	12,5%
Media europea*	63,9%	14,2%	17,1%	4,8%

\*Media ponderata dei grandi paesi dell'Europa Occidentale: Francia, Germania e Regno Unito. Fonte: FEACO.

## Aree di specializzazione

Nel 2010 il fatturato Management Consulting, sulla base della ponderazione di quanto emerso dai questionari raccolti, si è distribuito tra le seguenti aree di specializzazione:

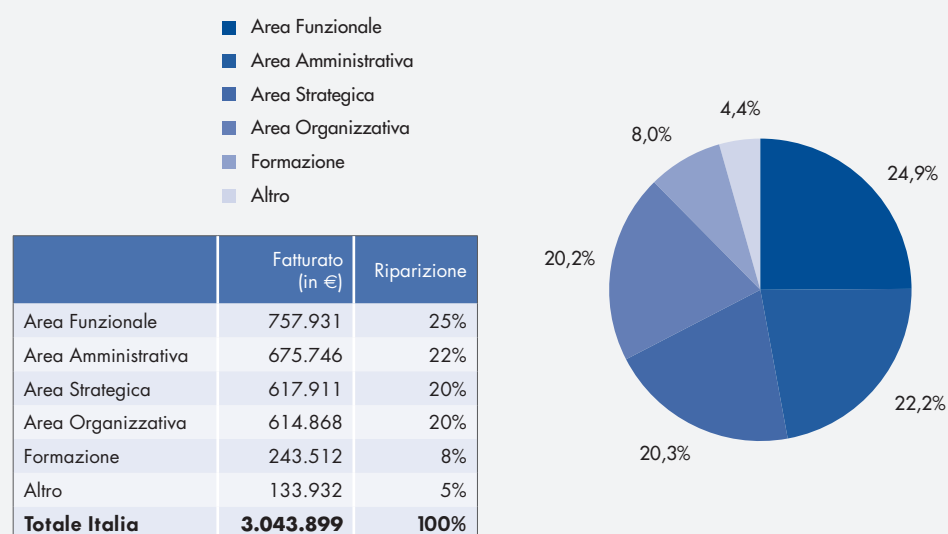
- area della consulenza strategica (che raccoglie le attività identificate come Strategia, Corporate Finance e Assistenza all'internazionalizzazione) per il 20,3% del fatturato totale;
- area delle consulenze amministrative (che raccoglie le attività identificate come Amministrazione e Controllo, Risk Management e Compliance) per il 22,2% del fatturato totale;
- area della consulenza funzionale (che raccoglie le attività di consulenza identificate come Marketing, Operations e ICT) per il 24,9% del fatturato totale;
- area della consulenza organizzativa (che raccoglie le attività di consulenza identificate come Organizzazione, Gestione delle Risorse Umane) per il 20,2% del fatturato totale;
- formazione per l'8,0%.

Rispetto al 2009 c'è stata una forte crescita dell'area organizzativa, una crescita dell'area funzionale (nell'IT e nelle operations in particolare) a fronte di una significativa contrazione degli interventi di area strategica<sup>3</sup>.

Ciò sembra evidenziare come, a fronte di una situazione di crisi, le imprese clienti abbiano richiesto alle società di consulenza interventi di supporto organizzativo-funzionali mirati su obiettivi specifici piuttosto che progetti strategici di medio-lungo periodo e di ampio respiro.

<sup>3</sup> Come ampiamente confermato dalle interviste condotte su operatori e opinion leader del settore nel periodo maggio-giugno 2011, riportate nella Parte seconda del presente Rapporto.

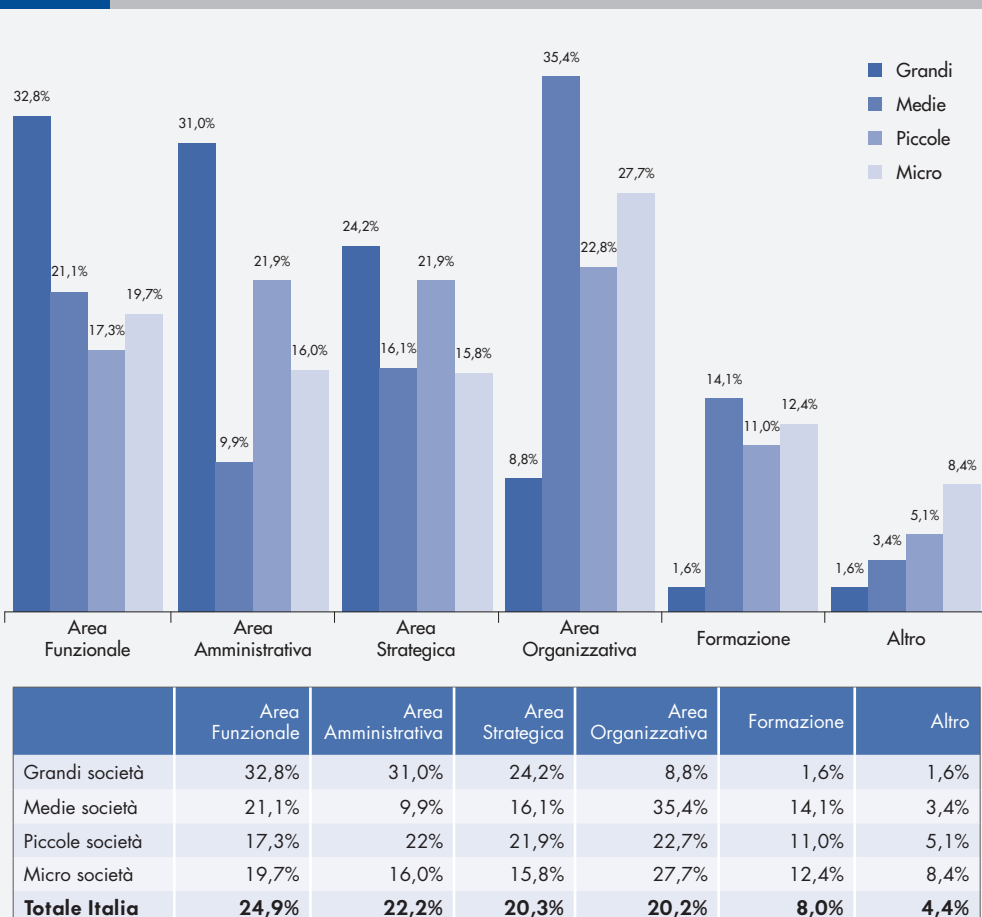
Fig. 21 Fatturato per area di specializzazione



Un'analisi dei profili di attività in base alle diverse classi dimensionali mette in evidenza la specificità delle grandi società di consulenza.

Le società di grandi dimensioni sono maggiormente focalizzate sulle aree della Strategia (anche per la presenza delle "strategy boutique") e dell'Amministrazione (anche come ricaduta delle attività di revisione che molte di loro, in passato, svolgevano in maniera integrata alle attività di consulenza). Per contro le altre società si focalizzano maggiormente sull'area dell'Organizzazione e sulla Formazione.

Fig. 22 Aree di specializzazione per classi dimensionali - 2010



**Calo dell'area strategica, presidiata dalle grandi società. Crescita delle aree funzionali di IT e operations e delle aree organizzativa e formazione tipiche delle medie, piccole e micro società di consulenza.**

## Penetrazione della consulenza nei settori macroeconomici

Nel 2010 il fatturato delle attività di Management Consulting, sulla base della ponderazione di quanto emerso dai questionari raccolti, si è distribuito:

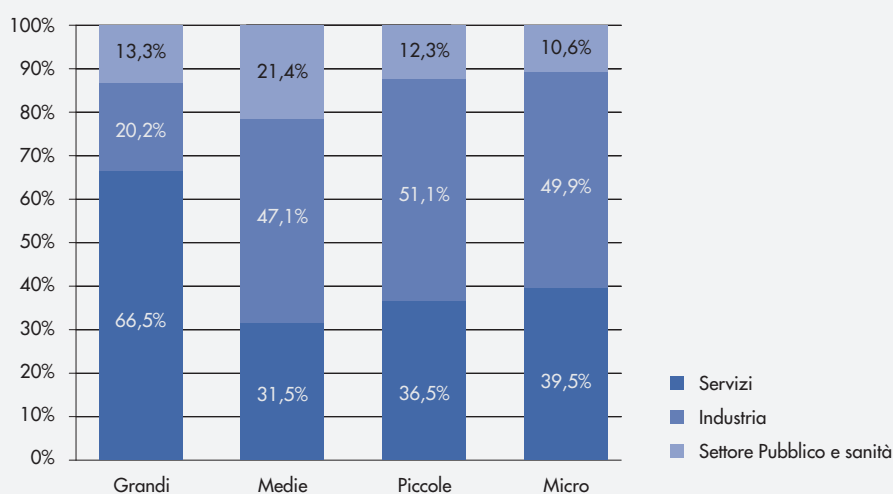
- per il 49,0% verso società di servizi (ad esclusione della Pubblica Amministrazione e della sanità);
- per il 37,5% verso società industriali;
- per il 13,5% verso il settore pubblico e la sanità.

Le grandi società di consulenza risultano decisamente focalizzate sul settore dei servizi (il 66% del loro fatturato), laddove le altre classi di società di consulenza fanno nei Servizi tra poco più del 30% e poco meno del 40% del proprio fatturato. Una situazione abbastanza speculare si ritrova nell'Industria.

Le società di consulenza sviluppano con il settore pubblico (inclusa la sanità) tra l'11% e il 13% del proprio fatturato, con l'unica eccezione delle medie società dove il settore pubblico (sanità inclusa) pesa molto di più: il 21% del loro fatturato complessivo. I tagli di budget apportati dalla Pubblica Amministrazione, abbinati alla maggiore focalizzazione delle medie società sul settore pubblico, potrebbero contribuire a spiegare perché tali società mostrino previsioni di crescita più contenute per il 2011.

**Forte sviluppo del MC nel settore manifatturiero e nei Servizi. Scarsa presenza nel Pubblico, con notevoli differenze tra le grandi società e le altre.**

Fig. 23 Distribuzione del fatturato per macrosettori economici



	Servizi	Industria*	Settore Pubblico e Sanità
Grandi società	66,5%	20,2%	13,3%
Medie società	31,5%	47,1%	21,4%
Piccole società	36,5%	51,1%	12,3%
Micro società	39,5%	49,9%	10,6%
<b>Totale Italia</b>	<b>49,0%</b>	<b>37,5%</b>	<b>13,5%</b>

\* 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.

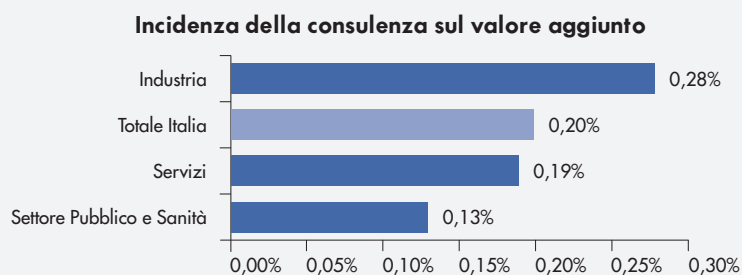
Per analizzare il "tasso di penetrazione" della consulenza in questi diversi macrosettori dell'economia è stato preso a riferimento il valore aggiunto per macrosettori (GVA - Gross Value Added). Il GVA viene indicato nelle statistiche Eurostat come il valore che misura il contributo che ciascun macrosettore 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.

La mancanza di un ricorso strutturato alla consulenza spiega la bassa penetrazione nella Pubblica Amministrazione.

**Fig. 24** Penetrazione della consulenza per macrosettore economico - 2010



Macrosettore	Ripartizione valore aggiunto	Ripartizione fatturato MC	Incidenza MC sul valore aggiunto
Servizi	51%	49%	0,19%
Industria*	27%	37%	0,28%
Pubblica Amministrazione e Sanità	22%	14%	0,13%
<b>Totale Italia</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>0,20%</b>

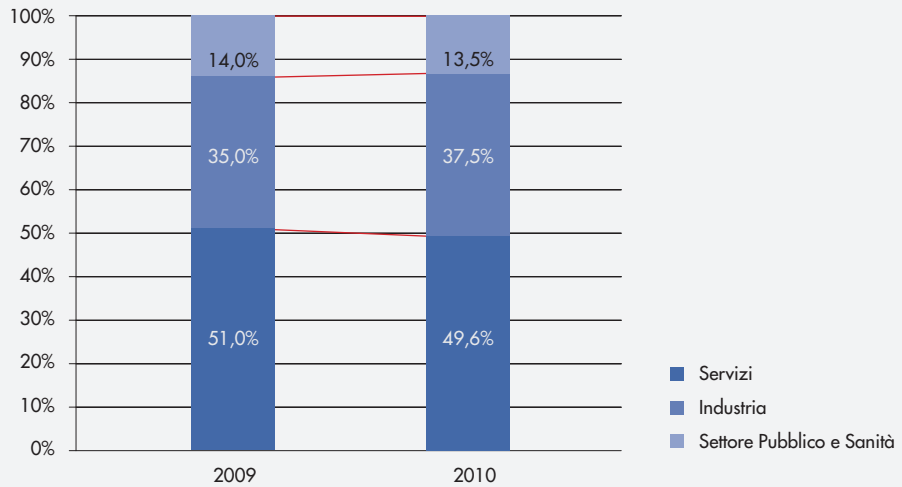
\* Anche in questa analisi il macrosettore Agricoltura è stato accorpato all'Industria.  
Fonte: elaborazioni su dati Eurostat 2010 e Indagine 2011.

La ripartizione della consulenza tra i macrosettori dell'economia italiana vede nel corso del 2010 ridursi leggermente il peso della consulenza indirizzata ai Servizi (che scende dal 51% al 49% del totale) e il peso della consulenza indirizzata al settore pubblico (dal 14% al 13,5%). Aumenta invece il proprio peso la consulenza indirizzata all'Industria.

Il calo della consulenza rivolta al settore dei Servizi può essere ricollegato alla situazione di difficoltà di alcuni settori, *in primis* del settore bancario-assicurativo che storicamente aveva richiesto molto supporto consulenziale, anche in relazione ai *merger* che hanno caratterizzato il settore negli scorsi anni, e che invece è andata diminuendo per difficoltà di budget (con una riduzione nelle consulenze pari al 7%).

Il calo della consulenza rivolta alla Pubblica Amministrazione non rispecchia comunque il taglio drastico alle spese di consulenza annunciato, taglio che sembra quindi scaricarsi maggiormente su voci di "consulenza" diverse da quelle dei servizi strutturati di consulenza.

Fig. 25 Distribuzione del fatturato MC per settori clienti e andamento 2010/09



	Fatturato 2010	%	Fatturato 2009	%	Trend 2010/09
Servizi	1.491.511	49,0%	1.563.332	51,0%	-4,6%
Industria*	1.141.462	37,5%	1.072.875	35,0%	6,4%
Settore Pubblico e Sanità	410.926	13,5%	429.150	14,0%	-4,2%
<b>Totale Italia</b>	<b>3.043.899</b>	<b>100,0%</b>	<b>3.065.356</b>	<b>100,0%</b>	<b>-0,7%</b>

\*Il macrosettore Agricoltura è stato accorpato all'Industria.

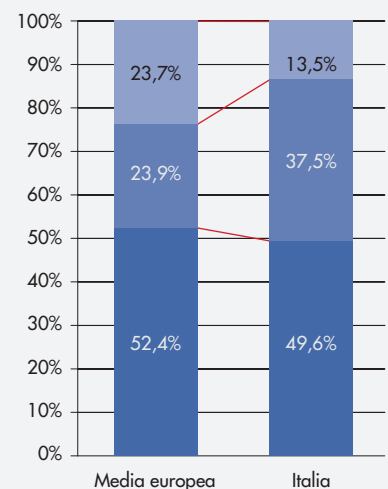
Il confronto con i grandi paesi dell'Europa Occidentale (Germania, Francia e Regno Unito) – così come riscontrato nel rapporto FEACO – evidenzia in l'Italia una minore importanza della consulenza rivolta al settore pubblico-sanità (il 14% in Italia a fronte di una media del 24% negli altri tre paesi) e alle società di Servizi (il 49% in Italia a fronte di una media del 52% negli altri tre paesi).

Fig. 26 Confronto sul valore del management consulting in Italia e nei grandi paesi europei per macrosettore economico - 2010

■ Servizi  
■ Industria  
■ Settore Pubblico e Sanità

	Media europea*	Italia
Servizi	52,4%	49,0%
Industria	23,9%	37,5%
Settore Pubblico e Sanità	23,7%	13,5%
<b>Totale</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

\* Media ponderata dei grandi paesi dell'Europa Occidentale: Francia, Germania e Regno Unito. Fonte: FEACO.



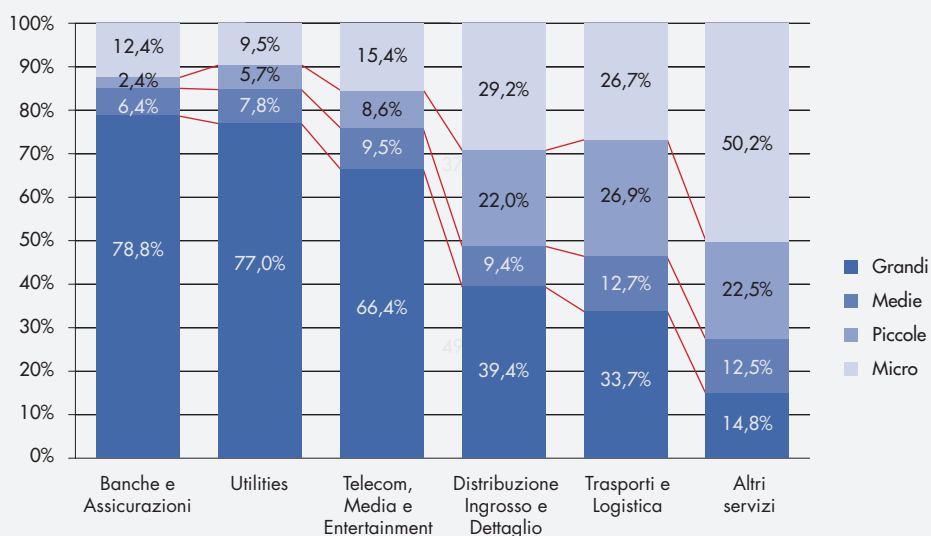
**Il peso dell'MC nel Settore Pubblico è fortemente sottodimensionato rispetto ai principali paesi europei.**

Un ipotetico riallineamento della spesa pubblica in consulenza rispetto a quanto caratterizza la media dei grandi paesi dell'Europa Occidentale comporterebbe un raddoppio di fatturato (+410 milioni di euro), con un conseguente innalzamento allo 0,23% del peso del Management Consulting sul PIL italiano.

Al contrario, l'annunciata contrazione della spesa pubblica in consulenza contribuisce ad aumentare ancora il gap con i paesi benchmark.

Data la rilevanza della consulenza rivolta alle società di Servizi, questo macro-settore dell'economia è stato analizzato rispetto alle principali categorie di attività che lo compongono, mediante l'analisi delle quote di mercato delle diverse classi di imprese. Da essa emerge che le grandi società di consulenza abbiano una presenza molto forte sul settore delle Banche, delle Utilities e delle Telecom-Media-Entertainment.

**Fig. 27** Quote di mercato nei diversi settori del terziario per classi dimensionali - 2010



Imprese clienti	Grandi società	Medie società	Piccole società	Micro società
Banche e Assicurazioni	78,8%	6,4%	2,4%	12,4%
Utilities	77,0%	7,8%	5,7%	9,5%
Telecom, Media e Entertainment	66,4%	9,5%	8,6%	15,4%
Distribuzione Ingrosso e Dettaglio	39,4%	9,4%	22,0%	29,2%
Trasporti e Logistica	33,7%	12,7%	26,9%	26,7%
Altri servizi	14,8%	12,5%	22,5%	50,2%

**La consulenza nel settore finanziario, nelle utilities e nell'industry telecom, media & entertainment è pressoché monopolizzata dalle grandi Società di consulenza.**

## 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.

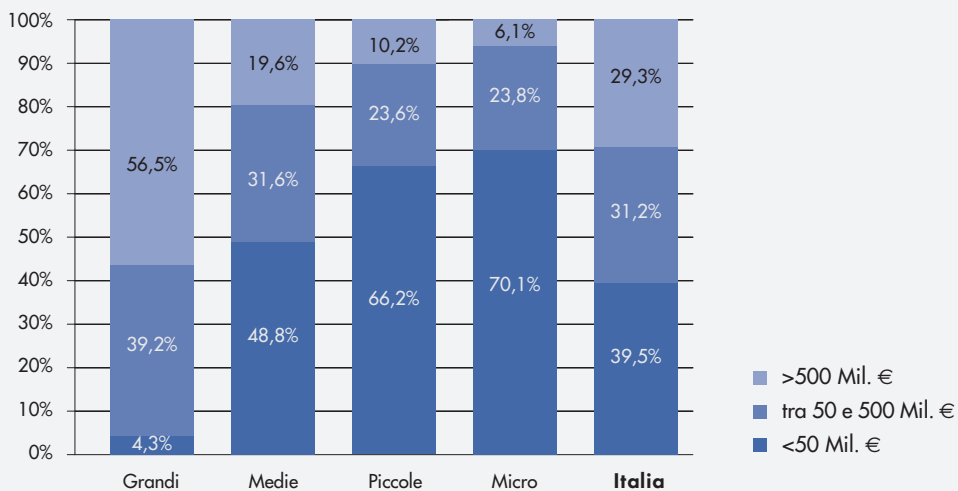
Nel 2010 il fatturato delle attività di Management Consulting rivolte al settore privato, sulla base della ponderazione di quanto emerso dai questionari raccolti, risulta pari a circa 2,6 miliardi di euro e si distribuisce:

- per il 29,3% verso imprese clienti di grandi dimensioni (con un fatturato maggiore di 500 milioni);
- per il 31,2% verso imprese clienti di medie dimensioni (con un fatturato compreso tra i 50 e i 500 milioni);
- per il 39,5% 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.

La diversa strategia di presenza delle varie classi dimensionali si manifesta nelle quote di mercato delle società di MC.

Fig. 28 Management consulting nel settore privato: distribuzione del fatturato per tipologia di imprese cliente 2010

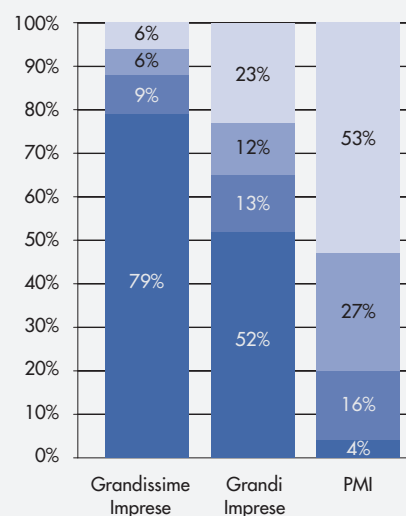


Società di consulenza	Imprese clienti >500 Mil. €	Imprese clienti tra 50 e 500 Mil. €	Imprese clienti <50 Mil. €
Grandi società	56,5%	39,2%	4,3%
Medie società	19,6%	31,6%	48,8%
Piccole società	10,2%	23,6%	66,2%
Micro società	6,1%	23,8%	70,1%
<b>Totale Italia</b>	<b>29,3%</b>	<b>31,2%</b>	<b>39,5%</b>

Gli stessi dati analizzati dal punto di vista della domanda evidenziano come le grandi imprese comprino in prevalenza dalle grandi società di consulenza (le grandissime imprese industriali o di servizi comprano quasi 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% della consulenza che richiedono).

Fig. 29 Quote di mercato MC nel settore privato per classi dimensionali - 2010

Imprese clienti	Grandi società	Medie società	Piccole società	Micro società
Grandissime imprese (>500 Mil)	79%	9%	6%	6%
Grandi imprese (tra 50 e 500 Mil)	52%	13%	12%	23%
PMI (<50 Mil)	4%	16%	27%	53%



Forte polarizzazione: i grandi clienti acquistano dalle grandi società di consulenza, i piccoli dalle piccole.

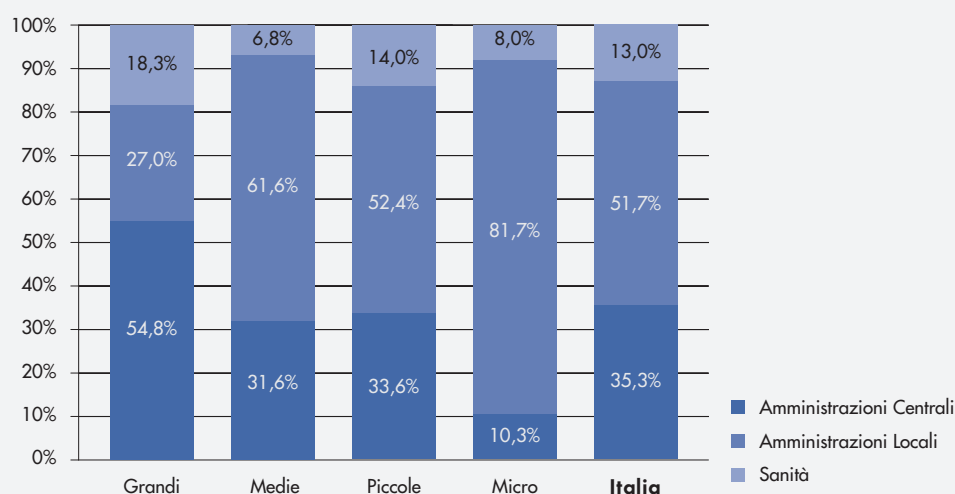
Nel 2010 il fatturato da attività di Management Consulting rivolte al settore pubblico, sulla base della ponderazione di quanto emerso dai questionari raccolti, risulta pari a circa 410 milioni di euro e si distribuisce:

- per il 35,3% verso le Amministrazioni Centrali;
- per il 51,7% verso le Amministrazioni Locali;
- per il 13,0% verso la Sanità.

Nel settore pubblico, le grandi società di consulenza presentano una distribuzione di fatturato indirizzata in prevalenza verso le Amministrazioni Centrali (il 55% 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 52% delle piccole all'82% delle micro.

Fig. 30

Management consulting nel settore pubblico: distribuzione del fatturato per tipologia di Amministrazione cliente 2010



Società di consulenza	Amministrazioni Centrali*	Amministrazioni Locali	Sanità
Grandi società	54,8%	27,0%	18,3%
Medie società	31,6%	61,6%	6,8%
Piccole società	33,6%	52,4%	14,0%
Micro società	10,3%	81,7%	8,0%
<b>Totale Italia</b>	<b>35,3%</b>	<b>51,7%</b>	<b>13,0%</b>

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

Gli stessi dati visti dal lato della domanda mettono in evidenza come le Amministrazioni Centrali e la Sanità comprino consulenza in prevalenza dalle grandi società (rispettivamente il 61% e il 58% della consulenza che richiedono).

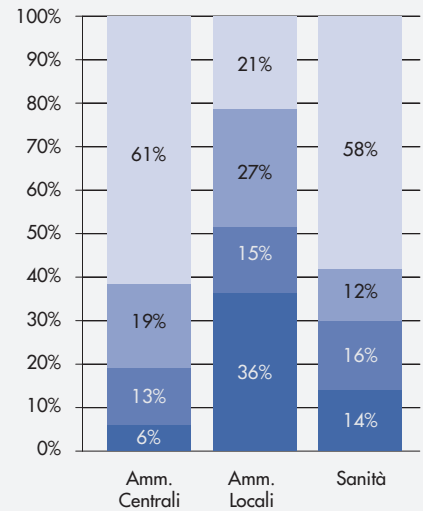
Al contrario le Amministrazioni Locali si rivolgono in prevalenza a micro società di consulenza (il 36% della consulenza che richiedono). Anche le medie società di consulenza si rivelano molto presenti nelle Amministrazioni Locali rispetto alle quali hanno una quota di mercato quasi doppia rispetto a quella che le caratterizza a livello di sistema Italia: hanno il 27% del fatturato di consulenza delle Amministrazioni Locali contro il 14% a livello complessivo nazionale.

Fig. 31

Quote di mercato MC nel settore pubblico per classi dimensionali - 2010

Amministrazioni clienti	Grandi società	Medie società	Piccole società	Micro società
Amministrazioni Centrali	61%	19%	13%	6%
Amministrazioni Locali	21%	27%	15%	36%
Sanità	58%	12%	16%	14%

■ Grandi  
■ Medie  
■ Piccole  
■ Micro



Nel 2010 il fatturato da attività di Management Consulting, sulla base della ponderazione di quanto emerso dai questionari raccolti, si è distribuito in base alla durata della relazione con il cliente secondo il seguente andamento:

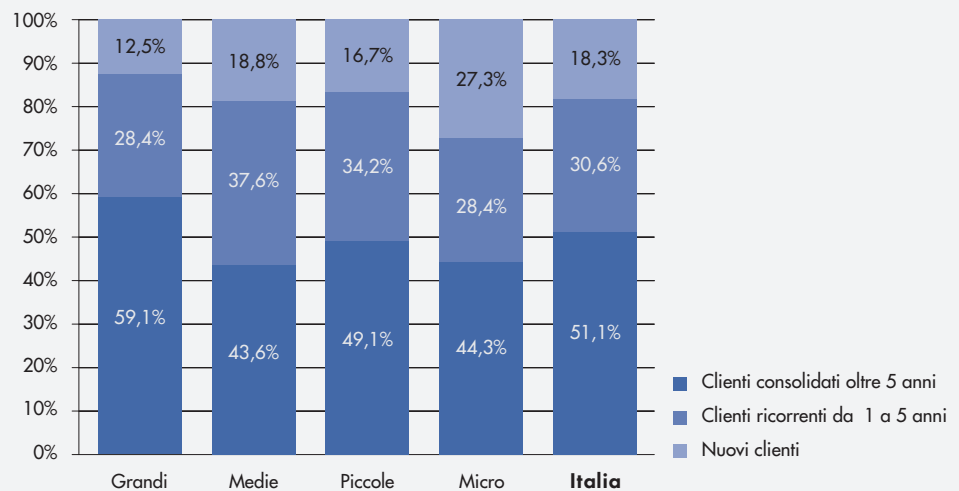
- per il 51% con clienti consolidati (clienti con cui la società di consulenza ha rapporti abbastanza regolari da oltre 5 anni)
- per il 31% con clienti ricorrenti (clienti con cui la società di consulenza ha rapporti abbastanza regolari da più di 1 anno e meno di 5 anni)
- per il 18% con nuovi clienti.

Le grandi società di consulenza tendono ad avere un maggior peso di clienti consolidati e ricorrenti anche in relazione al fatto che sono, in generale, società che operano da molto tempo sul mercato, laddove soprattutto tra le piccole e micro società ci sono molte società di recente costituzione che non hanno ancora avuto il tempo di consolidare un parco clienti.

Al di là dei fattori ostativi legati alla giovane età di alcune società, appare evidente come le società di consulenza cerchino la fidelizzazione del cliente e come questa fidelizzazione, al di là del maggiore dinamismo introdotto dalle gare promosse dagli uffici acquisti e dal maggior livello di concorrenza che caratterizza i momenti di crisi, rappresenti ancora la quota predominante del loro fatturato.

Fig. 32

Distribuzione del fatturato rispetto alla durata della relazione con i clienti - 2010



## Presenza internazionale

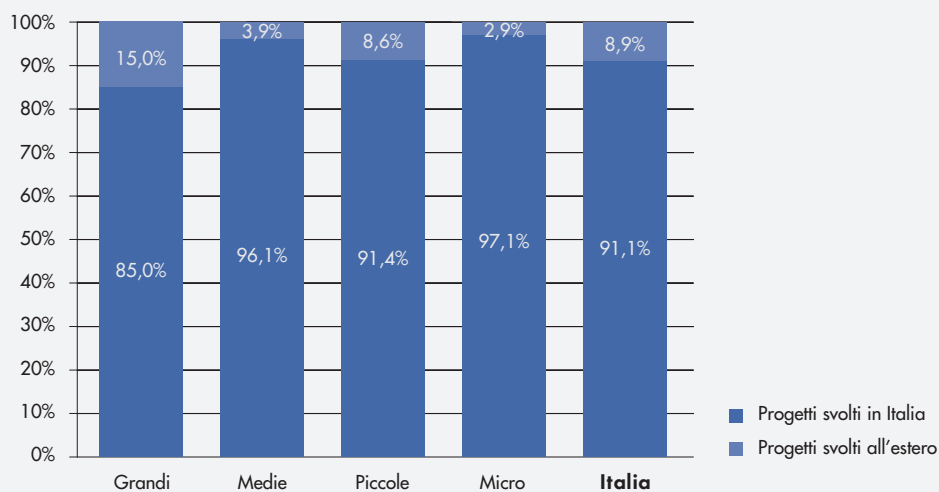
La presenza internazionale delle società di Management Consulting è stata valutata sia in termini di fatturato proveniente da progetti svolti all'estero (per clienti italiani o stranieri) sia in termini di numerosità delle società che svolgono progetti all'estero.

Il fatturato realizzato all'estero dalle società di Management Consulting è di circa 270 milioni di euro: il 9% del fatturato complessivo del settore e lo 0,08% del valore dell'export dell'Italia. Si tratta di valori bassi perché la consulenza – soprattutto per le micro e le piccole imprese – è un business molto legato alla realtà locale o nazionale e poco si rivolge ai mercati esteri.

Le grandi società di consulenza sono le più attive sui mercati esteri, dove realizzano in media il 15% 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. Comunque, anche nel caso delle grandi società di consulenza, la loro propensione all'export è percentualmente inferiore a quella che caratterizza il Sistema Italia nel suo complesso: rispettivamente il 15% del loro fatturato contro il 22% del PIL Italia.

**Le società di MC italiane sono molto domestiche: solo le aziende maggiori hanno una quota di lavoro internazionale apprezzabile.**

Fig. 33 Distribuzione del fatturato per localizzazione dei progetti - 2010



Imprese clienti	Fatturato da progetti svolti in Italia (Mil.€)	% Fatturato da progetti svolti in Italia	Fatturato da progetti svolti all'estero (Mil.€)	% Fatturato da progetti svolti all'estero
Grandi società	1.063	85,0%	187	15,0%
Medie società	415	96,1%	17	3,9%
Piccole società	448	91,4%	42	8,6%
Micro società	847	97,1%	25	2,9%
<b>Totale Italia</b>	<b>2.773</b>	<b>91,1%</b>	<b>271</b>	<b>8,9%</b>

**Internazionalizzazione minima del settore: solo 270 mil. euro. La quota di progetti svolti all'estero è il 9% contro il 22% dell'Export Italia.**

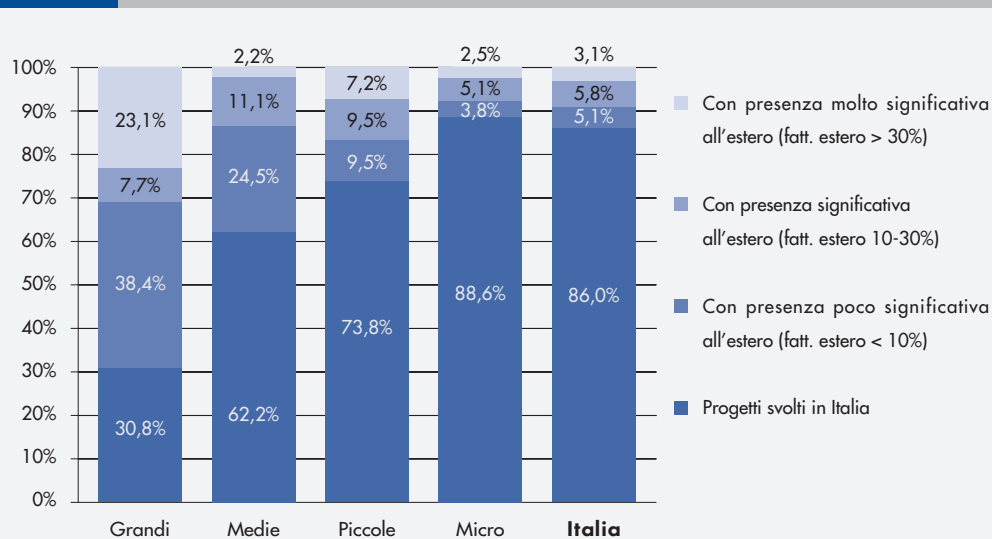
**L'86% delle imprese italiane di consulenza non si è mai avventurato all'estero. Solo il 3,1% delle imprese ha una quota di Export superiore al 30%.**

La scarsa propensione all'export del settore si riscontra anche in termini di limitata numerosità delle società di consulenza che si avventurano sui mercati stranieri: solo il 14% delle società di consulenza italiane sviluppano progetti all'estero contro un 86% di imprese che operano unicamente sul mercato nazionale.

Le grandi società di consulenza già vedono nei mercati esteri uno sbocco significativo della loro attività e il 23% di queste imprese genera all'estero il 30% o più del proprio fatturato.

Le piccole-medie società di consulenza, ma soprattutto le micro, incontrano invece molte barriere di accesso ai mercati internazionali: le loro attività progettuali sono legate per la maggior parte al territorio nazionale o locale e il limitato numero di consulenti su cui la società conta può rendere problematica la gestione di un progetto all'estero. Solo il 2,5% delle micro imprese ha sviluppato una presenza significativa sui mercati internazionali.

**Fig. 34** Distribuzione delle società per localizzazione dei progetti - 2010



	Con progetti solo in Italia	Con presenza poco significativa all'estero (fatt. estero < 10%)	Con presenza significativa all'estero (fatt. estero 10-30%)	Con presenza molto significativa all'estero (fatt. estero > 30%)
Grandi società	30,8%	38,4%	7,7%	23,1%
Medie società	62,2%	24,5%	11,1%	2,2%
Piccole società	73,8%	9,5%	9,5%	7,2%
Micro società	88,6%	3,8%	5,1%	2,5%
<b>Totale Italia</b>	<b>86,0%</b>	<b>5,1%</b>	<b>5,8%</b>	<b>3,1%</b>

L'internazionalizzazione, e in particolare l'entrata nei paesi emergenti, potrebbe rappresentare per il settore del Management Consulting la via maestra attraverso la quale consolidare la ripresa e lo sviluppo, a fronte di un'economia domestica che non riesce ancora a ripartire.

Lo sviluppo dell'internazionalizzazione richiederebbe, però, di affrontare il limite delle ridotte dimensioni delle società di consulenza, attraverso scelte di aggregazioni (anche rispetto a mercati specifici) e/o attraverso un intervento mirato di policy.



## Il profilo del titolare nelle micro e piccole imprese di consulenza

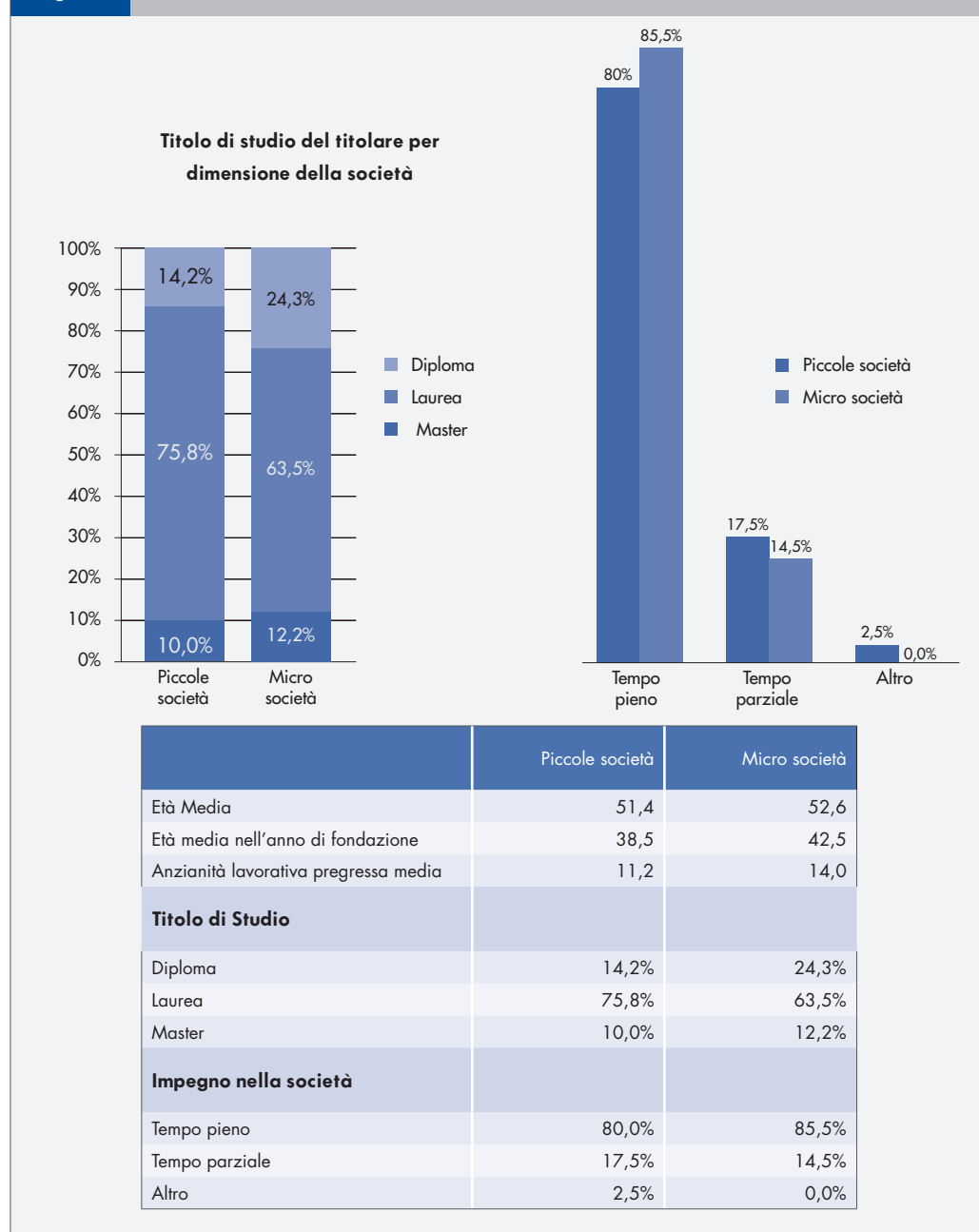
Il titolare rappresenta per le micro e le piccole società di consulenza il motore indiscusso di tutta l'attività. Per questo motivo per cercare di capire più a fondo le micro e le piccole imprese un'intera sezione del questionario è stata dedicata alla figura del titolare.

Il titolare (sia esso Presidente, Amministratore Delegato o Amministratore Unico) ha un'età media di circa 52 anni e, quando ha fondato la società, aveva mediamente 40 anni e un'anzianità lavorativa progressa pari a quasi 13 anni. Le micro società risultano in media fondate da titolari più anziani (43 anni rispetto a 39 anni) e con una più lunga esperienza lavorativa progressa (14 anni rispetto a 11 anni).

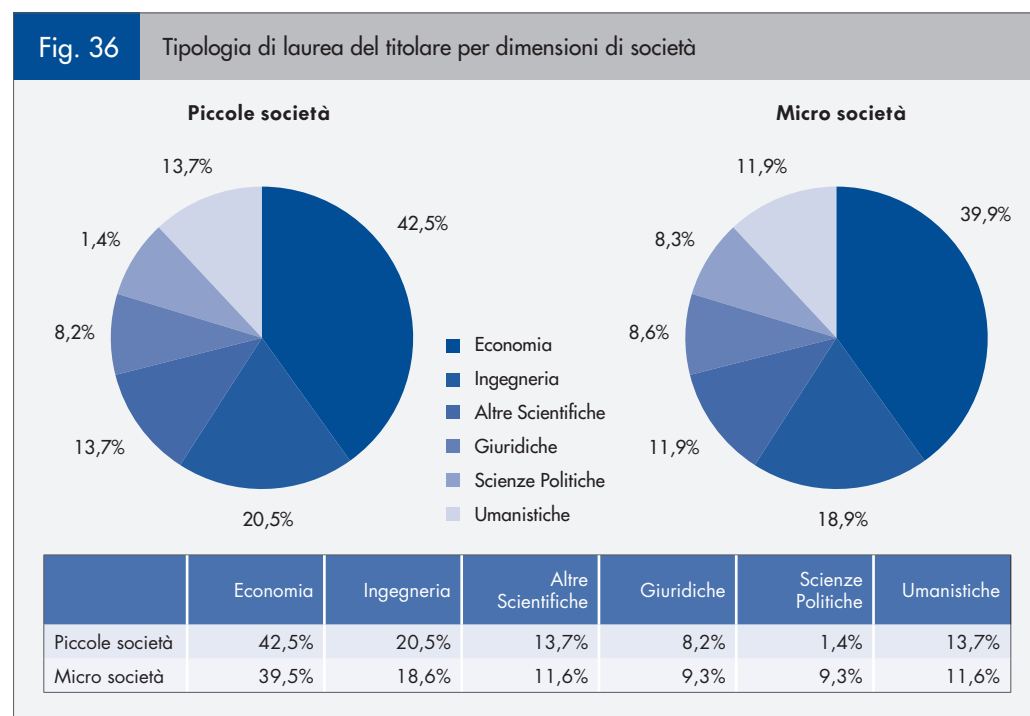
Il titolare ha quasi nel 70% dei casi una laurea, nel 20% un diploma e in più del 10% dei casi un master, ad evidenza dell'elevato livello di scolarità richiesta da questa attività.

Un po' meno dell'85% dei titolari lavora a tempo pieno all'interno dell'impresa dove quasi l'80% dei titolari ha il proprio lavoro nella società come unica fonte di reddito e oltre il 5% dei titolari può contare anche su una pensione.

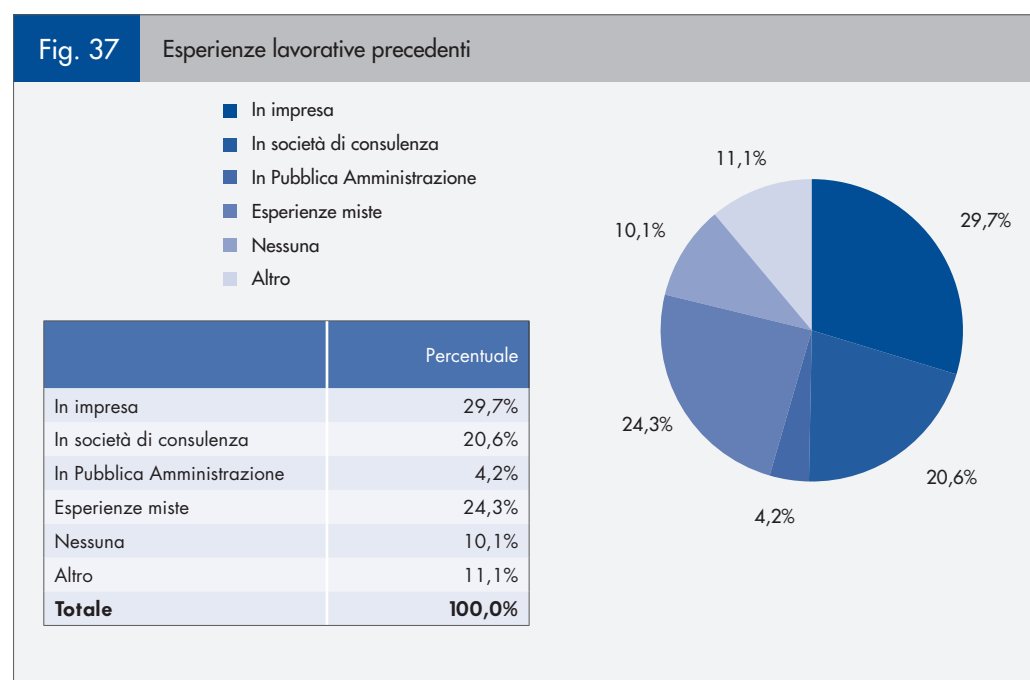
**Fig. 35** Età, anzianità, titolo di studio e impegno del titolare per dimensione della società - 2010



I titolari che possiedono una laurea o un titolo di studio superiore sono per il 40% circa laureati in Economia e per quasi il 20% in Ingegneria, ad evidenza di come questi due percorsi formativi facilitino l'ingresso nel mondo della consulenza, rispetto ad altre lauree per le quali lo sbocco nel Management Consulting è meno naturale e immediato.



Tra i titolari di società di consulenza piccole e micro si ritrovano più persone con esperienza in azienda o con esperienza mista (rispettivamente 31% e 23%) piuttosto che titolari che hanno sviluppato tutta la loro esperienza in una società di consulenza (21%) o che hanno iniziato la loro attività proprio nella società di cui ora sono Presidente o Amministratore (10%). Con riferimento alle micro e piccole società di consulenza qui analizzate, questo dato evidenzia come il settore della consulenza permei molto il tessuto industriale del paese e come ci siano molti dirigenti d'azienda che, o in chiave di successo (per mettere a frutto le proprie esperienze lavorative in un ambito più ampio della sola azienda in cui lavoravano) o in chiave di necessità (per reagire ad una situazione di prepensionamento), concludono il loro percorso lavorativo svolgendo attività di consulenza.



La maggior parte delle micro-piccole società di consulenza ha un Presidente-Amministratore con un'età compresa tra i 40 e 60 anni (64%). Solo l'11% delle società ha un Presidente-Amministratore con meno di 40 anni, a fronte di un 25% di società dove il Presidente-Amministratore ha un'età superiore ai 60 anni.

L'esame incrociato dell'età media del titolare nell'anno di fondazione e dell'anzianità media della società evidenzia come negli ultimi anni ci sia stata una decisa anticipazione della scelta di costituire una società di consulenza: i titolari con meno di 40 anni, in media, hanno preso questa decisione 4 anni fa quando avevano 32 anni, mentre i titolari con oltre 60 anni di età, in media, l'hanno presa 15 anni fa quando avevano 52 anni.

Il livello di scolarità tra queste fasce risulta maggiore nel caso dei titolari più giovani (dove l'85% ha una laurea e/o un master), confermando un andamento generale di maggiore scolarizzazione che caratterizza il paese.

L'esperienza pregressa tra queste tre fasce risulta profondamente diversa: il 54% dei Presidenti-Amministratori con meno di 40 anni di età ha una precedente esperienza in consulenza a fronte del 27% dei Presidenti-Amministratori con più di 60 anni di età.

**Fig. 38** Età, anzianità, titolo di studio e precedenti esperienze per classi di età del titolare

	Età media del titolare	Età media del titolare nell'anno di fondazione	Anzianità media della società	% Laurea o Master	% con precedente esperienza in consulenza
Sotto 40 anni	34,8	32,2	4,5	85,4%	54,1%
Tra 40 e 60 anni	49,3	40,8	8,6	73,1%	46,4%
Sopra 60 anni	66,4	51,5	14,9	79,2%	27,2%

## Aree di criticità nello sviluppo del management consulting

Il settore del Management Consulting in Italia, come risulta dai confronti con quattro paesi benchmark dell'Europa Occidentale, presenta un livello di sviluppo e di impatto molto inferiore a quello della Germania, del Regno Unito e, seppure in misura minore, della Francia.

Per cercare di capire come gli operatori leggono le ragioni di un più limitato sviluppo delle attività di Management Consulting nel nostro paese, sono state sottoposte nel questionario otto possibili ragioni (quattro legate alle caratteristiche della domanda di consulenza e quattro relative all'offerta di consulenza nel nostro paese).

La limitata propensione delle PMI italiane ad investire in consulenza viene identificata da quasi un terzo dei rispondenti quale la maggiore criticità allo sviluppo del settore del Management Consulting in Italia. Si tratta di un fattore esogeno fuori dal controllo delle società di consulenza e che, data la frammentazione del tessuto produttivo italiano, finisce per identificare come strutturale il gap rispetto al benchmark dei paesi UE.

La frammentazione del settore della consulenza è vista come un'area di grande criticità da parte del 20% delle società rispondenti.

Seguono poi due criticità su cui le società di consulenza hanno modo di intervenire e su cui potrebbero effettuare una riflessione critica: l'innovazione che le società di consulenza sviluppano, e la visibilità che sanno crearsi.

Il limitato ruolo giocato dalla Pubblica Amministrazione nello sviluppo del settore, in termini sia di progetti finanziati sia di investimenti diretti in consulenza, vengono considerati aree di criticità solo da una minoranza delle società rispondenti. Questo fatto può essere letto come una poca attenzione da parte dei rispondenti ad una parte del mercato che tradizionalmente si è rivelata poco aperta alla consulenza.

**Lo sviluppo del mercato della consulenza è condizionato dalla capacità di investimento delle PMI e da criticità nella struttura dell'offerta.**

**Fig. 39** Fattori principali che inibiscono lo sviluppo del settore



	Percentuale
Le PMI italiane investono poco in consulenza	31,7%
Il settore della consulenza è troppo frammentato	19,8%
Le società di consulenza fanno poca innovazione	9,5%
Le società di consulenza sono poco visibili	6,9%
I costi della consulenza sono troppo elevati	6,1%
La grande impresa italiana investe poco in consulenza	6,1%
Pochi fondi pubblici per progetti finanziati	6,1%
La Pubblica Amministrazione investe poco in consulenza	4,6%
Altro	9,2%
<b>Totale</b>	<b>100,0%</b>

Rispetto a questo quadro generale, l'analisi delle risposte per classe dimensionale evidenzia come la limitata propensione delle PMI ad investire in attività di consulenza sia identificata in tutte le classi come la principale causa del mancato sviluppo del settore del Management Consulting. Analogamente la frammentazione del settore della consulenza è considerato da tutte le categorie di imprese rispondenti – anche dalle micro imprese – come il secondo principale fattore di freno allo sviluppo.

Divergenze significative si riscontrano invece relativamente alla poca innovazione che non è ritenuta un problema dalle grandi società di consulenza mentre lo è per tutte le altre categorie di società, e relativamente alla limitata propensione della PA ad investire in attività di consulenza (che è considerata un problema molto significativo dalle grandi società di consulenza mentre appare marginale per tutte le altre categorie di imprese).

**Fig. 40** Fattori principali che inibiscono lo sviluppo del settore per classi dimensionali

	Grandi società	Medie società	Piccole società	Micro società
Le PMI italiane investono poco in consulenza	36,3%	27,3%	35,8%	29,1%
Il settore della consulenza è troppo frammentato	27,3%	18,2%	19,0%	20,2%
Le società di consulenza fanno poca innovazione	0,0%	18,2%	9,5%	7,6%
Le società di consulenza sono poco visibili	9,1%	4,5%	6,3%	8,9%
I costi della consulenza sono troppo elevati	0,0%	4,5%	9,5%	2,5%
La grande impresa italiana investe poco in consulenza	9,1%	9,1%	4,8%	5,1%
Pochi fondi pubblici per progetti finanziati	0,0%	6,8%	4,0%	8,9%
La Pubblica Amministrazione investe poco in consulenza	18,2%	2,3%	4,0%	3,8%
Altro	0,0%	9,1%	7,1%	13,9%
<b>Totale</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Profili delle imprese di consulenza per classe dimensionale - 2010				
	Grandi (50 addetti e oltre)	Medie (10 - 49 addetti)	Piccole (3 - 9 addetti)	Micro (fino a 3 addetti)
Fatturato medio (€)	35.686.000	1.046.000	240.000	63.000
Andamento del fatturato 2010/2009	-5,1%	2,0%	3,9%	1,7%
Andamento del fatturato 2011/2010	7,5%	6,4%	9,2%	13,6%
Occupazione media (n. addetti)	221	13	3,4	1
Andamento dell'occupazione 09/10	2,2%	-1,1%	-1,0%	0,2%
Andamento dell'occupazione 10/11	8,2%	-0,4%	-1,4%	0,0%
Produttività (fatturato/professional)	176.400	105.700	93.600	80.200
<b>Aree di specializzazione:</b>				
Funzionale + amministrazione	63,8%	31,0%	39,3%	25,7%
Strategica	24,2%	16,1%	21,9%	15,8%
Organizzativa + formazione	10,4%	49,5%	33,7%	40,1%
<b>Settori di specializzazione:</b>				
Servizi	66,5%	31,5%	36,5%	39,5%
Industria	20,2%	47,1%	51,1%	49,9%
PA e Sanità	13,3%	21,4%	12,3%	10,6%
<b>Clienti serviti nel settore privato:</b>				
Grandi imprese (fatt. >500 Mil)	56,5%	19,6%	10,2%	6,1%
Medie imprese (fatt. 50 - 500 Mil)	39,2%	31,6%	23,6%	23,8%
Piccole imprese (fatt. <50 Mil)	4,3%	48,8%	66,2%	70,1%
<b>Clienti serviti nel settore pubblico:</b>				
Amministrazioni Centrali	54,8%	31,6%	36,6%	10,3%
Amministrazioni Locali	27,0%	61,6%	52,4%	81,7%
Sanità	18,3%	6,8%	14,0%	8,0%
<b>Presenza internazionale:</b>				
% di fatturato da progetti svolti all'estero	15,0%	3,9%	8,6%	2,9%
% di imprese che hanno oltre il 30% di export	23,1%	2,2%	7,2%	2,5%

Focus: il profilo delle 35 grandi imprese di consulenza in Italia				
	Grandissime (oltre 150 addetti)	Medio-grandi (50 - 150 addetti)	Consociate di gruppo estero	Gruppi/società italiane
Numerosità	11	24	14	21
Fatturato medio (Mil. €):	95,6	8,4	74,2	10,3
Occupazione media (n. addetti):	544	63	411	83
Produttività (fatturato/professional):	181400	152600	186.600	138.500



## PARTE SECONDA

L'analisi evolutiva dei trend della consulenza



**Nota**

A completamento dei dati raccolti dall'indagine, questa seconda parte del Rapporto presenta un quadro qualitativo che racchiude la percezione sul campo dei risultati ottenuti. Le riflessioni presentate testimoniano l'impatto delle trasformazioni che coinvolgono il mondo della consulenza, dando conto sia degli aspetti legati al mutamento delle dinamiche di domanda e offerta, sia dell'incidenza dell'attuale crisi economica. Le osservazioni di operatori e opinion leader, qui riportate, sono emerse da interviste, videointerviste e dal dibattito svoltosi durante la tavola rotonda agli Stati Generali del Management Consulting 2011. I macro-temi affrontati riguardano il trend di cambiamento della domanda e dell'offerta di consulenza e i fattori di innovazione.



## Un'esperienza che delinea ipotesi future: intervista a Roland Berger\*

Il punto di vista di una delle figure più autorevoli della consulenza internazionale è stato raccolto in occasione degli Stati Generali del Management Consulting 2011. In una videointervista concessa ad Assoconsult, Roland Berger risponde a domande legate a temi quali l'evoluzione del mercato (se vi sia spazio per nuovi attori), i riflessi di macro trend sul mondo della consulenza, la specializzazione dell'offerta che al contempo si fa sempre più globale, il ruolo imprescindibile di creatività e innovazione per la sopravvivenza del Management Consulting.

Il bello della consulenza è che vi sia la possibilità di sviluppare business per ogni individuo. Domani giocatori nuovi potrebbero dominare il mercato. Cinquant'anni fa, per esempio, la Roland Berger non esisteva, oggi è una forza nella consulenza strategica: io stesso, dunque, sono il simbolo vivo che dal nulla si può costruire qualcosa, proprio nel settore della consulenza, perché il mondo cambia.

Con un po' di creatività, un po' di sentimento imprenditoriale e, soprattutto, con un'etica professionale molto seria e la volontà di creare valore per il cliente, ogni giorno una *newco* può avere successo.

Credo che la domanda dei servizi di consulenza cambi con la congiuntura. È chiaro che in recessione si verifichino riduzione di costi, razionalizzazione, accelerazione di processi o cash management. Inoltre, la domanda della consulenza cambia anche con i macro-trend di questo mondo: la globalizzazione accresce la domanda per servizi di consulenza globali. Lo sviluppo demografico, per esempio, ha cambiato la domanda per una consulenza più sofisticata nel personale, perché le aziende sanno che domani non troveranno abbastanza persone, almeno qui nell'Occidente.

Altri mega-trend sono la tecnologia o i problemi climatici che hanno creato nuovi settori di consulenza: esiste una consulenza per questioni ambientali, un grande settore di consulenza per l'IT, sviluppatosi con la tecnologia. Il mondo cambia, la consulenza cambia: il successo della consulenza dipende dalla capacità dei consulenti stessi di innovare i loro servizi.

Ogni cliente richiede il suo consulente, il cliente nazionale richiede una consulenza nazionale, il cliente globale chiede una consulenza globale, l'industria molto specializzata richiede un consulente molto specializzato, una *conglomerate* chiede il generalista, il top management chiede il generalista, uno specifico progetto di acquisto richiede il consulente specialista di sourcing. Insomma,

**I consulenti del futuro dovranno essere più creativi.**

sono molto contrario a risposte generiche: il mondo generico, in sostanza, non esiste. È chiaro che le grandi aziende sono quelle globali, e sono anche i compratori più importanti di consulenza. Perciò, in generale, si può dire che esiste una certa tendenza verso una domanda quindi un'offerta di consulenza globale. Anche in Italia la consulenza si è sviluppata e si sta sviluppando secondo criteri globali. Naturalmente, esistono differenze: la rete relazionale, in Italia, gioca ancora un ruolo più importante che non in Germania, ma fino a un certo punto.

Senza altro i consulenti del futuro dovranno essere più creativi. La creatività è forse l'elemento primario che un cliente richiede al suo consulente. Le consulenze procedurali, la razionalizzazione, la riduzione di costi, esisteranno sempre; si tratta, però, di un approccio abbastanza meccanico, metodologico. Al contrario, è l'idea nuova che fa la differenza per un cliente, ed è l'idea nuova che potrà fare la differenza fra un consulente e l'altro. Innovazione e creatività sono i prodotti più importanti che un consulente può portare in un'azienda.

Oggi, invece, mancano metodi innovativi. Ricordo trentacinque anni fa, quando Bruce Anderson sviluppò la sua *gross share matrix*: creò un mercato nuovo per la consulenza. La consulenza strategica è nata allora, in senso metodologico. Allo stesso modo, si è creato un mercato nuovo quando si è sviluppato il process re-engineering.

I consulenti hanno una colpa, dal più grande al più specializzato: mancano concetti e metodologie innovative. Fin quando la consulenza non riuscirà a offrire idee, concetti, prodotti, soluzioni innovative, rimarrà una certa pressione sul prezzo e perciò sul margine della consulenza. Lo sviluppo del mercato della consulenza non dipende tanto dall'andamento economico in generale, dipende molto più dall'innovazione.

\* Presidente Roland Berger Strategy Consultants



## La percezione delle dinamiche evolutive

Sul tema che riguarda i trend di lungo periodo, l'Osservatorio Assoconsult ha voluto raccogliere le opinioni di alcuni operatori e opinion leader del mondo della consulenza. Nel mese di maggio-giugno 2011 il team di ricerca dell'Università degli Studi di Roma Tor Vergata ha condotto undici interviste. Le interviste sono state incentrate su tre temi: 1) come sta cambiando la domanda di consulenza; 2) come sta cambiando l'offerta di consulenza; 3) quali sono le innovazioni portate dalle imprese di consulenza. Le osservazioni hanno evidenziato che:

- la domanda di consulenza da parte delle imprese si sposta sempre più verso aspetti operativi: soluzione di problemi tattici e miglioramento di specifiche aree funzionali piuttosto che advisory di alto livello. L'attuale situazione di crisi tende ad accentuare la richiesta di interventi immediati e di scarso respiro a discapito della consulenza di taglio strategico.
- l'offerta di consulenza rimane - e si prevede rimarrà a lungo - frammentata per le caratteristiche strutturali del settore. Emerge, però, un trend di parziale consolidamento legato sia alle acquisizioni mirate da parte di grandi imprese sia allo sviluppo di network di piccole/piccolissime imprese.
- la selezione di giovani talenti è resa più problematica da molti fattori quali: l'aggressività nel recruitment delle società Internet, la minore attrattività dei contratti in entrata offerti dalle imprese di consulenza e la difficoltà di offrire un *work-life balance* equilibrato. La possibilità di apprendere molto in pochi anni rimane la leva motivazionale più importante.
- l'innovazione portata dalle imprese di consulenza è, nella maggior parte dei casi, la proposta - tarata sulle specificità delle imprese italiane - di best practices internazionali ancora non diffuse nel nostro paese. A ciò si affianca lo sviluppo di modelli originali derivati dalle imprese italiane di successo.
- in generale, la consulenza - tradizionalmente riconosciuta come servizio ad alto contenuto di competenza - si sta trasformando sempre di più in una commodity, spesso comprata dagli uffici acquisti con capitolati di gara che guardano prevalentemente al prezzo.

Nel seguito sono riportate le domande proposte e, per ognuna, le risposte date.

**PIERLUIGI BRIENZA** Amministratore Delegato Deloitte Consulting  
**FEDERICO BUTERA** Presidente Fondazione IRSO  
**CARLO CAPÈ** Amministratore Delegato BIP - Business Integration Partners  
**ULDERICO CAPUCCI** Partner Neo-Polis  
**FABIO DE FELICE** Partner Protom Group  
**GIORGIO DEL MARE** Presidente Methodos  
**MARIACRISTINA GALGANO** Amministratore Delegato Gruppo Galgano  
**MARIO GIBERTONI** Presidente Studio Base  
**EZIO LATTANZIO** Amministratore Delegato Lattanzio E Associati  
**LINO MASTROMARINO** Amministratore Delegato PriceWaterhouseCoopers  
**MICHELE PARISATTO** Amministratore Delegato KPMG Advisory

### Come sta cambiando la domanda di consulenza?

**PIERLUIGI BRIENZA**  
AMMINISTRATORE DELEGATO  
DELOITTE CONSULTING S.P.A.

Nel valutare i miei commenti ai cambiamenti del mercato, è necessario tener conto che siamo una impresa di consulenza che tradizionalmente opera con grandi clienti e che il 70% circa dei ricavi è generato da una ventina

di loro: *blue chip* della borsa di Milano o appartenenti a grandi gruppi multinazionali. In questo contesto, la domanda di consulenza, oggi, è condizionata dall'evento "crisi". È un mondo cambiato rispetto al passato: i nostri clienti hanno bisogno di risolvere rapidamente alcuni problemi. Spesso lo fanno con un approccio "tattico" e non strategico ricercando soluzioni di breve periodo, investendo poco in termini di

budget ed energie. In altre parole, in questo momento ci viene chiesto il “quick” senza preoccuparsi troppo se la soluzione finisca con l’essere anche “dirty”. Mi domando, peraltro, se l’enfasi sulla crisi e sulla necessità di risposte a breve non sia in parte un alibi per non affrontare problemi strutturali di lungo periodo. La richiesta del “quick & dirty” è comunque un trend assolutamente chiaro. E proprio a questo cerchiamo di resistere, nell’interesse dei nostri stessi clienti, pur riconoscendo che la rapidità e facilità di realizzazione delle soluzioni sia essenziale rispetto al contesto in cui operiamo.

Come conseguenza di tutto ciò si registra anche un accorciamento della durata degli interventi. Quindi, tempi più corti e progetti più brevi. Lo stesso progetto che prima durava due anni, ora si suddivide in otto differenti progetti da tre mesi. Questa polverizzazione mette anche in evidenza il concetto di partnership tra cliente e consulente. È un po’ come dire: “Se questa iniziativa ha successo, è un successo di entrambi; se non avrà successo, diventerà un fallimento. Sempre di entrambi”.

Ci sono comunque realtà che stanno guardando più lontano e desiderano investire - o sono nella condizione fortunata di poterlo fare. Anche loro chiedono sia interventi che possano portare vantaggi chiari sul business, sia dei *business case* che evidenzino chiaramente l’impatto del nostro intervento sul conto economico. Queste dinamiche si ripercuotono sin nelle prime fasi dell’offerta consulenziale: oggi, l’assessment che una volta il consulente vendeva, ora è considerato dal cliente come un prerequisito, l’assessment deve esser già stato fatto o comunque, se necessario, lo si deve finalizzare velocemente e senza considerarlo un *deliverable* dell’intervento. Non è più richiesto l’*as is* ma principalmente il *to be*, con un ulteriore interesse ad un benchmark con l’esterno anche internazionale. I clienti sollecitano una vision e un’esperienza globale: ciò spesso implica dover mettere in campo team composti da risorse di diversi paesi. Quest’ultimo aspetto lo reputo estremamente importante nell’evoluzione della domanda, perché fino a poco tempo fa il team internazionale non solo non era richiesto, ma veniva addirittura valutato negativamente perché costituito da chi, non parlando la nostra lingua e con altre abitudini, rappresentava un elemento di complicazione.

La crisi ha finito con l’influenzare inevitabilmente anche

il prezzo della consulenza, con una riduzione di circa il 15% rispetto a quello di due anni fa e, in generale, con una maggiore attenzione al rapporto qualità/prezzo da parte dei clienti che, peraltro, si sono attrezzati sul lato acquisti con processi, metodologie e competenze - provenienti anche dal mondo della consulenza - che adesso sono più razionali ed efficaci.

In un quadro di contrazione del pricing, la success fee comincia a prendere piede, anche se più lentamente quanto atteso: si registra, infatti, un po’ di diffidenza da parte delle imprese nel dover pagare un sovrapprezzo a fronte di un eventuale

successo. Esiste qualche difficoltà nel gestirla, ma anche qualche difficoltà ad applicarla a progetti più tattici che strategici. In una logica di flessibilità, noi dobbiamo comunque essere pronti a fornire al cliente i servizi anche sotto questa forma. L’importante è definire chiaramente che cosa sia la success fee e come si andrà a valutare il successo del progetto stesso.

In maniera simile vanno anche considerati i servizi *value based*, cioè quelli in cui il cliente e il consulente concordano su un progetto che non viene prezzato e gestito in funzione dei classici giorni/uomo, ma si va a stimare il valore che viene prodotto riconoscendo al consulente una percentuale di questo valore.

## FEDERICO BUTERA

PRESIDENTE FONDAZIONE IRSO

Innanzitutto, bisogna operare una distinzione grossolana tra la domanda di consulenza delle grandi aziende, della Pubblica Amministrazione e delle piccole imprese.

Nelle grandi imprese si ha una riduzione significativa e drastica della consulenza legata all’accompagnamento strategico-strutturale o al cambiamento dei modelli d’impresa e dei comportamenti manageriali. Nei decenni passati, la consulenza serviva per aiutare l’imprenditore, il manager a trovare strade nuove per attuare modalità organizzative radicalmente diverse, in una situazione in cui si andavano modificando i paradigmi di gestione e di organizzazione d’impresa. La mia impressione è che da due o tre anni questo avvenga in maniera molto più ridotta. Oggi la richiesta di consulenza da parte della grande impresa tende a concentrarsi su aspetti operativi, sulla costituzione di sistemi oppure su una formazione che è di tipo professionale per il personale operativo, o di

### **Polverizzazione dei progetti di consulenza e tendenza al “quick and dirty”.**

tipo prevalentemente psicologico-comportamentale per il management. Quindi, per quanto riguarda la grande impresa, ho l'impressione che - seppure con eccezioni importanti - ci sia un *decalage* molto grave di quello che viene chiesto alla consulenza, in linea con un certo conservatorismo e una diminuzione di innovatività da parte delle imprese più grandi.

Una delle ragioni che spiega questo fenomeno è che il management delle grandi imprese è molto più formato, molto più evoluto di quanto non fosse alcuni decenni fa. Oggi i dirigenti delle grandi imprese frequentano corsi di management internazionali e qualche volta ne sanno più dei consulenti.

Le medie imprese, soprattutto quelle che stanno avendo un grande successo internazionale, si muovono in maniera abbastanza simile a quanto fanno le grandi imprese.

Nella Pubblica Amministrazione credo vi sia uno straordinario bisogno di riorganizzazione e di ripensamento dei processi e del rapporto con l'utente. Io lo chiamo *change management strutturale*. Questo tipo di consulenza richiede una collaborazione nel definire gli obiettivi e i parametri di riferimento e nel cambiare i paradigmi dell'organizzazione, collaborazione molto rara. La Pubblica Amministrazione si muove con le gare, che spesso sono strutturate per fornire servizi operativi, sistemi o attività operative. Quando si interviene su momenti di grande cambiamento degli enti pubblici, spesso nelle gare è riconoscibile la mano di chi, in qualche misura, è destinato a vincerle.

La Pubblica Amministrazione, che avrebbe maggior bisogno non solo di nuovi modelli di management, ma di maggiori processi di cambiamento organizzativo, è quella che sta facendo meno in questo campo. Ci sono delle eccezioni ovviamente importanti. Una di queste è quanto sta avvenendo nell'organizzazione della giustizia, dove sono state lanciate una serie di gare orientate ad accompagnare il *change management* degli uffici giudiziari. Questo è un caso molto interessante perché hanno partecipato quasi tutte le imprese di consulenza più e meno grandi, e si è avuta una distribuzione interessante di attività, con dei primi risultati dopo un anno di attività veramente sorprendenti.

La consulenza per le imprese minori non esiste: ci sono i commercialisti che fanno consulenza, consulenti occasionali personali e, qualche volta, le società tecnologiche. Non c'è un'offerta specifica di consulenza

**La grande impresa richiede operatività. Il consulente è percepito come fornitore.**

rivolta alle piccole imprese, benché queste rappresentino il volume più ampio del sistema imprenditoriale italiano e benché in molte occasioni - come nel caso dei progetti di internazionalizzazione - ne avrebbero molto bisogno. Se posso usare una metafora, a metà del '700 la grande maggioranza di chi si ammalava - e non era delle classi alte per cui poteva chiamare il prete, il mago o il tiradenti - moriva dal momento che non esistevano gli ospedali o l'assistenza pubblica. Oggi troviamo una situazione simile per quanto riguarda le piccole imprese.

A livello di rapporti cliente-consulente, la mia percezione è che nella maggioranza dei casi sia meno frequente e meno forte l'idea che il consulente è un partner. Anche la maggiore diffusione di consulenze pagate a *success fee*, a differenza di quanto si potrebbe pensare, non crea una partnership forte tra la impresa di consulenza e il cliente. Spesso sono solo dispositivi contrattuali rispetto ad un consulente percepito sempre più come un fornitore. Se si guarda alla struttura contrattuale degli affidamenti da parte di grandi imprese, per non parlare delle gare pubbliche, si trova una definizione dettagliata e precisa della fornitura, quasi non ci fosse differenza tra un appalto per le costruzioni o il trasporto di merci e la fornitura della consulenza. Riscontro poi i criteri di valutazione più centrati sul prezzo che non sulla qualità. Il prezzo è un fattore estremamente importante per la Pubblica Amministrazione, spesso vincolata a scegliere chi offre il servizio al prezzo più basso. Per le aziende grandi e medie per le quali la consulenza assomiglia più alla fornitura di servizi, vale la stessa cosa.

## CARLO CAPÈ

AMMINISTRATORE DELEGATO

BIP – BUSINESS INTEGRATION PARTNERS

Negli ultimi anni si è riscontrato un progressivo mutamento del rapporto tra clienti e consulenti.

In particolare, da quando, verso la fine degli anni '90, i principali Gruppi Industriali hanno cominciato a dotarsi di competenze manageriali avanzate (assumendo schiere di MBA o di Consulenti), la richiesta di servizi di consulenza è andata via via limitandosi a servizi che giustificassero il ricorso a terze parti, ossia dove vi era carenza qualitativa nel management interno, soprattutto ai livelli intermedi.

**Evoluzione del rapporto consulente-cliente: deterioramento? Così la consulenza diventa commodity.**

Le strategie di *offering* delle imprese di management consulting si sono quindi evolute, al fine di mantenere livelli

adeguati e stabilità di *revenue*, verso l'impiego di squadre di giovani professionisti che garantissero significativi supporti quantitativi (prima che qualitativi) al management intermedio, di fatto privilegiando una specie di outsourcing manageriale più che un effettivo trasferimento delle competenze.

Questa evoluzione - che considero di deterioramento del rapporto - ha fatto sì che non di rado il consulente sia diventato una commodity: una figura da acquistare come fornitore dall'ufficio acquisti con prezzi fissi, tariffari messi in competizione di volta in volta, gare non più sui contenuti ma sulle tariffe. In particolare, in molte gare non vengono richieste proposte di intervento ma solo le tariffe o, al più, le esperienze e le qualificazioni. Negli ultimi dieci anni ho assistito a questa distorsione progressiva.

Per il futuro ritengo vada recuperato il ruolo di advisor, un professionista completo che segua le esigenze del cliente e le risolva, non il consulente che cerchi di vendere secondo meccanismi che premiano obiettivi di breve periodo. Per poter acquisire un reale valore aggiunto, alle aziende serve un advisor con competenze molto specialistiche e molto distintive, supportate, però, da una conoscenza globale che non sempre il management ha potuto sviluppare. Non si tratta di occupare singoli spazi nell'organizzazione, ma di recuperare idee e strumenti per consentire alle aziende di poter perseguire la propria visione e liberare il proprio potenziale.

Sul trend di lungo periodo della commoditizzazione si è poi innestata la crisi attuale, che ha portato ad una drastica riduzione della consulenza strategica a favore della consulenza operativa ed economico-finanziaria. I grandi player della consulenza strategica si sono trovati di fronte a maggiori difficoltà rispetto agli altri e hanno subito un grave contraccolpo. Durante la crisi le aziende hanno avuto bisogno di trovare rimedi, da sole o con supporti di consulenze molto operative.

Il recupero rispetto a questo trend di commoditizzazione sarà un processo lungo, a fronte di un percorso di degrado molto veloce, e non sarà facile ricostruire la fiducia e i valori del settore. Il modo per farlo non può che

essere quello di portare dei risultati ai clienti e di affidarsi al passaparola. I clienti nutrono poca fiducia nei proclami dei consulenti che vantano risultati eccezionali senza fornire il nome dei clienti, spesso riservato. L'importante è il passaparola, cioè i pareri dati direttamente dagli interessati che dicono: "sì, questa impresa di consulenza mi ha veramente aiutato". Si tratta però di un processo lento. Da questo punto di vista l'Associazione potrebbe aiutare: potrebbe fare da garante e promuovere una consulenza più attenta ai bisogni del cliente e meno aggressiva commercialmente. Purtroppo, nel presentare l'azienda, diffidenza e prevenzione sono troppo spesso le reazioni di nuovi clienti, che hanno avuto decine di imprese di consulenza senza ottenere risultati.

Nella consulenza IT si riscontrano trend diversi: lì lo spending è rimasto sostanzialmente immutato e si investono milioni di euro; sulla consulenza direzionale, invece, si spende una frazione della consulenza informatica. Paradossalmente l'informatica fornisce sistemi transazionali operativi, spesso per funzioni di supporto, mentre la consulenza direzionale serve all'Amministratore Delegato per rimettere in sesto l'azienda. Questa rilevante difformità è ascrivibile a numerosi fattori: focus primario sulle attività operative, specialmente in momenti di crisi; impatto di nuove tecnologie; grandi programmi di integrazione tra divisioni / società / units internazionali.

**ULDERICO CAPUCCI**  
PARTNER NEO-POLIS

Il settore della consulenza va segmentato ed è difficilissimo generalizzare le analisi perché noi continuiamo erroneamente a chiamare consulenza servizi che sono il risultato di esternalizzazione di attività. Non penso che la consulenza debba essere solo di alto livello, strategica o di general

management, ma ritengo dovrebbe essere un'attività ad alto contenuto di competenza da parte dell'erogatore. Invece, in molti casi, quella che chiamiamo consulenza è prestazione di attività.

**In molti casi, quella che chiamano consulenza è solo prestazione di attività, senza alcun contenuto di competenza elevato.**

Le grandi imprese di consulenza stanno specializzandosi su attività di servizi, mentre quelle piccole apportano le competenze che hanno maturato in azienda: la consulenza, come attività specialistica, mi sembra che stia molto scemando. Domanda e offerta si influenzano reciprocamente in modo negativo. In questo momento, le aziende hanno un forte bisogno di cambiamento, ma la domanda di consulenza sul tema del cambiamento - cambiamento strategico, organizzativo, di competenze o di cultura - è parziale e limitata. Non c'è domanda forte di consulenza sui modelli di management, anche se una riflessione su questi temi sarebbe centrale per le imprese. L'Italia, infatti, non vincerà mai la battaglia internazionale sul piano della riduzione dei costi, ma può vincere sulla differenziazione. Bisogna avere chiaro in che economia siamo: Siamo nell'economia dei volumi o dei valori? In un'economia di capitali o di conoscenza? Industriale o post industriale? Non sono domande teoriche ma domande di base. Se è vero che non siamo più in un'economia di capitali, dobbiamo dire su questa base alle imprese come andare avanti: come fare le strategie; come cambiare l'organizzazione, l'incentivazione; come mutare il profilo dei manager, i processi e così via.

In questo ambito è centrale l'allineamento del top management, la qualità dell'*execution*, il sistema delle regole e la generazione di valore. Non ho mai visto un'azienda di successo che non abbia avuto ai primi livelli un forte allineamento nel modello d'impresa e che non avesse in mente, in modo condiviso, l'identità competitiva. È questo il caso della Dallara Automobili, dove Pontremoli afferma: "La nostra strategia è fare le cose in cui siamo i più bravi a fare al mondo: trattare il carbonio". Questa è la loro identità competitiva. Le Poste Italiane stanno diventando un caso di successo assoluto, perché hanno sviluppato l'identità competitiva: guadagnano con i prodotti finanziari, ma sono rimaste le Poste. Rispetto alle banche hanno un livello di competenze più basso, ma, facendo cose più semplici, più chiare, più vicine e più affettive, sono diventati la prima azienda italiana nel prodotto assicurativo vita e stanno entrando nei danni: ne risulta che le persone fanno la coda fuori dalle poste, mentre in banca no.

Ragionamenti analoghi vanno sviluppati rispetto all'Information Technology. L'IT è un fattore tecnologico e, dal punto di vista della consulenza manageriale, è da comprendere il contributo che l'IT dà alla competitività dell'azienda. Alcuni consulenti misurano il costo dell'informatica sul fatturato, ma questo non ha niente a che vedere col valore che l'IT genera in termini di semplificazione dei processi e di miglioramento del CRM.

L'unico segmento del mercato in crescita è quello della consulenza sulle risorse umane, e in particolare l'intervento sulla persona, che lo si chiami coaching o assessment o laboratorio di sviluppo. Le aziende, però, non sono fatte di persone ma di ruoli: in tanti casi l'intervento sulla persona può essere inutile.

## FABIO DE FELICE

PARTNER GRUPPO PROTOM

Prima di trattare dei cambiamenti nella domanda di consulenza vorrei fare una premessa sull'influenza che il contesto in cui vivo, la città di Napoli, esercita sulla mia visione, e in secondo luogo sul fatto che nel meridione la bolla speculativa dei mutui ipotecari e il default finanziario post Lehman Brothers hanno avuto riverberi molto significativi. Le lusinghe della finanza senza regole, il miraggio dell'arricchimento facile che prescinde dalla reale produzione di beni e servizi e tutte le ricchezze virtuali, hanno generato una grande evanescenza dei contenuti, comportando una forte difficoltà per la consulenza nell'essere efficace in moltissimi contesti.

Per fronteggiare la crisi, molte grandi aziende hanno re-internalizzato servizi che prima esternalizzavano, e n e r a n d o così un'asfissia significativa in

**La consulenza sentita  
come accessoria.**

tutte le piccole e medie imprese. Penso che il ragionamento sia estensibile all'intero contesto italiano. Al tempo stesso, sul versante pubblico, si assiste al fenomeno del *in house providing*, che contribuisce a ridurre la domanda di consulenza. Si tratta, sostanzialmente, della costituzione di società che consentono di bypassare meccanismi di appalto. È uno strumento potrebbe funzionare se aumentasse l'efficienza del servizio, perché la consulenza, rispetto a queste società, potrebbe erogare comunque i propri servizi. Invece, spesso, è un meccanismo che non solo non rende più efficiente la macchina burocratica della Pubblica Amministrazione, ma sottrae anche mercato. Come evidenzia il sociologo Prandstraller, mentre le imprese di consulenza sono essenziali per spostare una serie di servizi dalla Pubblica Amministrazione verso l'esterno - dalla certificazione dei crediti fiscali, alla redazione di business plan - con tutta una serie di procedure in grado di "allargare la torta", questi interventi *in house providing* parcellizzano ancora più le porzioni.

Più in generale, rispetto al rapporto cliente-imprese di

consulenza, ritengo che le condizioni di mercato sopra descritte abbiano generato una forte leva a sfavore delle imprese di consulenza. A questo si aggiunge l'estrema frammentazione del settore, frammentazione che permette al nostro cliente di approfittarne, seguendo il principio del *divide et impera*. Non vedo un riassorbimento a breve di questa situazione di difficoltà.

Tutto ciò si riflette sullo spending: la contrazione è avvenuta perché i committenti, nel momento in cui devono agire sui costi e garantire i livelli di occupazione, tagliano i servizi terziarizzati. I servizi di consulenza rientrano in questa categoria e vengono considerati accessori e non, come invece penso, determinanti per la crescita dell'azienda o della Pubblica Amministrazione.

Per la razionalizzazione della spesa nella Pubblica Amministrazione sarebbe importante distinguere tra il consulente e la imprese di consulenza. La maggior parte delle spese di consulenza è per consulenti-dirigenti, funzionari che svolgono in chiave sostitutiva funzioni interne all'amministrazione. Diversa è la situazione rispetto alle imprese di consulenza, interlocutori che sono in grado di organizzare un servizio e fornire un risultato. Per questo, sono fermamente convinto che la razionalizzazione della spesa passi attraverso investimenti in consulenza tali da permettere all'amministrazione di migliorare e risolvere una serie di problemi operativi e organizzativi.

## GIORGIO DEL MARE PRESIDENTE METHODOS

Tra i cambiamenti nella domanda di consulenza, il primo grande fenomeno di questi ultimi anni è l'esondazione dell'IT abbinata al Web. La domanda di consulenza nel futuro crescerà come ibrido fra IT, Web e forme d'interazione dentro e fuori l'impresa. È una consulenza non più verticale ma orizzontale, nella misura in cui la tecnologia dell'informazione non è più una funzione ma un bisogno di tutte le funzioni, anche con tentativi di auto governo.

La seconda osservazione è che, col crollo organizzativo delle staff e con il trasferimento delle competenze di staff alla linea (dall'HR alla finanza d'ordine e all'amministrazione), c'è un nuovo mercato

della consulenza di assistenza e supporto alle linee, che devono gestire non solo l'operatività, ma anche via via una nuova evoluzione delle strategie delle funzioni che si impoveriscono. La linea non è più aiutata "ancillarmente" dagli uomini delle staff, quindi, già da un paio d'anni, si presenta un diffuso bisogno, su numeri grandi, di avere una rapidità efficace nell'assorbimento delle competenze e dei tools, che prima venivano offerti dalle staff centrali, che ora faticano a rendere autonoma la linea. Più in generale, molte imprese investono su una consulenza meno strategica e molto più operativa e vicaria, spesso dovuta a campagne di saving di personale. Esistono attività necessarie e il lavoro va fatto da esperti esterni, meno costosi e più veloci. Una forma di flessibilizzazione del lavoro consiste nel chiamare consulenti, anche di grandissime società, che in realtà non devono elaborare consigli, ma devono "solo" fare cose: centinaia o migliaia di consulenti operativi stanno per mesi a inventariare e valutare gli stock o fare rilevazioni che l'azienda non è più in grado di fare internamente.

Rimane, comunque, sempre attiva anche la consulenza strategica con servizi di indirizzi e di problem solving complesso, ma la novità crescente è che oggi i vertici di un'impresa chiedono di declinare le nuove strategia nel rispetto della cultura aziendale. Questo è stato provocato anche in Italia, da centinaia di acquisizioni di varie dimensioni, a volte globali, avvenute in ogni settore. Quando Prysmian ha dovuto integrarsi con Draka, il problema non è stato più quello di un tempo, ovvero stabilire il dominio dell'acquirente, ma compiere con intelligenza l'integrazione di culture diverse per il massimo successo immediato. Questo è strategico e rientra nel mestiere dei capo-impresa, cosa che non era percepita sei anni fa, finché Marchionne affermò col progetto "avanti e veloci" di sentirsi responsabile del cambiamento di mentalità e comportamenti di tutti i dipendenti della Fiat Auto. In tema di integrazione culturale, gli italiani hanno dei vantaggi. Poche aziende storiche hanno una cultura strutturata e consolidata, mentre la maggior parte delle imprese è facilitata nel costruire una cultura a quattro mani con i nuovi partner. Fondere e integrare i processi hard, ormai, è una cosa "da manuale": ci vogliono pochi mesi, per un team di consulenti, per realizzare un'unica procedura degli acquisti, della logistica ecc. Molto più difficile e complessa è l'integrazione di gamma tra due

**La consulenza del futuro: ibrido di IT, web, interazione dentro e fuori l'azienda. E poi, come nell'edilizia: contratti a tempo.**



aziende, perché richiede una cultura nuova, cooperativa e forti dosi di ascolto. Noi italiani siamo esperti nel gestire l'integrazione culturale, nell'accorciarne i tempi e nell'ottenere le massime prestazioni dalle fusioni. Non a caso Luxottica, il numero uno al mondo degli occhiali, è un esempio studiato nelle università americane per come si integrano aziende acquisite tra concorrenti principali.

Per procedere nella riflessione, è importante ricordare che sta cambiando il mondo e che, nelle imprese, per reagire si assiste al crollo della barriera tra fenomeni e perimetri di management interno e di management esterno. Per questo, chiunque sia specializzato su un settore consulenziale di gamma di assistenza alle imprese, se vuole eccellere, non può essere ignaro delle implicazioni sul versante di competenze opposte alle proprie. Le grandi società di relazioni esterne oggi sono costrette ad attrezzarsi, anche con alleanze, per capire cosa succede all'interno di un'impresa a seguito delle loro azioni sull'esterno. Vale anche, viceversa, il fenomeno per cui le imprese di consulenza devono sapere cosa significhi avere progetti di grande impatto interno rispetto alla fuga o addirittura all'offerta di notizie di questi fenomeni sull'esterno, relativamente a programmi di zero waste, di rispetto ambientale, di saving, programmi che si realizzano all'interno ma che poi vanno sui media senza regia professionale.

Un'altra novità è legata al fatto che molte aziende, che coinvolgono consulenti, non si limitano alla ad affidarsi ad una sola impresa di consulenza, ma chiedono che più imprese di consulenza collaborino insieme su un tema. Metà dei progetti che noi gestiamo, sono in alleanza con imprese di consulenza molto diverse da noi, ma utili per il successo migliore del progetto. Questo perché le aziende, per ottenere velocità e affidabilità, domandano un mix di competenze che non sempre una sola impresa di consulenza può avere.

Un fenomeno importante è che i contratti sono come nell'edilizia: a tempo. Se già prima erano formalmente a tempo, adesso il tempo è molto rispettato dai clienti. Per il ritardo sono previste penali in molti progetti. Questo determina problemi anche di relazione perché spesso il ritardo è dovuto al sistema "cliente". Il cliente, però, chiede di essere stimolato; quindi, per paradosso, la velocità di un'iniziativa deve essere quella del consulente e non la velocità del cliente.

## MARIACRISTINA GALGANO

AMMINISTRATORE DELEGATO GRUPPO GALGANO

Dal nostro osservatorio, possiamo vedere che i clienti tendono a rinnovare la fiducia nella impresa di consulenza proponendo contratti brevi nell'ottica di poter toccare con mano il contenuto dell'assistenza ricevuta. Il cliente oggi è molto attento non solo ai costi ma anche al ritorno dell'investimento, che valuta a breve e in modo tangibile. A fronte di risorse sempre più limitate, infatti, vuole costantemente essere informato, capire cosa sta succedendo ed essere corresponsabile e co-conduttore del progetto.

L'attenzione dei clienti ad un ritorno a breve degli investimenti non è sempre del tutto positiva perché alcuni progetti richiedono un più ampio respiro. La sfida per la consulenza è, quindi, quella di saper coniugare le due esigenze.

L'attenzione verso i risultati è legata alla concretezza di quanto viene fatto e alla capacità di "sporcarsi le mani"; le ricette non sono più sufficienti. Questo significa istaurare con i manager dell'impresa una reciproca conoscenza e un rapporto molto più operativo.

**Ritorno ai basics della consulenza: organizzazione e operations.**

Riscontriamo un grande ritorno, anche nelle aziende di servizi, a quelli che sono considerati i basics della consulenza: l'organizzazione e le operations.

Il ritorno ai basics non significa però richiesta di consulenze standard perché la personalizzazione oggi è essenziale. Tutto ciò richiede molta più attività di impostazione e di preparazione, per smontare il progetto standard e rimontarlo in piena aderenza sia ai tempi, sia ai luoghi della specifica realtà in cui sarà svolto.

## MARIO GIBERTONI

PRESIDENTE STUDIO BASE

Nel commentare come è cambiata la domanda di consulenza, premetto che opero prevalentemente con la grande e media azienda su due macro-aree: le risorse umane (incluso ricerca e selezione) e il mondo tecnico (le operations e il manufacturing).

La domanda di consulenza, per quanto riguarda le risorse umane, ha due caratteristiche: netta ripresa nel coaching e nel mentoring rivolto a quadri e manager che avvertono la necessità di un supporto in un momento di turbolenza economica; forte riduzione nella ricerca e selezione di personale, dove l'avvento di social networks - quali LinkedIn - ha ribaltato il mercato. Le persone che entrano in mobilità o che cercano una nuova occupazione, non si rivolgono più alle società di ricerca e selezione, ma si iscrivono a siti quali Monster o contattano direttamente le aziende, che finiscono per avere molti curricula spontanei, anche di professionalità elevate, senza dover ricorrere ai consulenti che tradizionalmente si occupavano di ricerca e selezione.

La formazione ha subito tre grandi modifiche in termini di mercato: 1) l'avvento della formazione finalizzata attraverso i fondi strutturali e i fondi paritetici (quali fondi dirigenti o fondi impresa); 2) la grande offerta di formazione da parte di ex-dirigenti usciti dalle aziende a seguito di programmi di ristrutturazione. Si tratta di un'offerta di buon livello per le PMI e ad un costo molto basso: è il caso, per esempio, di un direttore vendite che ha svolto il lavoro per trent'anni ed è in grado di fare un buon corso per venditori; 3) la crescita dei master che in realtà mettono in condizione i ragazzi di poter fare bene la "consulenza leggera", cioè la consulenza alle piccole e medie imprese su temi quali il controllo di gestione o la motivazione del personale.

Sempre nel settore delle risorse umane, c'è un filone che riguarda la prevenzione infortuni. La prevenzione infortuni è un fatto etico che non può essere imposto da norme e leggi sanzionatorie. Per quel che ci riguarda, cerchiamo di guidare le persone ad avere comportamenti corretti in chiave preventiva, al fine di evitare l'infortunio. Ora si cominciano ad avere dei ritorni: gli imprenditori un po' più illuminati, che prima facevano prevenzione perché obbligati da una norma di legge o per paura di essere condannati, hanno interiorizzato il concetto etico secondo il quale, oggi, lavorare in Italia significa rispettare il lavoro anche dal punto di vista della prevenzione infortuni.

Nelle aree tecniche, le aziende chiedono in maniera decisa interventi di riduzione costi e di aumento dell'efficienza. In questo ambito, è importante aiutare i clienti a capire che, con la caduta del muro di Berlino prima e della muraglia cinese poi, il potere economico si sta spostando in Asia, verso i BRICS - cui aggiungo la "s" perché ora non sappiamo se sarà il Sud Corea

**Viaggi studio: vedere di persona come sia possibile cambiare.**

o il Sud Africa. Dobbiamo quindi essere in grado di aiutare sugli aspetti base l'imprenditore che vuole andare a localizzarsi in quelle aree: quanto meno a trovare sul posto il commercialista, l'avvocato, l'uomo che procura il capannone, chi seleziona le risorse e, poi, i contatti commerciali.

Nell'area tecnica c'è un livello oltre il quale non si riesce ad essere convincenti nei confronti degli interlocutori. Per esempio, accade che mi chiedano di portarli a vedere qualcuno che abbia fatto queste cose. Per questo, sei anni fa, abbiamo cominciato con il primo viaggio-studio in Giappone. Possono quindi parlare con i direttori generali e manager di grandi imprese giapponesi, che illustrano quali sono i problemi che hanno avuto portando il modello Toyota in giro per il mondo o che spiegano, in Samsung, come hanno battuto la Sony in cinque anni. Di fronte alla giusta critica che si tratta di grandi aziende mentre la propria realtà è di piccola o media impresa, rispondiamo andando a visitare un'azienda di 20-25 dipendenti, per osservare come, lavorando con un metodo e con un approccio mentale diverso, si possano risolvere i problemi. Nelle visite in Giappone inseriamo sempre la cultura, visitando i templi buddisti, raccontando la storia del Giappone e spiegando come funzionino i contratti di lavoro, il tutto con la presenza di un consulente giapponese. Questa formula ha funzionato molto bene

perché molte persone affermano di aver portato un po' di innovazione nella loro azienda senza bisogno di consulenti, per esempio, nell'ambito della gestione a vista, nell'ordine, nella proceduralizzazione. Altri chiedono di essere accompagnati a compiere un passo ulteriore, nel campo della manutenzione o di qualche altro rilevante. Certe aziende promettono ad alcuni dipendenti che, se a fine anno raggiungeranno determinati risultati, li compenseranno con nove giorni di formazione in Giappone, un bonus che sul curriculum personale incide molto.

Abbiamo fatto viaggi analoghi in America: con il Giappone abbiamo coperto l'area attinente al Manufacturing; con l'America, l'area delle Risorse Umane, creatività e innovazione; e, dall'anno prossimo, con l'India copriremo l'area dell'Information Technology. È una formula che funziona molto bene, perché dà un riscontro reale: i clienti vedono di persona quello che "predichiamo" e riescono ad applicare nella propria azienda regole che rispondono al buon senso, slegate da una cultura nazionale.

**EZIO LATTANZIO**  
AMMINISTRATORE DELEGATO  
LATTANZIO E ASSOCIATI

Una premessa: Lattanzio E Associati opera prevalentemente nella consulenza alla riforma e modernizzazione della Pubblica Amministrazione - nel settore government nel gergo anglosassone - e per questo focalizzo le mie considerazioni sul mercato pubblico e sulle sue specificità.

In Italia, la Finanziaria del 2010 ha messo un tetto alla spesa in consulenza e formazione da risorse proprie della PA: dal 2011 la spesa per servizi di consulenza deve rimanere entro il 20% della spesa del 2009 e la spesa per servizi di formazione entro il 50%. Questo - fatti salvi i progetti finanziati con fondi europei - ha drasticamente ridotto la capacità di spesa della Pubblica Amministrazione.

Un taglio drastico operato su un mercato che, secondo i dati del Dipartimento della Funzione Pubblica, lato offerta, era destinato per l'88% a singoli individui. Consulenti individuali, clientelismi, portaborse e incarichi pro tempore di vario genere: migliaia di incarichi di entità tra 500 e 100.000 euro l'uno, incarichi che, escluse alcune eccezioni, non riteniamo portino particolare valore all'Amministrazione. Quindi il taglio dell'80%, se si dovesse rivolgere a questa parte poco produttiva, potrebbe non avere nessun impatto sul 12% destinato alla consulenza organizzata in forma di imprese strutturate. Per quanto riguarda i servizi di formazione, le regole e i parametri rispetto a cui applicare il taglio del 50% non sono ancora del tutto chiari e per questo molte Amministrazioni, per la preoccupazione di commettere irregolarità o infrazioni alla norma, nel 2011 hanno completamente bloccato l'acquisto di servizi di formazione.

Inoltre, in Italia, molto più che all'estero, si registra una fortissima e anomala pervasività degli organismi *in house*: di fatto, la Pubblica Amministrazione compra consulenza da se stessa. Molti enti pubblici - dai Ministeri alle Regioni e agli Enti Locali consorziati - si sono fatti la consulenza in casa, non solo con costi, qualità e inefficienze eclatanti rispetto agli standard del settore privato, ma anche con la

**Anomala pervasività dell'in house nel settore pubblico: la consulenza deve portare energie dall'esterno. Consulenti individuali, clientelismi, incarichi pro tempore generano dispersione di valore da parte della PA.**

contraddizione intrinseca del "fare in casa", dal momento che la consulenza per sua natura dovrebbe portare idee, competenze ed energie esterne.

Tutto questo - risorse decrescenti, polverizzazione delle risorse tra singoli individui e concorrenza dell'*in house* - avviene in una fase che dovrebbe essere in teoria di forte cambiamento della Pubblica Amministrazione, con l'azione propulsiva del Ministro Brunetta e con le richieste di rinnovamento del settore pubblico che provengono da tutti i settori dell'economia e del paese.

A questo si aggiunge una "criminalizzazione" della categoria, dove le consulenze, definite spesso "consulenze d'oro", vengono di frequente associate ad auto blu e ad altri sprechi. Il nuovo sindaco di Milano appena eletto ha dichiarato: "Taglieremo le consulenze!": uno slogan che fa moda, ma che non discrimina tra il "clientelismo"

e/o i presunti "consiglieri" da un lato e, dall'altro, il solido contributo strutturato da parte di imprese di consulenza che lavorano su progetti con output, tempi, fasi e processi definiti.

Queste dinamiche di forti tensioni e di drastica contrazione hanno però portato ad una domanda più qualificata, più attenta di prima alla creazione di valore e al rapporto costi/benefici e orientata a bandire gare in risposta a esigenze più vere, più solide rispetto a quelle precedenti.

La domanda si è spostata dalla consulenza organizzativa alla consulenza strategica: è molto calata

la consulenza rivolta ad un miglior funzionamento dei processi interni (la gestione, l'organizzazione, le risorse umane, il controllo di gestione, la contabilità analitica o la qualità). Questa tipologia di domanda rimane permane quasi solo nelle grandi amministrazioni (es. Agenzia Fiscali, Sogei, INPS, INAIL, ...). Viceversa, come detto sopra, cresce la consulenza strategica che, nel settore pubblico, significa accompagnamento della Pubblica Amministrazione nella definizione delle sue politiche di intervento nei diversi ambiti (es. turismo, trasporti, sanità), e più trasversalmente supporto alla elaborazione di Piani strategici territoriali e alla *accountability* e rendicontazione sociale. Questo spostamento nella domanda è molto legato alla pressione dei cittadini e delle imprese sui risultati raggiunti dagli Amministratori; pressione che porta i politici a concentrarsi più sull'esterno che sull'interno delle amministrazioni, anche, qualche volta,

sottovalutando l'importanza del buon funzionamento dei meccanismi organizzativi ai fini del conseguimento degli obiettivi strategici e delle performance esterne.

La domanda (la Committenza pubblica), in generale, non è in grado di valutare consapevolmente la qualità delle forniture perché, come previsto dalla normativa europea, i contratti di consulenza al di sopra di una data soglia vengono assegnati attraverso il meccanismo delle gare, e i capitolati e le procedure di valutazione non consentono una valutazione oggettiva. Inoltre, la fidelizzazione del rapporto con il cliente, pur a fronte di situazioni di massima trasparenza e di massima creazione di valore, è ostacolata dalla disponibilità dei fondi, dai tempi schizofrenici a singhiozzo delle procedure di gara e dalle lungaggini burocratiche con innumerevoli adempimenti, intoppi, annullamenti di gare e rifacimenti, carte, burocrazia. Per questo, in Italia, la qualità del servizio non è sempre un fattore competitivo vincente per le imprese di consulenza e l'aver fatto bene un lavoro non è una premessa per aggiudicarsi le commesse nelle gare successive. In altri paesi, invece, si creano dei meccanismi di *scoring* per cui chi ha ben performato nella fornitura di un servizio ad un ente pubblico, nelle gare successive, ha dei vantaggi in termini di punteggio, mentre chi non ha offerto un buon servizio viene penalizzato.

Peraltro, nel settore pubblico le risorse tendono ad essere

**In altri paesi: meccanismi di scoring nelle selezioni, migliore strutturazione delle gare pubbliche, tempi ridotti; In Italia, i committenti evoluti nella PA sono casi individuali.**

accorpate su un numero minore di progetti più consistenti e di maggiore durata, contrariamente a quanto succede nel privato dove gli incarichi tendono ad essere sempre più brevi. È normalissimo che gli incarichi

prevedano diciotto/ventiquattro mesi di durata. Questo lo troviamo positivo perché consente una prospettiva minima di stabilità nei rapporti di fornitura, con vantaggi sia per la domanda che per l'offerta.

Una comparazione nei meccanismi di assegnazione degli incarichi tra l'Italia e la Romania (dove Lattanzio E Associati opera direttamente con una propria branch) evidenzia come la Romania sia caratterizzata da una

maggiore agilità e una migliore strutturazione lungo tutto il processo delle gare pubbliche.

La pubblicità delle gare in Romania è tutta concentrata su un sito del loro Ministero dell'Interno, per cui è sufficiente ogni mattina consultare questo sito per visualizzare le gare di tutti gli enti pubblici rumeni. In Italia non esiste un solo sito ma, in base all'importo della gara, ci sono la Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, la Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea, gli albi pretori dei comuni o i siti dei singoli enti. Questo rende la ricerca dell'informazione sulle opportunità un'attività molto faticosa e ci sono piccole imprese di consulenza che svolgono queste ricerche, un'attività senza valore aggiunto che potrebbe essere cancellata da un sistema centralizzato di pubblicizzazione delle gare.

I tempi di valutazione delle offerte in Romania variano tra i quindici giorni e il mese. In Italia capita di aspettare quindici mesi per avere la risposta a un bando di gara. Inoltre in Romania se ci sono dei refusi o degli errori formali, ti viene data la possibilità di integrare la documentazione presentata. In Italia, invece, vieni subito escluso e questo genera ricorsi e contro-ricorsi con conflittualità, allungamento dei tempi e spese legali.

La firma del contratto in Romania avviene in tempi rapidi. In Italia, una volta che hai vinto la gara, ci sono tempi e modalità lunghissime per firmare il contratto. Le gare vengono aggiudicate anche un anno e mezzo o due anni dopo essere state bandite. Nel frattempo il fabbisogno dell'Amministrazione può essere cambiato e quello che era previsto nel capitolato può non essere più utile.

L'audit finale in Romania viene svolto in modo rigoroso e attento anche alla parte sostanziale di valore della consulenza. In Italia c'è l'audit sui timesheet delle giornate, sui rendiconti delle spese, sulle questioni formali che sono per definizione sempre a posto se non si è del tutto incauti. Manca invece un monitoraggio sui risultati e una valutazione del valore apportato dalla consulenza. Chiaramente rispetto a questo scenario generale ci sono committenti molto evoluti nelle loro valutazioni, ma si tratta di casi individuali.

## LINO MASTROMARINO

PRESIDENTE PRICEWATERHOUSECOOPERS ADVISORY

In trent'anni di consulenza, ho assistito a vari periodi nei quali la consulenza ha adeguato la propria *offering* ai modelli di business delle economie che in quel momento andavano per la maggiore. Così si è passati, per citarne alcuni, dal focus sul controllo dei costi e della caccia alle attività a non valore aggiunto, alla qualità totale, dai

**Committenza più selettiva, maggiore competizione, carenza di risorse: la consulenza deve elaborare strategie.**

business e alle spinte competitive che caratterizzano i vari settori merceologici. Il periodo che viviamo attualmente è quello legato alla globalizzazione. Non entro nel merito sui risultati e sugli effetti che tale strategia ha comportato per le economie occidentali, ma è indiscutibile che questo primo decennio del ventunesimo secolo stia influenzando in maniera determinante sull'economia, e di conseguenza anche sul comparto della consulenza. La domanda si è fatta molto più selettiva, viene richiesta sempre più qualità a prezzi sempre più bassi e, in alcuni casi, la consulenza viene vista ed acquistata alla stessa stregua di una commodity. È, altresì, vero che l'evoluzione del management delle aziende clienti ha contribuito e contribuisce in maniera determinante a far sì che noi investiamo di più sulla formazione e, al contempo, affiniamo maggiormente le tecniche di talent management.

In altre parole: una domanda più selettiva unitamente ad una conseguente accresciuta competizione in uno scenario caratterizzato da carenza di risorse richiedono, sempre più da parte nostra, maggiore attenzione nella messa a punto di strategie che, in qualche modo, preservino la marginalità del nostro business.

Anche la domanda, di "sostituzione", che si traduce, cioè, da parte delle aziende clienti, in una pura sostituzione di forza lavoro interna con consulenti, risente del cambiamento dovuto alla crisi. Ci troviamo di fronte a una selettività più marcata da parte del cliente che influenza, in qualche modo, le tradizionali strategie di "volumi" che molte imprese di consulenza adottano per gestire questa tipologia di business. Quello che nel recente passato ci consentiva di fare una gestione della capacità produttiva più flessibile, oggi, data la tensione sui prezzi, risulta più complicato. In definitiva, quanto più bravi saremo a cavalcare questa domanda e razionalizzare verso il basso i nostri costi, tanto più riusciremo a preservare la nostra marginalità. Se una volta, come dice il nostro illustre collega Nino Lo Bianco, il cliente si affidava al cosiddetto Medico dell'Azienda (il consulente), per la sua competenza ma soprattutto per l'empatia/fiducia che sapeva esprimere, oggi queste caratteristiche, pur sempre

sistemi informativi *custom made* ai package ERP. In altre parole, la domanda di consulenza è, da sempre, essenzialmente agganciata alle esigenze di

importanti, vengono considerate alla stessa stregua delle credenziali di posizionamento e di prezzo che l'azienda/consulente può proporre.

**MICHELE PARISATTO**  
PRESIDENTE KPMG ADVISORY

La domanda di consulenza sta cambiando, e molto dipende dallo scenario determinatosi negli ultimi 3 anni, legato alla "frenata" dell'economia in molti settori e di conseguenza anche per chi offre servizi professionali di consulenza alle imprese, banche, settore pubblico.

Nel settore finanziario pre-crisi, ad esempio, il fattore di successo che trainava la consulenza del settore bancario era "il mondo dei rischi". Questo mondo, dopo essersi quasi fermato, è ripartito in termini di quantità, ma si è significativamente ridotto in termini di valore, scendendo verso *rate* del settore industriale, *rate* che in Italia sono significativamente inferiori a quelle internazionali. Dal controllo dei rischi è ripartita la voglia di consulenza, sia perché tutti si stanno interrogando sul precedente modello di business, sia perché le richieste normative fanno sì che gli operatori non possano arrestarsi: c'è un problema di *solvency* sul lato delle assicurazioni e Basilea 3 sul versante delle banche. È invece più lenta l'attività consulenziale che copre la parte di sviluppo strategico, quella cioè che dovrebbe interrogarsi su come tornare a produrre i livelli di redditività simili al passato, nonché sulle nuove formule da adottare. In questo campo, vediamo approcci più per nicchia che per settore: gli start up del settore bancario richiedono la consulenza relativa allo sviluppo, alla crescita dei ricavi e al nuovo approccio al cliente mentre il retail tradizionale è un po' fermo. In questo periodo, la maggior parte dei piani industriali viene fatta senza l'ausilio di consulenti. Non si capisce se sia perché si tratta di piani industriali che devono essere fatti per motivi regolamentari, oppure perché la situazione è tale che le banche quasi rinunciano a intravedere scenari realmente innovativi. Un'area del settore bancario che dà segni di movimento è l'area IT. È un'area in cui c'è molto da fare e vedo nel mondo bancario un iniziale fermento che dovrebbe portare a una ristrutturazione dei sistemi informativi, oggi ancora molto *custom*. Inoltre, c'è tutto l'impatto

**La ripartenza delle attività di M&A rappresenterebbe un enorme volano per la consulenza.**

dell'interattività nel rapporto con l'utente finale.

Per quanto riguarda il comparto industriale, la situazione è a macchie di leopardo, ma in generale difficile. Nelle grandi aziende quello che traina è il mondo dei sistemi informativi, ma c'è anche una grande attenzione al core business e quindi alla produzione industriale e alla logistica, temi che, rimasti fermi per tanti anni, vengono ripresi nell'ottica di colmare il gap di efficienza e produttività che abbiamo.

Nel settore pubblico, la componente principale per la domanda di consulenza sembra essere la review dei processi, evidentemente anch'essi legati all'evoluzione dei sistemi informativi. Sappiamo che nel mondo pubblico, parlare di consulenza è di fatto una parola vietata e quindi la consulenza è spesso *embedded* dentro i sistemi informativi: soprattutto nei grandi enti previdenziali, il tema della rivisitazione dei processi e della semplificazione delle procedure nei rapporti con l'utenza è un tema molto sentito.

Francamente per sostenere la domanda di consulenza, auspico che l'attività di M&A in Italia riparta, considerando che nel 2010 abbiamo avuto livelli dieci volte inferiori a quelli del picco del 2007 e che i controvalori medi di un'acquisizione in Italia sono molto inferiori di quelle che avvengono negli Stati Uniti o in Cina. La ripartenza delle attività di M&A rappresenterebbe un enorme volano per la consulenza, perché a valle delle fusioni e delle acquisizioni si generano una serie di esigenze di razionalizzazione e di integrazione.

La frenata dell'economia ha anche modificato l'orizzonte temporale dei progetti. Le banche che prima si caratterizzavano per incarichi di lungo periodo e grandi progettualità, adesso hanno timore a gestire impegni temporalmente significativi e si muovono a vista, rifinanziando i progetti *in itinere*. Analogamente nel comparto industriale vedo un po' di difficoltà a impegnarsi nel long term, con l'eccezione dell'IT dove il cliente ragiona rispetto ad un progetto che deve essere portato a compimento. Maggiore dinamicità, tutto sommato, la vedo nel settore pubblico, dove certe progettualità, anche impegnative, di efficientamento e riorganizzazione interna, vengono viste con un orizzonte temporale di due-tre anni.

Rispetto a questa situazione di mercato, la ridefinizione della strategia è un tema che al momento non è particolarmente sviluppato, ma che meriterebbe molta attenzione. In Italia non c'è mai stato un grosso mercato della consulenza strategica, se non limitato ai "big spender". Le aziende medio-grandi

- il *middle market* italiano - non hanno mai chiesto molto supporto consulenziale sul tema della strategia per mille ragioni storiche: o perché l'imprenditore è bravo e intuisce da solo i trend del mercato o perché il commercialista fa il bello e il cattivo tempo con l'imprenditore o altro ancora. Invece, ci sono molte situazioni in cui il modello strategico che ha dato grandi soddisfazioni fino a ieri, oggi dovrebbe essere rivisitato in chiave di discontinuità.

Un'altra tendenza da sviluppare - oltre ad un ritorno a reingegnerizzare e a efficientare i processi produttivi - è legata alle potenzialità delle nuove tecnologie nel catturare il cliente finale. Va valutato l'impatto di questa maggiore interattività complessiva sul consumatore e sull'utente finale e va capito come l'azienda può intercettare questi temi e incorporarli nelle proprie strategie di marketing e di comunicazione.

## Come sta cambiando l'offerta di consulenza?

### PIERLUIGI BRIENZA

AMMINISTRATORE DELEGATO  
DELOITTE CONSULTING S.P.A.

Le grandi imprese di consulenza, dal momento che sopravvivono solo se riescono ad accrescere le proprie dimensioni, si stanno allargando per offrire nuovi servizi ed entrare in nuove nicchie di mercato. Per questo, oggi, perde di significato la schematizzazione classica che vedeva una tripartizione tra le imprese di consulenza che si occupano di strategia, di operational management e di ICT. Le società di strategia hanno cominciato - già da tempo - a "produrre" sempre più operational management (partendo dalla strategia vera e propria per arrivare all'operational strategy e ai relativi supporti operativi). Le società di operational management si stanno attrezzando per coprire l'operational strategy e per offrire qualche servizio di ICT su alcune soluzioni verticali. Le società di technology integration stanno

**Oggi perde di significato la tripartizione tra società di consulenza che si occupano di strategia, operational management e di ICT: l'offerta è trasversale.**

sviluppando o comprando competenze di operational management con l'obiettivo di non fare solo sistemi ma anche consulenza organizzativa.

In questo panorama, le grandi imprese di consulenza cercheranno sempre più di offrire delle soluzioni – nel modo più trasversale possibile - perché oggi i clienti cercano un partner per il cambiamento e preferiscono rivolgersi ad un'unica impresa di consulenza che li affianchi dall'idea alla realizzazione.

Queste dinamiche implicano un'evoluzione interna molto complessa perché richiede la capacità di gestire profili professionali differenti con specifici percorsi di carriera. Richiedono anche la capacità di andare sul mercato in modo diverso, proprio perché questi tre servizi si "vendono" in maniera differente. Chi riuscirà a razionalizzare l'integrazione tra questi tre business, riuscirà a crearsi un significativo vantaggio competitivo. Per le grandi imprese di consulenza questa spinta alla diversificazione può significare anche acquisire competenze nuove, con la conseguente grande sfida di identificarle opportunamente e, soprattutto, di integrarle al proprio interno.

Nel caso delle imprese di consulenza piccole, credo che l'organizzazione a rete possa rivelarsi una risposta vincente. Aggregandosi tra loro per creare società più grandi, rischiano di snaturare il loro DNA e di non riuscire a garantire ai loro clienti le risposte che questi cercano. In più, diventando più simili alle grandi, rischiano di entrare in un confronto competitivo penalizzante. Al contrario, attraverso meccanismi di rete, potranno mantenere la loro identità e, al tempo stesso, sviluppare nuove sinergie e nuove competenze.

Rispetto ai giovani, ritengo che imprese di consulenza come la nostra rappresentino un'esperienza importante. Sono cantieri di lavoro nei quali in due o tre anni un giovane matura una notevole esperienza e forse riesce anche a decidere meglio circa il suo futuro. Noi siamo un serbatoio di formazione; un potentissimo *trait d'union* tra il mercato del lavoro e i giovani visto che ogni anno assumiamo 200-250 giovani e rimettiamo sul mercato professionisti con un'esperienza tra i due e i cinque anni. Sono persone che andranno a ricoprire posti di responsabilità costituendo la classe dirigente del futuro. Quindi, credo che il nostro ruolo sia quello di individuare le persone giuste, assumerle, farle crescere bene. Per questo, da parte nostra, vi è sempre un impegno alla formazione, una grande attenzione nello scoprire i talenti e saper dare loro un'opportunità di crescita più veloce degli altri e soprattutto la possibilità di esprimere al meglio

il loro potenziale: su questo grande obiettivo basiamo il nostro successo. Se ci riusciamo, saremo sempre più un'azienda in grado di crescere, di gestire programmi complessi e di creare il giusto valore.

I giovani stanno diventando di nuovo una risorsa critica. Credo che un giovane, laureatosi bene in una materia economica o tecnico-scientifica, oggi non abbia difficoltà ad ottenere un'opportunità in una società come la nostra. Questo significa che può fare un suo percorso e guardare il mondo del lavoro in una logica privilegiata che è quella del consulente per poi decidere se rimanere in quest'area o entrare in azienda.

La retention di questi giovani è una grande sfida. Nell'attuale momento di difficoltà del mercato e di contrazione del pricing, le risorse che le società come la nostra hanno a disposizione sono minori rispetto a quelle che avevano qualche anno fa. L'unica vera leva per noi è nella selettività: essere in grado cioè di individuare per primi le risorse migliori e fare di tutto per trattenerle. Da questo punto di vista la trasparenza, la comunicazione, la capacità di andare incontro alle loro esigenze diventa un fattore determinante.

## FEDERICO BUTERA

PRESIDENTE FONDAZIONE IRSO

L'offerta di consulenza è caratterizzata in questo momento dal fatto che un numero crescente di aziende di consulenza di tradizione italiana, di proprietà italiana o stanno chiudendo o sono in grande crisi. Ne rimangono poche. Questo è legato oltre che alla riduzione del volume di domanda e del pricing, al fatto che molte imprese di consulenza italiane hanno sempre lavorato con modalità di offerta "clinica", cioè prendendosi in carico lo sviluppo del sistema cliente, magari non necessariamente dell'intera impresa, ma comunque di un settore o di una funzione. Adesso questa funzione clinica di accompagnamento viene meno richiesta e quindi le imprese di consulenza che sono nate e che più si sono attrezzate per questo, hanno difficoltà o sono chiuse.

Quello che si sta rafforzando è un'offerta di consulenza che offre metodologie, strumenti e soluzioni molto formalizzate, dando più peso all'analisi e alla rilevazione che non al consiglio e che, per questo può utilizzare in maniera molto larga persone giovani, a basso costo.

Per quanto riguarda la situazione di frammentazione del settore e i trend di aggregazione, noto come le gare pubbliche siano normalmente affrontate da raggruppamenti temporanei d'impresa. Giudico molto

positivamente il fatto che più imprese di consulenza si mettano insieme per formulare una proposta e un'offerta. Una simile collaborazione dovrebbe avvenire di più, anche perché tutta una serie di aree in cui si gioca la produttività del Sistema Paese (dal supporto alla piccola impresa, al change management della Pubblica Amministrazione o allo sviluppo congiunto e collaborativo tra imprese, amministrazioni e istituzioni) richiederebbero reti di imprese di consulenza che lavorano insieme tra di loro e in rapporto con le università. Faccio un esempio: alcune università stanno lavorando sul trasferimento tecnologico, con il supporto di significativi finanziamenti nazionali ed europei. Però, il più delle volte non sanno fare il trasferimento tecnologico, perché non sanno affrontare la traduzione di una invenzione o di una soluzione tecnologica da un contesto di laboratorio a un contesto aziendale. Prendiamo l'esempio di un nuovo laser. C'è il problema che l'uso del laser nelle aziende tocca dimensioni di carattere organizzativo (perché scegliere proprio quella tecnologia, chi addestrare all'uso del laser, come

**Il primo compito di una consulenza moderna e innovativa è creare delle reti di società di consulenza e farle funzionare.**

usarlo e come pubblicizzarlo).

Esistono aspetti sui quali l'università sa fare poco mentre la consulenza potrebbe fare molto, ma la consulenza non si occupa di

trasferimento tecnologico. Questo è uno dei casi in cui una stretta collaborazione tra le università e le imprese di consulenza sarebbe preziosa.

Oggi si parla più frequentemente di reti: è uno dei segreti dello sviluppo delle medie imprese che hanno successo. Le imprese di minori dimensioni, mettendosi insieme, riescono ad raggiungere obiettivi che altrimenti non sarebbero alla loro portata. Ci sono azioni di finanziamento e azioni di carattere contrattuale, che stanno intorno al capitolo dei contratti di rete, che oggi stanno appassionando molto l'opinione pubblica. Sono aspetti importanti, ma non basta ottenere dalla banca dei finanziamenti o ricevere dei servizi perché si è in rete, bisogna farla funzionare. Penso che questo dovrebbe essere il compito numero uno di una consulenza moderna e innovativa.

Per quanto riguarda la selezione e il percorso di crescita dei giovani, penso che la prima cosa che le imprese di consulenza devono fare sia prendere persone che hanno qualità relazionali di ascolto e di servizio molto elevate, e non solo persone che hanno ottenuto una votazione alta

all'università. Ricordo che, quando all'inizio della mia carriera facevo la selezione dei laureati e dei dirigenti dell'Olivetti, certamente cominciamo a selezionare quelli con i voti alti, ma vedevamo anche quelli con i voti più bassi, e se quelli con i voti più alti non avevano capacità di lavorare in gruppo, non erano innovativi o non ascoltavano, li scartavamo.

In secondo luogo, credo che sia necessaria una massiccia azione formativa, incitando i giovani non solo a fare, ma anche a riflettere sulla loro esperienza, a scrivere quello che hanno fatto e a studiare che cosa fanno altri, secondo un modello di consulente ricercatore. Non è ovviamente un modello generalizzabile, ma è quello che io ho fatto nella mia carriera, formando dei consulenti bravi che sapevano fare, ma anche studiare.

Ultima osservazione: bisogna offrire a questi giovani consulenti l'idea di una carriera, una carriera che non sia unicamente salire di livello all'interno del team ma anche acquisire una leadership professionale. È importante visualizzare quella che io chiamo una "broad profession", una professione ampia, di cui sono visibili i punti di partenza e che ha come punti di arrivo gli "eroi" del sistema. Io ho cominciato a occuparmi di queste cose quando i guru erano Peter Drucker, Pietro Gennaro e Mario Consiglio. Oggi i guru non sono più questi, però bisogna poter dire ai giovani chi sono i nuovi guru.

## CARLO CAPÈ

AMMINISTRATORE DELEGATO

BIP – BUSINESS INTEGRATION PARTNERS

Le imprese di consulenza si stanno muovendo verso la focalizzazione e la specializzazione, sia per industry che per competenze. Sono sempre di più le società mono-competenza o mono-industry, oppure le grandi imprese di consulenza che, pur offrendo un'ampia gamma di servizi, hanno unità separate, focalizzate e molto specializzate.

Un secondo cambiamento è relativo all'innovazione, un'innovazione che non è più trainata dai clienti ma deve essere spinta dal consulente. Non funziona più una modalità, in cui il consulente impara lavorando col cliente e poi comincia a dare del valore aggiunto. Il consulente viene scelto solo se ha già delle idee innovative proprie che convincono il cliente che può ottenere un valore aggiunto sin dal primo giorno.

Un terzo cambiamento è la necessità di presentarsi come un partner in grado di garantire il raggiungimento dei risultati, un approccio sicuramente rischioso per i



consulenti ma, al tempo stesso, più performante in termini di servizio. Questo non significa necessariamente contratti a success fee, perché il management delle aziende è generalmente più attento al risultato che non alla modalità di pagamento e il calcolo della fee in alcuni casi può essere molto articolato. Se c'è il risultato, il consulente diventa un partner. Se non c'è il risultato, il consulente non lavora più. Questa spinta verso una garanzia nei risultati comporta, nel medio periodo, un rischio molto più alto di quanto non lo sia la perdita del 30% di fee sul singolo progetto.

In questa situazione di crisi, ci sono parecchie imprese di consulenza che vengono assorbite per consolidamento. Questo processo si sta sviluppando secondo diversi modelli: in alcuni casi si tratta di aggregazioni sulle stesse aree di specializzazione, mentre in altri casi l'aggregazione punta alla diversificazione su nuove aree di business, ma sempre con riferimento a nuclei specializzati. Ci sono anche fenomeni di crescita che definisco "scriteriata": società che hanno grandi capitali alle spalle e puntano alla crescita ad ogni costo, salvo poi trovarsi con sovrapposizioni al proprio interno e specularmente nell'offerta di mercato. Gli effetti più evidenti sul mercato sono alcune azioni di *dumping* sulle tariffe, per sostenere le attese di crescita e fatturato.

Sul versante dei freelance non vedo grosse differenze. Già nel 1987, quando ho iniziato a fare consulenza, il nostro settore era pieno di freelance o di piccoli gruppi di persone che lavoravano in maniera monotematica sulla formazione, sulle risorse umane o sugli acquisti. Questi consulenti hanno una valenza importante nel nostro Paese perché molte piccole aziende non possono che riferirsi a questo tipo di consulenza per poter avere un supporto esterno. L'impresa di consulenza e il freelance sono modelli estremamente diversi ma complementari, e sopravvivranno entrambi nel lungo periodo sul mercato italiano.

Per quanto riguarda i giovani neo-laureati, ritengo che siano un valore eccezionale per il nostro settore. Noi assumiamo a piene mani dall'università perché escono persone che sono fresche, hanno una grande passione, volontà, voglia di lavorare e di far bene, unita ad una preparazione di solito ottima. La somma di tutti questi fattori fa sì che questi giovani siano di grande valore fin dall'inizio e capita che dopo un anno che sono in

**Società di consulenza e freelance sono modelli diversi ma complementari.**

consulenza spesso ricevono offerte particolarmente interessanti dai nostri clienti. Fortunatamente molte imprese di consulenza internazionali con brand primari pensano ancora che gli unici bravi siano quelli che hanno conseguito dei master e si rivolgono prevalentemente agli MBA. Non hanno ancora capito che ci sono persone che si sono laureate con voti medi perché hanno fatto sport agonistico o perché hanno lavorato durante l'università, persone poliedriche che hanno eccellenti capacità di problem solving e di apprendimento, per cui molte aziende come la nostra trovano un bacino molto grande in cui poter attingere. Un'altra cosa che non viene molto apprezzata è il fatto che questo bacino riguarda tutta l'Italia: ad esempio in Sicilia ci sono persone con una preparazione eccellente ed elevata disponibilità alle

trasferte.

Vent'anni fa la consulenza proponeva condizioni economiche nettamente favorevoli rispetto alle alternative dell'industria; oggi non è più così. Il vantaggio che ancora dà la consulenza è lo sviluppo della professionalità, con la possibilità di fare in un paio di anni esperienze talmente variegate e importanti da creare valore sul mercato doppio o triplo rispetto a quello che si è avuto all'ingresso. La quantità di giovani che spinge per entrare in consulenza, anche a fronte di condizioni economiche molto allineate a quelle dell'industria, evidenzia una grande maturità: non cercano uno stipendio più alto ma una maggiore possibilità di apprendere.

Rispetto a questi giovani è importante avere meccanismi forti di retention nei primi anni perché il turnover positivo è quello che avviene più in alto, mentre il turnover dopo due anni va a colpire la struttura portante di tutta la scala della consulenza. Sono comunque rari i casi di "pentiti" che dopo due anni hanno già voglia di lasciare la consulenza ed entrare in azienda. Il meccanismo di retention più forte è quello dell'apprendimento, che è straordinario nei primi anni. La soddisfazione e l'autorealizzazione sono talmente elevate per cui le persone si trovano a lavorare sempre di più piuttosto che sentirsi demotivate o angustiate dalla quantità di lavoro.

**ULDERICO CAPUCCI**  
PARTNER NEO-POLIS

L'analisi dell'offerta parte dalla considerazione che ci dovrebbe essere un know-how di base comune che qualifica e caratterizza i consulenti. Ci si può anche

chiamare pranoterapeuta, senza essere medico. Chi è medico, deve conoscere l'anatomia, poi avrà la sua specializzazione. Analogamente i consulenti d'azienda dovrebbero avere un minimo fondamentale di base comune sul management, considerando che l'azienda è un sistema fatto di strategie, di organizzazione, di persone, di sistemi premianti. Ritengo che questo territorio comune in Italia, dopo molti anni di storia industriale, dovrebbe esserci ed essere patrimonio condiviso.

A livello di esperienza personale, sono stato autore protagonista di Tesi, che negli anni '80 e '90 ha dato un contributo di cultura. Adesso Tesi non c'è più. Anche RSO, un'altra società che ha dato cultura, è fallita. Analogamente D'Egidio, che ha portato in Italia un fatto innovativo come "Il bilancio dell'intangibile", non è più in attività. In compenso, dilagano le grandi imprese di consulenza che vengono dall'informatica e dall'auditing, imprese di consulenza che dubito siano capaci e interessate a proporre alle aziende un diverso *business model*.

**Così come per un medico, dovrebbe esistere un know-how di base, comune a tutti i consulenti, che qualifichi e caratterizzi la categoria.**

Per quanto riguarda il fattore dimensionale, va certamente considerato che, così come accade nelle aziende, il piccolo può essere specializzato, ma il micro

no. Non c'è bisogno di essere in duemila, ma credo che un'impresa di consulenza con venti-trenta persone possa raggiungere l'eccellenza e una sua focalizzazione. Il problema non è diventare grandi, il problema è raggiungere la dimensione minima per fare innovazione. Il problema non è avere tante imprese di consulenza piccole, quanto di averne moltissime micro. Francamente non credo che la micro possa fare innovazione, mentre la piccola-media è in grado di farla.

Per quanto riguarda i giovani, sono convinto che siano il sale della terra se hanno davanti dei maestri. Non credo che in questo mestiere possano crescere da soli senza una guida, che possano crescere nella consulenza facendo lavori parcellizzati. Da giovane ho avuto la grande fortuna di vivere in un'azienda, l'Unilever, che a quei tempi mi è stata maestra di professione e di vita. Vedo poco, all'interno delle imprese di consulenza, scuole che non siano solo di expertise tecnica, ma anche di modelli di management.

Sulle formule di remunerazione, penso che la consulenza regolata dal success fee, stia procurando dei danni, perché alcuni aspetti ad esso legati sono distorsivi: possono avere successo nel breve - e assicuro che molti sanno raggiungere il successo nel breve - ma non riescono a mantenerlo nel lungo. C'è quindi da chiedersi quanto sia etico essere pagato a success fee. Si è mai visto un medico pagato sul success fee?

Questo vale non solo per la consulenza strategica, ma anche per quella nelle operations. Ho un cliente presso il quale l'assistenza tecnica è misurata sul numero delle visite e prende tanto più incentivo quanto più le macchine si rompono. Tutto dipende dall'indicatore che viene scelto per il success fee.

## FABIO DE FELICE

PARTNER GRUPPO PROTOM

Per quanto riguarda i cambiamenti sul versante dell'offerta, penso che il settore della consulenza presenti le stesse criticità dell'impresa italiana in generale, cioè le dimensioni ridotte quanto a numero di dipendenti e a fatturato. Inoltre, vedo nelle imprese di consulenza un iperlocalismo e una difficoltà ad affrontare i mercati internazionali, perché le nostre imprese di consulenza hanno rinviato a tempi migliori le proprie istanze di espansione, di internazionalizzazione e di allargamento dei propri servizi. La frammentazione dell'offerta genera una serie di aziende che sono troppo generaliste con un'apparente contraddizione per cui quanto più piccola è l'impresa di consulenza tanto più vario è il ventaglio di servizi che eroga. Sarebbe invece importante che venisse avviato un ragionamento virtuoso di crescita incentrato sulla focalizzazione, dai servizi emergenti della *green economy*, all'accompagnamento della Pubblica Amministrazione nella spesa o ai fondi per la ricerca e l'innovazione.

Una simile inversione di tendenza potrebbe essere facilitata da fenomeni di aggregazioni, come anche Di Vico registra nelle sue indagini sulle prove di reti tra PMI. Dalla prospettiva Assoconsult, oggi inizio a vedere effettivi fenomeni di aggregazione, esperienze di aggregazione di imprese di consulenza che vanno da un partenariato strutturato fino a vere e proprie esperienze di reti. Un po' come tra i medici alcuni anni fa quando, dai dentisti ai ginecologi, creavano poliambulatori per riuscire a comprare le attrezzature necessarie. Nel settore della consulenza, purtroppo, la frammentazione è "genetica" e si è consolidata negli anni, anche se in un momento di crisi dovrebbe essere naturale mettere a fattore comune

competenze e servizi oltre che, in alcuni casi, sistemi logistici, di strumentazione e di *knowledge sharing*. Purtroppo, il fenomeno delle aggregazioni, anche se percepibile e palpabile, procede più lentamente di quanto mi aspettassi, frenato da un retaggio pluridecennale di frammentazione del settore.

Non c'è nella spinta aggregativa una significativa diversità tra le imprese di consulenza più giovani, perché molte aziende neonate si limitano a cercare di difendere un loro piccolo mercato locale e si accontentano di 300mila euro di fatturato all'anno. Se non hai una visione strategica della crescita della tua azienda non farai mai rete. Bisogna avere un minimo di ambizione, competenza e conoscenza, cui è da aggiungere la creatività per guardare creativamente verso il domani, altrimenti si rimane chiusi nel proprio giardino senza vedere un orizzonte più ampio.

Per quanto riguarda il pricing, le imprese di consulenza si trovano a confrontarsi con contratti che si basano molto sulle success fee che in alcune aree, quali la consulenza su IT - Sistemi informativi, sono ormai estremamente diffusi. Il processo spesso parte con un audit gratuito, dopo di che l'economia generata sul processo ottimizzato viene divisa secondo aliquota concordate. Nel privato questo genera da un lato una fidelizzazione del cliente e dall'altro un abbattimento delle barriere di ingresso perché aggira la barriera di un costo che il committente ritiene rinunciabile. Io (consulente) rinuncio al costo di ingresso ma, se riesco ad ottenere un successo nella mia azione di consulenza, mi aspetto che tu (cliente) mi segua sempre e mi paghi profumatamente. Nel pubblico l'impostazione basata su una success fee, tranne alcune rarissime eccezioni, non l'ho ancora provata, ma ho visto che è ormai presente per alcuni servizi all'interno dei bandi. Ciò significa che il processo di adozione di queste formule ha raggiunto un livello di maturazione piuttosto elevato.

Per quanto riguarda i consulenti giovani, visto che le risorse umane sono la più grande ricchezza delle imprese di consulenza, noto un grandissimo investimento sia dal punto di vista della formazione sia dal punto di vista dell'accompagnamento alla crescita, con percorsi chiari, visibili, dal reclutamento alla carriera e con trasparente meritocrazia. Vedo, però, un problema di "sudditanza" nei confronti della grande organizzazione,

sia essa un'impresa industriale o una grande impresa di consulenza. Mi spiego: noi inseriamo nella nostra impresa una risorsa che proviene da un percorso universitario o da un master, la formiamo, la facciamo crescere dal punto di vista dei contenuti e della capacità di interazione con i sistemi complessi. Dopo di che, se la si perde nel giro di pochi anni, quella è una perdita secca, per il tempo e i soldi che sono stati investiti nella persona. Non abbiamo mai creato strumenti che consentano di legare in maniera

forte le risorse giovani alla nostra azienda. Talvolta è addirittura il cliente presso il quale noi eroghiamo il servizio a fare una proposta al nostro consulente e il consulente può essere attratto dalle dimensioni dell'azienda e dal brand. Ad esempio, noi lavoriamo molto nelle prove motori e sviluppiamo soluzioni per Lamborghini. È evidente che se i ragazzi sono chiamati in Lamborghini è quasi impossibile trattenerli, non tanto per il

fattore economico quanto per il poter dire "io lavoro alla Lamborghini". Al di là di casi estremi di grandi aziende che hanno un livello di appeal difficilmente colmabile, le piccole imprese di consulenza dovrebbero riflettere di più su come creare sistemi che consentano di trattenerli i giovani, ma anche i meno giovani.

L'analisi dell'offerta comprende anche i freelance che sono comunque nostri competitor. Sono consulenti e non imprese di consulenza, e ce li troviamo come concorrenti senza oneri bancari, senza problemi di dipendenti, senza problemi di flussi di cassa, senza problemi di sindacato. Questo è un fenomeno che ad oggi non siamo riusciti in nessun modo ad arginare e che invece corporativamente, in questo caso parlo da componente di Assoconsult, dovremmo in qualche modo regolare, senza fare una battaglia tra poveri, ma comunque riportandolo all'interno di canali gestibili che non sottraggano quote di mercato così elevate alle nostre imprese di consulenza.

## GIORGIO DEL MARE PRESIDENTE METHODOS

La consulenza può essere classificata con una matrice a doppia entrata che vede come prima variabile la consulenza di processo, prodotto o persone e come seconda variabile la consulenza più alta di indirizzo

**Il settore della consulenza presenta le stesse criticità dell'impresa italiana: un ragionamento virtuoso di crescita dev'essere incentrato sulla focalizzazione e sulle aggregazioni.**

strategico o quella vicaria operativa. In queste sei possibilità quello che comunque domina come diagonale di cambiamento è che il mercato pretende - e quindi l'offerta si adegua - un discorso di affidabilità, velocità, oggettività e concretezza. Le aziende non chiedono uno

studio per trovare una soluzione ad un problema, ma desiderano anche qualcuno che guidi l'*execution*: questo è sicuramente un fenomeno che si allarga geometricamente da alcuni anni.

**La focalizzazione dev'essere una specializzazione ma non per industry, perché l'innovazione non si auto-genera nel proprio contesto, viene dall'esterno.**

L'offerta va, da quello che osservo, verso un'ampia focalizzazione, che si può declinare o coniugare con molti tipi di applicazione. La focalizzazione è un territorio di specializzazione. Può essere una focalizzazione nell'internazionalizzazione, nell'innovazione sulle strategie di competizione o, come per noi, nel rapporto cultura-strategia. Methodos si occupa della trasformazione della cultura dell'intera azienda, sulla qualità, sulla vendita, sulla sicurezza o su altri aspetti specifici. La metodologia di intervento è uguale. La nostra focalizzazione è aiutare l'azienda a cambiare mentalità e comportamenti rispetto alla strategia, una cosa non sempre possibile, quasi mai facile.

Non credo invece ad una focalizzazione per industry. Questa non avrebbe un grande futuro perché c'è il tema dell'innovazione che spesso non è auto-generata nello stesso contesto ma nasce dall'importazione del successo degli altri. Nel panorama competitivo ci sono società, ad esempio, solo del banking, però, salvo che non siano su tecnicità molto spinte, le banche preferiscono consulenti che hanno esperienze anche in altri settori. Per questo credo che non sia conveniente essere focalizzati su un solo tipo di industry.

L'offerta va tarata sulle caratteristiche del committente. Sicuramente per le imprese di consulenza che si rivolgono ad aziende che non crescono all'estero nei soliti paesi BRICS, devono fronteggiare una forte contrazione della domanda. Diversa è la situazione per chi si rivolge ad aziende che vanno bene. Per fare un esempio, Pirelli negli ultimi anni non è mai andata bene come quest'anno e l'anno scorso perché si è organizzata con una presenza

energica nei paesi in evoluzione per la domanda interna, con stabilimenti eccellenti.

In generale, però, a fronte di una domanda di consulenza che vede come committenti forti imprese che crescono all'estero, lo sviluppo di un'offerta internazionale di consulenza italiana è resa difficile da una bassa vocazione nazionale e da una nostra reputazione internazionale. Questo anche se il committente è un'azienda baricentrata in Italia. Il problema delle imprese di consulenza italiane non è quello di non avere bravissimi consulenti che sono italiani cresciuti in ogni parte del Pianeta. Questi "apolidi", che sono un po' diagonali al mondo, sono rarità pregiate. Il tema vero è quello di poter contare su un network di diverse imprese di consulenza locali flessibili, omogenee e allineate. Questo non vuol dire che bisogna solo acquisirle. È importante avere un network che può scattare in azione al momento richiesto, anche perché spesso i progetti richiedono la contemporaneità. Per le imprese di consulenza che desiderano fare estensione di gamma e diversificare, vedo non solo le strategie di acquisizione ma anche molte altre modalità di integrazione. I colossi multinazionali, quando hanno un problema di gamma, spesso acquisiscono. Le imprese di consulenza medie italiane acquisiscono, ma prevalentemente con mezzi di scambio. Quelle piccole si federano perché manca loro la capacità di investire. Certamente questo è un settore che si asciugherà abbastanza. Il numero di player si andrà a ridurre, almeno il numero di quelli che lavorano per le prime 1.500 aziende italiane e le prime 10.000 europee. Tutti quelli che lavorano per la piccola azienda sono una "razza" a parte, sono persone sapienti e pazienti, figli di una cultura a servizio delle antiche professioni di impresa (avvocati, commercialisti, fiscalisti ecc).

Per quanto riguarda i freelance, bisogna distinguere tra chi viene dalla consulenza e i dirigenti di impresa che, decidono di cambiare vita o sono "costretti" a fare i consulenti. I primi sono già del mestiere e si mettono in proprio per questione di autonomia. I secondi, invece, hanno know how e molte qualità eccellenti (capire l'impresa, percepire necessità concrete ecc.), ma non il format mentale per offrire servizi di supporto. Si possono impiegare con successo perché sono talenti, ma richiedono molta energia di orientamento.

A livello di scelte di recruitment e di retention, i criteri di selezione dei consulenti sono cambiati, nel senso che, nel nostro mondo guidato dal Web, il tema della profondità delle competenze non è più così critico, vi si accede e si trova ogni know how. Le competenze vanno utilizzate

e integrate tra loro dalle imprese di consulenza che le sviluppano e le trasformano in metodologie proprie. Per i giovani da inserire quello che conta come materia prima sono tenacia, curiosità e qualche record di successo giovanile che dimostri capacità di "investire e soffrire" per un proprio sogno di affermazione. Può essere uno sport anche a livello non agonistico, ma che evidenzi tenacia e passione.

Per quanto riguarda il fatto di riuscire ad attirare e trattenere i talenti, alcune imprese del mondo Web, da Google a Yahoo, sono molto aggressive rispetto a tutti gli altri. Una volta i migliori guardavano alla consulenza, alle società di telecomunicazioni o all'investment banking, mentre adesso sono le imprese del Web che rallestrellano i migliori e che si sentono le prime ad essere scelte.

I giovani vogliono dal lavoro soprattutto una proiezione durevole e quindi odiano giustamente il precariato, ma, di fronte a un lavoro a tempo indeterminato, desiderano l'attrattiva del job e il senso del team. Sono disposti anche a rinunciare nel breve a grandi carriere economiche, ma ci tengono a lavorare in un posto gradevole e stimolante. Il che vuol dire: capi accessibili e motivati all'empowerment, layout ottimale, ambienti di lavoro, servizi alle persone, formazione.

Su questi aspetti le imprese di consulenza, anche grandi, potrebbero fare molto meglio. Il mestiere di consulente è bulimico e tende a fagocitare le persone: la sera, la notte, i week end. Al consulente rimane poco tempo. Questo tipo di costo umano che si sopporta disabitua l'azienda di consulenza a ricordarsi che ci sono dei compensativi da adottare e, spesso, in un'azienda di successo di consulenza si crea il mito dell'investimento sul lavoro a danno della vita privata, cosa che per i giovani è una criticità grande. Non a caso le più importanti imprese di consulenza hanno un turnover del 20-30% sotto i 27 anni. Un neo-laureato abituato a una vita "normale", a leggere, fare happy hour con gli amici, rilassarsi nei week end, giocare a tennis al tramonto, dopo due anni di consulenza si disorienta e non si riconosce più. Soprattutto la percezione che la modalità per fare carriera sulla base di una cultura del lavoro stacanovista "eroica" è una modalità che non incentiva a restare per molti anni.

## MARIACRISTINA GALGANO

AMMINISTRATORE DELEGATO GRUPPO GALGANO

Chi non ha l'agilità e il dinamismo necessari oggi nel mercato della consulenza non riesce a proseguire su un percorso di prosperità. Nel nostro caso, essendo per matrice storica legati al tema delle operations, troviamo il

mercato molto ricettivo rispetto alle nostre proposte legate all'eccellenza dei processi e ci fa piacere che ci venga riconosciuto una focalizzazione che abbiamo mantenuto nel tempo.

A questo proposito, la scelta che abbiamo fatto è quella di focalizzarci su alcune metodologie, che sono la nostra forza perché prima le adottiamo e poi cerchiamo di trasferirle ai nostri clienti. La nostra realtà, di medie dimensioni, non ci consente una specializzazione per industry, perché sarebbe un fattore di rigidità molto forte. Per esempio, qualche anno fa il settore metalmeccanico-automobilistico era in ginocchio, mentre i settori alimentare e farmaceutico stavano andando ancora bene. Se avessimo avuto solo specialisti settoriali, la cosa ci avrebbe sicuramente creato un grosso danno, perché avremmo avuto un calo di lavoro per gli specialisti di auto/meccanica e viceversa un numero di consulenti insufficiente per il farmaceutico e l'alimentare.

Abbiamo, invece, fatto la scelta di avere una base metodologica trasversale molto forte per tutti i nostri consulenti: l'approccio Lean Sigma. Fanno comunque parte del nostro gruppo anche consulenti molto esperti di specifici settori e l'estensione può toccare anche la Pubblica Amministrazione.

In questo momento, ad esempio, c'è un grande interesse per il Lean Sigma nel mondo dei servizi.

Lo sviluppo di servizi di *outsourcing* in Galgano è limitato su progetti relativi all'area Qualità. Anche in passato abbiamo fatto *outsourcing* a tempo determinato di sei/sette mesi in alcune aziende di medie dimensioni che non potevano permettersi un responsabile della qualità o del miglioramento per motivi economici; ci hanno, così, chiesto l'intervento di un consulente che periodicamente svolgesse le attività necessarie al mantenimento del Sistema Qualità.

Nel settore della consulenza vediamo diverse realtà che acquisiscono, vengono acquisite o concordano partecipazioni incrociate. La nostra sensazione è che queste integrazioni siano rischiose e difficili perché le imprese di consulenza "vendono" persone e conoscenze. Lo sradicamento e l'integrazione di un consulente in una nuova struttura sono complessi perché il mescolamento di culture diverse può non funzionare. Consulenti che, ad esempio, si occupano di operations possono così ritrovarsi "innestati" in realtà che si occupano di finanza, controllo e turnaround; un "terreno" quindi per loro non fertile, dove potrebbero perdere la loro spinta propulsiva di innovazione. La consulenza è anche scambio di idee ed esperienze fra colleghi; cosa che in queste integrazioni,

**Acquisizioni e integrazioni possono essere rischiose per il mescolamento di culture diverse, al contrario il network non snatura le singole identità.**

mercato così dinamico e variegato, mantenendo ciascuno la propria identità. Nel nostro caso, facciamo parte di un network internazionale di imprese di consulenza europee e statunitensi, di medie dimensioni e molto simili ai noi. In Italia, invece, dove il nostro brand è molto forte, connotato e riconosciuto è raro che qualcuno ci chieda qualcosa di complementare rispetto alla nostra gamma di offerta.

Le imprese di consulenza possono contare su una fidelizzazione dei clienti anche se i contratti diventano più brevi, perché poi di fatto il rapporto resta in vita. I contratti si rinnovano, nel senso che si estendono. La fidelizzazione, secondo noi, viaggia su due fronti: produrre i risultati che erano insiti negli obiettivi del progetto, ma anche trasferire il know how all'azienda fino a renderla autonoma. La nostra base clienti ha un'anzianità di tre-quattro anni. La nostra strategia è quella di innovare continuamente il know how per cui, trasferita una certa conoscenza e trascorso un po' di tempo, torniamo dal cliente rimettendoci in gioco con nuovi spunti. Può verificarsi che entriamo con un progetto sulla produzione e poi, dopo qualche tempo, ci proponiamo per l'area progettazione e successivamente per l'area commerciale. Questo richiede da parte nostra la capacità di rimettersi in discussione e di innovare in maniera dinamica l'approccio: una metodologia utilizzata due anni fa è ancora valida, ma deve essere continuamente arricchita per offrire nuovi spunti al cliente.

Sul pricing registriamo una crescente richiesta da parte del cliente di progetti a success fee. Si tratta, però, di progetti complicati da attivare e da gestire, perché, c'è una grande necessità di collaborazione da parte del cliente, con la messa a disposizione di risorse che seguano il progetto e la sua implementazione. Spesso realizziamo i primi due-tre progetti a success fee, in modo da dimostrare la validità della metodologia. Dopodiché, gradualmente, avviamo un programma con ricadute di

spesso viene a mancare.

Il percorso di sviluppo molto più percorribile, a mio parere, è la scelta del network, perché consente di scambiare esperienze e di cogliere opportunità in un

più ampio respiro, facciamo un accordo quadro con una parte fissa e poi via via degli aggiornamenti, in cui si possono rinegoziare le tariffe.

Lo sviluppo delle risorse umane è per noi un elemento centrale. Per il tipo di attività che svolgiamo, abbiamo la necessità di fare molta formazione ai nostri giovani sia per il trasferimento di conoscenze operative, sia per l'allineamento al nostro modo di lavorare. Puntiamo a selezionare persone sempre più internazionali, che però non siano appena uscite dall'università, ma abbiano già qualche conoscenza diretta sulla complessità della vita aziendale.

Cerchiamo poi di trattenerli anche con l'obiettivo di far fruttare l'investimento sulla loro formazione. Oggi è però difficile fare retention dei consulenti perché i giovani sono molto più attenti al *work-life balance*. Dopo un certo periodo in cui è affascinante ed eccitante cambiare azienda e cambiare città, molti giovani si rivelano, giustamente, sensibili al tema della qualità e della stabilità della loro vita. La vita del consulente, però, non sempre consente questo bilanciamento. Per questo le nostre strategie di retention puntano molto sulla crescita professionale: diamo un percorso di forte *upgrading* della loro conoscenza, considerandola una gratificazione importante garantita, a fronte di una vita personale che, in certi momenti, è un po' sacrificata.

Non abbiamo una gerarchia rigida, per cui il nostro team di consulenti, quando va in azienda, si interfaccia con il direttore dello stabilimento o altri direttori di funzione, come team indipendentemente dal grado. Questo gratifica molto le persone più junior perché dà loro la possibilità di capire l'intero progetto e il contesto in cui operano. In più, il fatto che il team non sia molto parcellizzato, permette anche al giovane di trovarsi esposto a situazioni e a persone che gli danno una grande ricchezza di stimoli. Utilizziamo freelance, in modo saltuario su competenze molto specialistiche, come ad esempio ex dirigenti di grandi aziende che abbiano applicato progetti di Lean Sigma.

Raramente ci capita di scontrarci con la concorrenza perché operiamo su terreni molto diversi; è altrettanto difficile che la nostra proposta sia comparata a quella di un libero professionista.

Non abbiamo alcuna pregiudiziale verso questa tipologia di fornitori e verso le attività che svolgono. La maggioranza delle aziende italiane sono di piccole e medie dimensioni e i freelance fanno comunque un'opera importante di educazione e di *cross fertilization*.

**MARIO GIBERTONI**  
PRESIDENTE STUDIO BASE

Rispetto ad un cliente che chiede risultati, la mia scelta è stata quella di mantenere la mia società a livello di "boutique", così da controllare la qualità del mio prodotto e del mio servizio, che avesse però già una taratura internazionale. Per questo, in trent'anni di attività ho sviluppato una rete di partnership in trentatré paesi del mondo.

La mia logica è sempre stata quella che un cliente da me acquisito non deve avere motivi per andare a chiamare un mio competitor sulle aree in cui io ho una certa competenza perché devo essere sempre in grado di dargli un ritorno economico sul mio intervento. In particolare, negli ultimi anni ho puntato molto su "reputation and experience", cioè io metto a disposizione delle persone che hanno una forte esperienza aziendale e con una forte etica.

Il problema vero nel rapporto con il cliente è che molte volte il cliente non ha le idee chiare e dà solo indicazioni generiche, classicamente "dobbiamo ridurre i costi". Molte volte queste richieste vanno elaborate perché se tagli il personale riduci i costi ma poi, se c'è la ripresa, non hai più i muscoli per ripartire. Per cui, nell'ultimo periodo, a fronte di questa ansia da turbolenza economica che hanno gli imprenditori, l'attività di "avan-progetto" è molto aumentata e a volte viene fatta anche a titolo gratuito: "Io non prendo l'incarico se prima non mi fai capire bene cosa vuoi, perché il rischio di perdere in immagine ed avere un cliente insoddisfatto è di gran lunga superiore rispetto alla parcella che mi puoi pagare". È accaduto che io non abbia accettato un progetto, dopo aver fatto otto giornate gratuite di lavoro, perché ho constatato che non c'erano proprio le condizioni per entrare in feeling con l'imprenditore, dicendogli che non eravamo l'impresa di consulenza idonea per lui.

Lo sviluppo dell'offerta passa attraverso la proposta di metodologie, magari non nuove in sé ma adattate alla cultura locale. Il consulente deve girare il mondo per scoprire tutte le nuove metodologie che vengono sviluppate e che diventano prassi consolidata. Deve capire se queste metodologie sono applicabili alla realtà italiana, soprattutto a quella della piccola e media impresa, e poi

deve *customizzarle* in relazione alle esigenze del cliente anche in termini di linguaggio. Il ruolo del consulente sta nell'interpretazione, nella traduzione e nell'adattamento del "Best in Class" del modello mondiale alla realtà della piccola e media impresa. E qui siamo nei guai perché i consulenti italiani non investono nella loro formazione e nel loro aggiornamento e perché non sviluppano sistemi a rete passandosi know-how. La media e la piccola impresa di consulenza vuole tenersi il cliente a costo di dare un servizio inadeguato al cliente in termini di competenza.

**Il ruolo del consulente sta nell'interpretazione, nella traduzione e nell'adattamento del "best in class" alla piccola e media impresa, ma spesso i consulenti italiani non investono nella loro formazione.**

Rispetto alle risorse più giovani, in Italia noi abbiamo alcuni problemi: le lauree di qualche anno fa vedevano i ragazzi che uscivano dall'università con una maggior competenza rispetto a quanto avvenga adesso; e il mondo di Internet ha portato le nuove generazioni a comunicare immediatamente, saltando la fase importante del ragionamento e della ponderazione. Per cui,

nel momento in cui gestisco i giovani collaboratori, devo tener presente che tendono ad approfondire di meno: prima, quando facevamo le tesi di laurea, ci mettevamo molto tempo e sviluppavamo una vera ricerca acquisendo una metodologia; adesso i giovani prendono Wikipedia e fanno una tesi in sei giorni, ma arrivano nel mondo del lavoro senza la capacità di approfondire.

In questo scenario noi andiamo a prendere la persona curiosa ed intelligente, dopodiché il know-how glielo diamo noi. Sono totalmente indifferente al titolo di studio, anche se privilegio ingegneria ed economia. Per esempio, abbiamo avuto inserimenti di laureati in Psicologia, in Scienze letterarie e in Lettere moderne che sono stati strabilianti. Del resto dico a tutti, non dimentichiamoci che Marchionne ha una laurea in Filosofia.

Per quanto riguarda la retention, ho un indice di fedeltà assoluto e, se vengono da me e mi dicono che non riescono più a sopportare questa vita girovaga, sono io stesso che chiamo qualche imprenditore, e li aiuto ad avere accesso ad una carriera brillante. Ai primi livelli della mia società ho dato l'occasione di andare in Giappone e in America, cosa che non accade spesso in altre realtà.

Dedichiamo molto spazio alla formazione interna, e direi che questa è la chiave più forte per rimanere.

Sul versante dei freelance, è da notare il fenomeno di docenti universitari giovani e brillanti che stanno

facendo concorrenza alle imprese di consulenza: sono docenti di taratura internazionale, parlano bene inglese, hanno curiosità e intelligenza oltre alle competenze sull'insegnamento tradizionale e, soprattutto, fanno attività di ricerca, che, alla fine, diventa metodologia. Per quanto riguarda invece le persone che hanno lasciato le aziende, sono portatrici di know-how, ma l'evoluzione delle metodologie è talmente rapida - basti pensare all'avvento di Internet nel mondo degli acquisti online - per capire che il differenziale di competitività che porta un manager che lascia l'azienda ed entra nel mondo della consulenza, è solo di breve termine.

**EZIO LATTANZIO**  
AMMINISTRATORE DELEGATO  
LATTANZIO E ASSOCIATI

Nel settore pubblico gli interventi sono sempre più integrati e raramente vedono una domanda limitata alla richiesta di idee. In genere, richiedono contestualmente l'idea e la sua implementazione, con una serie di servizi collaterali contigui, che mettono insieme mestieri differenti: la consulenza strategica, la consulenza organizzativa, la comunicazione, l'organizzazione eventi, l'animazione territoriale, il sistema informativo, i sistemi di monitoraggio e così via. Per rispondere a simili interventi integrati, le imprese di consulenza che come Lattanzio E Associati operano nel pubblico, necessariamente, si sono attrezzate, o al proprio interno o con un'organizzazione a rete, per arrivare a coprire i diversi servizi che compongono i progetti.

Nel pubblico ritengo con convinzione che la scelta vincente sia quella della specializzazione e della focalizzazione sul settore pubblico stesso. Al momento, stanno sopravvivendo e si consolidano le boutiques specializzate sul pubblico oppure le grandi imprese di consulenza che, comunque, hanno sul settore pubblico una massa critica pari a quella di un'azienda specializzata.

Ritengo che siano mal poste le lamentele di quanti affermano che non si riesce a lavorare con il pubblico o che la richiesta di referenze non permette di entrare in questo mercato. C'è un superficiale convincimento degli operatori che operano nel privato, che lavorare nel pubblico sia più facile, o che chiunque sia in grado di dare un supporto adeguato e un contributo di valore

aggiunto. Al contrario, nel settore pubblico ci sono delle peculiarità che richiedono competenze che molti operatori non hanno e/o su cui non hanno voglia di investire.

Un'altra scelta vincente - su cui già da tempo Lattanzio e Associati ha investito - è quella dell'internazionalizzazione. A fronte di un mercato italiano in contrazione, è centrale sviluppare una forte presenza internazionale. Il 50% del nostro fatturato deriva da attività svolte per clienti all'estero: in questi mesi stiamo lavorando sulla riforma della Pubblica Amministrazione in Namibia, Macedonia, Turchia e Croazia e abbiamo progetti in Egitto, Serbia, Kazakistan e Ucraina.

Per quanto riguarda le strategie di crescita, noi guardiamo alla crescita organica o alle acquisizioni, intese come attrazione di altri gruppi professionali che arricchiscono il know-how, l'offerta, le relazioni, i prodotti e così via. Siamo invece contrari al concetto di rete, se non per esigenze specifiche quali le docenze specialistiche nei corsi di formazione. La nostra idea è che le reti siano un meccanismo troppo debole, siano esse di vecchia o di nuova definizione. Noi siamo per una forte strategia di marketing, di posizionamento, di identità. Abbiamo branch proprie e radicate in Ucraina, in Romania, in Macedonia e in Turchia, tutte con lo stesso marchio e

con personale nostro interno. Questo permette di massimizzare le attività di ricerca, lo sviluppo del know-how e la realizzazione di convegni e pubblicazioni, laddove nelle reti la fatica delle relazioni è spesso maggiore del risultato.

Ricorriamo a freelance solo nell'attività di formazione e su situazioni specifiche, per ragioni geografiche o di competenza.

Tendenzialmente anche per fare formazione ricorriamo a personale interno perché ci riteniamo l'impresa di consulenza leader culturalmente nella riforma della Pubblica Amministrazione e perché anche attraverso la formazione al personale delle istituzioni clienti vogliamo portare il nostro pensiero aziendale e non quello occasionale di individui esterni. Per questo è molto faticoso per i freelance interagire con noi, perché non accettiamo e non ci interessano idee sporadiche; abbiamo una nostra scuola di pensiero, dei metodi, degli approcci, delle esperienze che vogliamo trasmettere. A conferma della nostra leadership, in dieci anni ci siamo aggiudicati circa mille incarichi e siamo leader in Europa, quanto a numero di gare pubbliche vinte.

**Nel settore pubblico, la scelta vincente è quella della specializzazione, della focalizzazione sul settore pubblico stesso e dell'internazionalizzazione.**



Per quanto riguarda i giovani, cerchiamo risorse ad alto potenziale che abbiano anche un interesse civico e intellettuale alla riforma della Pubblica Amministrazione e investiamo molto su di loro. In genere li selezioniamo da lauree o master specialistici sulla Pubblica Amministrazione, anche se spesso con un po' di delusione per la bassa qualità della loro preparazione al momento dell'uscita dall'università.

Impostiamo lo sviluppo dei giovani attraverso percorsi interni. Da noi un giovane, nei primi due anni di lavoro, partecipa a circa dieci progetti mentre in una grande impresa di consulenza può vederne anche solo uno o due. Facciamo crescere i giovani sul campo, con attività di affiancamento e di tutoraggio molto strette. Non facciamo seguire corsi esterni, perché i corsi universitari sono un doppione teorico delle cose già troppo teoriche studiate prima nel corso degli studi e perché, per la specificità di quello che facciamo, è difficile trovare valore aggiunto nei corsi offerti dal mercato o dalla concorrenza. I junior tendiamo, quindi, a costruirli in casa, dapprima con uno stage e poi con un percorso di inserimento. L'obiettivo è anche quello di fidelizzarli perché l'investimento nella loro formazione è molto alto ed è nostro interesse limitare le selezioni sbagliate e il turnover.

## LINO MASTROMARINO

PRESIDENTE PRICEWATERHOUSECOOPERS ADVISORY

La mia sensazione è che il prodotto consulenza non sarà mai maturo, perché paradossalmente è un prodotto vecchio da sempre. Direi, per fare una similitudine, siamo come una Porsche 911, che subisce, periodicamente, degli affinamenti che la tengono al passo dei tempi, rimanendo, però sempre fedele alla filosofia costruttiva originaria di macchina con motore posteriore a sbalzo. Ciò che, secondo me, è determinante per il successo dell'*offering* è la tempestività della sua proposizione e la conoscenza del settore nel quale vogliamo promuoverla. In buona sostanza chi dimostra di avere know how e l'esperienza documentata di settore ha tutte le carte in regola per giocare la partita. Si dice sempre che la consulenza vende conoscenza, direi che è vero ma non dobbiamo dimenticare che lo facciamo attraverso le persone. Elemento fondamentale per il nostro successo sono quindi le persone. In sostanza, per ritornare all'esempio della 911, se i prodotti/servizi che si offrono sono più o meno gli stessi, la competizione si giocherà tutta sulle "squadre" che mettiamo in campo. Uomini molto bravi sono senz'altro più capaci di erogare qualità elevata in meno

tempo a tutto vantaggio dei costi che, come detto, parlando di domanda, costituiscono una variabile strategica importantissima per la difesa della marginalità.

Le imprese di

consulenza, soprattutto le grandi, dedicano un'attenzione particolare alle loro risorse umane, investendo molto su di loro e sul loro know-how. Nel fare questo guardiamo non solo agli aspetti tecnici, ma anche agli aspetti più soft di comportamento, attitudine al problem solving, brillantezza e capacità di interlocuzione. Noi insegniamo ai ragazzi a diventare consulenti "veri" e lo facciamo sin dai loro primi passi, perché possiamo contare su un network con un centro di formazione e un'accademia, dove le persone, a seconda del livello, vanno a confrontarsi con colleghi di altre parti del mondo.

Sin dalle prime armi le persone vengono abituate/ educate alle tecniche di management che consentono loro di imparare velocemente ad assumersi responsabilità e, soprattutto, a vivere la professione come una vera e propria attività manageriale soggetta, quindi, alla valutazione continua sui risultati, piuttosto che come un'attività puramente di natura accademica. Non è un caso, a tale proposito, che molti manager d'istituzioni e grandi aziende dei settori più disparati provengano da imprese di consulenza.

## MICHELE PARISATTO

PRESIDENTE KPMG ADVISORY

L'attuale scenario macroeconomico ha messo in discussione determinate rendite di posizione e oggi le aree dove non si viene messi in concorrenza sul prezzo sono veramente poche. Chiaramente la leva prezzo non è l'elemento principale, ma c'è difficoltà a far prevalere il valore della competenza.

Peraltro, guardando al resto del mondo e confrontandomi con i colleghi internazionali, penso che il settore della consulenza in Italia sconti le tipicità del nostro sistema produttivo, nel senso che i colleghi europei sono avvantaggiati dal rapportarsi con imprese non solo mediamente più grandi delle nostre ma anche più dinamiche e più portate a una crescita per acquisizione.

**Il prodotto consulenza è "vecchio" da sempre: ciò che lo rende valido sono gli affinamenti fatti nel tempo, la tempestività della sua proposizione, e le persone che lo propongono.**

Una differenza ancora maggiore la vedo, al di là della vecchia Europa e senza andare sulla solita Cina di cui si discute tutti i giorni, rispetto all'India. In India è presente una dinamicità per noi inimmaginabile e una grande capacità di avvicinarsi al mondo evoluto che, unite alla buona conoscenza della lingua inglese, fa dei loro centri offshore, nati inizialmente come *low cost delivery*, realtà fortemente competitive con cui sarebbe bene cominciare a fare i conti fin da subito.

**Per lo sviluppo futuro, le grandi società di consulenza devono far convivere in un stesso brand più modelli di business tra loro diversi: sotto un unico cappello, tante anime.**

Tra l'altro, questi centri servono anche alle imprese di consulenza italiane per dare una risposta alla riduzione delle fee: a fronte di una tariffa più bassa, bisogna anche trovare il modo di erogare servizi con un costo più basso.

C'è un crescente ricorso alla leva delle success fee. Pur senza arrivare agli estremi del settore del M&A, dove ormai il "retainer" è praticamente scomparso e si lavora quasi esclusivamente sulla base di success fee, o delle ristrutturazioni del debito, è diventato consuetudine collegare una parte delle fee, peraltro basse, al "successo" dell'operazione. Questo vale soprattutto per le operazioni "miste" a metà tra la consulenza e l'outsourcing. Non so però se valutare questo trend positivamente o negativamente, perché spesso ho visto le success fee usate non tanto per premiare in maniera robusta l'impresa di consulenza quanto per tornare ad una tariffa giornaliera appena soddisfacente.

Per quanto riguarda le scelte di sviluppo futuro, le grandi imprese di consulenza hanno la necessità di far convivere più modelli di business, tra loro realmente diversi, sotto un unico brand. Ciò continuerà, anche se con delle complessità maggiori rispetto al passato. Offrire sia Strategy Services e Corporate Finance da un lato, e servizi ICT dall'altro, significa fare i conti con tariffe molto diverse tra loro, gestire progetti *time consuming* diversificati e soprattutto disporre di competenze molto specifiche in contemporanea. Inoltre, come ovvio, la tipologia di clientela e di chi compra è sicuramente disomogenea. Dunque, sotto un unico marchio o cappello

devono convivere tante anime.

Con riferimento ai trend di consolidamento del settore, voglio rappresentare quanto succede all'estero. Nell'ultimo anno abbiamo visto fallire il tentativo di Deloitte di entrare in Roland Berger e, negli Stati Uniti, il frazionamento di Bearing Point, con un certo movimento e fermento nel settore. A livello italiano, ci sono alcune operazioni in settori di nicchia, come quello delle risorse umane e della formazione, che sono stati tradizionalmente più appannaggio delle medie e piccole imprese di consulenza piuttosto che delle grandi. Le risorse umane e la formazione sono un segmento in cui il consolidamento potrebbe innalzare la qualità del servizio e portare ulteriore sviluppo. Vedo un po' di concentrazione anche nel settore ICT, con operazioni "sottotraccia" che probabilmente potranno aumentare nei prossimi mesi, anche perché il livello basso delle tariffe lascerà sul campo qualche soggetto.

Per inquadrare l'impatto della crisi sulla gestione delle risorse umane, parlo della mia esperienza che credo sia facilmente espandibile anche agli altri, chi più chi meno. Tutti noi venivamo da dieci anni di crescita a due *digit* e di soddisfazioni abbastanza generalizzate. La "frenata" non era nel nostro DNA e ci ha colpito, ancor più che nei ricavi, nella redditività. Come risposta immediata abbiamo assistito al blocco nelle assunzioni e un turnover pressoché cristallizzato, situazione per noi critica perché viviamo di "in and out", nel senso che la capacità di mantenere in equilibrio le nostre strutture sta nel fatto che le risorse vengono da noi, fanno esperienza e poi vanno nelle aziende. Nel 2009 la situazione era completamente ingessata e poi, lentamente, nel corso del 2010 le cose sono migliorate.

Quest'anno abbiamo ricominciato ad avere volumi di assunzioni fisiologiche per la crescita, e le uscite hanno ricominciato a manifestarsi, nel senso che le banche e le altre aziende hanno ripreso ad assumere persone.

Resta il tema della motivazione da parte della forza lavoro che sconta la minore dinamicità/redditività degli ultimi due anni. Se non offriamo delle prospettive di crescita di carriera rapida, chiaramente abbiamo un problema nel gestire la soddisfazione e la motivazione del personale. Noi abbiamo sempre pagato con una doppia moneta, retribuzione da una parte e crescita in termini di esperienze, motivazioni e competenze professionali. Nel momento in cui si affievolisce la seconda, chiaramente la nostra offerta diventa un po' meno attrattiva. Peraltro il differenziale che c'è sulla tariffa giornaliera tra l'Italia e gli altri paesi europei, visto che le imprese di consulenza

devono quadrare il conto economico alla fine dell'anno, viene anche scaricato sulla retribuzione media delle risorse e quindi anche noi, nonostante gli sforzi che facciamo sui giovani, tendiamo a proporre alle nuove forze lavoro che entrano nel mercato, stipendi d'ingresso ed evoluzioni retributive meno attrattive che nel passato o di quelle offerte in alcuni paesi all'estero.

A fronte di un mercato italiano che non cresce, la sfida che vedo per noi, ma credo un po' per tutto il settore, è l'apertura internazionale, con una quota significativa del nostro personale con capacità di lavorare all'estero. Per questo bisogna abituare i giovani a capire che l'Italia non è il centro del mondo, nel caso fosse rimasto qualche dubbio. Se venti anni fa il tema era quello di andare a lavorare a Milano o a Roma, dieci anni fa di andare a Londra, oggi bisogna andare in India, in Cina, o comunque in paesi che hanno delle economie un po' diverse dalle nostre. Non vedo però, oggi, una grandissima spinta da parte dei giovani a richiedere questa mobilità e anche noi dobbiamo essere più propositivi nel fare offerte concrete su questo terreno.

## Quali sono le innovazioni portate dalle imprese di consulenza?

**FEDERICO BUTERA**

PRESIDENTE FONDAZIONE IRSO

Credo che l'innovazione più importante cui la consulenza può contribuire sia l'innovazione dei modelli d'impresa. Noi stiamo pubblicando un libro che intitolato "L'Italia che compete. The Italian way of doing industry": abbiamo riscontrato che le aziende che vanno meglio sono dotate di modelli organizzativi e strategici diversi non solo dai vecchi distretti, ma anche dalle grandi imprese tradizionali e dalle imprese internazionali. L'innovazione consiste nell'innovare il sistema delle imprese, processo al quale la consulenza può contribuire capendo prima e aiutando poi.

Altra grande area d'innovazione su cui la consulenza può lavorare è l'innovazione di sistema, che si realizza quando le imprese lavorano insieme con le istituzioni pubbliche e le amministrazioni. In quest'ottica, l'impresa non deve essere considerata un recinto chiuso o un campo organizzativo in cui bisogna difendersi dall'Agenzia delle Entrate o dall'Ufficio del Lavoro. Piuttosto deve essere considerata parte di un sistema complessivo in cui, quando si migliora una cosa, se ne migliora, a cascata,

un'altra.

Una terza area di innovazione è ancora oggi, come è stato nel passato, la combinazione di organizzazione, tecnologia e risorse umane, quello che chiamo la "sociotecnica moderna". Non è la scelta della tecnologia più potente o del sistema di controllo di gestione più brillante o delle persone che hanno avuto voti più alti alla Bocconi o al Politecnico, ma è la combinazione appropriata di questi elementi. L'innovazione sta nel disegnare organizzazioni dove la combinazione di questi fattori è

fatta in maniera sagace e dove il ruolo della tecnologia è molto importante ma non totalizzante. Per fare un esempio concreto, oggi con i social networks che stanno esplodendo è quasi un'ovvietà dire che il lavoro di gruppo, la cooperazione e le comunità di pratiche sono importanti. Il problema reale è ora dire che tipo di comunità possiamo e vogliamo creare, disponendo di tecnologie di questo genere.

Più in generale, in Italia c'è un'identità del sistema produttivo e delle singole imprese che è un valore importante e che ha la capacità di superare vincoli sistemici o negatività esterne. Le imprese di consulenza potrebbero dare un contributo importante nel ricostituire l'identità del sistema produttivo e la qualità economica e sociale dell'impresa come istituzione, quella che io chiamo l'impresa integrale e che altri chiamano l'impresa Olivettiana.

**PIERLUIGI BRIENZA**

AMMINISTRATORE DELEGATO  
DELOITTE CONSULTING S.P.A.

Un'impresa di consulenza vive - o dovrebbe vivere - di innovazione perché è nel suo DNA cercare di anticipare i tempi. Innovazione significa innanzitutto flessibilità: capacità di adattarsi ad un mercato che cambia senza irrigidirsi sulle proprie posizioni a livello organizzativo e

**La consulenza  
apporta innovazione  
nel campo dei modelli  
d'impresa, del sistema  
e nella "sociotecnica  
moderna",  
organizzando  
nell'impresa  
l'equilibrio perfetto  
tra tecnologie  
avanzate e persone  
con capacità.**

di offerta dei servizi. Questo, da un punto di vista interno, vuol dire rompere gli schemi tradizionali di una volta, organizzarsi per far sì che le nuove idee possano concretizzarsi velocemente in servizi e capire se sul mercato esistono i cluster di clienti nuovi cui offrire velocemente questi servizi. L'innovazione può toccare sia i contenuti sia le

**L'innovazione è nel dna della consulenza, e significa flessibilità, capacità continua di adattare prodotti e organizzazione interna, anticipare i tempi.**

modalità di delivery dei servizi che offriamo. Da un lato, c'è la spinta a ricercarne sempre di innovativi come nel caso dell'information management, in tutti i suoi aspetti.

*Gli analytics* sono un tema che, secondo me, può essere particolarmente utile alle imprese per accelerare i processi di cambiamento. Dall'altro lato, emerge la nostra flessibilità ad adeguarci alle modalità con cui il cliente vuol lavorare con noi, come nel caso dello sviluppo di progetti in partnership. Per quanto riguarda la tecnologia, molto spesso le imprese la vedono solo come uno strumento senza saper cogliere in chiave strategica la possibilità di utilizzarla per posizionarsi diversamente sul mercato. Le scelte sulla tecnologia vanno prese in modo coerente alle scelte di business. Credo questa debba essere vista come una possibilità per acquisire vantaggi competitivi reali e quindi l'investimento relativo debba essere di medio-lungo periodo (almeno a tre-cinque anni). Fatto, invece, con un orizzonte temporale di breve periodo (ad un anno), per risolvere magari il problema specifico, rientra in quelle scelte tattiche non lungimiranti che hanno portato le nostre aziende ad accumulare nel tempo tanti piccoli interventi con continui costi, senza consentire un vero salto di qualità. Le imprese di consulenza possono apportare innovazione anche a livello di Sistema Italia principalmente su tre temi principali.

Il primo è quello della ricerca. Le imprese di consulenza possono alimentarla o finanziarla, affiancando le università o i centri di ricerca universitari.

Il secondo tema è quello del capitale umano. Le imprese di consulenza, che sono un bacino di formazione e di immissione nel mondo del lavoro di migliaia e migliaia di giovani (la classe dirigente del domani), si devono necessariamente porre un ruolo sociale aiutandoli a costruire una necessaria etica valoriale.

Il terzo tema è quello dell'internazionalizzazione.

Possiamo aiutare la piccola e media impresa italiana ad organizzarsi e strutturarsi per essere più propositiva e competitiva sullo scenario mondiale sempre più difficile.

## CARLO CAPÈ

AMMINISTRATORE DELEGATO

BIP – BUSINESS INTEGRATION PARTNERS

Tre anni fa abbiamo acquisito un'impresa di consulenza specializzata sull'innovazione e l'abbiamo utilizzata sia verso l'interno che verso l'esterno. Questo ci ha dato metodo e ci porta ad avere ogni anno tra i dieci e i venti "prodotti" nuovi che possono essere proposti sul mercato e applicati in diverse industry. Abbiamo, poi, anche la possibilità di usare le pratiche di questa società per fare innovazione all'interno dei clienti, quindi per aiutare i clienti a rinnovare la loro struttura, i loro prodotti-servizi. Allo stesso modo, capitalizziamo su queste aree di competenza per rinnovare la nostra struttura interna: ogni due o tre anni realizziamo laboratori di innovazione che coinvolgono larga parte della nostra organizzazione, finalizzati a rinnovare il nostro modello di consulenza e la nostra struttura.

Il nostro approccio all'innovazione è dunque triplice: il filone dell'innovazione nell'offerta di nostri nuovi servizi, il filone dell'innovazione interna ai clienti sui loro processi-prodotti e quello dell'innovazione sul nostro modello operativo di consulenza.

Portare innovazione però non è facile perché, come tutte le attività discrezionali e non urgenti, viene spesso rimandata. C'è, a parole, un grande interesse da parte del management e della proprietà, ma quando poi si tratta di dedicare tempo all'innovazione

- perché le risorse ci sono ma è il tempo la variabile critica - generalmente ci sono altre priorità. Quindi, troviamo delle situazioni paradossali in cui tutti parlano di innovazione ("senza

l'innovazione non si progredisce, senza l'innovazione non si cresce, senza l'innovazione non si aumenta il PIL"),

**A fronte di un apparente interesse da parte del management, l'innovazione è però considerata come un'attività non urgente, discrezionale, quindi rimandabile.**

però poi di fronte a due opzioni quali, per esempio, quella di fare un progetto di innovazione o un progetto per migliorare il funzionamento di un sistema informatico, si investe sul sistema informatico.

L'innovazione portata dalle imprese di consulenza potrebbe avere un impatto indiretto sullo sviluppo del Paese. A livello macro sono normalmente altri gli organismi istituzionali che devono indicare la strada per uscire dalla crisi: gli istituti di ricerca, le fondazioni, le università, ma anche gli intellettuali, gli scrittori, i giornalisti. La consulenza di solito è scarsamente utilizzata dalle istituzioni, anche se ci sono casi di interventi importanti. A livello di singola impresa, i consulenti possono dare un supporto nell'uscita dalla crisi, perché sono forse gli unici che possono comportarsi come terza parte non interessata che può indicare nuove strade e proporre misure, anche drastiche, per migliorare i conti e per fare ristrutturazione industriale, finanziaria e organizzativa che abbia una tempestività adeguata con gli obiettivi di rilancio.

#### **ULDERICO CAPUCCI** PARTNER NEO-POLIS

L'innovazione portata dalle imprese di consulenza risiede in primo luogo nei modelli di management che propongono. Gli anni '80 hanno prodotto un modello di management imprenditoriale, gli anni '90 hanno cominciato a parlare della qualità e del servizio del cliente, ma sono dieci anni che parliamo di complessità senza aver elaborato una risposta. Chiaramente non sto cercando una risposta proceduralizzabile, ma una risposta di modello.

La consulenza dovrebbe far emergere questi nuovi modelli di management, ma, purtroppo, non si fa ricerca ma solo indagini. Non si vedono imprese di consulenza promuovere un convegno in cui presenta come si fa la generazione del valore nelle aziende di successo.

Se in Italia parliamo di innovazione, tutti dicono che investiamo poco nella ricerca. Ma questo è giusto? Qualcuno è andato a vedere che innovazione hanno fatto gli alberghi della Romagna rispetto a quelli della Sicilia? Come i contadini delle Langhe hanno innovato la viticoltura rispetto a quelli della Puglia? Che cosa ha fatto Giovanni Rana o piuttosto che cosa ha fatto Ferrero? In un paese che fa più servizi che manifattura, non si può pensare che l'innovazione sia solo la ricerca. D'innovazione si parla da tutte le parti, ma credo sarebbe utile portare avanti un'analisi sui modelli italiani di successo.

Perché non si va a vedere come funziona la Ferrero,

che è la migliore azienda d'Italia e dintorni?

Abbiamo codificato un modello di management che assomigli lontanamente alla Ferrero, che ha saputo costruire un sistema di innovazione con un'impresa di

consulenza ad hoc di 800 persone? Nessuno ne sa nulla. Ed è la società italiana che ha vinto il primo premio mondiale della *reputation*: nonostante questo, i giornali hanno scritto un trafiletto di quattro righe. Le imprese di consulenza lo ignorano completamente. Si è andati a vedere le best practice? O perché all'interno della catena di Benetton o di Geox il rapporto tra il miglior punto di vendita e l'ultimo è di 1 a 3? Questi esempi evidenziano come la domanda di consulenza e l'offerta siano riduttive, e come l'innovazione portata avanti sia tecnica ma non di pensiero. Non porta a diffondere a livello delle aziende, a livello Italia, il modello di management che corrisponde allo scenario attuale della complessità, della sostenibilità.

Quando un cliente chiama un consulente non solo deve valutarne la bravura ma deve anche essere consapevole che importa in azienda un modello di cultura. Se si chiama Accenture, McKinsey o Boston o Value Partner, il modello importato è nettamente diverso. McKinsey è stata protagonista nel mondo di un modello strategico per la competitività, analogamente Boston. Per restare in Italia, Tesi e RSO hanno portato nel nostro Paese il modello sistemico: Tesi più sul versante del management, mentre RSO più su quello tecnologico. Quando D'Egidio ha portato in Italia il bilancio dell'intangibile - peraltro in Brembo e in Technogym, due aziende leader nella generazione di valore - ha dato un contributo innovativo. Ogni impresa di consulenza si connota per un proprio modello di cultura.

#### **FABIO DE FELICE**

PARTNER GRUPPO PROTOM

Considero l'innovazione uno dei maggiori punti di forza delle imprese di consulenza. Se ancora oggi riusciamo a vendere e ad esistere sul mercato, penso che questo sia legato al fatto che riusciamo a portare nelle aziende

**L'innovazione della consulenza sta nell'elaborare modelli di management: non bastano le indagini, bisogna fare ricerca sui modelli che rispondono alla complessità odierna e analizzare i casi italiani di successo.**

**Il compito del consulente è quello di importare le idee per poi creare modelli innovativi di miglioramento per le nostre aziende.**

toriale richiede forti adattamenti rispetto a quanto viene utilizzato dalle medie aziende tedesche o dalle grandi imprese giapponesi e statunitensi. Il compito del consulente è, quindi, quello di importare le idee per poi creare modelli innovativi di miglioramento per le nostre aziende. Ad esempio, il Total Quality Management o il World Class Manufacturing sono modelli validissimi, ma nelle PMI sono inapplicabili se non nell'indotto della macro azienda. Se Fiat parte con il WCM è evidente che i suoi fornitori adatteranno il proprio sistema al WCM Fiat, ma non è così nelle piccole e medie imprese che hanno un mercato a sé stante. Il settore della consulenza fa ancora troppo poco per portare nuovi modelli gestionali e nuovi tools anche all'interno delle piccole organizzazioni normalmente gestite a livello familiare.

Le imprese di consulenza potrebbero rappresentare una leva centrale per la crescita del Sistema Paese, proprio per la loro capacità di essere generatori di innovazione. Immagino un imprenditore che oggi non può che sentirsi come sulle montagne russe, attaccato alle maniglie e preoccupato di cadere, e non riesce a concentrarsi sulle azioni di innovazione e di miglioramento che gli permettano di uscire dalla crisi. Noi, invece, per quanto affossati in questa stessa tipologia di crisi, guardiamo alla gestione dal punto di vista dello sviluppo e del know how, e possiamo dire alle imprese: "non vi preoccupate, guardate alla produzione, guardate a questa giostra dove state, noi man mano che il percorso va avanti vi rallentiamo, nel caso in cui ci sia bisogno di freni, vi eliminiamo qualche curva troppo spigolosa", in maniera tale da far fluire le imprese, con maggiore facilità e con maggiore forza, lungo un percorso di crescita. Le imprese di consulenza possono dare non solo le idee (la benzina), ma anche gli strumenti *hard* (il motore) per uscire dalla crisi. Credo che in questo momento abbiamo grandi responsabilità ma anche grandi opportunità per far tornare il Paese a crescere.

nuovi modelli. Anche se, nella maggior parte dei casi, si tratta di importare modelli di innovazione organizzativi-gestionali stranieri, il nostro tessuto imprenditoriale

**GIORGIO DEL MARE**  
PRESIDENTE METHODOS

Per quanto riguarda l'innovazione, distinguerei tra l'innovazione che le imprese di consulenza applicano dentro se stesse e quella che sviluppano per e con i clienti. L'innovazione che, come sappiamo, è la capacità di realizzare un'idea nuova, e non semplicemente di averla, nel mondo della consulenza incontra molte difficoltà. I modelli adottati all'interno delle imprese di consulenza sono resistenti ai cambiamenti auspicabili o necessari. Questo è incredibile a dirsi, ma è così. Mentre sul prodotto, sulla tecnologia, sui format di comunicazione scritta, c'è molto desiderio di novità, qualsiasi innovazione nel modello di comportamento coi colleghi, coi sottoposti, coi clienti, incontra delle resistenze. Le imprese di consulenza non sono un luogo di grande e veloce innovazione interna: sono gelose dei propri processi, degli stili e dei metodi di lavoro, anche se propongono ai loro clienti modalità innovative nel modo di condurre i progetti e di misurarne i risultati.

Rivolgono la loro innovatività verso il cliente e questo può contagiarle: il connubio con un cliente stimolante può provocare anche un innalzamento dell'innovazione e del know-

how. In fondo, spesso si impara di più dal cliente che da se stessi, perché una volta che un professionista è completo nel possesso delle competenze dell'impresa di consulenza, è soltanto la curiosità sul cliente che gli dà di più, che gli consente di spaziare e crescere, di tornare a imparare. Questo è un mestiere che costringe a imparare, anzi spesso si è pagati per imparare, con un flusso di innovazione tra cliente e l'impresa di consulenza cospicuo.

Un esempio di innovazione spinta, che non è noto, è la catena dei 100 store di Unieuro elettronica di consumo. Quando l'azienda ha scoperto che i suoi 3600 ragazzi di salone non erano abbastanza aggiornati sui primi 500 prodotti venduti, ha inventato una grande iniziativa che era impostata al contrario del solito: in una grande area fieristica ha creato molte decine di stand con tante salette, ha invitato tutti i fornitori più importanti a fare corsi a centinaia e centinaia di ragazzi per volta, il tutto in una settimana. Dentro queste salette, l'azienda

**La consulenza è un mestiere che costringe a imparare, con un flusso cospicuo di innovazione tra cliente e società di consulenza.**

fornitrice spiegava i suoi prodotti, con un super tecnologo che entrava in profondità. Tra l'altro a spese dei fornitori perché era loro interesse formare i 3600 ragazzi. Questa innovazione di approccio, che è un ribaltamento tipico del capovolgimento creativo, è un esempio di innovazione nella modalità di rapporto tra fornitore e canale distributivo. Ecco perché credo che molta innovazione stia nelle modalità, come è accaduto in questo caso: corsi tecnici, corsi di vendita, dimostrazione di prodotto sono le "solite cose" ma la formula in cui avvengono è completamente ribaltata.

Le imprese di consulenza, se si alleano tra loro e con le istituzioni, sono anche in grado di produrre innovazione utile a livello di Sistema Paese. A Bergamo lo scorso maggio si sono svolte le Assise di Confindustria con 6.000 imprenditori. Quello che è emerso da questi testimoni dell'economia è che, per spingere la crescita del Paese, al di là di norme, finanziamenti, nuovo fisco ecc., sicuramente serve un supporto e una serie di servizi di consulenza più incisivi, più qualificati e anche con network di esperti sul territorio in grado di soddisfare la stessa impresa plurilocalizzata. Lo sviluppo di network di imprese di consulenza simili potrebbe essere un'altra leva di innovazione.

### MARIACRISTINA GALGANO

AMMINISTRATORE DELEGATO GRUPPO GALGANO

L'innovazione sta nei contenuti proposti dalle imprese di consulenza.

Non condivido l'idea che, per dare dei buoni consigli, bastino un po' di buon senso, un po' di metodo e una persona esterna che veda i problemi con distanza. L'innovazione nasce all'interno dell'impresa di consulenza, che deve continuare ad abbeverarsi a contenuti nuovi e rigorosi. Il primo dovere di un'impresa di consulenza, che "vende" idee e approcci è quello di andare continuamente e con umiltà a cercarne di nuovi, confrontando il proprio approccio con quelli sviluppati in altri contesti. Questo vale

**Il primo dovere di una società di consulenza, che "vende" idee e approcci, è di cercarne di nuovi, sviluppati in altri contesti.**

soprattutto oggi con le migliaia di rivoluzioni che ci sono nel mercato delle nuove tecnologie IT e Web, che hanno prodotto molti cambiamenti nella comunicazione

interna ed esterna, ma soprattutto, nel mondo della formazione, che è l'altro fronte su cui stiamo lavorando. È importante, quindi, rimettere costantemente in discussione il proprio know how, per verificarne l'attualità.

La consulenza potrebbe portare innovazione a livello di Sistema Paese, contribuendo a cambiare la mentalità e la cultura italiana.

Io sono una grande fautrice della qualità del servizio che, se andasse a toccare aree quali l'istruzione, gli ospedali, i comuni o il turismo porterebbe un innalzamento generale della cultura organizzativa e del servizio, migliorando non solo l'economia ma anche la qualità della vita di tutti noi.

### MARIO GIBERTONI

PRESIDENTE STUDIO BASE

L'innovazione nasce dal conoscere le metodologie che vengono sviluppate nel mondo. L'anno scorso, mentre il mercato entrava in una fase di depressione, ho deciso di anda-

re in giro nel mondo per vedere cosa ci fosse di nuovo. Sono stato in Sudamerica, in Brasile e ho visto le politiche nuove messe in atto da Lula. Sono stato in Giappone, in India, dove ho trovato aziende esemplari e ho capito che c'è molto da imparare nel settore dei meccanismi di selezione degli ingegneri dell'information technology. Chiuderò l'anno con un ritorno negli Stati Uniti e con il Sud Corea, per vedere come Samsung e Hyundai hanno fatto a competere in settori globali. La logica è, acquisire know-how e partnership attraverso visite alle aziende e alle business school locali.

Purtroppo nessuno di noi, nella consulenza così come nel mondo accademico, è preparato a gestire una caduta così verticale, dal 2008 ad oggi, del mondo dell'economia. Siamo abituati a vedere l'economia in crescita di anno in anno, senza renderci conto che alcuni strumenti validi in passato in una economia in crescita - mi riferisco per esempio al budget - perdono di significato, se lo storico non mi aiuta a leggere il futuro. E allora per leggere il futuro devo trovare nuovi paradigmi, ad esempio guardando alla "legge del caos". Devo andare su YouTube per vedere come, il cliente delle nuove

**L'innovazione non si limita alla proposta di nuove metodologie, ma tocca anche la loro interiorizzazione: non può essere imposto nessun corso dall'alto.**

generazioni fa le sue scelte, riconoscendo che le tecniche di vendita nate per incantare il cliente, non servono più con clienti che vengono ad acquistare un prodotto dopo aver navigato in Internet e avere visto tutti i punti di forza e di debolezza del prodotto rispetto alla concorrenza. Devo rivedere le curve del valore e capire che il successo della macchina fotografica digitale è legato non tanto all'innovazione tecnologica quanto alla possibilità di trasmettere immediatamente su Internet una sensazione. Analogamente il successo dell'MP3 è legato al fatto che puoi farti una tua compilation e non tanto all'evasione del copyright. Stiamo lavorando molto sulle metodologie di supporto all'innovazione, perché riteniamo che lì c'è uno spazio importante. Su questo fronte la consulenza italiana è ampiamente impreparata. Ho fatto una verifica con amici e consulenti, e se escludo le grandi aziende che hanno l'acquisizione di know-how per canali loro perché investono moltissimo, le piccole e medie imprese italiane si trovano con un'offerta di consulenza che è banale, generica e non qualificata.

L'innovazione, però, non si limita alla proposta di nuove metodologie, ma tocca anche la loro interiorizzazione in azienda su base "spontanea", ossia volontaria e guidata. Non può essere imposto nessun corso dall'alto. E questo parte da un presupposto fondamentale: le teorie classiche di motivazione del personale valevano quando si aveva di fronte un gruppo omogeneo. Nel momento in cui i gruppi non sono più omogenei, perché ci si trova di fronte delle aule composte da giovani che ragionano in un modo e da middle senior che ragionano in un altro, dove anche gli orientamenti sessuali e religiosi sono completamente diversi, queste regole non valgono più. Oggi la motivazione principale per un manager è avere più tempo libero per passarlo in famiglia. Per cui, l'unica cosa che noi cerchiamo di spiegare è che non si può motivare nessuno, in nessun posto di lavoro. È compito dei capi, dei preposti e dei leader creare un ambiente auto-motivante. Allora è anche nella capacità di trasferire meccanismi per creare l'auto-motivazione che possiamo contribuire all'innovazione.

**EZIO LATTANZIO**  
AMMINISTRATORE DELEGATO  
LATTANZIO E ASSOCIATI

Le imprese di consulenza che operano con una pluralità di Amministrazioni (e non siano mono-cliente o mono-territorio), avendo affrontato problematiche simili in realtà analoghe, portano valore aggiunto e innovazione attraverso la condivisione di best practices.

Ad esempio, l'aver progettato e realizzato il controllo di gestione nella Regione Lombardia porta valore e innovazione rispetto ad un analogo progetto nel Lazio, nella Calabria o nelle Province di Milano o di Roma.

Nel settore privato, se si eroga un servizio di consulenza per una banca non è possibile/opportuno andare da un'altra banca e rappresentarle liberamente cosa si è fatto per l'altro cliente; al contrario, nel settore pubblico, l'esperienza acquisita è un asset completamente e trasparentemente spendibile. È nostra prassi abituale addirittura portare i nostri clienti in visita a vedere sul campo che cosa abbiamo realizzato in altre istituzioni e rappresentare, rispetto a casi presentati apertamente, i pro e i contro delle diverse scelte.

Un altro elemento portatore d'innovazione, sempre legato alla condizione e al vantaggio di operare su più settori della Pubblica Amministrazione, è quello che deriva dal lavoro di ricerca, rilettura e analisi dei diversi interventi finalizzato ad immaginare - e poi ingegnerizzare - approcci e modelli comuni.

In generale mi sembra che per l'innovazione le chiavi più importanti siano la specializzazione, l'investimento sul know-how e la possibilità di replicare, in maniera personalizzata e diversificata, le esperienze.

In ultimo, una riflessione che vale in qualunque settore e non solo nel pubblico, un contributo che viene dall'esterno è più innovativo perché è pensiero libero da incrostazioni.

**LINO MASTROMARINO**  
PRESIDENTE PRICEWATERHOUSECOOPERS ADVISORY

Alla luce di quanto detto relativamente a domanda e offerta, credo che le innovazioni maggiori portate dalle imprese di consulenza siano da ricondurre, sostanzialmente, alle persone. Mi spiego meglio. Investendo molto sulle persone si sono sviluppate, nel tempo, tecniche per la gestione delle stesse sempre più sofisticate. Le tecniche di selezione dei talenti, i programmi per il loro sviluppo di carriera e formativo hanno toccato elevati livelli di eccellenza nel mondo della consulenza. La prova è costituita dal fatto

**Nel settore pubblico, la consulenza può innovare applicando best practices in contesti simili, e analizzando gli interventi compiuti per ingegnerizzare approcci e modelli comuni.**



che sempre più manager provenienti dal mondo della consulenza vanno a ricoprire incarichi di responsabilità in importanti aziende / istituzioni, e al contempo, si intensificano interventi di consulenza nelle aree *Human Capital* di un numero rilevante di aziende clienti. Inoltre, la tradizionale vocazione internazionale che caratterizza le imprese di consulenza, ci ha permesso di essere più che innovativi, tempestivi e preparati nell'aiutare i clienti a gestire i processi manageriali legati alla globalizzazione e/o delocalizzazione. Per quanto riguarda l'Italia, c'è ancora un po' di gap, rispetto agli altri paesi industrializzati, sia nella considerazione sia nell'utilizzo che il nostro paese fa della consulenza, nei suoi vari comparti, sempre molto ridotto rispetto al PIL. Su questo tema dobbiamo lavorare. Il fatto di far parte integrante dei paesi dell'area euro ci può aiutare sul fronte dell'eteropercezione. Infatti, l'attività di benchmarking, in questo contesto e soprattutto nel nostro paese, può essere, in alcuni casi, vista come un'innovazione portata dalla consulenza, se fatta in modo intelligente e

**Far parte dell'area euro può aiutare le imprese italiane a considerare la consulenza come risorsa innovativa per un'attività di benchmarking.**

funzionale al settore al quale è indirizzato. Credo che la consulenza italiana possa giocare un ruolo importante in questo momento nel quale il mondo occidentale vive una crisi che inevitabilmente cambierà alcune regole che ne hanno determinato la crescita nei decenni scorsi. Gli uomini, la vera "innovazione" di cui la consulenza italiana può disporre, devono essere al fianco di manager, imprenditori, amministratori pubblici per fornire idee e dare un contributo realizzativo, per far sì che il nostro paese possa diventare veramente moderno. I cinesi traducono la parola "crisi" con due ideogrammi opposti tra loro: rischio e opportunità, mi piace fare riferimento, anche se un po' inflazionato come concetto, al significato profondo che loro danno all'argomento perché credo, che se partiamo dall'accezione positiva che i cinesi danno della parola, allora penso che il nostro paese e, con lui il nostro mondo della consulenza, potrà vivere, appieno, una grande opportunità.

**MICHELE PARISATTO**  
PRESIDENTE KPMG ADVISORY

L'innovazione in prima battuta ce la chiede il cliente, un cliente che domanda non più solo il progetto teorico, ma anche un contributo concreto al miglioramento di questo o quel processo, spesso con una imprescindibile componente tecnologica nella fase realizzativa. In generale, nell'area tecnologica che, per definizione, è quella sempre alla ricerca continua di nuove strade, il ruolo della

**Per innovare è fondamentale il dialogo con chi è in prima linea nell'innovazione tecnologica e sapere quale impatto ha la tecnologia nell'immediato, sia sui clienti, sia sulle stesse società di consulenza.**

consulenza è quello di capire quale può essere l'impatto della tecnologia nell'immediato. In questi mesi è, ad esempio, molto presente il tema del *cloud computing* e di come questo impatterà sui clienti, ma anche sulle stesse imprese di consulenza.

Per operare sul versante dell'innovazione stiamo cercando di individuare nuovi percorsi, come quelli della collaborazione e delle partnership. Ad esempio, stiamo dialogando con Google per capire le nuove tendenze e le nuove capacità offerte dalla rete, per capire come "scaricare a terra" questo grande potenziale di interazione verso il mondo dei consumatori e delle aziende. Credo che una buona arma per difendersi sul versante dell'innovazione sia quella dell'apertura, perché se non si dialoga continuamente con chi è in prima linea con l'innovazione tecnologica e non si condividono esperienze di percorsi comuni, è molto difficile fare "tutto in casa", "tutto da soli".



# Una chiave di lettura qualitativa sui trend di lungo periodo

Corrado Cerruti, Università degli Studi di Roma Tor Vergata

L'analisi della domanda di consulenza viene qui sviluppata con principale riferimento alla grande impresa privata, dal momento che questa rappresenta il segmento più rilevante e più strutturato. Non mancano comunque riferimenti alla

**La domanda di servizi di consulenza delle aziende chiede soluzioni di problemi tattici e il miglioramento di specifiche aree funzionali.**

situazione del settore pubblico e della piccola impresa.

Nel corso degli ultimi anni, il calo evidenziato nell'analisi di settore (-5% nel 2009 e -1% nel 2010) si abbina ad una

trasformazione qualitativa nella domanda di consulenza: le grandi imprese chiedono sempre di meno consulenza strategica e "advisory" di alto livello e sempre più consulenza operativa, mirata alla soluzione di problemi tattici e focalizzata sulle aree funzionali delle risorse umane, delle operations e, ancor più, dell'IT. Ciò tende a creare una situazione un po' paradossale in cui le imprese destinano al ridisegno degli strumenti IT utilizzati dagli operativi più risorse di quante ne destinino a supportare l'Amministratore Delegato nel ripensamento del modello di management dell'impresa. Il calo nella consulenza strategica è in parte legato al fatto che il management delle grandi imprese è oggi molto più preparato sulle tecniche manageriali proposte dalla consulenza – talvolta avendo avuto esperienze da consulente – e non sente il bisogno di questo tipo di supporto (spesso non si sente neppure legittimato a chiederlo). In parte è attribuibile al fatto che le grandi imprese hanno ridotto i propri organici, in particolare le proprie staff, e, su alcuni ambiti specifici, hanno bisogno di persone esterne per fare quanto prima facevano all'interno, chiedendo perciò supporti operativi alle imprese di consulenza. Su questo trend di lungo periodo s'innesta l'attuale situazione di crisi, che spinge le imprese a chiedere risultati tangibili nel breve periodo, con una spinta verso progetti mediamente di minore durata e di minore respiro, una tendenza verso richieste di intervento che qualcuno ha definito "quick & dirty". Anche gli interventi di maggiore impatto spesso sono "spezzettati" in sottoprogetti di minore durata e minore orizzonte e prevedano, alla fine di

ogni fase, una valutazione dei risultati raggiunti quale condizione per la prosecuzione del progetto. L'attenzione su risultati immediati, benché pienamente comprensibile nell'attuale situazione macroeconomica di difficoltà e di incertezza, rischia però di diventare per i manager un "alibi" per non fare interventi strutturali di lungo periodo. Per questo la consulenza deve saper modificare la propria offerta in chiave di modularità, presentando progetti con ritorni economici di breve periodo e, al tempo stesso, inquadrandoli in un disegno di cambiamento di lungo periodo. In alcuni casi, la richiesta di risultati tangibili si concretizza nella previsione di success fee, collegando parte del compenso ai risultati raggiunti. L'adozione di success fee sembra essere meno rilevante di quanto previsto alcuni anni fa, in parte per motivi amministrativi (le imprese clienti possono aver problemi nel definire quanto mettere a budget e quale livello organizzativo deve approvare l'ordine), ma ancor di più perché può essere difficile definire dei parametri oggettivi di risultato strettamente legati all'intervento del consulente e non eccessivamente influenzati dall'attività del personale del committente. Inoltre, un legame forte con alcuni parametri di risultato di breve periodo, ad esempio la riduzione degli organici, può avere effetti distorsivi sull'intervento dei consulenti e non necessariamente tende a cementare un rapporto di partnership tra l'azienda e il suo consulente. La domanda di consulenza nel settore pubblico presenta trend e caratteristiche specifiche e, come evidenziato nell'analisi di settore, risente dei forti vincoli di spesa imposti dalla normativa alle Amministrazioni. Al

**La consulenza si caratterizza sempre più come un "servizio maturo".**

## Trend nella domanda di consulenza

- Enfasi su progetti in grado di portare risultati a breve, con una richiesta di supporto anche nell'*execution*
- Focus su progetti "specialistici" dove l'impresa ha meno competenze e/o risorse, anche a fronte di un management che è cresciuto professionalmente
- Forti tensioni sul prezzo (in ribasso) e sulla durata dei progetti (in contrazione/frammentata) con maggiore difficoltà a sviluppare un rapporto di partnership di lungo periodo
- Specificità nella domanda di consulenza della PA e delle PMI

tempo stesso si tratta di una domanda di consulenza che, per la parte che non si disperde nella miriade di affidamenti individuali e non rimane *in house*, tende ad indirizzarsi verso un numero di progetti più consistenti e di maggiore durata. Inoltre, è relativamente in crescita una consulenza di tipo strategico, di accompagnamento alla Pubblica Amministrazione nella definizione delle sue politiche di intervento e nel miglioramento del servizio all'utenza. Si tratta però di una domanda influenzata dalla disponibilità dei fondi e molto regolamentata nelle modalità di assegnazione, con complessità e lungaggini burocratiche che, in Italia, sono spesso molto maggiori di quanto si riscontra negli altri paesi UE: dalla pubblicità data alle gare alle modalità e ai tempi di valutazione e assegnazione. Il fattore prezzo risulta molto più importante della qualità della fornitura non solo per i meccanismi di gara, ma anche perché l'audit finale viene normalmente incentrato sugli aspetti formali dell'offerta (i timesheet e i rendiconti spese) piuttosto che sugli aspetti sostanziali dell'impatto della consulenza e perché mancano meccanismi di *scoring* per cui l'aver fatto (o meno) un buon lavoro non rappresenta un elemento di vantaggio (o di handicap) nelle gare successive.

La domanda di consulenza da parte delle piccole imprese è molto limitata, per vincoli di budget e per cultura, e confinata prevalentemente a quanto consulenti individuali o liberi professionisti (commercialisti, fiscalisti o avvocati) sono in grado di erogare loro. Il mancato sviluppo della domanda è peraltro legato a una corrispondente mancanza di un'offerta strutturata da parte delle imprese di consulenza, anche rispetto ad ambiti - quali quello dell'internazionalizzazione - in cui le piccole imprese avrebbero bisogno di un supporto strutturato e su progetti in cui la consulenza potrebbe rivolgersi non ad una singola piccola impresa ma a più imprese parte di un network o di un distretto.

In generale, si assiste ad un degrado dello status della consulenza: da servizio ad alto contenuto di competenza a "commodity", in molti casi comprata dagli uffici acquisti con capitolati di gara simili a quelli degli appalti o dei servizi logistici. Il prezzo acquisisce un'importanza molto maggiore nell'aggiudicazione del contratto e i tempi di completamento sono monitorati attentamente dal cliente e possono essere collegati a penali. Al consulente viene chiesto un contributo direttamente operativo, dando per scontato l'assessment iniziale o comunque considerandolo propedeutico al progetto (a carico del consulente) e non come un primo deliverable

**Budget e approccio culturale limitano la consulenza delle PMI.**

del progetto stesso. In qualche caso, il degrado dello status della consulenza arriva a toccare la legittimità stessa del servizio. Questo nella Pubblica Amministrazione tende talvolta ad una quasi "criminalizzazione" della consulenza, associata alle "auto blu" e ad altri privilegi discrezionali della politica. Non mancano, anche nel privato, committenti delusi da qualche consulenza poco professionale e poco utile, che riversano un giudizio negativo sull'intera categoria. In questi casi, il recupero di fiducia e di considerazione da parte dei committenti è un processo lento che dovrà appoggiarsi sulla capacità delle imprese di consulenza "serie" di raggiungere risultati concreti, costruendo "experience e reputation" e che potrebbe essere agevolato da Assoconsult con un'azione di garanzia rispetto alla qualità dei servizi offerti.

Per concludere, un elemento che talvolta manca ai clienti nelle loro valutazioni è la consapevolezza che la scelta di una impresa di consulenza va fatta non unicamente in base alla bravura, alle competenze e alle esperienze del team, ma anche in base al modello di cultura aziendale che le diverse imprese di consulenza andranno a portare all'interno dell'azienda. Ogni impresa di consulenza si connota anche per un proprio modello culturale di riferimento che, più o meno inconsapevolmente, trasmette nei progetti che realizza per il cliente. Questo ragionamento si applica specularmente anche alle imprese di consulenza che devono avere la forza di non prendere incarichi se non hanno definito prima con il committente che cosa veramente si aspetta da loro e se non si sentono in grado tecnicamente, ma anche culturalmente, di fare quanto il committente desidera.

**Il concetto di "experience reputation" e l'importanza di scegliere la società di consulenza "giusta".**

### **L'offerta di servizi di consulenza**

L'offerta di servizi di consulenza si sta evolvendo in relazione ai cambiamenti della domanda e si sta indirizzando verso metodologie, strumenti e soluzioni formalizzate e strutturate, con una maggiore enfasi sulla rilevazione, l'analisi e l'intervento operativo piuttosto che sul "consiglio" in senso stretto. Questo trend favorisce le imprese di consulenza che offrono servizi abbastanza standardizzati con un ampio ricorso a consulenti giovani (e poco costosi) mentre tende a sfavorire quelle che propongono un'offerta "clinica", prendendosi in carico

lo sviluppo del sistema cliente e appoggiandosi in prevalenza a risorse senior (più costose).

Come evidenziato nell'analisi quantitativa, il settore della consulenza è molto frammentato: in Italia operano circa 16.400 imprese di consulenza di management consulting e, nell'85% dei casi, queste società hanno meno di 3 addetti. L'attuale situazione di crisi

porterà presumibilmente ad una maggiore concentrazione del settore perché alcuni dei player più deboli si troveranno costretti a chiudere e perché alcune grandi imprese, in presenza di uno sviluppo interno limitato dalle dinamiche del mercato, potranno fare delle acquisizioni. La crescita dimensionale delle grandi – per crescita organica o supportata da acquisizioni – va nella maggior parte dei casi verso un completamento della gamma offerta: le imprese di consulenza che tradizionalmente si occupavano di strategia stanno entrando anche nella consulenza più operativa e molte società IT hanno iniziato ad offrire consulenza organizzativa. Simili percorsi di crescita portano con sé la grande sfida di far convivere all'interno della stessa società "mondi completamente diversi", con scelte di posizionamento, ma anche politiche di gestione del personale, necessariamente diverse. La spinta verso la crescita dimensionale sta toccando anche la piccola e la micro impresa di consulenza, anche se in questo caso prevalentemente attraverso forme di network,

## La consulenza deve affrontare le sfide dell'equilibrio economico e della complessità organizzativa.

### Trend nell'offerta di consulenza

- Enfasi sulla specializzazione (metodologie, strumenti, ambiti, ecc.) con minore spazio per un ruolo di general advisory
- Identificazione dei megatrend e loro trasformazione in un "offering" ingegnerizzato (green/SCR, delocalizzazione, web 2.0)
- Nessun forte segnale di processi di consolidamento, anche se cadono le classiche segmentazioni dell'offerta e le grandi si presentano come "multi specializzate"
- Focus (in sviluppo) sull'internazionalizzazione delle attività verso i mercati emergenti

perché il network è una formula che meglio si adatta all'individualismo di molti consulenti. La specializzazione e la capacità di fare innovazione richiedono dimensioni minime che non sono normalmente accessibili alla microimpresa, inoltre, in un momento di crisi, la condivisione di competenze e servizi può essere un elemento centrale per la sopravvivenza. Questo è pienamente in sintonia con le evidenze dell'analisi quantitativa, dove la frammentazione del settore è stata identificata come una delle principali cause del mancato sviluppo del settore. Al tempo stesso, il percorso di crescita delle piccole imprese di consulenza è rischioso perché queste società, non più piccole, possono snaturarsi e non riuscire più a servire bene i loro clienti e, al tempo stesso, perché rischiano di entrare in un conflitto competitivo, per loro penalizzante, con le grandi. La tendenza

**Maggiore concentrazione: acquisizioni mirate da parte di grandi società e sviluppo di network di piccole e micro società di consulenza sono il trend attuale.**

all'integrazione, o quanto meno alla collaborazione, è particolarmente forte nella consulenza rivolta al settore pubblico perché i committenti richiedono sempre di più interventi integrati dove è necessaria la presenza di mestieri differenti, spesso andando oltre ai confini della sola consulenza per toccare aspetti che vanno dall'intervento sui sistemi informativi alla comunicazione e organizzazione di eventi.

Le imprese di consulenza si stanno indirizzando verso una maggiore focalizzazione, intesa non in senso ristretto e monotematico, ma come un territorio di specializzazione, un ambito di expertise non necessariamente funzionale che può essere declinato su più situazioni. Questo trend non riguarda invece la specializzazione per industry, perché i clienti richiedono ai consulenti un'esperienza sulla propria industry ma, al tempo stesso, li vogliono informati e coinvolti su quanto sta succedendo in altri settori. In effetti, l'innovazione spesso nasce dall'importare in un settore modelli e strumenti sviluppati in una

diversa industry. Rappresentano parziali eccezioni a questa specializzazione settoriale, il settore pubblico (dove l'esperienza di industry è importante per la referenziazione richiesta da molte gare e per la piena comprensione delle specificità del settore) e alcuni ambiti molto specialistici (come nel caso di alcuni servizi offerti al settore bancario o nell'ambito delle operations). Va anche evidenziato come la focalizzazione per industry possa anche creare problemi, internamente, rispetto al bilanciamento del carico di attività, in relazione agli andamenti molto incerti dell'economia e alla conseguente incertezza che si scarica sulla domanda di consulenza.

A fronte di una situazione difficile del mercato italiano, la strategia di internazionalizzazione si presenta come una delle strade per il rilancio del settore, ma è una sfida difficile per le imprese di consulenza italiane che non nascono come parte di un network internazionale. A livello italiano, come emerge dall'analisi del settore, il fatturato realizzato all'estero dalle imprese di consulenza italiane è inferiore al 9% del loro fatturato totale, una percentuale che crolla al 3% se si guarda alle sole micro imprese. In generale, la consulenza italiana non sembra godere di una grande reputazione a livello internazionale. La scelta di sviluppo sull'estero in prevalenza si basa su una rete di società locali, flessibili e omogenee, pronte a lavorare insieme non appena necessario e in grado di fornire alle imprese committenti italiane, quanto meno, i

**Davvero problematiche le strategie di internazionalizzazione per le società di consulenza italiane.**

italiane che si sviluppano all'estero con una propria presenza strutturata.

Un quadro diverso emerge se si guarda alle imprese che sono nate all'interno di un network internazionale-globale: al loro interno si riscontrano non solo offerte strutturate che si appoggiano alla loro rete estera (come è nel caso di desk per l'internazionalizzazione) ma anche un più frequente ricorso a team internazionali. Va poi considerato che l'internazionalizzazione delle imprese di consulenza non si limita ad un loro sviluppo commerciale all'estero ma ne tocca anche il funzionamento interno: alcune delle più grandi imprese di consulenza si appoggiano a centri offshore di supporto, con la delocalizzazione di alcune

delle fasi più operative dell'attività di consulenza.

Le risorse più giovani sono una risorsa centrale per le imprese di consulenza in termini di energie, passione e voglia di lavorare bene. Per questo le imprese di consulenza investono molto nel loro inserimento e sviluppo in azienda.

Si tratta di un processo non facile perché la compressione delle tariffe pagate dai committenti e la situazione di incertezza del mercato si scarica sullo

**I giovani talenti sono una risorsa centrale ma diversi fattori rendono problematica la selezione.**

stipendio di entrata dei nuovi assunti e sulla tipologia di contratti che vengono loro offerti. In molti casi le offerte fatte ai neo assunti si allineano verso il basso a quelle fatte da imprese industriali. Inoltre la consulenza, che una volta rappresentava assieme all'investment banking la prima scelta di molti laureati ad alto potenziale, risulta meno attrattiva delle società del settore Internet. Molti sono i cambiamenti in atto nel processo di selezione, formazione e motivazione di queste giovani risorse. Nella selezione vengono applicati criteri meno rigidi relativamente al voto di laurea e viene data sempre più importanza a caratteristiche quali: le capacità di ascolto e di servizio, la curiosità o la volontà di "investire e soffrire" per un proprio sogno di affermazione. La formazione viene fatta in parte con la partecipazione a corsi interni o ad esperienze di studio strutturate (nel caso delle imprese di consulenza più grandi anche una partecipazione a vera e proprie "accademie" interne) e in parte con l'affiancamento sui progetti. L'obiettivo è rafforzare il loro bagaglio teorico di conoscenza delle tecniche gestionali, ma anche sviluppare le loro capacità manageriali nella gestione dei progetti e nell'assunzione di responsabilità. La motivazione si basa soprattutto sulla possibilità che viene offerta ai giovani di apprendere molto in tempi rapidi e di essere coinvolti sin dai primi passi in azienda su progetti significativi. È difficile mantenere alta nel tempo la motivazione dei consulenti più giovani perché la professione del consulente tende ad essere totalizzante per gli orari e per gli spostamenti che richiede. Può non essere facile offrire un *work-life balance* considerato adeguato dai giovani consulenti, anche considerando che nelle imprese di consulenza di successo spesso si crea il mito dell'investimento sul lavoro. Va peraltro evidenziato come nelle imprese di consulenza di maggiori dimensioni

il turnover delle risorse più giovani è un elemento fisiologico, quasi indispensabile per il funzionamento dell'organizzazione, mentre nelle imprese di consulenza di minori dimensioni, invece, il turnover è visto come un costo da limitare.

### L'innovazione nei servizi di consulenza

La capacità innovativa delle imprese di consulenza viene analizzata rispetto all'innovazione negli approcci, nei modelli e negli strumenti di gestione che le imprese di consulenza propongono ai loro clienti. Un po' paradossalmente, anche se lo sviluppo di approcci innovativi è, o dovrebbe essere, una caratteristica intrinseca della consulenza, sono poche le imprese di consulenza che dedicano attenzione e risorse all'innovazione dei propri modelli interni di funzionamento.

L'innovazione offerta ai clienti nasce in prevalenza dalla continua ricerca di nuovi modelli e strumenti proposti dalle Best Practices internazionali e dal successivo lavoro di adattamento di questi modelli e strumenti alla realtà dell'impresa italiana. Si tratta di un lavoro di diffusione di tecniche manageriali e approcci gestionali che, pur non essendo nuovi in assoluto, rappresentano un'innovazione per le imprese clienti e che vengono nel tempo estesi e migliorati. Inoltre, in molte situazioni, le imprese di consulenza imparano dai loro stessi clienti nel corso della realizzazione dei progetti, generando *in itinere* un nuovo flusso innovativo. Nel settore pubblico la condivisione delle Best Practices è particolarmente efficace perché, in mancanza di vincoli di riservatezza sulle scelte fatte e sui risultati raggiunti, le diverse Amministrazioni, attraverso i consulenti, riescono a capitalizzare su esperienze già fatte in ambiti analoghi.

A questi interventi mirati di innovazione si abbinano – anche se in misura non sempre sufficientemente sviluppata – due contributi di più ampio respiro: un aiuto a comprendere i grandi trend di trasformazione della società e conseguentemente del contesto competitivo, e l'analisi attenta e sistematica delle specificità dei modelli di management che caratterizzano le medio-grandi imprese italiane di successo.

Le tecnologie IT, ed in particolare le applicazioni Web, rappresentano

una grandissima fonte di innovazione. In questo ambito le imprese di consulenza aiutano le imprese ad implementare tali

tecnologie per posizionarsi in maniera diversa sul mercato, senza limitarsi a metterne a punto gli aspetti tecnico-tecnologici. Si tratta di interventi consulenziali volti a sfruttare a pieno il potenziale di business delle nuove tecnologie, gestendone le ricadute organizzative e favorendone l'interiorizzazione, dal CRM ai social network. Per operare tali interventi - rivolti al business ma radicati nella tecnologia - le imprese di consulenza stanno sperimentando nuove forme di collaborazione con le società di IT. Le imprese di consulenza contribuiscono all'innovazione del Sistema Paese attraverso l'impatto dei loro progetti, siano essi rivolti alla competitività delle imprese o al rinnovamento della Pubblica Amministrazione. Ogni anno le imprese di consulenza formano professionalmente molti giovani consulenti che, con il tempo, passano nelle aziende clienti portandosi, nel loro nuovo ruolo interno di manager, il bagaglio di approcci e strumenti appresi nei loro anni di consulenza.

**L'innovazione portata dalla consulenza è la proposta di modelli di successo e best practices internazionali.**

**La scarsa richiesta di innovazione da parte dei clienti, limita la capacità di sviluppo dell'innovazione stessa da parte della consulenza.**

### Caratteristiche dell'innovazione portata dalla consulenza

- La comprensione dei megatrend e la proposta di modelli e strumenti di gestione adeguati alle specificità del tessuto industriale italiano
- La proposta, in maniera mirata e *customizzata*, di approcci e metodologie sviluppati in altri settori e/o paesi
- La valorizzazione degli impatti strategico-organizzativi delle nuove tecnologie ICT, non solo degli aspetti tecnici e implementativi





## Riflessioni sullo stato e sulle prospettive del settore

Ogni anno ASSOCONSULT riunisce operatori del settore, Università e business community negli Stati Generali del Management Consulting, un appuntamento fondamentale di confronto sui dati del Rapporto che sono presentati in anteprima. In questa cornice, le tavole rotonde in cui intervengono operatori di rilievo (per i contributi dati alla professione durante la loro carriera o per gli incarichi organizzativi ricoperti), sono un'occasione di dibattito e analisi dei risultati e dei temi più sentiti.

Gli interventi dei partecipanti all'edizione 2011, con le loro riflessioni sullo stato e sulle prospettive del settore, sono stati raccolti per essere pubblicati in questo Rapporto.

**MARIA RITA COSTANTINO** Presidente MR Costantino & Partners  
**MARIO GIBERTONI** Presidente Studio Base  
**NINO LO BIANCO** Presidente BIP – Business Integration Partners  
**MAURO MACCHI** Managing Director Accenture  
**LUCA ROSSI** Managing Partner AT Kearney

### **MARIA RITA COSTANTINO** PRESIDENTE MR COSTANTINO & PARTNERS

Vorrei fare una riflessione sul cambiamento nel mondo della Ricerca e Selezione del Personale negli ultimi dieci anni, perché è proprio nel periodo attuale che si è riscontrato un radicale mutamento in questo settore della Consulenza di Direzione. Occupandomi di tale tema da trent'anni, ho una visione chiara dell'evoluzione del mondo della Selezione, essendo stata testimone di cambiamenti epocali.

#### **La banalizzazione dell'offerta, la comunicazione e la promozione del servizio**

Nell'analizzare il ruolo dell'esperto di Ricerca e Selezione, è bene riflettere sul primo step di questo processo: quello della promozione del servizio. Fino a tutti gli anni Novanta, la promozione poteva essere condotta molto facilmente, perché il mercato era vivace e un Consulente autorevole riusciva a fidelizzare i propri clienti e ad incrementarli, potendo contare sul passaparola. Negli ultimi dieci anni questo copione è radicalmente cambiato a causa dell'ingresso nel mercato di nuovi protagonisti, in particolare dopo l'introduzione in Italia delle società interinali. In un primo tempo, l'intervento di queste agenzie di somministrazione copriva la fascia bassa del mercato e pertanto incidereva negativamente solo in minima parte sull'attività delle Società di Selezione. Negli ultimi dieci anni al contrario, quasi tutte le società interinali hanno ottenuto l'autorizzazione ministeriale che consente di svolgere la ricerca di alti potenziali, quadri e dirigenti. Di conseguenza, il mercato di coloro che tradizionalmente occupavano la fascia medio-alta è stato fortemente

ridimensionato. Le agenzie di somministrazione, infatti, possono contare su una macchina promozionale vivacissima e collaudata nel tempo anche a livello internazionale.

Un secondo elemento sul versante dell'offerta dei servizi di Selezione è stato l'evoluzione di Internet e dei *Social Network* e il loro utilizzo diretto da parte delle Aziende. Questo è da considerarsi un fatto rivoluzionario, perché **Internet e i Social Network hanno messo in comunicazione la domanda e l'offerta di lavoro, rendendo così più semplice e accessibile la ricerca a chiunque. Essere agevolati nella ricerca di un bacino di possibili candidati tuttavia, non significa essere in grado di semplificare il Processo di Selezione nelle sue fasi più delicate.**

La complessità della conduzione di un processo di selezione del personale sembra non essere compresa pienamente nemmeno dai nuovi esperti aziendali del personale, la cui funzione è stata ridimensionata rispetto al passato, e impoverita di contenuti. Le persone che rapidamente arrivano a ricoprire tale ruolo sembrano, infatti, aver perso quella cultura tradizionale tipica dei "vecchi" Direttori del Personale. Non si rapportano con la vera competenza delle Risorse Umane perché non hanno né il linguaggio né gli archetipi di riferimento. Privilegiano, quando incrementano l'organico, criteri quali la tempistica rapida e il costo minore delle Risorse per le funzioni qualificate. Essi stessi inoltre, sentendosi in grado di condurre autonomamente il processo di selezione, sempre meno si avvalgono della collaborazione di consulenti esterni. La cultura più modesta degli esperti del personale delle aziende e dei capi del personale per noi "della vecchia

guardia" e della vecchia cultura professionale, si traduce in un problema di comunicazione sulle *best practises*.

Sempre in merito alla promozione del nostro servizio, c'è un altro tema che mi sembra assai rilevante: quello delle lobby. Le lobby - di destra, di sinistra, lecite o illecite - hanno assunto ormai un peso crescente nella distribuzione e redistribuzione di posti di lavoro e di potere significativi.

### Le modalità di esecuzione

Siamo in attesa di tempi migliori, che pure verranno e che faranno giustizia di molti dei fattori "inquinanti" il mercato. Qual è lo spazio, allora, per noi professionisti della "vecchia guardia"? Potremmo rispondere: innanzitutto quello delle ricerche impossibili.

Si tratta della ricerca di:

- tecnici esperti di prodotti fortemente innovativi, capaci di dialogare con tutto il mondo;
- manager da inserire in contesti complicati, dopo che i tentativi precedenti hanno fallito l'obiettivo in termini di fidelizzazione;

Apparentemente le modalità di esecuzione di una ricerca sono rimaste le stesse. Per fare una selezione, il punto di partenza è sempre un *job profile* in base al quale le persone debbono presentare punti di convergenza. Non basta, tuttavia, che i Candidati corrispondano esattamente al profilo di partenza. Nel valutare il Candidato finale, è necessario tenere conto della complessità della realtà socio economica e del gruppo di lavoro in cui andrà ad inserirsi, poiché l'azienda è diventata un meccanismo molto più complesso. Il mondo aziendale, infatti, ha perso qualunque tipo di staticità. Di fronte ad una *job description* precisa e a parità di conoscenze tecniche, è fondamentale analizzare la persona in rapporto al livello di complessità dell'ambiente in cui andrà ad operare: valutarne quindi in primo luogo la flessibilità, la capacità di ascolto e la cooperatività all'interno di un gruppo. Solo con queste caratteristiche sarà in grado di seguire le evoluzioni strategiche e operative aziendali, e di inserirsi stabilmente in un contesto mutevole.

Affinché ciò avvenga, la nostra professionalità deve essere costantemente arricchita mediante un continuo aggiornamento in termini di "bilancio delle competenze" ed "assessment". In questo modo saremo in grado di comprendere a fondo tutte le componenti che formano l'essere umano: non è sufficiente infatti che il candidato potenziale abbia un'ottima padronanza della disciplina aziendale. A questo proposito ritengo illuminanti alcune pagine scritte circa dieci anni fa da Auteri, lo storico Direttore delle Risorse Umane di Fiat, che metteva in luce l'importanza - durante il processo di Selezione - di individuare non la persona che corrispondesse

esattamente ad un profilo dato; era bensì fondamentale identificare il candidato che avesse anche le potenzialità per ricoprire, entro tre o sei mesi, ruoli diversi. Intendeva così sottolineare quanto la flessibilità fosse più premiante dei tecnicismi, che possono essere appresi facilmente anche in altri ambiti, quando vi siano l'intelligenza, la vivacità e l'equilibrio della persona.

Un altro aspetto che mi sembra mettere in luce la difficoltà crescente di trovare "la persona giusta per il posto giusto", riguarda la capacità di decodificare la domanda del cliente. Chi conduce la selezione deve saper distinguere tra le fantasie del Committente, che spesso sono eccessive, mettendolo in guardia dai possibili rischi ed eventualmente cercando di far comprendere che la sua visione è discutibile. Ci si imbatte alle volte in personaggi di livello che pretendono la ricerca del proprio *alter ego*. L'*alter ego* visto dal Committente è spesso una controfigura di se stesso. È importante mettere in guardia come nei gruppi di lavoro è più opportuno cercare le complementarietà, che sono più efficaci per il risultato finale delle operazioni. Le persone quasi sovrapponibili in un ruolo cadono facilmente nella conflittualità per l'emergere della competizione.

### Prospettive future

Per quanto riguarda le prospettive future, oltre alle ricerche impossibili, ci sono due contesti dove noi della selezione possiamo avere un ruolo privilegiato.

Il primo è presso quelle aziende che stanno rimettendo al centro della loro azione l'uomo. Sono le aziende che hanno sviluppato fino in fondo il tema della qualità, quelle che fanno il bilancio etico e, in generale, quelle che sviluppano dei veri processi di formazione dove il Consulente di Selezione può trovare gli spazi giusti e dare risposte soddisfacenti con il suo lavoro.

L'altro contesto è quello delle piccole e medie imprese di tipo familiare, dove il Consulente di Selezione può avere uno spazio importante. Si tratta di sistemi molto complessi, dove avviene il passaggio generazionale e dove si cerca di ridisegnare la strategia con uomini adatti ai tempi nuovi. L'atteggiamento di un Consulente che riesce ad essere distaccato e conosce l'analisi dei sistemi può essere di massima utilità. In tali contesti, infatti, la selezione interna può risultare estremamente utile per ridisegnare l'organigramma, rivalutando le conoscenze preziose raggiunte dai quadri nel tempo, e aiutando eventualmente ad uscire, attraverso l'Outplacement, coloro che ormai risultano inadeguati all'evolversi dei tempi.

**Ricerche impossibili, aziende "etiche" e aziende familiari mi sembrano i territori più**

**fertili in cui noi della Selezione possiamo avere ancora uno spazio interessante.**

Il "mestiere" della Consulenza nel campo della Ricerca e Selezione implica la massima vigilanza sulle componenti emotive proprie in gioco. A questa vigilanza poi, si deve aggiungere una particolare attenzione agli strumenti culturali specifici in via di evoluzione. La teoria della complessità ad esempio diventa un mezzo di acculturamento professionale indispensabile, insieme ad un costante aggiornamento sul piano storico, economico, antropologico e psicologico.

**MARIO GIBERTONI**  
PRESIDENTE STUDIO BASE

Alla luce della mia esperienza personale, cercherò, più che di proporre soluzioni, di delineare dei trend. Questa non è una crisi ciclica e transitoria, ma una vera "Turbolenza Economica" che de-frammenta le tradizionali catene del valore, modificando le stesse regole del mercato. Alcuni professori di Harvard hanno concluso che nessuno è in grado di prevedere l'inversione della tendenza negativa dell'economia. Lo scorso anno, ho deciso sulla base di queste riflessioni, di concedermi un "periodo sabbatico" di studio, di mettermi, unitamente ai miei collaboratori, in discussione, cercando di trovare nuovi stimoli e nuove cose da apprendere. Ho intrapreso una serie di viaggi studio all'estero presso business school, imprese di consulenza e aziende leader, dove avevamo amici e/o qualificati contatti, e dove ritenevamo ci fosse qualcosa meritevole di essere conosciuto e valutato.

In altri termini, volevamo renderci conto di persona e capire cosa succedeva altrove. Sono per questo andato in Brasile, Russia, India e ho ancora in programma un viaggio in Cina e Sud Corea. Non trascurando, nel contempo, le consuete frequentazioni annuali in Giappone e Stati Uniti. Oltre ad una non celata "curiosità intellettuale", il tutto era originato anche da un'altra esigenza.

**La localizzazione geografica di un'impresa di consulenza non è più così vincolante come lo è stata in passato, perché oggi, con i nuovi strumenti informatici e internet, le nostre idee possono circolare ed essere "vendute" ovunque.**

Era forse giunto, anche per noi, il momento di provare ad erogare i nostri servizi all'estero, preferibilmente nei paesi in via di sviluppo?

La risposta che mi sono dato era molto semplice: era, innanzitutto, necessario comprendere quanto del nostro sapere fosse ancora attuale e competitivo, e quale dovesse essere il nuovo "paniere", in termini di competenze, che dovevamo offrire ai nostri affezionati clienti.

Come insegniamo ad altri, all'interno di StudioBase abbiamo disegnato la matrice dei nostri punti di forza e di debolezza e, personalmente, ho cercato di rispondere al seguente quesito: quanto di tutto quello che avevo imparato nell'esperienza aziendale, all'Accademia Navale, all'Università, nei corsi di giovane dirigente Fiat a "Marentino", ecc., poteva ritenersi ancora valido e attuale?

Era da tenere conto che, nel frattempo, eravamo entrati in una grave recessione dell'economia mondiale e si era verificato lo tsunami in Giappone, con un forte impatto per l'utilizzo dell'energia nucleare e la rimessa in discussione dello stesso "Just in Time". Inoltre, non dimentichiamoci che è tutt'ora in atto la guerra in Libia, unitamente ad un'ondata di rivoluzioni nei Paesi del Nord Africa, favorita dai social network. Che cosa ho già acquisito da questa esperienza? Lo dico con un linguaggio semplice e diretto, senza la "presunzione del sapere" tipica in noi consulenti. Ho concluso questo: **nel mondo delle aziende continuiamo a perpetuare liturgie e riti che non possiamo più permetterci, sostenendo dei costi per progettare e realizzare processi che "non producono più valore"**. In altri termini siamo "schiavi e passivi diffusori" di attività e riti ormai inutili. Ho, quindi, riunito i miei consulenti e ho detto loro: qual è il nostro "obiettivo" per i prossimi anni? A mio parere il "Focus" è molto chiaro: dobbiamo avere il coraggio di dire sempre la verità ai nostri clienti, aiutandoli a ridurre, se non ad eliminare le liturgie quindi, tagliare i costi inutili, trasmettendo loro, nel contempo, fiducia e ottimismo. In altri termini, dovremo combattere contro i "mulini a vento" del "sapere diffuso, spesso banale anche se standardizzato": non solo per un giusto senso di etica professionale, ma anche per non cadere nella passiva accettazione del "non senso" della nostra professione. Dobbiamo avere il coraggio di tornare nelle nostre aziende Clienti e dire loro: "Basta liturgie, recuperiamo insieme il buon senso che, travati da slogan e teorie ad effetto, abbiamo perso".

Cari Amici, diciamo senza pudore, che le aziende italiane sono piene di "aria fritta e procedure inutili", molte volte suggerite, se non imposte, dal mondo della stessa consulenza. Tutto ciò non le aiuta ad essere competitivi su scenari internazionali. Facciamo qualche esempio.

- **Certificazioni Iso:** com'è possibile distinguere il sacro dal profano in materia di certificazioni per la qualità, quando il controllato sceglie e "paga" il controllore? Forse, non è un caso che il 98% delle aziende intervistate, ci confessi di "sistemare" manuale e procedure pochi giorni prima della visita ispettiva. Quando Deming ci ha insegnato la "Qualità Totale", intendeva una

cosa ben diversa e aveva le idee molto chiare quando affermava che le aziende: *“non devono fare nulla che le burocratizzi e non crei valore per il cliente”*. Ricordo ancora con gratitudine, l’insegnamento di Deming, molti anni fa, durante la visita ad una piccola azienda giapponese che partecipava al premio dell’eccellenza che tutt’ora porta il suo nome. Mentre il Top management orgoglioso mostrava l’organigramma evidenziando che ben 12 persone erano addette al controllo di qualità, Deming, rivolto a noi curiosi studenti del Juse disse, *“Andiamocene”*, aggiungendo poi con un sorriso: *“Un’azienda che ha bisogno di una massa così rilevante di persone che controllano la qualità, non può essere un’azienda di qualità, quindi non perdiamo altro tempo”*. Beh, sarà un caso, ma certo è che le aziende italiane, più sono normate e meno sono competitive. **Quella che noi oggi chiamiamo “Qualità Totale”, in realtà è diventata una “Qualità ISO Burocratizzata” molte volte scaricata sui fornitori.** Ci sarebbe da discutere anche sui criteri di coinvolgimento e valutazione dei fornitori. Le grandi aziende hanno predicato bene, scaricando però le loro inefficienze nella gestione delle scorte e nei processi logistici sui loro fornitori. Del resto, gli stessi vengono tuttora valutati secondo i noti parametri: la qualità, il costo e i tempi di consegna. Parametri che sono ormai diventati una *“commodity”*. Impossibile restare sul mercato senza queste premesse. Viceversa, mi chiedo, perché non si valuti, ad esempio, il tasso d’innovazione che il fornitore porta nell’azienda. Vero elemento di successo per l’impresa.

Ma torniamo alle nostre liturgie.

• **I budget:** il 98% dei budget delle aziende negli ultimi tre anni sono stati totalmente rivisti pochi mesi dopo che erano stati formulati. In molti casi, complice una forte pressione dall’alto, del tipo: *“devi darmi i dati, il budget lo dobbiamo finire presto,”* i numeri erano pressoché inventati, in altri casi mancavano corrette informazioni di base. Amici consulenti, ricordiamo ai nostri Clienti che il budget è uno strumento che va bene in presenza di trend costanti, ma non va assolutamente bene in presenza di *“significativa turbolenza”*. È fondamentalmente uno strumento che legga nel passato per cercare di interpretare il futuro. La classica visione dell’autista che utilizza lo specchietto retrovisore per guidare la vettura. Il budget non serve più? Non affermo questo. Basta alleggerirlo e sostituirlo con delle serie linee programmatiche. Molte aziende, ad esempio, hanno introdotto un nuovo indicatore che ritengo fondamentale: il *Time-Line* ossia; il tempo intercorrente tra momento dell’ordine e il momento in cui incassano la fattura. Forse è giunto il momento di essere più critici nei confronti di

questa metodologia previsionale.

• **Contabilità industriale e informatizzazione:** le nostre aziende hanno un’ossessiva attenzione per la definizione e l’esame dei costi e hanno probabilmente peccato in eccesso di informatizzazione, colti dal fascino dei potenti sistemi ERP. Quanto ci costa tutto ciò? Che benefici ci dà? Esistono molte aziende competitive che non hanno installato costosi ERP.

• **La prevenzione infortuni e sicurezza sul lavoro:** in Italia, parliamo tanto di prevenzione e tutto quello che alla fine riusciamo a fare è basato sul classico controllo: quanti infortuni hai avuto? Qual è l’indice dei tuoi denunciati? Con la minaccia penale, rivolta al datore di lavoro e al management: *“se non fai sicurezza, ti mando in galera”*. Siamo in presenza di un grave errore di fondo. **La sicurezza è un valore etico, che interiorizza qualcosa di molto profondo, pertanto, difficilmente potrà essere imposto con una norma di legge. Come sappiamo, i valori etici si raggiungono attraverso corretti comportamenti e giuste valutazioni del rischio.**

• **La gestione delle risorse umane:** mentre l’economia crolla, ci sono molti consulenti che tutt’ora promuovono corsi di public speaking e team building, parlando della validità attuale dalla scala di Maslow. Ma come è possibile attualizzare senza spirito di autocritica, una teoria di cento anni fa? Maslow faceva riferimento a gruppi sociali fortemente omogenei, oggi parliamo di *“Diversity”*, con la presenza di etnie e bisogni completamente diversi rispetto al passato. Se ora, chiedo a voi qual è il bisogno più importante per noi consulenti, tutti mi rispondete *“avere più tempo libero per me stesso e per la mia famiglia”*: Maslow tutto ciò non poteva neppure pensarlo. Aggiungo che diviene difficile parlare di queste cose ai giovani HR Manager, con scarsa esperienza, ma molti attestati di frequenza a corsi e seminari. Molti ritengono che ormai la teoria e internet rendano inutili umiltà nell’apprendere ed esperienza accumulata.

• **La formazione finanziata:** credo che su questa tematica abbiamo raggiunto il paradosso. Prima si ottengono i fondi, poi si cercano disperatamente studenti per non vederseli annullare. Non parliamo infine delle tariffe orarie riconosciute che non riconoscono, di fatto, il *“valore del docente”*.

• **Le ricerche di mercato:** a mio parere, il marketing tradizionale non va più bene. Deve essere reinventato, per un semplice motivo: il cliente è stanco di essere disturbato, importunato, intervistato. Non vuole più rispondere a noiosi e banali questionari. Sovente la ricerca di mercato è affidata all’intraprendenza di ragazze neo-laureate, frettolosamente selezionate e, previo quindici minuti di

formazione e un pacco di questionari in dote, spedite sul campo. Inoltre, così come viene fatta in Italia, la ricerca sul campo è comunque costosa, con tempi di risposta troppo lunghi, in un periodo di veloci cambiamenti. Oggi esiste la realtà dei "social network". Personalmente, ho fatto la ricerca di mercato dei miei nuovi corsi di formazione, in 24 ore, con *Linkedin*.

Probabilmente si è rotto un equilibrio, quello del "Buon Senso", dove l'esperienza del consulente sul campo era elemento fondamentale per erogare professionalmente un servizio, per rispondere a nuove sfide. E le sfide principali sono a mio parere sempre più pressanti e chiare: bisogna eliminare le grandi e inutili liturgie, gli sprechi, *in primis* di tempo e intelletto, presenti nelle aziende.

**Per fare questo serve però una nuova generazione di consulenti con: "experience and reputation". L'esperienza è la capacità di risolvere problemi, di portare contenuti innovativi nelle aziende, ma la reputation deve essere il nostro vero differenziale competitivo, perché include l'etica.**

Noi dobbiamo offrire capacità progettuale alla classe politica, dobbiamo offrirla in tutte le sedi e dobbiamo trasmettere nel nostro mondo quella che è la sana cultura di fare "impresa onestamente". Non dobbiamo esitare, né titubare nel denunciare: incompetenze, ipocrisie, se non episodi di corruzione, perché il sistema di valori delle aziende non può essere messo in discussione, né delegato al mondo della politica. Credo che **Assoconsult**, da questo punto di vista abbia già fatto molto, ci ha dato una grande visibilità, ha messo insieme diverse realtà. Possiamo ben dire "abbiamo fatto l'Italia, ora dobbiamo fare gli Italiani", intendo dire, dobbiamo fare dei "buoni consulenti italiani". Insieme, dobbiamo interrogarci, ritrovare nuovi strumenti, nuove frontiere, tenendo presente che ora ci viene chiesto di farci carico di una grande responsabilità di categoria, ma anche personale, che è la capacità e possibilità di accompagnare le piccole e medie aziende di questo Paese fuori dal caos.

Ne saremo all'altezza? Ritengo di sì, ma permettetemi una considerazione; forse se le aziende vanno male è anche colpa di una mala-consulenza. Il nostro settore comunque non ha saputo, o ancora non è riuscito ad essere sufficientemente autorevole, per accompagnare le aziende verso una nuova competizione.

## NINO LO BIANCO

PRESIDENTE BIP – BUSINESS INTEGRATION PARTNERS

Vorrei trasmettere poche riflessioni che sono il frutto di

un'esperienza molto limitata, molto modesta quale è la nostra. Il biglietto da visita è che noi di BIP siamo, oggi, 520 dipendenti in Italia: riteniamo che il precariato non sia utile soprattutto ai precari, ma anche a noi stessi, e abbiamo circa 200 persone nelle *branch* all'estero, che abbiamo costituito in Spagna, Portogallo, Brasile, Argentina, Cile e Tunisia. Abbiamo anticipato l'ipotesi della crisi: che questo paese fosse in declino, ce lo mostravano i professori di Tor Vergata, se non da 35 anni, comunque da molti anni. Recentemente, in tutti gli articoli che scrivo, le crisi – che sia Fincantieri piuttosto che altri – sono crisi che partono da lontano.

Anche per la consulenza è cominciato un declino. **La consulenza degli anni sessanta, settanta, ottanta non è più applicabile.** Io, che ho cominciato a farla a quell'epoca, ho avuto, credo, la fortuna di registrare molti cambiamenti, ma anche di capire che la formula vincente di quegli anni non è più applicabile.

Quali sono gli elementi che mettono in evidenza questo tipo di cose?

Innanzitutto, prima si vendevano giornate, anche molto care, ma si vendevano giornate, oggi si vendono risultati. L'azienda non è più disponibile a comprare delle giornate alla "spera in dio, che poi questo è bravo e qualcosa ci darà", ma vuole cose molto precise, l'obiettivo è definito, il risultato atteso è in qualche modo formalizzabile fin dall'inizio, e quasi sempre il contratto è basato sul risultato. Noi pretendiamo che ci sia il risultato misurabile del nostro apporto. Non vendiamo più soltanto squadre di due, tre senior, junior, vendiamo un risultato. Il che provoca un cambiamento radicale di offerta. **Non vendiamo più expertise, vendiamo experience, che è molto importante come nuovo approccio.**

L'*experience* vuol dire avere esperienza delle cose che facciamo, averla già collaudata in qualche modo. Ci siamo trasformati da tuttologi o da metodologi a fornitori di esperienza di settore: non serviamo i settori dove non abbiamo *experience*. Il che è già una bella differenza, e anche un sacrificio. Il consulente, teoricamente, dice di saper fare tutto, invece, noi ci rifiutiamo di intervenire su molti settori perché non abbiamo l'esperienza.

Quindi, il passaggio dal sapere al saper fare, il passaggio dallo *strategies* al *partner* implementatore: prima si era grandi teorici, si facevano grandissimi libri, ora si è più attenti a intervenire.

Riteniamo che ci sia una fase imprescindibile per chi ha raggiunto le dimensioni, ancora modeste che abbiamo noi, ma certamente non facili da gestire, quelle di 6-700 persone: bisogna essere internazionali, non si può non esserlo, perché i nostri clienti (Enel, Telecom, Fiat e così via) sono internazionali e non hanno bisogno soltanto di

essere assistiti qui, ma in Brasile, in Spagna o altrove. È chiaro che non si può avere la forza di diventare *global* improvvisamente. Non è stato facile neanche per Roland Berger e comunque il *network* non è un *network* di tipo *global* competitivo nei confronti degli anglosassoni.

**Si tratta di fare delle alleanze, dei network che coprano le aree più evolute, più sofisticate, dove da italiano è molto difficile andare da soli.** E quindi abbiamo alleanze per coprire l'area Europa e Paesi dell'Est, l'area Asia Pacific (Giappone, Cina, Corea, Taiwan, ecc..), con 3000 persone da una parte, 3000 dall'altra.

Qual è il vantaggio di essere *global*, ma di non avere un impegno diretto nell'essere *global*? Il vantaggio è che se si andasse da soli, si farebbe un grande sforzo che per quanto grande, non sarebbe compensato (avere 10 persone a Hong Kong e 25-50 in Cina non è sufficiente), perché non consentirebbe di essere fra i primi 5 o 6 consulenti di quel paese. In questo modo, invece, possiamo dire che settantuno paesi sono nel nostro *global network*.

Non solo, la multiculturalità aiuta, perché avere 1300 persone in Giappone, in larghissima misura giapponesi che conoscono, che hanno le relazioni, che lavorano per i più grandi network del paese, significa avere il polso della situazione, e non un ufficio di rappresentanza con tre persone che parlano sì e no la lingua. **Si ha la possibilità di capire i paesi, di capire i trend, di capire la situazione che si è creata.**

Riteniamo che sia un fatto molto importante, che dà un grosso *booster* di crescita e sta lasciando molto soddisfatti i nostri clienti, perché possiamo dare qualità pari a quella che diamo in Italia in paesi però diversi. Competiamo, ora, con i grandi *network* mondiali su una base di parità non solo numerica, quantitativa, ecc., ma anche, di offerta tagliata sull'esigenza del paese.

Un'ultima riflessione sul tema innovazione. L'innovazione è fatta anche di piccole cose, di applicazioni diverse. Noi abbiamo creato un gruppo specializzato al nostro interno, comprando un gruppo di cervelli, che si occupano solo di innovazione e la fanno su base internazionale: si tengono costantemente aggiornati sulle aziende più innovative al mondo – ne monitoriamo circa 200 – e, sulla base di questo, cerchiamo di applicare sui nostri clienti un tipo di *transfer*; abbiamo il vantaggio di lavorare su industrie che sono molto all'avanguardia, le telecomunicazioni, che danno poi la possibilità di fare *transfer* di tipo applicativo, sulle *utilities*, ma poi anche su altri settori. Credo sia importante fare commistioni per dare ancora vitalità alla nostra professione.

## MAURO MACCHI

MANAGING DIRECTOR ACCENTURE

L'azienda per cui lavoro è focalizzata prevalentemente su clienti di medie e grandi dimensioni, e copre diversi *business*. In particolare, io rappresento la consulenza, che ha un peso importante sul fatturato di Accenture.

**Penso che sia importante prestare attenzione a due trend, due fenomeni che in realtà rappresentano due sfide. Il primo si concretizza in un "cambiamento comportamentale di chi già compra servizi di consulenza". Il secondo, invece, è relativo alla presenza di nuovi spazi di mercato, corrispondenti a segmenti di clienti che utilizzano poco i servizi di consulenza.**

Per quanto riguarda il cambiamento comportamentale, è chiaro che oramai non solo il rapporto tra compratore e venditore si è evoluto, ma che anche la crisi ha consolidato una serie di comportamenti che saranno abituali nei prossimi anni.

Dal nostro osservatorio, vediamo quattro specifiche tendenze, quattro comportamenti chiari sul mercato.

**Il mercato chiede più seniority**, più esperienza, aspetto che sto notando anche in altre geografie in cui operiamo, quindi non solo parlando dell'Italia.

**Il mercato chiede più specializzazione**, che consista in un incrocio tra una specializzazione funzionale e la specializzazione di settore. Un conto è essere un esperto di *supply chain management* nell'energetico, un conto è essere un esperto di *supply chain management* nell'*automotive*.

**Il mercato richiede, poi, innovazione.** È ovvio che in questi ultimi due-tre anni i clienti abbiano chiesto più soluzioni perché dovevano sopravvivere a una situazione estremamente complessa, ma molte aziende più lungimiranti stanno cominciando a chiedere più innovazione, ovviamente molto pragmatica.

Il quarto aspetto, infine, è che **il mercato chiede più partecipazione al risultato.** È una conseguenza dell'accresciuta maturità di rapporto tra cliente e consulente.

Queste sono le richieste del mercato che pongono un'enorme sfida su un tema importantissimo quale il rapporto tra qualità e prezzo. È un aspetto molto preoccupante perché il gioco dei costi è pericoloso, perché vendendo competenze, dobbiamo vendere sempre massima qualità.

Tutto questo riguardava i cambiamenti comportamentali. Il secondo tema riguarda, come detto, la presenza di spazi di mercato che stanno evolvendo, relativi a segmenti di clientela che utilizzano poco la consulenza

manageriale. Ci sono almeno tre aspetti su cui riflettere. C'è un tema importante delle PMI in Italia: **la ricerca ha evidenziato per il nostro paese che le PMI investono mediamente di meno; noi abbiamo molta speranza che alcune nuove forme di aggregazioni flessibili, come per esempio le reti aziendali e i contratti di rete, possano facilitare un'accelerazione nei processi di aggregazione, e quindi nella graduale crescita dimensionale.** Però, la consulenza dovrà essere fortemente coinvolta, supportando questo percorso di crescita dimensionale delle piccole e medie aziende, e facilitando lo sviluppo di nuove metodologie, nuovi processi, nuovi metodi di lavoro.

Il secondo tema è legato all'internazionalizzazione. Gli studi evidenziano che le PMI che esporteranno attivamente triplicheranno nei prossimi cinque anni. Quindi, avremo nuove direzioni di export: gli studi dicono che le esportazioni raddoppieranno anche il raggio di destinazione. Oggi si esporta mediamente a 1000 chilometri, tra tre, quattro anni si esporterà mediamente a 3.000-5.000 chilometri. Quindi cambieranno i mercati. **Come consulenti, dobbiamo essere estremamente presenti nel percorso di facilitazione delle imprese italiane a seguire questi processi di internazionalizzazione.**

Il terzo aspetto riguarda la Pubblica Amministrazione. L'Italia presenta una media del 14-15% di incidenza del fatturato della consulenza sulla Pubblica Amministrazione rispetto al 20-25% degli altri paesi europei. Questo dato fa pensare quanto sia grande lo spazio per migliorare l'impatto che la consulenza può dare al nostro sistema paese. Credo, in particolare, al concetto di convergenza di investimenti tra pubblico e privato, dove la consulenza può giocare un ruolo molto importante e prevedo una forte crescita di iniziative che possano avvicinare il mondo del pubblico e del privato.

In questo contesto, cambia il modo di reinventarsi. Effettivamente, qui c'è un'evoluzione forte delle competenze. Noi vendiamo competenze, quelle che serviranno ai nostri clienti per affrontare le sfide del mercato. Nelle nuove competenze non si parla più di organizzazione, di *risk management*, di *finance*: le nuove competenze si chiamano mobilità, sostenibilità, digitalizzazione.

Come accennato prima, in questi ultimi tre-quattro anni c'è stata una guerra incredibile sui prezzi, i clienti ovviamente ne hanno preso vantaggio, e questo è un altro elemento di come si è mossa la barra a favore del compratore. In realtà, si è parlato ancora poco di un altro aspetto ugualmente fondamentale e che diventerà sempre più

rilevante: la velocità. **La sfida competitiva di molti nostri clienti nei prossimi anni, sarà il fattore tempo. Dobbiamo, quindi, avere la capacità di costruire competenze, che rappresentino delle modalità per accelerare i cambiamenti che i nostri clienti chiedono.**

Vorrei chiudere con un tema ottimistico, l'esportazione di tantissimi talenti verso i mercati esteri. Mediamente, ogni anno, mandiamo il 20-30% dei nostri talenti a insegnare in altra geografia come si fa consulenza, sviluppare progetti di consulenza nei mercati emergenti e in altri mercati maturi. Continuiamo a rappresentare, come settore della consulenza, a livello anche europeo, un'importante scuola di riferimento. Punterei molto sulla nostra capacità di essere creativi, che è un elemento nel DNA del sistema paese, insieme con la nostra migliore cultura, formazione, capacità di reagire nei momenti più difficili e in quelli che richiedono maggiore capacità di azione.

Vediamo uno scenario difficile, competitivo, ma penso ci siano importanti spazi per costruire, per i nostri clienti, un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo.

## LUCA ROSSI

MANAGING PARTNER AT KEARNEY

Rappresentando uno dei venticinque paesi in cui opera AT Kearney, proverò a darvi una lettura incrociata di quello che è successo da noi con quello che ho visto succedere negli altri paesi.

Il primo dato sul mercato: il 2009 è stato un *annus horribilis* per tutti i nostri paesi e ha dato un'ulteriore dimostrazione, se fosse ancora necessario, che la spesa di consulenza è una spesa assolutamente discrezionabile e comprimibile fino allo zero in tempi rapidissimi da parte dei nostri clienti. Questo l'abbiamo visto accadere in quasi tutti i paesi in cui noi operiamo.

Il secondo dato che, viceversa, è un po' più specifico è che la velocità di uscita dalla crisi per noi è stata molto più lenta. Mentre negli altri paesi in cui lavoriamo, il 2010 è stato un anno di forte ripresa, in Italia è stato un anno stabile. I dati del Rapporto lo confermano, con fatturati sostanzialmente in linea con il 2009: è stato, appunto, un *annus horribilis*.

Questi due elementi uniti (la spesa discrezionabile e le contingenze critiche) rendono difficile per un'impresa di consulenza di piccole, medie o grandi dimensioni pianificare e investire. E, come sappiamo, investire è essenziale per continuare a crescere e aumentare il valore che portiamo ai clienti. Quindi, ci vuole non solo coraggio,

ma anche spalle larghe e, se vediamo un pochino com'è composto il mondo delle imprese di consulenza in Italia, le spalle larghe non sono sicuramente una caratteristica del settore in cui operiamo.

Guardando alla domanda, possiamo constatare come sia diventata più sofisticata, più aggressiva: chiede sempre più progetti discreti, non firma cambiali in bianco, misura il valore portato dal consulente e più spesso che no effettua una selezione competitiva del consulente stesso.

Ciò detto, le regole di scelta del consulente rimangono sempre le stesse, la qualità della relazione che ha instaurato con il cliente, il pricing e i contenuti. Ma c'è di più. Quello che noi vendiamo ai clienti è la combinazione equilibrata di esperienze e competenze, quindi competenze innovative, già applicate in contesti in cui il cliente può in qualche modo riconoscerci. È la combinazione di *expertise and experience* che differenzia un consulente dall'altro.

Sul tema dell'innovazione, possiamo dire che "innovazione" è un lemma molto generico. Noi produciamo innovazione attraverso le idee che le nostre persone generano sui progetti quotidianamente. Il cliente apprezza tantissimo l'innovazione, per il cliente l'innovazione è la soluzione ad un problema che lui non riesce a risolvere, il modo diverso di leggere un dato che lui aveva interpretato in un certo modo, la capacità di portare a compimento un'attività che si era bloccata per un problema organizzativo. Quindi, è assolutamente fondamentale per un consulente avere la capacità di portare un punto di vista diverso, nuovo, innovativo all'interno del contesto aziendale in cui opera. Ovviamente, essendo poi anche in grado – e questa è la parte, se volete, a volte più difficile – di renderlo accettabile al cliente stesso.

Qualche riflessione sull'offerta: **è necessario ragionare in maniera articolata sul modo in cui noi ci poniamo sul mercato e sui valori distintivi di cui siamo portatori.** Di tali valori ne identifico quattro.

• **Il primo è la qualità del network** cui apparteniamo, sia individualmente come relazione, sia istituzionalmente come azienda, quindi in termini di copertura geografica e istituzionale che si è in grado di assicurare. Ovviamente il network individuale è un patrimonio che ognuno coltiva individualmente, la copertura geografica, in alcune circostanze è un differenziante, in alcune circostanze meno perché, appunto, tramite alleanze e *partnership* in qualche modo si arriva in quasi tutto il globo.

• **Il secondo elemento è la qualità del servizio erogato:** il cliente misura effettivamente il consulente in atto. E qui si tratta, come sappiamo, di un mix di

componenti *hard e soft*; non c'è solamente la qualità dell'analisi, la qualità del *benchmark*, la tipologia di competenze portate, ma c'è anche il modo in cui il consulente si pone in azienda, la capacità di interagire con l'organizzazione e di rendere accettabili le proprie considerazioni. Ogni azienda ha una sua cultura perciò la differenziazione può essere molto rilevante.

• **Il terzo elemento è il marchio.** Credo che su questo si investa non a sufficienza nel nostro settore. Il marchio è espressione di elementi distintivi che il cliente percepisce e valuta molto, per lo meno in fase iniziale.

• **Ultimo ma non ultimo la proprietà intellettuale.** Senza investimenti in proprietà intellettuale il consulente non va da nessuna parte. In una situazione di mercato molto complessa, e con una struttura dell'offerta quale quella in cui ci troviamo a operare, l'investimento in proprietà intellettuale è obiettivamente complicato. Ma è l'investimento in proprietà intellettuale che aumenta la produttività del consulente. Nel Rapporto presentato si parla di produttività espressa in termini di fatturato per dipendente: nel nostro settore la produttività difficilmente aumenta investendo in capitale, è difficile per noi sostituire persone con macchinari. È chiaro che possiamo mettere degli abilitatori, dotarci di palmare, avere accesso a Internet in mobilità, ma non è questo che sposta la dimensione economica del problema. **Noi aumentiamo la produttività se le persone che mettiamo di fronte al cliente sono portatori di competenze distinte applicate, quindi sono in qualche modo riconosciute dal cliente come reali portatori di valore aggiunto.** E questo si traduce nella nostra capacità di aumentare il prezzo, che si riflette sulla produttività. Appare chiaro che per far ciò si deve investire nelle risorse, avere risorse di qualità, pagate sufficientemente e che riescono a dedicare tempo per mettere insieme le idee per il cliente.

Questi, credo siano gli assi su cui lavorare per rafforzare l'offerta del consulente e del sistema, per ridurre fenomeni di mala consulenza.

È chiaro che questo comporta anche riflessioni di sistema. Confrontandoci con le unit di Kerney in altri paesi, noi abbiamo un costo del lavoro che in Europa è il terzo più alto, siamo solo dietro la Svezia e il Belgio. Il secondo elemento è che noi abbiamo costi di uscita, e quindi in qualche modo di revisione del numero di dipendenti che lavorano con noi, ugualmente fra i più alti in Europa. Se facessimo la classica matrice su costo del lavoro e costi di uscita, l'Italia si colloca in alto a destra, in splendida solitudine.

Capite bene che se ci confrontiamo con un mercato in cui la domanda è incerta e comprimibile a piacere ma, al



contempo, dobbiamo investire in risorse di elevata qualità per portare idee e innovazione, e queste risorse ci costano molto (non solo perché le dobbiamo giustamente pagare, ma perché ci sono degli oneri accessori che non sono in qualche modo confrontabili) e per di più, a fronte di un anno incerto, dobbiamo ridurre il personale, è chiaro che ce la siamo detta tutta: obiettivamente, se non si lavora anche su queste variabili di sistema, diventa tutto molto complicato.





## PARTE TERZA

### Consulenza e Pubblica Amministrazione



### **Nota**

Questa terza parte del volume si concentra su un tema che se da un lato evidenzia forti problematiche, dall'altro presenta un ampio potenziale di miglioramento: il rapporto tra consulenza e Pubblica Amministrazione. Anche di questo si è parlato in occasione degli Stati Generali del Management Consulting 2011.

Le criticità sono molte: scarsa trasparenza nelle gare pubbliche, mancanza di capacità e parametri di selezione della consulenza, tagli alla spesa non accompagnati da meccanismi di riqualificazione della spesa stessa, dilagare del fenomeno in house (per il quale la Pubblica Amministrazione compra consulenza da se stessa), frammentazione degli incarichi spesso molto lontani dall'essere realmente pertinenti al mondo del Management Consulting, parcellizzazione dei valori retribuiti, criminalizzazione del settore. Talvolta queste storture sono accompagnate o alimentate (che ne siano causa o piuttosto conseguenza) da comportamenti poco etici da parte degli operatori della consulenza. Quindi, due sono gli ambiti di intervento: quello della domanda e quello dell'offerta. Nel primo caso, la riqualificazione della committenza è pensata attraverso una maggiore interazione con ASSOCONSULT e la fornitura di strumenti come la "Guida all'utilizzo della consulenza per la PA", nel secondo caso, sempre l'Associazione con un severo codice etico può operare da garante della qualità dell'offerta. Queste sono alcune delle riflessioni emerse dagli interventi che seguono, tra i quali spicca il caso virtuoso della Procura di Bolzano, un esempio di come consulenza e Pubblica Amministrazione possano operare sinergicamente per ottenere un incremento elevato nella qualità dei servizi con finanziamenti innovativi e anche contenuti.

# Osservatorio PA: la qualità della spesa in consulenza

Franco Perone\*, Vicepresidente ASSOCONSULT

Vorrei fare il punto sullo stato dell'arte dei rapporti di collaborazione tra il settore consulenza e la Pubblica Amministrazione. Si tratta di un rapporto di tipo para-controverso. Il tasso di penetrazione del settore nel settore pubblico, in Italia, risulta di poco superiore al 10%, contro un 20% negli altri paesi d'Europa. Questo dimostra che il rapporto di collaborazione esiste ed è significativo, ma sicuramente meno sviluppato che in altri contesti avanzati. Un secondo aspetto è legato alla storia delle ultime Finanziarie: nell'ultimo anno è stato fatto un taglio importante dell'80%, in termini di budget anno su anno, perché indubbiamente il Paese vive un momento di grande difficoltà ed è giusto che anche noi, come settore, contribuiamo al taglio della spesa pubblica. Tuttavia, **gli ultimi tre-quattro anni sono stati particolarmente travagliati, con varie modalità di "limitazione" alla spesa in termini legislativi. Il settore è stato sistematicamente preso di mira e, in molti casi, tutta la discrezionalità che si poteva esercitare in termini di taglio e razionalizzazione della spesa in questo ambito, è stata sicuramente attuata, forse al di là del logico e del ragionevole.**

Sicuramente viviamo un rapporto di collaborazione che in termini di clima non è positivo, perché ci sono molti episodi e situazioni, consistenti in dichiarazioni anche formali e ufficiali, di non gradimento di attività di supporto consulenziale e, in qualche caso, addirittura di divieto. Non è un clima che aiuta ad alimentare e far crescere un rapporto positivo, tenuto conto che i paesi più avanzati, proprio laddove si è fatto leva in modo ampio sul terziario avanzato, sono quelli in cui la macchina pubblica funziona meglio: penso in particolare ai paesi di tipo anglosassone.

Tutto sommato, il settore pubblico esprime domanda – poi vedremo anche in che termini e in che modo - ma certamente il fatto che la Corte dei Conti dichiara "l'inopportunità di ricorrere a supporti consulenziali" (anche se qualificati) è un fattore che non aiuta l'evoluzione e lo sviluppo positivo del rapporto.

Questo è un po' il contesto e il clima in cui viviamo la nostra professione nei confronti della Pubblica Amministrazione.

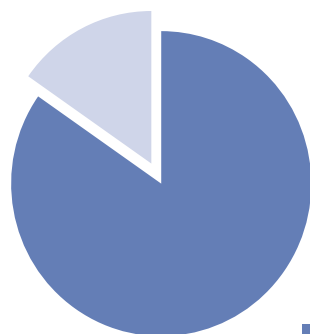
Veniamo, ora, ai numeri per contestualizzare questi aspetti e vedere, sotto il profilo della qualità della spesa, come in realtà la Pubblica Amministrazione spenda in supporto consulenziale.

La fonte dei dati, l'unica in qualche modo che possiamo esplorare, è l'elenco incarichi pubblicato dal Ministero della Pubblica Amministrazione e dell'Innovazione nell'ambito dell'"operazione trasparenza", avviata nel giugno 2008. Si tratta, quindi, di un database ufficiale, ma, come sappiamo, è un database incompleto. Ad oggi, è possibile analizzare i dati del 2009, con aggiornamento al 23 settembre 2010: sono un po' datati, ma direi che non perdono rilevanza. L'importo complessivamente erogato, (e quindi presente nel database) vale circa 1,5 miliardi di euro. Sappiamo che questo dato è incompleto, quindi in termini di stima l'approssimazione è piuttosto rilevante: diciamo che questo dato copre, probabilmente, il 50% del valore complessivo degli incarichi erogati nel corso dell'anno in questione. Pertanto, in realtà,

Consulenze e collaboratori esterni della PA. Persone fisiche vs Società

Totale valori in €/Mln 1,495

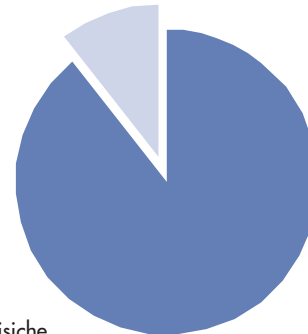
€/Mln 229 - 15%



€/Mln 1.267 - 85%

Totale numero contratti 425.533

52.874 (num) - 12%

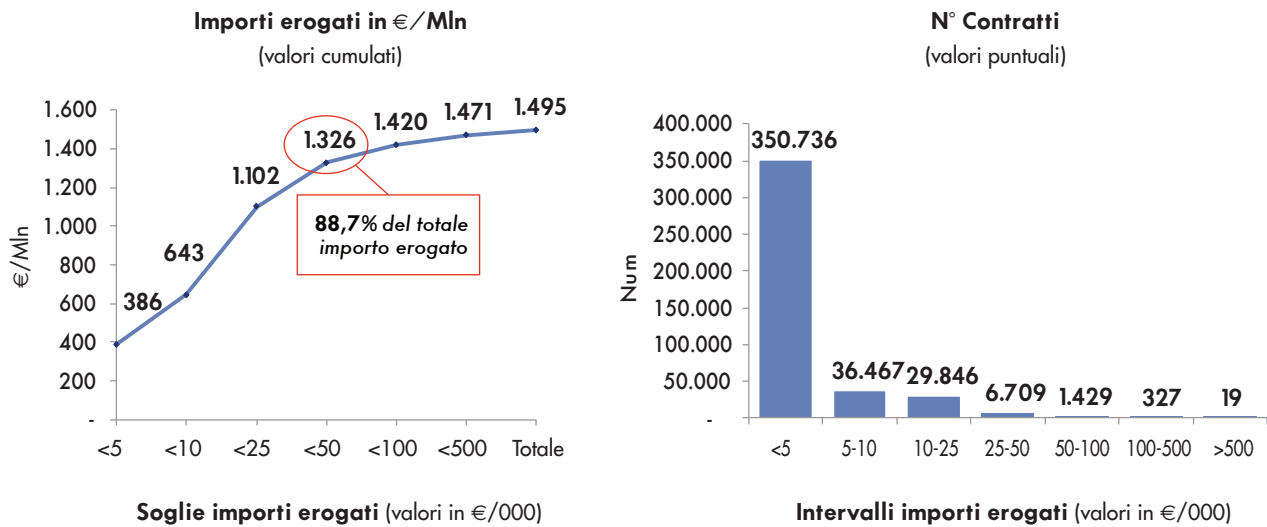


372.659 (num) - 88%

**L'85% del valore delle consulenze e collaborazioni esterne (pari a circa l'88% dei contratti attivi) riguarda incarichi affidati a persone fisiche**

parliamo di un valore intorno ai 3 miliardi di euro. Gli incarichi attivi sono 425.000, con circa 244.000 soggetti incaricati. Già questi numeri fanno capire molto bene che qui la parola d'ordine è: frammentazione.

\* Partner KPMG Advisory



Le collaborazioni di importo inferiore a € 50.000 rappresentano l'88,7% a valore (€/Mln 1.326) delle prestazioni complessive erogate nel 2009.

**C'è una pletera di incarichi molto ampia e molto variegata. La numerosità riscontrata fa capire che effettivamente c'è una grandissima parcellizzazione in valori molto piccoli.**

In termini statistici, ritorniamo chiaramente al riferimento base del miliardo e mezzo di cui in precedenza (ricordando sempre che esiste un fattore 1 a 2 per le approssimazioni), l'85% è sostanzialmente assegnato a persone fisiche, ovvero a singoli professionisti, e il rimanente 15% a Imprese di consulenza. Questo 85% del valore delle consulenze e delle collaborazioni esterne testimonia ulteriormente la frammentarietà con cui gli incarichi vengono assegnati e soprattutto la parcellizzazione con cui, in qualche modo, le prestazioni di consulenza vengono erogate rispetto agli oggetti che devono essere affrontati.

Ciò si evince anche dal numero dei contratti. Come si vede dalle curve, in particolare dal diagramma a barre, 350.000 di questi contratti sono inferiori a 5.000 euro. Se andiamo a considerare contratti di importo inferiore a 50.000 euro, cumuliamo praticamente quasi il 90% del totale dell'importo erogato. Sicuramente siamo in una condizione di grandissima frammentazione.

In buona sostanza, come spende la Pubblica Amministrazione? Spende attraverso incarichi molto piccoli, di importo unitario molto modesto, su "n" tipologie di supporto e competenze, che adesso andremo

ad analizzare. È evidente la presenza di una spesa un po' a pioggia, po' a rivoli, senza oggetti con massa critica significativa. Vi è, quindi, pressoché assenza di progettualità organizzate e strutturate, che in qualche modo contribuiscano a una delle priorità del paese, cioè spingere e accelerare il miglioramento della macchina pubblica, non soltanto dal punto di vista dell'efficienza, ma anche e soprattutto dal punto di vista del livello e della qualità dei servizi.

Potrebbe venire in mente il fatto che ci sia un diverso comportamento tra soggetti: ministeri (ovvero enti centrali) ed enti locali. In realtà, come è possibile constatare, vi è qualche punto percentuale di differenza, ma, sostanzialmente, il profilo di comportamento è abbastanza simile. La parcellizzazione e la frammentazione viene confermata anche in questo caso: esiste una simmetria evidente fra le due tipologie di prescrittori.

In termini di tipologia - qui evidentemente abbiamo cercato di fare uno screening di massima - abbiamo cercato di riclassificare la spesa complessiva per incarichi, secondo tipologie rilevanti. Nella fattispecie, abbiamo consulenze tecniche, prestazioni medico-sanitarie, servizi di progettazione, manutenzione, docenza e formazione, ovvero una serie ampia di servizi che abbiamo cercato di riclassificare nel modo migliore possibile.

Come si può vedere dal diagramma a barre, i temi e gli ambiti coperti dal nostro settore, ovvero i temi di consulenza

economico-finanziaria, contabile, organizzativa, nonché gli aspetti di consulenza strategica, sommati insieme, rappresentano una percentuale decisamente piccola, direi significativamente inferiore al 10% rispetto al totale della spesa sviluppata.

La gran parte della spesa, quindi, si concentra su consulenze tecniche ingegneristiche, prestazioni medico-sanitarie, ovvero su prestazioni professionali verticali dove si configura un supporto operativo più che una progettualità complessa orientata a una trasformazione dei processi o a un miglioramento degli stessi.

**In qualche misura, il quadro che si presenta dà conferma che in realtà c'è un uso modesto di attività consulenziali (rispetto alla massa della spesa) per affrontare e sviluppare progettualità di miglioramento strutturale.**

Quando parlo di progettualità di miglioramento strutturale, intendo attività utili per migliorare l'automazione dei processi, al di là dell'aspetto squisitamente informatico, perché, come sappiamo, non basta installare software, per ottenere che un'Amministrazione automaticamente funzioni meglio: bisogna cambiare il modo di lavorare, bisogna rivedere i processi, favorire la cultura dell'efficienza, bisogna

aiutare le persone a lavorare in modo diverso rispetto al passato.

In ogni caso, sicuramente il miglioramento del valore e della qualità dei servizi passa anche attraverso operazioni di trasparenza sotto il profilo della misurazione delle performance. E per fare questo non basta evidentemente un software o dell'hardware o della connettività, ci vogliono processi che in qualche modo si strutturino e generino cambiamento e miglioramento nell'ambito delle organizzazioni in cui si va ad operare.

Il punto di fondo che emerge da questo tipo di quadro è che le imprese di consulenza vengono utilizzate nel privato proprio come vettori ed acceleratori di cambiamento, laddove di cambiamento vi sia necessità o laddove si debba significativamente migliorare una performance: chiaramente nel privato è di natura economico-finanziaria-organizzativa, sicuramente nell'ambito pubblico si tratta di maggiore efficienza, soprattutto migliore livello di servizio.

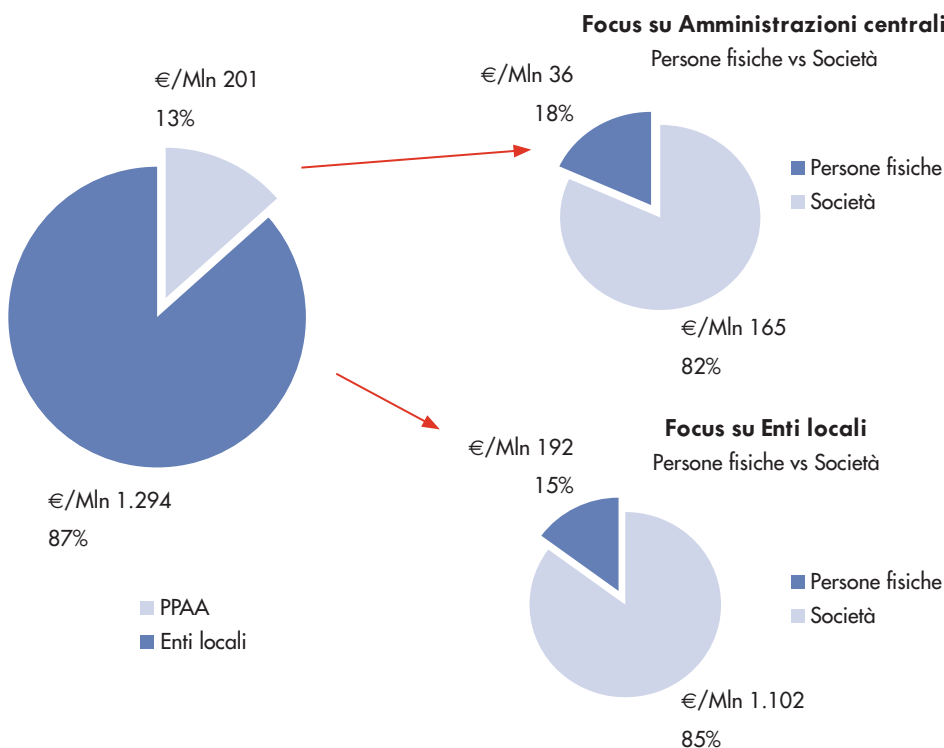
In definitiva, dai dati presentati si evince che la spesa pubblica non va ad essere utilizzata per questo tipo di finalità, almeno in termini prevalenti. La frammentazione, i tanti rivoli, i tanti oggetti sicuramente non entrano in

questo tipo di logica.

Qui, credo ci sia anche un gigantesco equivoco legato al modo con cui vengono riclassificati gli incarichi sotto il profilo contabile: gli incarichi a persone fisiche sono un modo per acquisire un supporto operativo in una condizione in cui le strutture fanno oggettivamente fatica a svolgere il lavoro quotidiano, in quanto esiste un perdurante blocco del turn over a cui fare fronte.

È questo un modo surrettizio per potere in qualche maniera sbrigare l'urgenza quotidiana del lavoro operativo. È chiaro, però, che se si eccede in questo tipo di dinamica, rimane effettivamente poco spazio, non tanto in

Consulenze e collaboratori esterni della PA. Amministrazioni centrali vs Enti locali.



Nell'ambito degli incarichi affidati dagli Enti locali (87% degli incarichi complessivi a valore), l'85% delle prestazioni a valore sono erogate da persone fisiche.

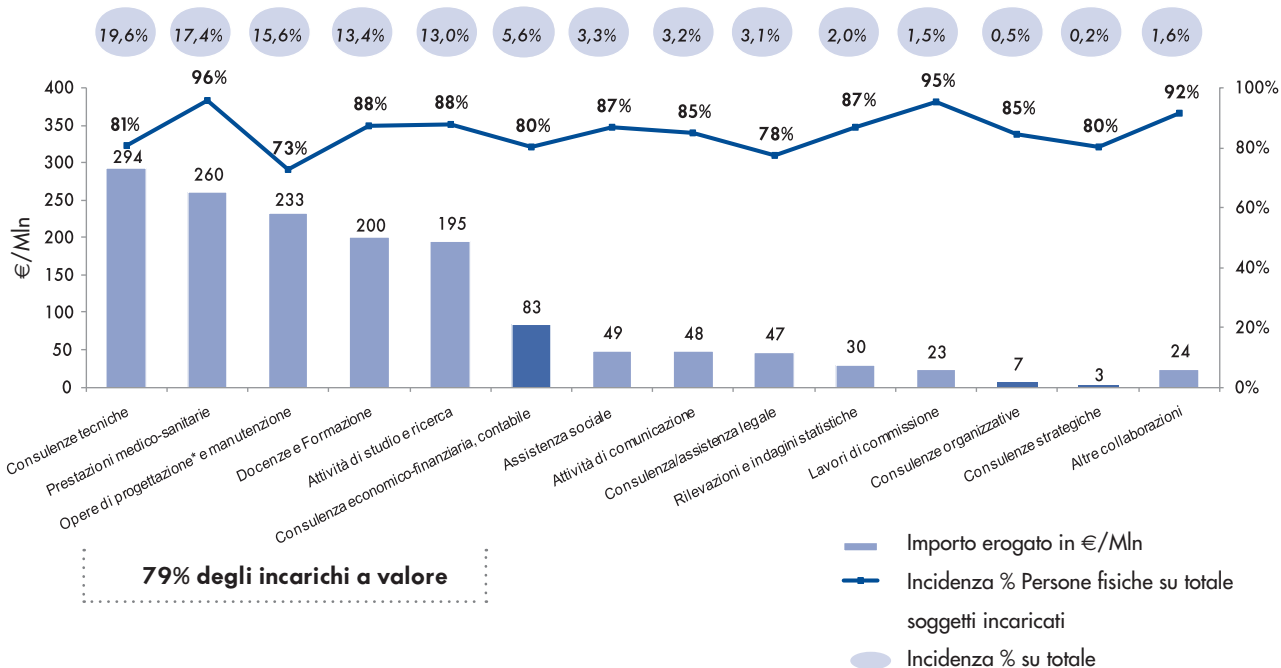
termini di risorse, (perché un miliardo e mezzo è tanto, se poi diciamo che sono tre, ancora di più), quanto proprio in termini di volontà per poter affrontare progettualità di cambiamento organizzativo e di processo che sono quelle su cui oggettivamente il nostro settore può dare il suo contributo e una mano al paese.

Il quadro che emerge è un quadro in cui crediamo che il settore debba fare la sua parte, ed è giusto accettare anche un ridimensionamento della spesa e dare un contributo in questo senso.

Credo peraltro che ci sia molto, molto spazio per spendere di meno, ma anche e soprattutto per spendere meglio. Molti di questi incarichi – è evidente per l'importo che dimostrano di avere – non sono conferiti attraverso procedure competitive; **la posizione dell'Associazione in questo senso è sempre stata molto chiara: benissimo, in Finanziaria**

**tagliamo pure questo tipo di costi, è opportuno, lo riteniamo necessario e utile, però cerchiamo di fare in modo che ci sia qualche meccanismo nello strumento legislativo proposto in Finanziaria, che possa indirizzare la spesa e migliorarne la qualità.** Per esempio, attraverso le procedure competitive, per fare in modo che le Amministrazioni vengano spinte ad avviare progettualità di largo respiro e a utilizzare i nostri servizi per cambiare qualcosa al loro interno. La parola d'ordine, in sintesi è: spendere meno sì, ma soprattutto spendere meglio. Molto meglio di quanto non si stia facendo oggi.

Consulenze e collaboratori esterni della PA. Analisi per macro-categoria di spesa.



**Il 79% degli incarichi a valore fa riferimento a consulenze tecniche, prestazioni medico-sanitarie, opere di progettazione e manutenzione, docenze e formazione e attività di studio e ricerca.**

\* Include prevalentemente servizi di engineering e di direzione e coordinamento lavori



## GIANNI COLUCCI\*

COORDINATORE VICARIO SETTORE PUBBLICA  
AMMINISTRAZIONE ASSOCONSULT

In questo momento di taglio della spesa pubblica, in molti casi indifferenziato, momento in cui un po' tutte le associazioni di categoria sono in fermento per cercare di mantenere le posizioni, credo sia quanto meno necessario specificare e chiarire le argomentazioni per una sostanziale e oggettiva valorizzazione del nostro comparto.

Partendo dal concetto che molto del nostro futuro è legato alla crescita del mondo dei servizi (pur non trascurando la matrice manifatturiera del nostro paese), non possiamo non porci il problema di definire una strategia. **Il terziario avanzato, all'interno del quale si configura il *management consulting*, deve rappresentare un elemento motore della crescita: è legittimo rivendicare come membri di Assoconsult un ruolo di *contributor*, sia pur con i "piccoli" numeri del settore, allo sviluppo del Paese.**

Purtroppo, nell'affermarci in questo ruolo, non siamo aiutati dalla stampa, che in qualche maniera associa la consulenza ad aspetti di spreco. Dovremmo, allora, suggerire una lettura diversa e smarcarci dall'accezione di consulenza generica, che copre, come emerge dalle analisi della Funzione Pubblica, uno spettro di prestazioni eterogenee e frammentate. La base associativa Assoconsult e, in generale, il tessuto imprenditoriale "vivo" è, invece, costituito da realtà strutturate, che fanno dell'organizzazione e gestione dei propri professionisti, del know-how, delle competenze e delle esperienze maturate, l'asset che mettono a disposizione del mercato, che sia privato o pubblico.

Dobbiamo, di conseguenza, ribadire le reali motivazioni e i fondamenti per cui riusciamo ad apportare valore aggiunto alla Pubblica Amministrazione. In generale, bisogna moderare i toni e superare una divisione manichea, per cui il pubblico sta da un lato, il privato sta da un altro, la consulenza su un fronte, e il pubblico amministratore sull'altro. Anche l'insegnamento di altri paesi – e mi riferisco all'esperienza del mondo anglosassone – ha visto storicamente sempre più osmosi e collaborazione tra pubblico e privato, in questo realizzando dei processi di cambiamento importanti.

Elemento rilevante di generazione di valore aggiunto risiede nelle modalità con cui il mondo del *management consulting* cura lo sviluppo del capitale umano.

Sostanzialmente, i processi e i percorsi di sviluppo del capitale umano sono diversi tra mondo del *management consulting* e mondo delle pubbliche amministrazioni. Questo non vuol dire che non possano essere sinergici e complementari: senz'altro si parte da un contesto nel quale da una parte la Pubblica Amministrazione è ovviamente legata a un processo di selezione, fatto attraverso i meccanismi dei concorsi, attraverso meccanismi formali. Peraltro, il blocco del turn over non ha consentito neanche un certo tipo di "alimentazione", di ricambio generazionale, con ciò limitando le opportunità di ingresso e di sviluppo ai giovani, ai nuovi laureati. D'altro canto, troviamo il mondo del *management consulting* che invece fa del processo di selezione una delle sue prime leve competitive, andando a intercettare chi, giovane ad alto potenziale e chi, invece, un po' meno giovane, ha una competenza specialistica, e facendone il primo tesoro, il primo asset per lo sviluppo della medesima impresa di consulenza. Chiaramente con l'obiettivo di valorizzarlo sul mercato.

A ciò si aggiunga che, se pensiamo alle grandi *business school*, alle grandi scuole di management, il mondo del *management consulting* è un attrattore importante di talenti e di capitale umano con potenziale di sviluppo. Oggigiorno la Pubblica Amministrazione lo è di meno.

Anche nella dinamica *post-recruiting*, si riscontra un percorso di crescita professionale che è molto differenziato: nel mondo della Pubblica Amministrazione si "coltivano" esperienze professionali con un numero di provocazioni, di contaminazioni abbastanza limitato dovute ad un tasso di rotazione abbastanza ridotto; nella consulenza, di converso, si arricchisce il proprio bagaglio culturale, in tempi abbastanza accelerati, avendo l'opportunità di confrontarsi con varie realtà, sia pubbliche che private.

Da un lato, abbiamo una struttura della Pubblica Amministrazione che nei momenti epocali di cambiamento – mi riferisco ai cambiamenti indotti dalla modifica del Titolo V piuttosto che i processi che si stanno innescando col federalismo – registra una significativa "inerzia di quiete" con DNA di gestione dell'ordinario, dall'altro lato nella consulenza il DNA è molto più di focalizzazione per progetto con approccio mirato al risultato generato su discontinuità strategiche e organizzative.

Da un lato, abbiamo nella Pubblica Amministrazione una consolidata estrazione di taglio amministrativo. Di contro, noi cerchiamo al netto del mondo *tax and legal* che recentemente si è associato ad Assoconsult, tendenzialmente risorse di profilo tecnico-economico, quindi un altro tipo di estrazione, un altro tipo di DNA.

\* Partner DI KPMG Advisory

Per quanto riguarda gli investimenti sul capitale umano, le Pubbliche Amministrazioni senz'altro hanno – e se vogliamo, ciò rappresenta un problema – una ridotta capacità di creare dei percorsi di consolidamento anche formativo e di riconoscere il raggiungimento di risultati. Le imprese di consulenza, per contro, fanno investimenti cospicui per la crescita professionale, quindi puntano sulla capacità di leggere il capitale umano come un elemento sul quale fare una valorizzazione importante. È chiaro che questi investimenti in capitale umano, nel mercato della Pubblica Amministrazione, si scontrano purtroppo col calo delle tariffe professionali, costringendo anche la consulenza a fare i conti con questo tipo di contingentamento delle risorse (si pensi alle cosiddette giustificazioni di offerte anomale nelle quali si arrivano a rasentare i minimi contrattuali dei CCNL).

**Rileviamo, dunque, dei contesti che hanno un DNA, da un punto di vista della gestione del capitale umano, significativamente diverso. In sintesi: si deve pensare in qualche maniera a trovare una giusta sinergia, una sinergia “governata”. Esistono competenze di un profilo da una parte, esistono competenze di un altro profilo dall'altra: questo tipo di integrazione, e non una divisione manichea tra ciò che è pubblico e ciò che è privato, può senz'altro essere un boost non banale, assolutamente rilevante per far maturare i processi di cambiamento.**

Nel momento in cui il mondo degli associati Assoconsult si candida per aiutare la Pubblica Amministrazione, per la Pubblica Amministrazione rappresentiamo una “risorsa”: è chiaro che la Pubblica Amministrazione deve essere nelle condizioni di governare questa “risorsa”. Anche la “risorsa” ovviamente ha le sue caratterizzazioni negative e positive, e anche noi come associati e come mondo della consulenza dobbiamo fare i nostri *mea culpa*, perché anche la consulenza non è esente da problematicità. La stessa consulenza deve imparare a maturare dei processi di miglioramento - in ciò senz'altro anche la Pubblica Amministrazione può contribuire.

Se vogliamo realmente attivare un cambiamento nella Pubblica Amministrazione che riesca a stimolare o accelerare un processo di trasformazione, in un momento in cui la Pubblica Amministrazione deve e può contribuire in termini di competitività del sistema Italia, noi chiaramente questo tipo di ruolo lo dobbiamo sostenere. Finora non si evidenzia un segnale di interazione

costruttiva tra Pubblica Amministrazione e consulenza, almeno non nei fondamentali, perché se si va a vedere la frammentazione degli incarichi - i famosi incarichi sotto i 5.000 euro - probabilmente tali incarichi rappresentano più un onere amministrativo per la Pubblica Amministrazione, piuttosto che un modo per attivare dei processi virtuosi e di cambiamento.

La ricetta non può essere quella della dispersione non dico a pioggia, ma in maniera rilevante su una pluralità di soggetti, bisogna piuttosto cercare di attivare delle logiche di cambiamento più sistematiche e più strutturate raggiungendo masse critiche minime.

E da questo punto di vista nasce un'altra considerazione – noi la facciamo nostra quando da consulenti interfacciamo le PMI e suggeriamo il superamento del “nanismo” di impresa - sostenendo che il fattore di scala è un elemento importante per supportare dei processi di crescita, anche per andare all'estero. Anche noi, nel mondo degli associati Assoconsult, spaziamo dalle micro-imprese fino a 2 dipendenti, alle piccole, dalle medie alle grandi. Credo che Assoconsult possa aiutare a favorire un dialogo tra imprese della consulenza e fare in modo che ci sia una crescita dimensionale, una capacità di aggregazione sempre più importante tra le imprese, in modo tale da esprimere un maggiore potenziale di cambiamento a favore della Pubblica Amministrazione. Investiamo in maniera importante sul capitale umano, ci crediamo, lo facciamo e speriamo che questo possa essere un valore aggiunto per la Pubblica Amministrazione, ci piacerebbe che la Pubblica Amministrazione non riduca o comunque riqualifichi la spesa in consulenza.

Ovviamente si pone il problema del reperimento delle risorse per finanziare il cambiamento. Il progetto *Best practice* è esempio di un impiego intelligente dei fondi comunitari. In quel caso è stata impiegata una logica di finanziamento innovativa, creando una domanda di consulenza a livello nazionale e trovando negli operatori economici – questo è bello a dirsi – una capacità di risposta importante di focalizzazione e di investimento.

Qual è oggi la imprese di consulenza operante nel mercato pubblico che sul tema dei tribunali non si è cimentata o non ha investito risorse? Tale esempio rappresenta un modo diverso di gestire l'interazione tra pubblico e privato, con la positività di questo tipo di operazione.

# La Guida all'utilizzo della consulenza per la PA

Filippo Chesi\*, Coordinatore ASSOCONSULT "Guida all'acquisto di servizi di consulenza da parte della PA"

Nel mercato della consulenza per la PA l'interazione tra acquirenti e fornitori dei servizi di consulenza è piuttosto faticosa e difficile. In Assoconsult sto coordinando il gruppo di lavoro che – partendo dalla prima guida per l'acquisto dei servizi di consulenza realizzata dall'Associazione nel 2001 – ha l'obiettivo di realizzare una nuova edizione che entri nel merito dei problemi oggi più sentiti in questo settore.

Il motivo per cui abbiamo scelto di tornare su questi temi a dieci anni di distanza e fare un ulteriore passo in avanti nella stessa direzione è legato alle difficoltà oggettive di funzionamento di questo mercato. Mentre il taglio della prima edizione era didascalico - cercare di far conoscere, di far capire ai funzionari pubblici in che cosa consistesse il *management consulting*, che risultati potesse dare per il miglioramento del funzionamento della macchina pubblica e come fare a utilizzarlo - con la nuova edizione si vuole entrare nel merito di come utilizzare la consulenza superando le difficoltà che si incontrano.

**Il mestiere di chi oggi, nella Pubblica Amministrazione, vuole acquistare e utilizzare correttamente e legittimamente servizi di consulenza è difficile. Ci sono stati in questi anni molti interventi legislativi che si sono sovrapposti l'uno all'altro modificando le regole del gioco senza però chiarire come procedere.** Per i funzionari pubblici non è facile capire come accedere a questo mercato: c'è un'oggettiva difficoltà per la Pubblica Amministrazione nell'identificare cosa siano i servizi di *management consulting*, saperli distinguere rispetto ad altri servizi, nell'esplicitare le proprie esigenze e nel definire e qualificare il fabbisogno. Questi e altri fattori hanno portato alla convinzione, sempre più diffusa, che la consulenza nella Pubblica Amministrazione sia di per sé uno spreco se non un male. Ecco allora che l'obiettivo che ci si è posti con questa nuova guida è di creare uno strumento che aiuti almeno in parte a superare questi scogli.

Se questo mercato diventa più trasparente ed efficiente, i singoli operatori saranno spinti a migliorare sempre più la qualità dei servizi offerti facendo investimenti nello sviluppo del know-how e del capitale umano per aumentare la propria competitività.

La Guida nasce per dare uno strumento concreto alle pubbliche amministrazioni per facilitare il processo di acquisto e di utilizzo della consulenza, in modo che, in un momento di risorse calanti, possano utilizzare al meglio le risorse disponibili per sostenere, tramite i

progetti di consulenza, percorsi virtuosi di cambiamento e innovazione della macchina organizzativa.

**Di che cosa tratta la guida? Quali sono i focus che cercheremo di sviluppare? Innanzitutto una focalizzazione su cosa intendiamo per servizi di consulenza offerti dalle imprese di consulenza di questo comparto, evidenziando cosa li distingue dalle migliaia di incarichi di "consulenza" dati a persone fisiche.** In un incontro sui temi della Guida, un consigliere della Corte dei Conti ci segnalava come - per adempiere alla recente normativa che richiede alle PA centrali un parere di legittimità preventiva della Corte dei Conti sui servizi di consulenza - la Corte dei Conti sia sommersa di richieste di autorizzazione sui progetti più disparati che spesso poco o nulla hanno a che vedere con i servizi di consulenza oggetto di verifica: si va dai 200 euro per un tutor d'aula a servizi tecnico-professionali di ogni genere. Questo è un esempio di come la confusione in questo settore, la difficoltà a capire di che cosa stiamo parlando e soprattutto la percezione che ci siano dei vincoli da rispettare ma che non sono così chiari, renda difficile il mestiere di chi vi opera, da entrambi i lati.

Un altro filone riguarda le innovazioni o gli stimoli che possono derivare da mercati più avanzati di quello italiano. Ad esempio, dai Paesi europei in cui il valore della consulenza della Pubblica Amministrazione sul PIL è molto più alto che in Italia e dove ci sono dei processi d'acquisto più innovativi, può essere colto qualche stimolo: si devono diffondere anche in Italia prassi e strumenti più evoluti – spesso già previsti anche dalla normativa italiana ma ancora poco o per nulla praticati – proponendo un cambiamento della normativa stessa in chiave di semplificazione delle procedure e degli adempimenti, cosa che peraltro sta già avvenendo in questi mesi.

La Guida si propone di dare delle risposte ad alcuni interrogativi vedendoli dalla prospettiva sia di chi deve utilizzare la consulenza ma anche delle aziende, che questi servizi li offrono, e dei soggetti istituzionali che regolano il mercato.

Quando e perché chiedere? Quali sono i presupposti che rendono utile e legittimo il ricorso alla consulenza? Come e cosa chiedere? Come esplicitare al meglio le esigenze e come riuscire a ottenere quello che effettivamente serve? Chi di noi lavora in questo settore ha sicuramente presente

\* Founding Partner Lattanzio E Associati

certi capitolati fumosi, poco chiari, a volte contraddittori, dove non si capisce bene cosa effettivamente serve al committente e come rispondere. Probabilmente dalla prospettiva di chi il capitolato lo deve scrivere e utilizzare in una procedura ad evidenza pubblica, il problema diventa quello di trovare un rigore formale che garantisca l'inattaccabilità del processo escludendo possibili ricorsi, a scapito della chiarezza e della possibilità, per chi vorrebbe utilizzare la consulenza, di riuscire a chiedere quello che si vuole e a comprare quello che serve.

In questo settore Domanda e Offerta sembrano due mondi che in qualche modo faticano a parlare e a capirsi.

Come lavorare durante? Come gestire efficacemente il rapporto con il consulente? Committente e consulente dovrebbero avere una costante interazione per produrre un risultato efficace. Spesso invece si ha la sensazione, lavorando come consulenti, di sentirsi investiti del compito di risolvere i problemi del committente costruendo delle soluzioni "chiavi in mano" senza una interlocuzione efficace che le renda poi effettivamente praticabili o utili. E poi, soprattutto, come partire dal presupposto che il servizio di consulenza si misura sul dopo, sui risultati che lascia, sul miglioramento che riesce a mantenere?

Ma veniamo alle modalità di lavoro che ci siamo dati. Questo è un mercato in cui diversi attori si scontrano con una serie di difficoltà e di problemi, parlando linguaggi diversi, vedendo le cose da prospettive diverse senza riuscire a trovare una sintesi efficace. Pertanto, **l'idea è quella di intervenire su questi temi, seguendo un percorso fatto di momenti di confronto, di brain storming, tra le diverse classi di attori.**

Da un lato, il mondo della domanda: importanti e autorevoli stazioni d'appalto, che portano la prospettiva di chi, nella PA, ha difficoltà nel comprare e utilizzare servizi adeguati alle proprie esigenze.

Dall'altro, il mondo dell'offerta: rappresentanti di Assoconsult, che portano la loro esperienza, evidenziando le criticità di questo mercato e i possibili punti di miglioramento.

Infine, anche gli altri soggetti istituzionali che intervengono come facilitatori (la stessa Funzione Pubblica che è con noi *promoter* dell'iniziativa o CONSIP, che può avere un ruolo di razionalizzazione dei processi di acquisto), come Regolatori (l'Autorità di Vigilanza Contratti e Appalti, o anche il MEF per certi ambiti), o come controllori (la Corte dei Conti anzitutto).

In questi incontri abbiamo riscontrato grande interesse e disponibilità di tutti i soggetti convenuti, con una rappresentatività molto ampia e molto autorevole. Si

è trovata una buona convergenza rispetto ad alcuni aspetti sul "lato domanda". Innanzitutto, la conferma di una difficoltà a capire cosa ci sia nel perimetro dei servizi di consulenza e quindi come muoversi all'interno della normativa stratificata, anche solo per capire cosa è consentito fare e cosa no. È emersa anche una richiesta crescente di supporto su temi molto specifici e sofisticati: alcune amministrazioni che lavorano su temi di frontiera hanno bisogno di un supporto specializzato, che lamentano di non riuscire a trovare.

Da tutti è condiviso che il fronte della domanda si presenta molto disomogeneo: casi di eccellenza che ritengono di far fatica a trovare quello che serve e casi in cui c'è molta confusione, approssimazione.

Visto dal "lato dell'offerta" la disomogeneità è molto sentita. Accedere a questo mercato non è mai un percorso lineare, bensì deve scontare oltre alla naturale varietà e specificità delle esigenze delle Amministrazioni, un di più di confusione che deriva dall'incertezza di certi documenti di gara poco chiari e dalla imprevedibilità dei processi di valutazione e selezione che a volte vengono messi in atto. Una situazione che rende oggettivamente difficile impostare in maniera razionale una strategia di offerta.

Un altro tema è la consapevolezza di tempi molto lunghi per il processo di acquisizione. Spesso, nel momento in cui un processo di consulenza comincia, il committente di riferimento non è più la stessa persona che in origine ha manifestato l'esigenza e che ha impostato il processo di acquisto, mentre il contesto e le esigenze possono essere cambiati. Questo è un problema che percepito da entrambe le prospettive.

**Sono emerse delle richieste. Innanzitutto, al mercato della consulenza riunito in Assoconsult: quella di dotarsi di un codice etico, che aiuti nella trasparenza e nella chiarezza dei rapporti con la committenza, che impegni nella misura dei risultati, nella valorizzazione del lavoro fatto e in qualche modo promuova anche il tema del riuso, molto caro alla Pubblica Amministrazione.**

La richiesta di servizi all'altezza delle esigenze, specifici, personalizzati e ritagliati sulle esigenze delle diverse amministrazioni pubbliche, riconoscendo con questo che il *management consulting* può essere un alleato importante dei *policy maker* nel gestire il processo d'innovazione.

Questi sono i primi elementi emersi e da qui si sta partendo per delineare dei filoni di intervento: criteri di utilizzo legittimo della consulenza; supporto alle pubbliche amministrazioni nell'orientamento tra i diversi servizi;

definizione di processi più efficaci d'acquisto; strumenti di verifica delle prestazioni consulenziali; e anche - tema non indifferente - sviluppo di approcci specifici per amministrazioni di tipologia e dimensioni diverse (Il Ministero o la grande regione ha un profilo di bisogni molto diverso dalle tantissime piccole amministrazioni locali).

Questi sono i primi temi su cui stiamo lavorando, ci saranno altri incontri, nel corso dei prossimi mesi, per arrivare ad identificare alcuni spunti utili per la stesura della nuova edizione della Guida.

## **PIA MARCONI**

DIRETTRICE UFFICIO MODERNIZZAZIONE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI - DIPARTIMENTO FUNZIONE PUBBLICA

Il ruolo che la consulenza può giocare nei processi di modernizzazione delle pubbliche amministrazioni è un tema che mi è caro, perché la consulenza può essere un'importante alleata in questi processi. Molte innovazioni di tipo gestionale, che successivamente hanno trovato una trasposizione nelle diverse normative introdotte a partire dai primi anni novanta, erano già state utilizzate da amministrazioni che, avvalendosi della consulenza ed essendo in grado di utilizzarla efficacemente, avevano introdotto quel tipo di innovazioni per migliorare i loro risultati.

Le riforme degli anni novanta, e soprattutto quelle che si sono susseguite a partire dalla seconda metà degli anni novanta, hanno portato cambiamenti radicali nella macrostruttura del sistema amministrativo italiano e nelle sue funzioni. Basti pensare al federalismo, prima amministrativo e poi costituzionale, che ha cambiato il DNA di alcune amministrazioni, in ragione delle nuove funzioni che esse sono state chiamate a svolgere. Significativo è il ruolo che la consulenza ha svolto nell'ambito dell'introduzione della strumentazione tecnica e tecnologica, che, a partire dalla seconda metà degli anni novanta, è stata introdotta per legge nel sistema amministrativo italiano, e per il cui efficace utilizzo le amministrazioni non erano e non potevano essere dotate delle necessarie competenze.

Di qui il ruolo che la consulenza organizzativa e direzionale può svolgere. È sulla base di questi presupposti che nel 2001, in collaborazione con Assoconsult, abbiamo redatto la prima Guida all'utilizzo della consulenza nelle pubbliche amministrazioni. Iniziativa questa che si colloca storicamente all'interno di una stagione molto ricca di cambiamenti che hanno interessato le pubbliche amministrazioni, e che scontava la consapevolezza che queste non solo avevano bisogno della consulenza per realizzare i cambiamenti richiesti, ma avevano bisogno anche di essere aiutate ad utilizzare efficacemente la consulenza.

Oggi, permangono le ragioni per attribuire alla consulenza un ruolo importante, ma anche le ragioni per ritenere che sia necessario aiutare le amministrazioni a utilizzare la consulenza in modo efficace. Infatti, l'attuale momento storico non è meno ricco di riforme, di innovazioni normative del precedente. Pensiamo solo ai cambiamenti che sono previsti nel decreto legislativo 150, che chiama le amministrazioni a utilizzare sistemi

di gestione delle *performance* estremamente articolati, e pensiamo anche alle modifiche introdotte di recente col nuovo codice dell'amministrazione digitale. Quindi, siamo anche adesso in una fase in cui le amministrazioni ricevono molte sollecitazioni a cambiare e hanno bisogno di essere aiutate a farlo.

La ridotta disponibilità di risorse è una ragione in più per puntare a un utilizzo mirato della consulenza che sia in grado di dare il miglior contributo possibile all'attuazione dei processi di innovazione e modernizzazione.

Tuttavia, permangono anche le condizioni di debolezza nella capacità delle pubbliche amministrazioni di utilizzare la consulenza, che si concretizzano nella difficoltà di svolgere adeguatamente una funzione di committenza e di gestire efficacemente l'intero ciclo della consulenza.

**È importante che le amministrazioni siano in grado di capire quando serve la consulenza, quali siano i bisogni da soddisfare; in che modo selezionare i consulenti, nel rispetto delle normative vigenti; quali strumenti contrattuali scegliere e quali tecniche; come gestire il rapporto nel corso della consulenza e come valutare i risultati.**

Devo aggiungere, però, che è necessario agire anche sul lato dell'offerta di consulenza. D'altra parte una debolezza della committenza, della domanda di consulenza non può non fare il paio con una debolezza dell'offerta. Una committenza debole non solo è più indifesa verso una consulenza non qualificata, ma non è neanche in grado di distinguere il buon consulente dal consulente meno buono. Inoltre, una committenza debole è anche indifesa verso comportamenti opportunistici da parte di una consulenza che sarebbe in grado di offrire servizi qualificati, ma che, a fronte di una committenza debole, ne approfitta.

È quindi senz'altro utile il ruolo che l'Associazione svolge nei confronti degli attori istituzionali in grado di incidere su questa materia per lavorare su entrambi i fronti. Su quello relativo all'offerta, e cioè alla riqualificazione dell'offerta o delle modalità con le quali l'offerta si esplica. Un codice etico che ispiri i comportamenti della consulenza nei confronti della committenza mi sembra un buon modo di porsi nei confronti della Pubblica Amministrazione. Ritengo che Assoconsult debba essere un alleato delle istituzioni nell'azione di riqualificazione della domanda di consulenza, cioè nel rafforzamento della funzione di committenza sulla base di standard e di *best practice* presenti a livello internazionale. È necessario che ci sia un investimento nella capacità, nelle competenze delle persone che, nelle pubbliche amministrazioni, debbono svolgere una funzione di committente; che la

trasparenza sia assicurata in tutte le fasi del processo, non solo di acquisizione, ma anche di realizzazione e di rendicontazione delle attività; che ci sia un'attenzione forte all'integrità nel rapporto tra amministrazioni e consulenza. Una nuova Guida all'utilizzo della consulenza può aiutare a migliorare la situazione.

**Se si riuscisse a incidere sul modo nel quale si atteggiava domanda e offerta di consulenza, sarebbe forse anche più facile convincere la stessa Corte dei Conti che le consulenze utilizzate dalla Pubblica Amministrazione non sono una patologia e non costituiscono, per definizione, danno erariale.**

## DOMENICO CASALINO

AMMINISTRATORE DELEGATO CONSIP

Vorrei riportare l'esperienza di quattordici anni di CONSIP, dove attualmente ricopro l'incarico di Amministratore Delegato, dopo aver contribuito alla sua creazione nel '97-98 come rappresentante del Dipartimento del Tesoro e averla accompagnata lungo tutto il proprio percorso di crescita e sviluppo.

Fin dal suo start-up, CONSIP utilizzò pienamente i servizi di consulenza per lo sviluppo dei progetti in favore della Pubblica Amministrazione.

I numeri di CONSIP dimostrano i risultati ottenibili attraverso un corretto impiego della consulenza. Ad oggi, contiamo più di 500 persone che governano servizi esternalizzati per oltre 1.000 *full time equivalent*, che permettono all'azienda di esplicitare la propria mission istituzionale nei due principali filoni di attività: da una parte, la gestione dei sistemi informativi del Ministero dell'Economia e delle Finanze, della Corte dei Conti e delle altre pubbliche amministrazioni; dall'altra, l'attuazione del programma di razionalizzazione della spesa pubblica per beni e servizi, attraverso l'utilizzo di tecnologie informatiche e di modalità innovative per gli approvvigionamenti.

Un modello di funzionamento che ha consentito di avere disponibile un'ampia flessibilità organizzativa e competenze sempre *up-to-date* per gestire, in questi 14 anni di attività, circa 5.000 gare e 20,4 miliardi di massima offerto al mercato, mentre i ricorsi ricevuti sono circa 1.000, e di questi ne sono stati persi in giudizio solo 2, peraltro all'inizio della vita aziendale. Questo testimonia non solo l'eccellenza della cultura, ma anche la qualità nell'impiego delle risorse, finalizzate proprio a gestire al meglio la missione aziendale.

Viceversa, **vorrei riportare l'attenzione su un altro**

**aspetto di ciò che è consulenza.** Recentemente, guardando l'elenco degli incarichi di Consulenza presenti sul sito web di una normalissima scuola ho notato la presenza di 45 incarichi - comunicati doverosamente al Ministero della Funzione Pubblica - che sono parte di quei 350.000 sotto i 5.000 euro. Quindi, moltiplicando questi numeri per gli oltre 14.000 istituti scolastici, **si individua facilmente quale sia effettivamente la massa che, denominata consulenza, in realtà probabilmente non lo è.**

In aggiunta a questo, evidenzerei che il termine "consulenza" è entrato in una sorta di zona grigia - insieme ad esempio alle auto blu, alla formazione, e così via - che determina nel pensiero comune l'idea del superamento della "modica quantità" nell'utilizzo. Ma cos'è la modica quantità? Anche qui siamo a domandarci cosa sia esattamente la consulenza di cui parliamo. Nel contesto che ci vede oggi riuniti, una platea effettivamente competente in materia, senza dubbio il riferimento è unicamente al "management consulting".

Di questa tipologia di consulenza la Pubblica Amministrazione ha un fortissimo bisogno e, sicuramente, CONSIP è un esempio di uso intelligente di questa voce di spesa - seppure in un contesto stringente e non facile di finanza pubblica - e continuerà ad utilizzarla nei limiti di quanto possibile e necessario per assolvere il proprio mandato.

Con riferimento a tale ultimo aspetto, **è importante evidenziare le dinamiche contrapposte che osserviamo: da un lato, la necessità di ridurre la spesa per consumi intermedi di cui la natura di costo relativa alle consulenze afferisce; e dall'altra, la necessità sempre più sentita di attuare una modernizzazione di servizi rivolti alla collettività.**

Questa dinamica di contrapposizione comporta inevitabili ricadute sul management consulting. Innanzitutto, un "effetto quantità", ovvero una riduzione o un rinvio dell'impiego della consulenza, poiché viene percepita come un investimento difficile da sostenere in periodi di incertezze. E poi, un "effetto qualità", laddove si tende ad acquistare consulenza per attività di supporto tecnico-operativo piuttosto che reale advisory. Tutto ciò evidentemente contribuisce a far sì che il termine "consulenza" sia profondamente immerso in quella zona di nebbia e di grigiore di definizioni, prima anticipata.

Per concludere, quale può essere, allora, un percorso o una traccia di cambiamento in questo senso? La consulenza direzionale è una risorsa determinante per la Pubblica Amministrazione, ne siamo pienamente convinti. Tre impegni, ritengo, sarebbero auspicabili:

- 1) dal punto di vista istituzionale, lo sviluppo di un dialogo con i rappresentanti del settore, volto a definire non solo precise regole di utilizzo, secondo la logica del "poco ma buono", ma anche di corretta definizione dell'ambito di intervento;
- 2) dal punto di vista della Pubblica Amministrazione, che si possa individuare e gestire in modo appropriato la consulenza, partendo proprio dalla corretta definizione dei ruoli e delle responsabilità tra amministrazione e consulente, quindi chi è responsabile del raggiungimento di quale obiettivo, poiché spesso non è così chiaro;
- 3) dal punto di vista delle imprese di consulenza, che venga rafforzata la volontà di connotarsi come un partner della Pubblica Amministrazione, diventata ormai un cliente esigente e molto attento.

Infine, è possibile ipotizzare alcune convenzioni quadro CONSIP per servizi di consulenza? Direi di sì. Il primo passo ritengo debba essere un tavolo con la Funzione Pubblica, dove definire, anche su loro richiesta evidentemente, il profilo del servizio e la modalità di acquisizione più adeguata e, successivamente, avviare queste convenzioni, che potrebbero migliorare e di molto l'accesso delle pubbliche amministrazioni a servizi di consulenza di alta qualità e con standard di riferimento di tutto rilievo.





# Il caso della riforma degli Uffici Giudiziari

Federico Butera\*, Past President ASSOCONSULT

Una proficua e ottimale collaborazione tra il settore della consulenza e la Pubblica Amministrazione è possibile. Lo dimostra il caso esemplare della riorganizzazione degli Uffici Giudiziari, con il progetto Best Practices, che questo intervento introduce definendo:

- A) il contesto in cui si è sviluppato;
- B)-C)-D) le peculiarità e gli elementi che lo caratterizzano
- E) il ruolo che Assoconsult può assumere

## A. Il valore generale di questo programma

- I tentativi di riforma della Giustizia attraverso modalità normative non sono andati in porto, ma hanno dato luogo, invece, a fiere controversie politiche. Anche nei casi di riforme importanti, come le leggi Bassanini, gli impatti operativi sull'efficienza e sulla qualità dell'Amministrazione sono stati limitati. Sono mancati cambiamenti "processuali", ossia quelli che coinvolgono l'intera organizzazione e che – attraverso un'interazione positiva fra piani, progetti esemplari e miglioramento continuo – conducano a significativi miglioramenti di performance.
- Avevamo studiato questa problematica in un progetto affidato dal Dipartimento della Funzione Pubblica alla Fondazione Irso e al Politecnico di Milano, concludendo che, in aggiunta alle riforme, ove sono possibili, occorre attivare grandi Cantieri di riorganizzazione di singole Amministrazioni. Formulammo la proposta di attivare la promozione, animazione, supporto e diffusione di progetti esemplari di riorganizzazione di singoli "pezzi" delle Amministrazioni dello Stato, progetti di riorganizzazione precisi che ottengano simultaneamente, in tempi brevi, miglioramenti non incrementali di efficienza (riduzione dei costi e aumento della produttività), miglioramenti non incrementali di efficacia (miglioramento delle politiche e dei servizi), miglioramenti non incrementali di qualità (soddisfazione dei clienti), miglioramenti non incrementali nella relazione con il contesto economico e sociale.
- Come trovare l'accordo istituzionale e le risorse economiche per avviare un percorso che negli Stati Uniti fu seguito su larga scala dal programma Reinventing Government di Clinton e Gore e in Gran Bretagna dal programma Next Steps?
- Il Programma Best Practices della Giustizia è un

esempio virtuoso della possibilità di attivare progetti esemplari e di cambiare davvero una Pubblica Amministrazione. **Esso è oggi in Italia il più grande Cantiere di riorganizzazione di una grande Amministrazione dello Stato**, promosso dal Ministero della Pubblica Amministrazione, dal Ministero della Giustizia, dal Ministero del Lavoro e dalle Regioni, finanziato dal FSE, consistente nell'attivazione di una serie di progetti esemplari in 23 Regioni e in un gran numero di UUGG. Questi progetti sono stati banditi allo scopo di attivare la guida e la attiva partecipazione dei magistrati e del personale di cancelleria con il supporto abilitante di imprese di consulenza.

- Il programma tende a superare l'alternativa tra un approccio normativo e globale dall'alto, che non riesce ad attivare cambiamenti effettivi, e un approccio dal basso, basato sulla sopravvalutazione dello spontaneo contagio delle best practices e sulla eccessiva fiducia nella capacità di tutte le amministrazioni di autoriformarsi.

## B. Il progetto Best Practices

- Il tribunale di Torino, senza risorse aggiuntive e senza nuove norme, consegue significativi miglioramenti nei tempi dei processi.
- La procura di Bolzano ottiene significativi miglioramenti con l'adozione di nuovi metodi di lavoro, di nuove tecnologie e la collaborazione con gli stakeholder, con il supporto economico della Provincia Autonoma.
- Il protocollo d'intesa tra il Ministero per le riforme e le innovazioni nelle Pubbliche Amministrazioni e il Ministero della Giustizia, del 17 gennaio 2007, indica la necessità di promuovere azioni congiunte, volte a favorire il miglioramento dell'efficienza e

\* Presidente Fondazione Irso; Ordinario di Scienze dell'Organizzazione Università di Milano Bicocca; Direttore di Studi Organizzativi; CMC

della qualità dei servizi resi e della trasparenza dell'azione degli Uffici Giudiziari, d'intesa con il Ministero del Lavoro.

- I programmi operativi 2007–2013 delle Regioni e Province Autonome prevedono la possibilità di attivare e realizzare progetti transnazionali e interregionali, per favorire la condivisione di informazioni, esperienze, risultati, buone prassi e lo sviluppo di strategie complementari con altre Regioni europee per il perseguimento degli obiettivi del FSE.
- A partire dai risultati positivi conseguiti dal progetto di Bolzano, è scaturito l'interesse ad estendere tale esperienza virtuosa nella programmazione 2007–2013 ad altre Regioni e Province Autonome, nonché ad altre Amministrazioni europee anche ai fini di promuovere le "buone pratiche".
- Il Ministero della PA, il Ministero della Giustizia e le Regioni firmatarie concordano di dare attuazione al progetto interregionale/transnazionale denominato Diffusione di best practices presso gli Uffici Giudiziari italiani.
- Sono stati predisposti, e in gran parte assegnati, 23 bandi regionali per l'intervento. In 97 gli Uffici Giudiziari che partecipano al progetto (ovvero il 6% degli Uffici Giudiziari italiani), ossia Procure della Repubblica, Tribunali, Corti di Appello, Tribunali dei minori, Giudici di pace che si sono autocandidati. Il Capitolato, uguale per tutti, prevede l'impegno a sviluppare in tutti i casi cinque linee di intervento o linee di servizio: Analisi e riorganizzazione dei processi e dell'organizzazione; Valutazione delle tecnologie; Carta dei servizi; Bilancio Sociale; Certificazione di qualità; Sito Web e Comunicazione.

### C. Le peculiarità organizzative degli Uffici Giudiziari

- Gli UUGG, al pari degli ospedali, delle scuole e delle università, sono definiti nelle letterature come "expert dependent organizations", cioè organizzazioni disegnate per regolare e supportare l'attività di esperti e professionisti.
- In queste organizzazioni è difficile generare cooperazione tra tutte le componenti e assicurare il coordinamento tra i processi *end to end*, al fine di massimizzare i risultati finali. Si tratta di organizzazioni fragili, difficili da gestire.
- Inoltre, gli UUGG sono composti da due comunità professionali che rispondono ad autorità diverse: i magistrati al CSM, il personale amministrativo al

Ministero della Giustizia. Tutti condividono, però, le norme e i vincoli del pubblico impiego.

- Per sviluppare queste organizzazioni e ottenere maggiore efficienza ed efficacia occorre un approccio sistemico che coinvolga l'intera organizzazione degli UUGG. E soprattutto occorre attivare la partecipazione e il coinvolgimento di tutti i componenti degli Uffici, magistrati e personale amministrativo.
- Ciò non è mai avvenuto, perché i cambiamenti sono stati introdotti *ex lege*, tranne nei casi virtuosi nati nelle singole sedi (e non solo Torino e Bolzano).
- Il programma Best Practices introduce una novità assoluta per gli UUGG. È un programma di cambiamento processuale e sistemico: non è stato pensato da chi lo ha concepito per realizzare interventi standardizzati anche metodologicamente corretti, bensì per provocare, accompagnare, valutare performance effettive, cambiando in modo sistemico i processi di lavoro, le tecnologie informatiche in azione, l'organizzazione reale, i ruoli agiti, la cultura e la professionalità delle persone degli Uffici.
- È ciò che stiamo facendo, con i magistrati e il personale di cancelleria, noi della Fondazione Irso nel progetto InnoVaGiustizia in Lombardia, in RTI con Fondazione Politecnico, Fondazione Alma Mater, Lattanzio E Associati, Ernst & Young, seguendo noi, in particolare, i Cantieri di Monza e Lecco.

### D. L'impegno per la consulenza italiana: misurarsi con il più grande Cantiere di riorganizzazione di una grande Amministrazione dello Stato

- Il volume delle risorse messe a disposizione delle Regioni è stato molto consistente: qualcuno dice che è stato creato un nuovo mercato per le imprese di consulenza.
- Ai bandi partecipano quasi tutte le imprese di consulenza italiane e un gran numero di esse è già al lavoro. Si è attivata competizione e cooperazione al tempo stesso: la partecipazione alle gare è competitiva, lo scambio di conoscenza è cooperativo.
- **È la prima volta che imprese di consulenza di dimensioni e approcci molto diversi si sono misurate in una competizione severa e si cimentano sullo stesso copione, una serie di bandi sostanzialmente identici.**
- Le proposte dei partecipanti ai bandi sono state

diverse non solo nel livello di qualità presentata rispetto ai diversi criteri di valutazione, ma nella stessa natura della proposta contenuta nell'offerta tecnica. Le proposte rispondevano a paradigmi professionali spesso molto differenti.

- Vi sono stati casi assai critici in alcune assegnazioni: tolte quelle sulla cui equanimità e trasparenza tutti hanno sollevato dubbi e talvolta ricorsi, in ogni caso, chi ha valutato le proposte non era l'utente finale, con competenze solo amministrative e non di merito. Per i prossimi bandi sarebbe indispensabile che nelle commissioni fossero presenti anche i magistrati.
- La qualità dell'impegno erogato e la soddisfazione dei "clienti" effettivi (gli UUGG) dopo questi primi due anni varia molto: grande soddisfazione e richiesta di prosecuzione in alcuni casi, giudizi negativi e disimpegno in altri.
- Nella prima riunione a Roma sui progetti avviati è emersa una grande varietà di approcci e forse di qualità dei contributi.
- Ma è partita una "palla di neve".
- Per tutte le imprese di consulenza partecipanti e per le altre il Cantiere Giustizia è una grande opportunità, che va valorizzata.

#### **E. Le sfide e il ruolo di Assoconsult: quattro proposte.**

**Oggi si sente la necessità di un coordinamento più forte da parte dei Ministeri promotori e da parte delle regioni. Sappiamo che sono in corso iniziative in tal senso. Cosa può fare anche Assoconsult?**

**1. Personalizzazione del servizio.** I bandi di gara sono stati concepiti per assicurare la realizzazione di sei linee di servizio. Rispettare il capitolato è necessario ma non sufficiente: occorre riorganizzare e far crescere davvero ogni Ufficio Giudiziario. Il programma può aprire una contraddizione tra rispetto pedissequo del capitolato e standardizzazione del servizio con riuso di attività fatte altrove (ed è una tentazione che le imprese di consulenza possono tendere a perseguire per aumentare i margini) e le esigenze di personalizzazione, visto che ogni Ufficio è diverso dall'altro (e questo richiede un lavoro "clinico" e un una grande cura del change management).

**Assoconsult può impegnarsi a proporre alle imprese di consulenza assegnatarie aderenti di elaborare insieme un codice professionale condiviso che esalti il massimo di personalizzazione del servizio:** dal percorso di elaborazione delle proposte, al metodo per

l'implementazione e l'accompagnamento, alla misura dei risultati, alla composizione del team professionale, etc. Questo codice può essere usato per ribadire la maturazione di una attitudine e competenza "clinica" della consulenza italiana, come è avvenuto nelle professioni e nelle organizzazioni che hanno sviluppato il settore sanitario, la progettazione edilizia e molti altri. Esso potrà, inoltre, aiutare la messa in rete delle imprese di consulenza minori e la specificazione dei servizi delle imprese di consulenza di matrice internazionale.

**2. Produrre efficienza ed efficacia e cambiamento strutturale e culturale. Occorre rinnovare un contratto professionale, un patto d'onore** che vada oltre gli adempimenti contrattuali formali sottoscritti. Questo patto va fatto maturare fra Ministeri, Regioni, UUGG e le singole imprese di consulenza assegnatarie perché non si perda la straordinaria opportunità offerta di vincere le sfide di cambiamento di paradigma che sono:

- o generare miglioramenti concreti e sensibili nelle performance negli UUGG;
- o introdurre nuovi paradigmi basati sulla gestione dei processi end to end, sul servizio al cittadino;
- o favorire un funzionamento organizzativo e professionale, sulla cooperazione, sullo scambio di conoscenze, sulla comunicazione estesa;
- o creare comunità interprofessionali fra procuratori, magistrati giudicanti, cancellieri;
- o diffondere e usare appropriatamente le tecnologie informatiche;
- o promuovere la cultura del servizio ai cittadini;
- o promuovere la formazione organizzativa e informatica del personale degli UUGG;
- o rafforzare la governance degli UUGG;
- o aprire gli UUGG come nodi attivi di reti istituzionali sul territorio, per esempio sulla volontaria giurisdizione;
- o comunicare e diffondere non solo le soluzioni ma anche i percorsi adottati per raggiungerli.

**Assoconsult può impegnarsi a rappresentare questa istanza di innovazione nelle Pubbliche Amministrazioni, promuovere un patto d'onore e collaborare con le strutture che i tre Ministeri e le Regioni, eventualmente, potranno costituire per valorizzare e comunicare le esperienze in corso a favore di tutti gli UUGG e delle altre PPAA.**

**3. Maturazione della consulenza italiana come servizio per il Paese.** Occorre individuare, scambiare, confrontare, narrare generosamente, e su

una base precompetitiva, il patrimonio professionale che le imprese di consulenza stanno mettendo in campo nel Cantiere Giustizia, e offrirlo gratuitamente alle imprese di consulenza assegnatarie, ad altre imprese di consulenza, alle università e alle Pubbliche Amministrazioni attraverso una molteplicità di media (articoli, web, canali multimediali, corsi di studi, etc.), che diano conto degli avanzamenti ottenuti in materia:

- o metodi di analisi;
- o soluzioni progettuali;
- o metodologie di change management;
- o programmi formativi.

I siti dei progetti delle best practices contengono, oggi, già tutti i documenti prodotti, ma il volume ingente di informazioni li rende oggi in gran parte inutilizzabili, soprattutto da chi non sta partecipando ai progetti.

**Assoconsult può impegnarsi ad attivare un agile centro studi composto da imprese di consulenza, università e magistrati, per favorire la selezione e la valorizzazione di questo patrimonio, che operi in raccordo con varie iniziative di riflessione scientifica e professionale avviate dalle Regioni e dai Ministeri.**

**4. Favorire la nascita di una Agenzia forte per lo sviluppo della cultura organizzativa e gestionale a favore di tutta la Pubblica Amministrazione.** Assoconsult e le imprese di consulenza associate possono contribuire a un percorso per la **costituzione di una struttura consortile di ricerca e formazione sul tema del Cambiamento Organizzativo nella Giustizia**, che operi come operò il JUSE in Giappone sui temi della qualità (contribuendo in modo determinate alla sorprendente rimonta industriale degli anni '70): essa potrebbe essere promossa dai Ministeri della PA e della Giustizia, dal CSM, dalle Regioni proponenti, potrebbe vedere presenti le grandi scuole pubbliche della PA, le università che fanno ricerca e formazione nella PA, il Forum PA, l'Assoconsult in rappresentanza della Confindustria e altri. Il finanziamento potrebbe essere ricercato sui fondi FSE.

**Assoconsult può impegnare la Presidenza a condurre nei prossimi sei mesi una verifica istituzionale sulla praticabilità di questa proposta.**

## CUNO TARFUSSE

GIÀ PROCURATORE CAPO DELLA PROCURA DI BOLZANO, GIUDICE CORTE PENALE INTERNAZIONALE

Normalmente quando vengo invitato a parlare in seminari o convegni, così come a scuole e università, esordisco ringraziando per l'invito e lo faccio perché mi sento onorato del fatto che vi sia chi apprezza o ha interesse per ciò che ho da dire.

Oggi il mio ringraziamento è, se possibile, ancora più sentito, innanzitutto perché dopo due anni e mezzo di "esilio" olandese, voi mi permettete di ritornare a parlare di una materia che negli ultimi anni mi ha sempre più appassionato e che mi ha dato grandi soddisfazioni, e in secondo luogo, perché posso parlarne proprio di fronte a chi ha svolto un ruolo estremamente importante, centrale, quasi determinante nella riuscita di quella che viene definita una mia creatura, ovvero il *"Progetto di riorganizzazione e di ottimizzazione della Procura della Repubblica di Bolzano"*, e cioè di fronte a consulenti e valutatori.

Fatte queste annotazioni introduttive e passando a parlare di quello che in breve chiamerò "Progetto Procura Bolzano", devo dire che il merito del successo di questo progetto, attribuito generalmente a me ma che poi ridistribuisco tra i miei colleghi e collaboratori della Procura di Bolzano, è anche e soprattutto dei consulenti. È un merito collettivo. Siete voi i primi ad insegnare che da soli non si fa nulla. Se io posso avere un qualche merito specifico, è quello iniziale, e cioè quello di averci pensato. Detto questo, devo però anche ammettere che nel *mare magnum* del "nulla organizzativo" in cui si muove l'amministrazione della giustizia, era facile che qualcuno, prima o poi, ci pensasse. Ma comunque, dopo avere avuto questa intuizione, mi riconosco di avere avuto il necessario coraggio di trovare anche il modo per realizzarla: questo coraggio è legato al fatto che per un magistrato l'idea del maneggio del denaro - necessariamente connesso alla realizzazione di un progetto innovativo perché nessuna riforma è a costo zero - è impensabile. E **per ottenere il finanziamento necessario alla realizzazione del progetto non mi sono rivolto al Ministero della Giustizia, né al CSM - nessuno dei due avrebbe capito - ma ho percorso la strada innovativa del Fondo Sociale Europeo.** Il FSE ha accettato quella che certamente vedeva come una scommessa, probabilmente pensando che, alla peggio, avrebbe sprecato 200.000 euro, ovvero la somma stanziata per la realizzazione del progetto. Io, con questi 200.000 euro, non ho fatto altro che individuare dei consulenti, coinvolgerli nel progetto

e poi retribuirli adeguatamente, in linea con i preventivi approvati dallo stesso FSE.

Infatti, posso anche avere tutte le intuizioni che voglio ma se queste intuizioni non sono adeguatamente e professionalmente sostenute, guidate e trasmesse da chi ha il necessario know-how, le intuizioni rimangono tali per quanto buone siano. E questo *know-how* è stato appunto apportato dai nostri consulenti e valutatori. E quando parlo di know-how, non mi riferisco tanto alle pur necessarie nozioni e tecniche in ambito organizzativo, quanto piuttosto all'apporto in termini di una nuova mentalità, di modernità di idee, cose che erano già patrimonio comune di molte altre realtà istituzionali e amministrative.

Quello che, a mio parere, fa difetto a noi magistrati è la volontà di confrontarci, di imparare da altre discipline, di osare senza renderci conto che, così facendo, non solo non progrediamo, ma ci releghiamo sempre più in un angolo.

**Il continuo confronto con i nostri consulenti ci ha fatto capire e assimilare i concetti di qualità, efficienza, efficacia e trasparenza, accountability, customer satisfaction, concetti che sono tutti più o meno conosciuti anche dai magistrati, ma che noi magistrati tendiamo a ritenere validi sempre e solo per "gli altri", così come sdegnosamente rifiutiamo come adattabili a noi concetti quali azienda, bilancio, fornitori, clienti, obiettivi, innovazione.**

Questa è un po' la nostra mentalità alquanto elitaria ed è anche per questo che dico che il nostro successo alla Procura di Bolzano è stato abbastanza facile da conseguire, seppure anch'io – alla pari dei miei colleghi e collaboratori - ho dovuto fare un lento percorso di adattamento della mia mentalità ad una più manageriale. Quello che io ricordo con più nostalgia di quel periodo, di quei tre anni bellissimi, è il confronto continuo, appassionato, entusiasmante tra culture completamente diverse, quasi opposte: da un lato il magistrato e la sua ipertrofica consapevolezza dell'alta funzione istituzionale, che però soffre di quella che chiamo la sindrome del *peritus peritorum*, di colui, cioè, che per definizione è nel giusto perché alla fine è lui che decide e, dall'altra, il consulente con la sua visione molto aziendalistica abituato a trattare con il cliente presso cui implementare i suoi modelli. Ecco, entrambi abbiamo cercato di distanziarci da queste nostre reciproche rigidità mentali alla ricerca del necessario equilibrio.

A tale proposito ricordo, per fare un esempio, la discussione che nacque allorquando uno dei consulenti mi chiese quali fossero i fornitori della Procura e io,

sbigottito e forse anche un po' sdegnato, a rispondergli che facendo il magistrato non ho fornitori, salvo poi capire che i fornitori li avevo, eccome.

Ci sono stati mesi di confronto accessissimo per cercare di imparare l'uno dall'altro, e io ho imparato tantissimo. Ho cercato di capire, seguendo i consulenti, quanto noi, abbandonando il nostro isolamento egocentrico, ci dobbiamo avvicinare ad una cultura "aziendalista" (non ho più alcuna paura di questa parola associata all'organizzazione giudiziaria), e dove il consulente deve fermarsi di fronte al baluardo costituito dall'autonomia e dall'indipendenza del magistrato.

Quindi, **la ricerca dell'equilibrio tra queste due componenti, tra organizzazione e giurisdizione, è stata per me la cosa più affascinante e straordinaria. Nessuno dei miei colleghi si è accorto dell'"aziendalizzazione" del mio ufficio perché non ho mai, in nessun modo, interferito nella loro autonomia e indipendenza che, come già detto, ritengo essere un valore da difendere strenuamente nella misura in cui riguarda e si limita all'esercizio della giurisdizione.**

Che cosa ha prodotto questa esperienza al di fuori degli stretti confini della Procura della Repubblica di Bolzano? Questa nostra esperienza, che non poteva rimanere inosservata considerati i risultati raggiunti, ha prodotto a livello nazionale il famoso "Protocollo d'intesa" tra Ministero della Giustizia, Dipartimento della Funzione Pubblica e tutte le Regioni, da cui poi è scaturito il progetto "Best Practices", di cui sono e mi sento pur sempre il capostipite, anche se con il cambio del Governo ne sono stato totalmente escluso.

In termini numerici, in questo progetto ministeriale *Best Practices*, che ricalca e vuole diffondere l'esperienza positiva fatta alla e dalla Procura di Bolzano e che è (pochissimo) coordinato dal Ministero della Giustizia, sono coinvolti un centinaio di uffici giudiziari sparsi in tutte le regioni d'Italia, le ultime delle quali hanno bandito diverse gare d'appalto stanziando complessivamente ben oltre 20 milioni di euro per la sua realizzazione. Attualmente, quindi, vi sono diverse imprese di consulenza e molti consulenti che stanno lavorando negli uffici giudiziari insieme e a fianco di magistrati e di personale amministrativo per implementare le sei linee di attività previste dal progetto.

E allora la domanda è: tutto bene? Tutto perfetto?

Dal mio osservatorio posso certamente dire che si tratta di un progetto grande e ambizioso, cui avrei voluto continuare a dare il mio contributo. È un progetto cui anche i numeri danno ragione. Ma l'unica domanda che conta, è se dietro a questi numeri vi sia anche la

necessaria Qualità con la "Q" maiuscola.

Ora, da un lato è troppo presto per tirare delle conclusioni, dall'altro non mi compete, dall'esterno e dall'estero, muovere delle critiche. Tuttavia, riferisco di alcuni *feedback* sul progetto *Best Practice* che ho avuto perché, pur essendo fuori, qualche contatto con colleghi, con consulenti ma anche con fonti e ambienti istituzionali, mi è rimasto. Non voglio esagerare nella critica, ma non posso non vedere come il Ministero della Giustizia, il cui ruolo dovrebbe essere centrale, decisivo, fondamentale, brilli per la sua sostanziale assenza, per la mancanza di un forte ruolo di coordinamento, di propulsione, di impulso. Evidentemente al Ministero hanno altro da fare, altre sono purtroppo le priorità. Ma qui chiudo con le critiche, riservandomi di continuare a monitorare lo sviluppo del progetto ed eventualmente a dare un giudizio più approfondito una volta che questo sarà stato portato a conclusione.

Vorrei, ora, invertire un poco i ruoli e farvi da consulente su come voi dovrete rapportarvi con i magistrati. Anche questo lo faccio in conseguenza di alcuni *feedback* che ho avuto e che mi parlano di un approccio molto spesso troppo aziendalistico. Siccome ho anche una, seppur limitata, conoscenza di voi consulenti e so che questo approccio non è l'unico di cui siete capaci, ecco l'idea di questa mia "consulenza". Il punto di partenza è abbastanza chiaro: voi nulla sapete di amministrazione della giustizia e non conoscete i magistrati, come categoria, e i magistrati, viceversa, nulla sanno di gestione degli uffici. Mi sono convinto, in questi anni, del fatto che i dirigenti di uffici giudiziari, se avessero da gestire anziché un ufficio giudiziario, una piccola azienda con pochi dipendenti, questa sarebbe destinata al fallimento nel giro di poco tempo, tali sono l'incapacità e l'inettitudine gestionale, tale è la poca consapevolezza del proprio ruolo.

Quindi, il rapporto tra i consulenti, da un lato e i magistrati e il personale amministrativo, dall'altro, non può essere quello classico di cliente a consulente, di consulente a cliente. Io lo vedrei, piuttosto, come un rapporto tra insegnante e studente, laddove siete voi a dover assumere il ruolo dell'insegnante mentre noi siamo gli studenti. Voi che insegnate la vostra materia, che siete chiamati a trasmettere le vostre conoscenze, il vostro know-how a studenti molto particolari perché molto critici e po' diffidenti che, pur cercando di imparare non smetteranno di rivendicare, anche con molto orgoglio, la propria autonomia e indipendenza di azione e di pensiero. **E come i professori che, seppur insegnando la stessa materia, tengono in considerazione i fattori ambientali in cui esercitano il loro magistero, anche voi dovete**

**tenere conto e adeguarvi alle particolarità culturali, ambientali, climatiche, logistiche, di un ufficio giudiziario.** In altre parole, è diverso lavorare al nord rispetto al sud, è diverso lavorare in un ufficio giudiziario grande piuttosto che in uno piccolo, è diverso se si lavora in un ufficio giudicante rispetto ad uno requirente, di primo anziché di secondo grado, ecc.

Detto questo, i magistrati vanno affrontati con entusiasmo, vanno coinvolti. Come detto prima, il magistrato ha tendenzialmente un ego ipertrofico e quindi tende a non ascoltare, a non confrontarsi perché è lui che decide e quindi è lui che ha ragione. L'innovazione, l'ammodernamento, lo sviluppo – quello che voi siete chiamati a portare negli uffici - è ontologicamente una cosa non molto apprezzata, perché il giurista, il magistrato in particolare è conservatore, tende a difendere il suo ambito, il suo ambiente e poi è, come detto, diffidente rispetto a chi "viola" il suo ufficio, a chi gli guarda le carte. **I concetti di Servizio, di Qualità, di Rendicontazione, siete voi a doverli fare lentamente metabolizzare al magistrato dopo essere riusciti a guadagnare la sua fiducia. È quindi importante personalizzare la consulenza, darle anima, conferirle passione.** Non è sufficiente trasferire semplicemente il know-how, bisogna essere e farsi vedere appassionati. Tendenzialmente il magistrato è uno che si lascia appassionare, è appassionato del suo lavoro e quando percepisce dall'altra parte la stessa passione, volta a fin di bene per fargli fare meglio il suo mestiere, egli si apre e credo che sia questo il modo per cercare di instaurare un dialogo proficuo.

Credo che con la realizzazione del "Progetto Procura Bolzano" abbiamo dimostrato che migliorare (e sensibilmente) il funzionamento della giustizia si può e non è nemmeno difficilissimo.

Una volta un amico mi ha chiesto: "Ma cosa fai tu di meglio o di diverso nel tuo ufficio giudiziario, nella tua Procura, rispetto a quello che faccio io nella mia azienda?". "Nulla di meglio, né di diverso, anzi", gli ho risposto, "solo che nel nostro settore implementare i rudimenti di quello che per ogni azienda sono i requisiti minimi di sopravvivenza non è normale e quindi fa solo per questo notizia".

Sono in qualche modo celebrato per non avere fatto altro che il mio dovere di dirigente di un'organizzazione. Un'organizzazione certamente particolare, istituzionale, importante, strategica, se volete, ma pur sempre un'organizzazione: tutto questo mi sembra un po' paradossale. Comunque sia, abbiamo dimostrato che gli spazi di miglioramento ci sono e sono enormi. **Ricordo che i costi della giustizia del mio ufficio sono scesi da 2 milioni all'anno a circa 750.000**

**Euro, con una riduzione di oltre il 60%. Sono cifre significative, specie se si prova a moltiplicarli per il numero di uffici giudiziari. Soprattutto, di pari passo alla riduzione dei costi è aumentata la qualità del servizio: tempi più brevi, riduzione degli arretrati, ecc.**

**Si tratta di traguardi raggiungibili se si volesse e ci si impegnasse tutti insieme, magistrati e personale amministrativo.** L'occasione del progetto *Best Practice* e il contributo di consulenti esperti, motivati e appassionati costituisce veramente un'occasione favorevole, forse unica da cogliere. A tale proposito, voglio ricordare come l'allora Capo Dipartimento dell'Organizzazione Giudiziaria, Claudio Castelli - rimosso evidentemente perché troppo bravo, serio e motivato - definì il progetto *Best Practice*, se implementato, più importante e incisivo sul funzionamento della giustizia di qualsiasi riforma processuale.







## PARTE QUARTA:

### Scenari e politiche per la crescita





## Verso una politica economica per i servizi di consulenza

Gustavo Piga, Università degli Studi di Roma Tor Vergata - Responsabile scientifico Osservatorio ASSOCONSULT

Da macro-economista, alla luce dei dati emersi dal rapporto, mi sorge una domanda spontanea: e adesso che facciamo? È necessaria una risposta di policy? E se la risposta è affermativa, quale policy?

Diventa ancora più rilevante rispondere a questa domanda quando ci accorgiamo che qualcuno la risposta la sta dando per noi, e quando dico "noi" parlo di tutto il settore dei servizi. Ecco alcuni titoli di giornale che si commentano da soli: "la forza dell'Europa sta dunque nella sua manifattura", "occorre una politica europea di supporto al manifatturiero", "l'Europa deve tutelare il suo più prezioso patrimonio in campo economico: la manifattura che occupa circa 34 milioni di persone, senza considerare l'indotto", "occorre anche una politica italiana di supporto al manifatturiero".

Sono risposte/proposte importanti a un problema che abbiamo a livello nazionale, ma sono incomplete perché basano il rilancio dell'economia su una politica industriale che riguarda esclusivamente il manifatturiero. Ma emergono da questi articoli altri due aspetti su cui dibattere: un' enfasi protezionistica, visto che il grande nemico appare essere la Cina ed una emergenziale, visto che tutto è visto nell'ottica di rispondere rapidamente all'attuale crisi. È una visione che non mi sento di condividere; credo che sia un dibattito profondamente sbagliato per quattro ordini di motivi.

Prima di tutto, per i numeri: senza per questo porsi in opposizione al manifatturiero, ma proviamo a rovesciare quei numeri chiedendoci dov'è il residuo, cosa è il resto dell'economia italiana ed europea. Il residuo si chiama settore servizi. Nell'ultimo quarto di secolo il peso del manifatturiero si è quasi dimezzato in Italia, sia in rapporto al valore aggiunto - dal 29,6% del 1976 al 16,6% del 2010 - sia in termini di occupazione, dal 28,1% del 1977 al 17,5% dell'anno scorso. Non si può tralasciare il settore dei servizi. Mi verrebbe da dire, leggendoli questi dati, che il manifatturiero è un complemento al settore dei servizi, e non viceversa. Ma non voglio spingermi in questa direzione.

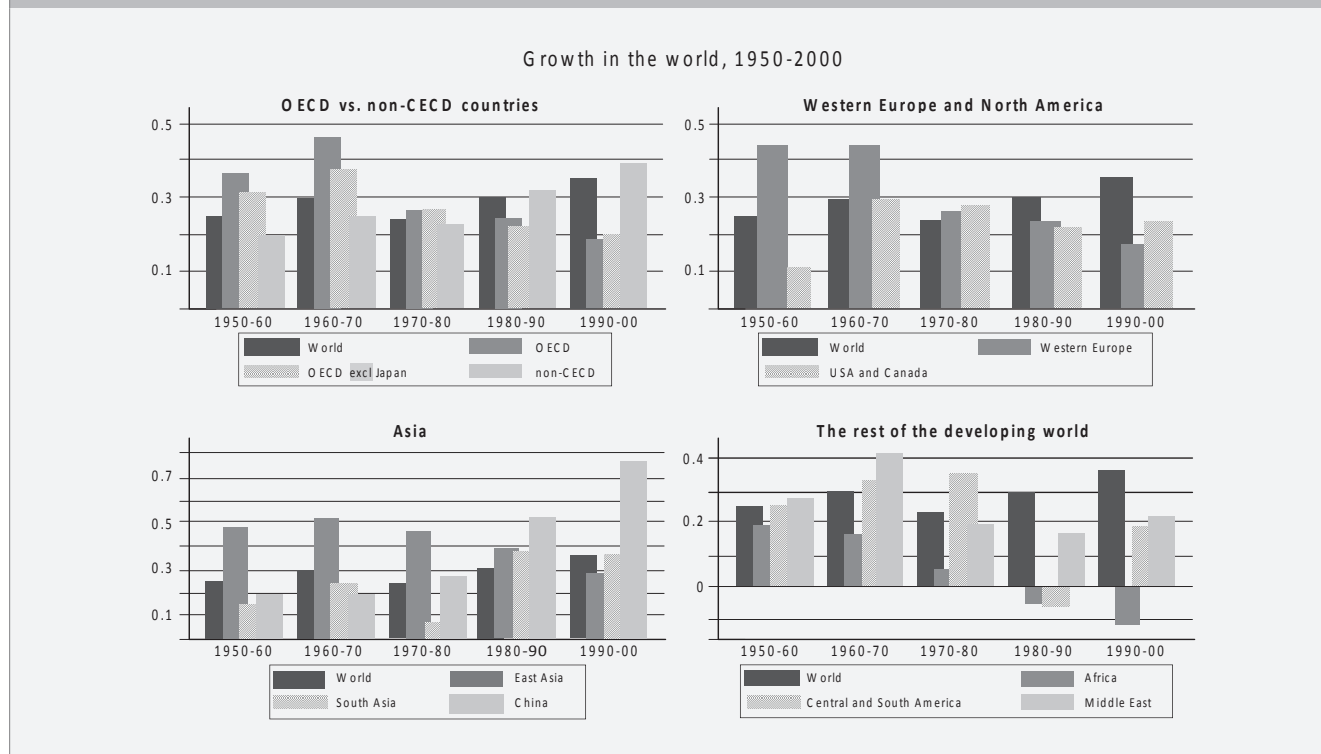
E la ragione è presto detta, e rappresenta la seconda fonte di disagio sul modo in cui il dibattito è impostato nei media. Perché sono sbagliati quei titoli sui giornali? Per l'approccio che essi paiono sottintendere: o manifatturiero o servizi. No. No, se non abbiamo ancora capito che manifatturiero e servizi devono abbondantemente camminare insieme, per definizione. E specie nel management consulting, lo abbiamo visto nel Rapporto, emerge chiarissimo come questo sia fondamentale per il

valore aggiunto proprio del manifatturiero, ancor più che per i servizi. Quindi, immaginare uno che cammini senza l'altro è pura follia.

Terzo - e vado sulle enfasi del dibattito: è ovvio che un dibattito che si poggia sul "proteggiamoci dai cinesi" non ci porta lontano. Dobbiamo piuttosto immaginare una strategia di rilancio, quella nazionale, basata sull'export. Tra l'altro la questione export vale tantissimo per i servizi di consulenza. Voglio raccontare un piccolo ma significativo episodio. Due anni fa ho fatto da consulente per il governo italiano presso la Banca Mondiale per capire perché le imprese italiane non vincevano più gare di governi stranieri nei paesi emergenti. Parliamo di domanda pubblica, finanziata dalla Banca Mondiale; le nostre quote stavano rapidamente crollando. Come stavano calando anche le quote di Stati Uniti, Inghilterra, Francia, Germania, certo, che però calavano di meno. In Italia era un crollo, mentre questi paesi cui amiamo paragonarci calavano più lentamente. Perché? Ovviamente la risposta era quanto mai ovvia: le imprese cinesi, brasiliane e russe hanno imparato a produrre e vendere bene, a fare ponti e dighe anche loro, e quindi ci levano business. Ma qual era la differenza tra Italia, Stati Uniti, Francia, Germania, Inghilterra? Che questi paesi, con cui amiamo paragonarci, su un fronte resistevano abbondantemente, continuavano a vendere: erano i servizi di consulenza, dove noi italiani non riusciamo a vendere, a esportare a questi paesi emergenti, mentre Stati Uniti, Inghilterra, Germania e Francia non hanno nessun problema a resistere, sono troppo forti, è troppo forte il loro margine competitivo rispetto alle imprese dei paesi emergenti. Con questo voglio dire che la nostra competitività sulla consulenza va migliorata, per vincere come Paese.

Ultima fonte di disagio nel dibattito odierno: la logica non deve essere quella dell'emergenza dovuta alla crisi. In realtà, ad essere un po' dei provocatori, mi verrebbe da dire che noi non abbiamo un problema di crisi economica, non ce l'abbiamo in Italia, non ce l'abbiamo nel settore della consulenza. Abbiamo visto dal Rapporto come è reattivo il settore del management consulting. Nel momento in cui leggermente l'economia riparte, il settore del management consulting, anche se all'interno di un quadro variegato, presenta una ripresa molto forte. Il problema vero, sia per il paese che per il management consulting, non è il 2008, è invece quello di un problema strutturale, lo ha fatto vedere bene il Rapporto. Il nostro problema si chiama avere lo 0,2% di PIL in questi servizi

Tasso di crescita medio a livello mondiale. Confronti tra paesi.



innovativi di management consulting quando l'Unione Europea ne ha lo 0,4%. È lì il nostro problema strutturale. Se guardiamo – questo è un dibattito che va avanti da tempo nel mondo dei macro-economisti – ai dati della crescita, notiamo che non stiamo affrontando una crisi da tre anni. Noi stiamo affrontando una crisi da più di 35 anni.

Nel quadrante a Nord Est del grafico, sono le performance dei tassi di crescita mondiale, l'istogramma nero è quello mondiale, quello grigio è quello europeo, gli Stati Uniti hanno quello a righe. Dagli anni cinquanta a settanta, è chiaramente il mondo occidentale a trainare e dominare il processo di crescita. Qualcosa salta negli anni settanta. A metà degli anni settanta tutt'a un tratto non siamo più noi a generare ricchezza e vitalità nel mondo.

Nel secondo grafico sono i dati dell'ultimo decennio. Questi non sono corretti per la crescita demografica, non è il PIL pro capite ma la crescita del PIL, tuttavia rimane la fortissima differenza che non siamo più noi a trainare il mondo, forse è il mondo a trainare noi. Questo nel gergo degli economisti viene chiamato il "long slump", la lenta e lunga caduta del mondo occidentale. Questo è il problema che dobbiamo veramente affrontare. Ma come?

Edmund Phelps, Premio Nobel per l'economia, in una conferenza, parlava di questo *long slump* e diceva: "secondo me dobbiamo capire che cosa è successo, che cosa è cambiato negli ultimi quarant'anni, che fa sì che non siamo più vitali e innovativi come prima". E lui ha dato quattro risposte che voglio riproporre perché, secondo me, almeno in due di queste quattro risposte, c'è qualcosa che ci può interessare, come settore della consulenza, come settore dei servizi.

Prima risposta: "non cresciamo più perché non ci va più di innovare. Non ci va più, basta, siamo stanchi". Beh, se questa è la risposta, possiamo tutti andare a casa. È cambiato il nostro modo di vedere il mondo e agire nel mondo, sono cambiati i nostri valori. Ma io non credo sia questo il problema.

La seconda risposta: "il problema è che negli ultimi quarant'anni lo Stato è cresciuto molto ed è cresciuto male. Regola troppo. Non domanda le cose giuste e soprattutto non domanda innovazione". L'Italia è l'esempio perfetto visto che se riteniamo, come riteniamo, che il management consulting comunque può portare innovazione nella Pubblica Amministrazione, l'Italia ha fatto una scelta chiarissima. L'ha fatta la Corte dei Conti per noi, ci ha detto: non si domanda più consulenza all'interno delle Pubbliche Amministrazioni.

La terza risposta non credo ci riguardi molto, però è

interessante. Lui dice: "le banche sono diventate più grandi e quando diventano più grandi i loro processi sono tali che prestano meno attenzione alle piccole, fanno quindi meno finanza d'innovazione".

E all'ultima risposta, qualcuno interessato ha alzato la mano e gli ha detto: "ma, guardi, negli ultimi quarant'anni" – ritorniamo a quanto detto prima - "il mondo è cambiato, perché il mondo occidentale non fa più manifattura, fa servizi". Quindi, forse la risposta è ovvia, perché noi non innoviamo più. Non innoviamo più forse perché il settore dei servizi è meno innovativo del settore della manifattura. Risposta chiarissima. "Assolutamente no: il settore della consulenza traina l'innovazione, il settore dei servizi traina l'innovazione, tanto quanto se non di più il settore della manifattura". Così il Premio Nobel Phelps.

E allora, sorge spontanea la domanda, che si fa? Se vogliamo fare una politica economica, che non sia solo industriale, che sia una politica dell'industria e dei servizi, questa deve poggiare su due perni. Primo: più domanda pubblica. A questo proposito rinvio alla presentazione dell'Osservatorio della Pubblica Amministrazione, un lavoro certosino e molto importante, che cerca di convincere le Pubbliche Amministrazioni che c'è qualità là fuori che possono comprare. A questo riguardo ci sono due ipocrisie fortissime da parte della Pubblica Amministrazione. La prima, quando risponde, che non si sa distinguere tra buona e cattiva consulenza. Cresca, si attrezzino la P.A. a fare quello che i governi tedeschi, francesi, britannici, statunitensi sanno fare benissimo: comprare buona consulenza. L'altra ipocrisia, la si chiama rigore, "ci sono i vincoli di bilancio". No, ormai lo sappiamo, lo dice anche l'Europa, il nostro vincolo non

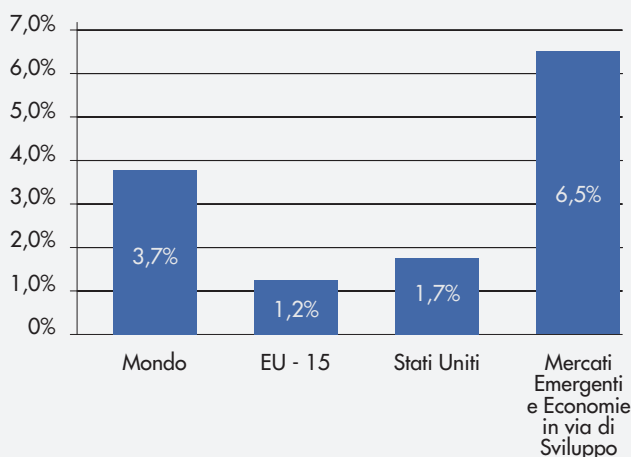
si chiama bilancio, si chiama crescita.

Poi vi è un altro perno essenziale. Questa domanda pubblica, specialmente per i servizi consulenziali, deve essere più innovativa. E qui, se guardiamo un po' l'esperienza degli altri paesi, questo tipo di domanda pubblica più innovativa, si deve dirigere in due direzioni con modalità diverse: da un lato, deve andare a chiedere domanda di consulenza alle piccole imprese. Io vi vorrei ricordare che negli Stati Uniti d'America il 23% degli appalti, il 23% della domanda pubblica, compresa ovviamente quella per i servizi di consulenza, è esclusivamente riservata alle piccole imprese. Qual è l'idea sottostante? L'idea è quella del tipico padre di famiglia: "tu sei un bambino piccolo, non puoi girare da solo per strada, ti accompagno io, lavori per me, impari come si lavora, cresci e quando sei cresciuto abbastanza ti lancio nel mondo e sei pronto per sfidare, da solo, gli altri attori globali". Questa è una politica della domanda pubblica, riservata alle piccole imprese, che va attuata anche e soprattutto per le nostre piccole imprese, che naturalmente non possono imporsi, certamente, sui mercati internazionali, devono nascere qui. E il miglior attore per farle nascere qui e farle crescere si chiama Pubblica Amministrazione.

L'altra grande domanda pubblica, seria, importante, deve essere fatta alle nostre medie e grandi imprese. Perché le imprese tedesche, britanniche, francesi continuano a vincere gare nel mondo con le pubbliche amministrazioni? Perché ovviamente hanno una base solida di domanda pubblica nel loro paese. Le aziende di consulenza americane lavorano con il Governo americano, quelle tedesche col Governo tedesco e cosa fanno? Imparano.

Innovano. E quella innovazione, la mattina dopo la vendono in tutto il resto del mondo. Queste sono sfide che assolutamente possiamo raccogliere, ma credo che il Rapporto abbia segnalato in maniera chiarissima alla politica, l'esigenza di una politica non più industriale, ma dell'industria o dei servizi e in particolare del settore della consulenza.

Crescita del PIL 2000-2010





# Il punto di vista Assoconsult

Ezio Lattanzio, Presidente ASSOCONSULT

Ci sono parole che tentano di definire la complessità del momento in cui viviamo, e tra le più frequenti, oggi, sono la parola "crisi" e la parola "innovazione". "Crisi" non significa solo declino, ma indica il momento in cui si decide. Una crisi comporta fare delle scelte.

"Innovazione" significa cambiare uno *status quo*, reagire. Ma, per reagire o prendere decisioni è necessario capire, riflettere, dibattere, ovvero prendere coscienza a fondo dello stato attuale e definire in modo attivo le scelte per il futuro.

## Dati da interpretare: ampia divergenza nelle performance delle imprese di consulenza.

Partiamo con un confronto tra lo scenario dell'anno passato e quello attuale. Lo scorso anno, l'edizione degli *Stati Generali del Management Consulting* era caduta in un momento difficile e di grande incertezza del Settore. Dopo anni di crescita a due cifre, il Rapporto dell'Osservatorio Assoconsult 2009/2010 evidenziava un mercato in flessione del 5% nel 2009, con previsione di calo dell'1% nel 2010. Oggi, i dati che emergono dal Rapporto 2010/2011 fotografano una sostanziale tenuta complessiva dei volumi del mercato, con una stagnazione nel 2010 (-1%) e una ripresa consistente nel 2011 (+9%) che, di fatto, riporta i volumi complessivi ai valori pre-crisi del 2008, stimati in circa 3ML/euro con un'incidenza sul PIL pari solo al 0,20%, ben lontana dai valori degli altri paesi europei.

Ma il dato più significativo è che, a fronte di questo quadro generale, si evidenzia un'elevata dispersione nelle performance delle imprese, con una forte divaricazione, rispetto ai valori medi, con punte dal -60% al + 40% nei valori dei ricavi. Il mercato della consulenza risulta, quindi, polarizzato tra *winner* (imprese vincenti) pari a circa il 50% degli operatori, con ricavi in crescita sia nel 2009 che nel 2010 e *loser* (imprese in seria difficoltà), intorno al 25% degli operatori, con ricavi in calo sia nel 2009 che nel 2010. La crisi globale sembra accentuare, dunque, le criticità strutturali del nostro settore, nel quale le imprese più deboli si trovano senza paracadute e con limitati spazi di reazione.

**Le imprese italiane di consulenza: accelerare un ampliamento competitivo.** Per molto tempo ha prevalso, tra gli imprenditori ma anche tra gli economisti, la convinzione che le piccole dimensioni delle imprese italiane rappresentassero un vantaggio competitivo fondato su elementi quali la flessibilità, l'agilità, la

capacità di adattamento e reazione.

Negli ultimi anni, invece, anche a seguito dei processi di globalizzazione delle economie mondiali, è sempre più presente la consapevolezza che la piccola dimensione (salvo per specialisti di nicchia), rappresenti un limite del tessuto imprenditoriale, specialmente in Italia.

La flessibilità, caratteristica tipica delle piccole imprese, non basta più.

Evidentemente, il problema della limitata dimensione media delle imprese italiane coinvolge in pieno anche il mondo dei servizi, e riguarda la consulenza stessa da vicino: l'85% delle circa 16.400 imprese di consulenza operanti in Italia ha meno di tre addetti.

Nello specifico di questo settore, appare urgente una decisa accelerazione verso processi di aggregazione, verso la creazione di imprese più grandi, più organizzate, più patrimonializzate e quindi più pronte a competere.

Ma se la crescita dimensionale sembra una strada pressoché obbligata, serve rendere competitive le aziende riorganizzandole per ruolo, missione e posizionamento nella filiera dei servizi, con aggregazioni parallele, in verticale e in orizzontale.

Le modalità attraverso le quali affrontare questi processi sono diverse e non vi è una soluzione preferibile. In particolare, in tema di Reti di Impresa, di cui oggi molto si parla, c'è da chiedersi se tale modalità, da poco comparsa nel nostro Paese con una innovativa configurazione giuridica, possa avere una valenza autonoma, o rivelarsi, piuttosto, come tappa utile verso processi più evoluti di aggregazione, ipotizzando filiere strutturate attorno ad aziende capofila, capaci di consolidarsi svincolandosi dalla logica dell'indotto per proporsi ad altre aziende capofila e su altri mercati.

Resta comunque la questione prioritaria di trovare soluzioni di aggregazione per innovare il modello di business delle imprese di consulenza, per avere, grazie alle economie di scala dimensionale, ricadute positive in diversi ambiti: nell'innovazione e nella ricerca e sviluppo, nell'organizzazione e nella riduzione di costi, nell'internazionalizzazione.

In tema di internazionalizzazione, è molto improbabile che una piccola o micro impresa italiana di consulenza possa sviluppare percorsi di internazionalizzazione, perché molto difficilmente potrà essere competitiva con imprese di *Management Consulting* di altri paesi, normalmente più strutturate e dimensionate. Uno studio realizzato dall'Università di Tor Vergata, in collaborazione con la Banca Mondiale, evidenzia come le percentuali

di aggiudicazione delle imprese di consulenza italiane nelle gare internazionali siano solo il 16% di quelle dei paesi in cui la consulenza ha un peso più rilevante sul PIL nazionale (come in Germania, Gran Bretagna, Francia). Eppure, le imprese italiane di consulenza, benché di dimensione e proiezione internazionale inferiori rispetto a quelle, per esempio, di stampo anglosassone, presentano grandi potenzialità in termini di specializzazione tecnica, come già affermato da *Umberto Vattani* ex presidente dell'Istituto nazionale per il Commercio Estero.

### La consulenza: trasformazioni e tendenze.

Se si vuole riflettere sul futuro del quadro competitivo, è tempo di considerazioni di fondo.

Riflettere su cosa sia oggi e cosa sarà domani la consulenza, a cosa serva, quali vantaggi possa esprimere per la crescita delle organizzazioni, come delinearne confini più adeguati, migliorarne la reputazione, come misurare e rendere noti i risultati che genera, è chiave per avviare un percorso di rilancio del settore.

La consulenza deve, *in primis*, promuovere una sua precisa identità. Oggi il termine "consulenza" può assumere significati e riferimenti molto diversi per profilo, qualità, dimensione, area di intervento, tipo di attività o altro. L'immagine e la reputazione che la caratterizzano sono, quindi, condizionate anche dalla disomogeneità dei sistemi che la compongono.

Come Associazione di categoria dobbiamo essere portavoce di quanto sia profondamente mutato il nostro mondo.

Nell'ultimo decennio, infatti, si sono modificati alcuni caratteri strutturali del nostro mestiere che, con ogni probabilità, andranno ad accentuarsi nel prossimo futuro. Tutti riguardano, nelle sue diverse forme, la relazione tra le imprese di consulenza fornitrici del servizio e i Clienti committenti.

- L'aumento di consapevolezza da parte del cliente porta con sé una forte capacità di discriminazione all'interno dei servizi di consulenza, tra quelli che apportano valore al business e quelli che invece non lo fanno. Se agli esordi della professione era ancora possibile proporre approcci e strumenti che poi il cliente cercava di mettere in pratica autonomamente, e negli anni precedenti la crisi si potevano avanzare soluzioni sperimentate, oggi, la consulenza, nel momento in cui approccia il cliente, deve contestualizzare gli interventi, contribuire alla catena del valore. Rispetto al passato, è sempre minore l'enfasi sulla forma a vantaggio della sostanza, dei risultati conseguibili e conseguiti.
- Questo ha comportato, e comporta sempre più,

lo spostamento dalla remunerazione a giornata (ormai retaggio del passato), alla remunerazione "a corpo" (contratti "a forfait", oggi prevalenti) e la tendenza, anche se, ad oggi, inferiore alle attese, alla remunerazione legata al risultato (*success fee*).

- I Clienti richiedono che il consulente stesso sia portatore di *best practices* internazionali e di sistemi di relazioni con la *business community* (es. Banche d'affari e commerciali, Fondi di investimento, *network* internazionali, Grande Distribuzione Organizzata, Pubblica Amministrazione); questo rende praticabili i progetti proposti. Inoltre, i Clienti chiedono garanzie curriculari stringenti per i professionisti impegnati nei progetti, e sempre più, figure *senior*.
- Altro elemento strutturale, da considerare con attenzione, è rappresentato dalla specializzazione del consulente sul settore (*industry*) in cui opera il cliente.

In passato, al consulente, era riconosciuto come legittimo l'approfondimento dei processi specifici del cliente come parte dello stesso progetto (es. P.A., banche, ma anche i diversi comparti del manifatturiero e dei servizi). Oggi, invece, il mercato dà per acquisito che il consulente possieda già, *ex ante*, competenze e referenze specialistiche e distintive sul settore e sul tema che va ad affrontare. Ed è anche per questo che Assoconsult, di recente, ha scelto di articolarsi al suo interno in Settori, proprio per favorire virtuosi processi di specializzazione delle imprese socie.

Specializzazione crescente; ma, al tempo stesso, da non sottovalutare, la caduta dei confini tra soggetti che in precedenza operavano con demarcazioni più definite e non sovrapposte e che, ad oggi sono, in modo diretto e a pieno titolo, nella sempre più ampia famiglia del *Management Consulting* (Tax&Legal, Ricerca Selezione, Outplacement, lavoro e orientamento) o vi operano come servizio collaterale (Banche, Università).

Le tendenze evidenziate trovano conferma anche nella ricerca Bocconi presentata agli Stati Generali, della quale va considerata con attenzione una delle considerazioni finali che, da sola, riassume il cambio di prospettiva e i rischi per il futuro: "Alla fine degli anni 80 esisteva un mercato del "venditore": il consulente possedeva conoscenze importanti per l'azienda cliente, la quale aveva pochi margini di manovra per impostare una trattativa efficace. Ad oltre venti anni di distanza, si può sottoscrivere l'esistenza di un mercato più "maturo" tra le parti, per alcuni aspetti opposto e più sbilanciato a favore del compratore, anche a seguito della esperienza di gestione della crisi in atto".

Cosa potremo dire tra altri dieci anni?



## Un traguardo per avere un futuro: accreditare la consulenza come risorsa per il Sistema Paese.

Sono molti i mutamenti strutturali che coinvolgono il nostro settore. Al tempo stesso, vi è un mutamento nel quale la Consulenza può svolgere un ruolo da protagonista. Occorre costruire, in Italia, una cultura del terziario, orientare il Paese verso un modello nuovo di sviluppo basato su beni immateriali.

In Italia, si discute di investire su infrastrutture, materiali, strade, ferrovie, ponti. Ma, per costruire un'economia e una cultura del terziario, occorre investire nelle infrastrutture della conoscenza e nella formazione.

Accreditare la consulenza significa che dobbiamo affrontare in modo limpido e costante il tema del cosa fare e di come farlo.

Da un lato l'etica, dall'altro la capacità di fornire rapidamente elevata professionalità.

Una riflessione sull'etica professionale. Ce la impongono anche le conclusioni emerse dalla ricerca dell'Università Bocconi che conferma il ruolo determinante della fiducia nella richiesta dei servizi di consulenza. Di più, il rapporto fiduciario è definito come "sostitutivo di forme di controllo più sofisticate".

Accreditare la consulenza significa, al tempo stesso, avere chiari gli obiettivi del Paese e facilitarne il conseguimento. Nei prossimi anni, l'Italia sarà impegnata su una serie di sfide già individuate e condivise dalla business community, dai cittadini e dalla stessa politica.

- Riforma e modernizzazione della Pubblica Amministrazione;
  - Education (Scuola, Università, formazione continua)
  - Federalismo e semplificazione burocratica
  - Riforma Fiscale
  - Mercato del lavoro, contrattazione, produttività, valorizzazione del merito
  - Internazionalizzazione delle imprese
  - Aggregazione e patrimonializzazione delle imprese, anche con i nuovi modelli (es. Contratto di Rete)
  - Qualità e competitività dei territori e delle imprese, *Small Business Act*
  - Realizzazione di infrastrutture
  - Risposte al conflitto generazionale con evidenti squilibri a vantaggio dei Giovani
  - Risposte alla crescente domanda di assistenza, determinata dall'invecchiamento della popolazione
- Grandi sfide, che prospettano, tutte, problematiche di fattibilità operativa.

Da sempre, la consulenza capitalizza le migliori competenze per rendere "cantierabili", rapidi e concreti i processi di cambiamento.

A titolo esemplificativo:

1. Sostegno nella gestione di programmi/progetti complessi (*program management*) al fine di assicurare il rispetto degli obiettivi e dei tempi d'implementazione;
2. Ridefinizione dei processi operativi, delle procedure, delle strutture organizzative e dei sistemi di gestione;
3. Accompagnamento nella gestione del cambiamento e della cultura delle persone (*change management*);
4. Progettazione e realizzazione d'interventi formativi;
5. Progettazione e gestione di *network*/reti complesse;
6. Gestione del consenso sociale, intorno alle grandi operazioni di riforma (comunicazione) per le inevitabili implicazioni verso interessi particolari di resistenza al cambiamento.

Accreditare la consulenza, significa allora, riconoscere la consulenza quale motore dello sviluppo; perché mette a disposizione competenze professionali di alto profilo; perché favorisce l'interscambio di conoscenze.

Tuttavia, accade che, nei momenti di crisi, la risposta istintiva sia tagliare la consulenza. Nel Privato e ancor più nel Pubblico. Ma, a cosa dovrebbe servire la Consulenza se non, *in primis*, a guidare le organizzazioni nel raggiungimento più rapido e completo dei propri obiettivi? Perché, allora, in Italia, alla Consulenza non viene riconosciuto questo ruolo strategico? Cosa significa, appunto, consulenza in Italia? Quante spese nei bilanci privati e pubblici, in particolare, vengono classificate nella categoria consulenza?

Tante domande cui si deve dare una risposta ferma: bisogna valorizzare il contributo della consulenza alla crescita e alla creazione di valore. La buona consulenza, sia per il Privato che per il Pubblico, non è una spesa corrente, è un investimento.

Nell'ambito della Pubblica Amministrazione, da tempo, la consulenza è additata dai media (e dalle organizzazioni sindacali) come uno "spreco", come "spesa da tagliare" in modo sistematico e prioritario. Seppure con accenti diversi, considerazioni analoghe vengono fatte anche nell'ambito delle aziende, specie se, medio piccole. Nella realtà, se la consulenza è capace di offrire valore - e se chi decide di utilizzare la consulenza la sa scegliere - si ottengono risultati migliori. E con un costo inferiore.

La consulenza, infatti, con il continuo aggiornamento e l'opportunità di affrontare situazioni diverse in contesti molteplici, è in grado di proporre e realizzare soluzioni che difficilmente un'azienda, anche grande, riuscirebbe a generare autonomamente. E quando una piccola azienda ricorre, per esigenze diversificate, a consulenti individuali di fiducia, che tuttavia hanno un'esperienza circoscritta e spesso focalizzata sugli aspetti fiscali, perde opportunità e va incontro a rischi di business evitabili.

Di nuovo, quindi, una buona consulenza è un buon investimento: perché le organizzazioni che si avvalgono della consulenza vanno meglio.

### **La dialettica con i governi centrale, locali e le istituzioni.**

Al tema del contributo della consulenza al settore pubblico Assoconsult dedica un particolare impegno. La manovra finanziaria 2010 aveva definito un taglio lineare della spesa per il 2011 rispettivamente pari all'80% per la Consulenza e al 50% per la Formazione, con un tetto per ogni amministrazione, rispetto alla spesa 2009.

Se da un lato, è inevitabilmente condivisa la riduzione di spese a fronte di scarse risorse, dall'altro, però, è legittimo richiedere che proprio la spesa in consulenza sia ricalificata e volta a creare valore. Questo, nell'interesse generale delle Riforme che il Ministro Brunetta ha indicato come prioritarie nell'agenda del Governo.

Assoconsult ha attivato un dialogo con il Dipartimento della Funzione Pubblica, affinché aumenti nelle amministrazioni la consapevolezza della necessità di ridefinire qualitativamente la domanda. A tale scopo, esiste la nostra "Guida all'acquisto di servizi di consulenza da parte della PA".

Ma, in generale, le criticità da affrontare sono molteplici: come ridurre il fenomeno dominante di incaricare società/enti a controllo pubblico (*in house*), in base al quale la Pubblica Amministrazione compra consulenza da se stessa; come evitare, per la Pubblica Amministrazione, una dispersiva frammentazione di incarichi, spesso assegnati a persone fisiche e di frequente senza obiettivi definiti, tempi certi, risultati concreti; come massimizzare la trasparenza del mercato con il ricorso a procedure ad evidenza pubblica (gare) e concentrare le risorse su grandi interventi di sistema intorno a progetti costruiti sulla base delle reali esigenze.

Tutto ciò con il coinvolgimento della periferia, ma, al tempo stesso, con una regia dal centro.

Lo stesso progetto di riforma degli Uffici Giudiziari, ricorrendo a fondi strutturali UE, senza oneri a carico dei bilanci pubblici, rappresenta un caso di eccellenza; così facendo, si crea valore sia per la PA, sia per la consulenza: aprendo la domanda sia alle grandi imprese di consulenza che alle reti e ai consorzi di imprese piccole ma efficienti.

### **Il progetto ASSOCONSULT per una "crescita sostenibile" del Settore della consulenza.**

Assoconsult si impegna su specifiche azioni che, nell'insieme, possono contribuire a determinare lo sviluppo del settore. In particolare, queste azioni sono:

- studiare i fattori critici di successo delle imprese di consulenza *winner*, per individuare le determinanti che rendono queste imprese più dinamiche;
- realizzare una forte e rapida sinergia tra grande e piccola consulenza favorendo occasioni di *networking*;
- raggiungere accordi con le associazioni territoriali di Confindustria per promuovere i servizi delle imprese di consulenza alle imprese del sistema;
- sviluppare l'acquisto della consulenza nelle PMI con *vademecum* di sensibilizzazione e iniziative di aggregazione della domanda attraverso consorzi o progetti con il territorio (Regioni, Istituti di credito, Confindustria);
- suggerire percorsi di formazione sui temi dell'efficienza per il personale della PA;
- realizzare partnership con banche, fondi di investimento (es. FII-Fondo Italiano di Investimento), e associazioni professionali (Aidp, Adico, Federmanager, ecc.) per acquisire contributi e idee da potenziali acquirenti di consulenza;
- siglare alleanze con il mondo della ricerca (Università), per dare un contributo di pensiero innovativo sul fronte della nuova crescita, attivando Gruppi di lavoro ad hoc che generino proposte (*policy making*) per un disegno di indirizzo e uno *stimulus plan* orientato;
- attivare percorsi formativi per neoconsulenti e percorsi di formazione continua per i *professional* che operano all'interno delle nostre imprese. Si tratta di un progetto importante, in collaborazione con APCO, l'Associazione Professionale dei Consulenti di Organizzazione e Direzione che eroga l'accreditamento CMC (*Certified Management Consultants*);
- ottimizzare l'appartenenza in FEACO (Federazione Europea delle Associazioni di Management Consulting) per attivare meccanismi di *networking* internazionale a vantaggio dei nostri associati.

Come associazione, dobbiamo monitorare i processi di cambiamento in atto e, se possibile, anticiparli. Uno degli strumenti per farlo è anche quello di procedere attraverso l'analisi delle dinamiche di altri paesi per individuare le prassi migliori e ispirarsi a queste (sistemi di sviluppo e aggiornamento delle competenze, certificazioni, dimensioni strutturali, fiscalità, sistemi di misurazione, format contrattuali, confini delle diverse categorie professionali...).

Per tutto questo, Assoconsult intende essere soggetto proattivo nei confronti del Governo centrale, delle Regioni e degli Enti locali per:

- fornire sostegno al tessuto delle PMI italiane, attraverso

- il ricorso a misure che possano favorire la diffusione dei servizi di consulenza qualificata;
- ipotizzare meccanismi di capitalizzazione nei bilanci e credito d'imposta a favore delle imprese che acquistano consulenza (es.: Germania);
  - proporre regole guida per contrastare il fenomeno dell'eccesso di ribasso nelle gare d'appalto nel nostro settore;
  - proporre strumenti per favorire l'internazionalizzazione delle nostre imprese, come già sperimentato con successo con il Ministero dello sviluppo economico (Progetto Asia Africa Mediterraneo);
  - sostenere le imprese italiane nell'approccio alle gare internazionali.

In conclusione, vogliamo proporre e attuare un progetto di crescita. Vogliamo, sensibilizzare la PA sul tema della qualificazione della spesa e fare in modo che l'acquisto di consulenza da parte delle piccole e medie imprese sia percepito dagli imprenditori come strumento di miglioramento ed efficientamento. Vogliamo, infine, che la consulenza sia riconosciuta per il valore che genera al cliente, perché una consulenza che non produce valore è una consulenza che non serve. Ma, una consulenza non correttamente remunerata per il valore apportato, è destinata a morire.

Si tratta, allora, di capire, riflettere, dibattere su questi temi.

Si tratta di fare delle scelte e di avviare processi di profonda innovazione. Perché, come afferma Roland Berger, *"il mercato della consulenza non dipende solo dall'andamento economico generale, ma dalla proposta di nuove idee, nuovi concetti e nuovi prodotti"*.

Si tratta, quindi, di agire per allargare il mercato della consulenza, creando le condizioni per aumentare quello 0,20% di valore sul PIL che fa dell'Italia il fanalino di coda in Europa.

Si tratta, come associazione, di proporre e attuare un progetto di crescita sostenibile del settore della consulenza in Italia.



# 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 consulenza

L'universo delle società nel 2010 che effettuano consulenza di Management Consulting, composto da circa 16.400 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 dall'indagine precedente. 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 1034 società dell'indagine precedente del 2010 che erano state raggiunte telefonicamente e avevano accettato di essere registrate; da un insieme di società associate ad Assoconsult (382) e altre 2400 società ottenute da liste relative ad altre indagini sul settore del Management Consulting, per un totale di circa 3800 società (pari al 23% 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. Sui dati raccolti si sono effettuate procedure di controllo e di data cleaning e in seguito analisi statistiche univariate e multivariate.

Sono stati somministrati due diversi questionari, uno per le micro-piccole imprese e uno per le medio-grandi società, tenendo in comune una parte consistente delle domande. Per la progettazione del questionario si è utilizzato un focus group composto da grandi e piccole-medie imprese e da un campione pilota per valutare la comprensibilità delle domande.

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

Per stimare l'ammontare del fatturato delle imprese sono state utilizzate delle elaborazioni fornite dai ricercatori dell'Istat per il 2009, basate sui dati dell'Archivio Statistico delle Imprese Attive (ASIA).

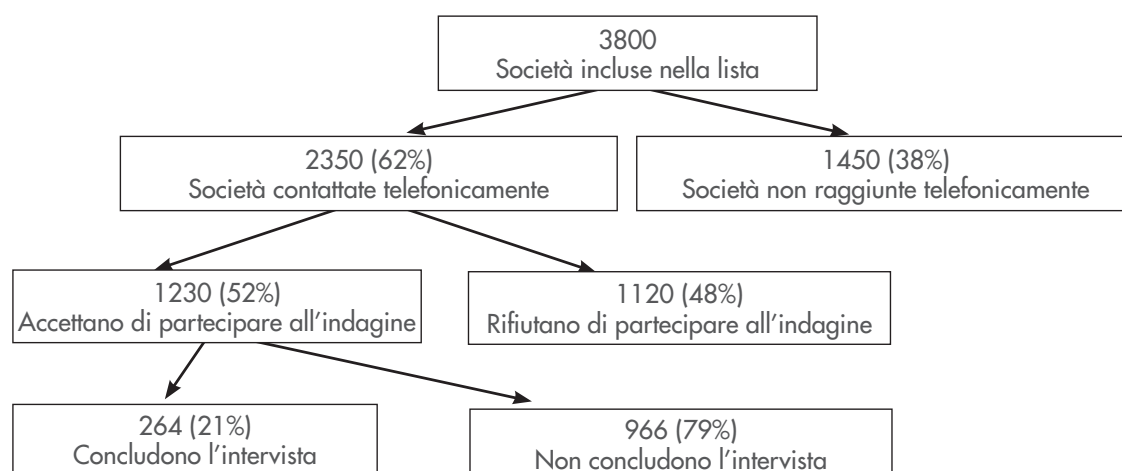
Queste analisi "macro" hanno rappresentato l'impianto di base per l'indagine statistica sul campo. Questa indagine si è svolta nel periodo Marzo-Maggio 2011 e ha raccolto dati per l'anno 2010, oltre che per l'anno precedente e le previsioni per l'anno in corso. Per ottenere una fotografia più approfondita del settore del management consulting 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. La numerosità del campione osservato permette di ottenere stime a livello nazionale con un margine di errore massimo di quasi il 5% a un livello di confidenza del 95%.

Un'altra importante informazione necessaria per ottenere le stime è la dimensione dell'universo delle imprese che hanno condotto attività nel management consulting nel 2010. A tal fine si è aggiornata la numerosità stimata nella precedente indagine, relativa all'anno 2009, con il dato sulla nati-mortalità delle imprese avvenuta tra il 2009 e il 2010 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".

È stato possibile contattare telefonicamente circa due terzi delle società incluse nella lista di partenza. Di queste società, poco meno della metà non hanno accettato di partecipare all'indagine (perché la maggior parte non interessate oppure, talvolta perché solo marginalmente esercitavano attività di consulenza nel Management Consulting). Infine, circa una su quattro delle società che avevano aderito hanno effettivamente concluso il questionario, ottenendo così un campione formato da 264 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). Rispetto alla passata indagine, la strategia scelta ha permesso di abbassare il tasso di rifiuto, dal 71% al 48%, e di aumentare il tasso di chiusura dell'intervista dal 15% al 21%.

## Distribuzione dei risultati dei contatti effettuati



L'analisi delle caratteristiche del settore è stata sviluppata sulla base di un questionario cui hanno risposto in totale 264 Società di consulenza di cui circa il 5% di grandi dimensioni (con 50 e più addetti), il 17% di media dimensione (da 10 a 49 addetti) e il 78% di micro-piccola dimensione (con meno di 10 addetti).

## Tasso di copertura della popolazione

	Numero	Tasso di copertura della popolazione stimata
Grandi	13	37%
Medie	45	11%
Piccole	126	6,2%
Micro	80	0,6%
Totale società	66,4	27,2%

L'analisi dei bilanci 2008 e 2009 ha permesso di portare al 70% circa la mappatura del segmento delle grandi imprese e di avere una triangolazione di dati per le rimanenti classi dimensionali.

Alcuni dati anagrafici delle società rispondenti saranno confrontati a quelli delle imprese iscritti al Registro delle Imprese con codice ATECO primario 70.22.09, relativo alle "altre attività di consulenza imprenditoriale e altra consulenza amministrativo-gestionale e pianificazione aziendale". Va peraltro evidenziato come questo benchmark, valutato rispetto alle associate Assoconsult, non riporta numerose società che svolgono attività di consulenza in modo significativo/prevalente e che qualche motivo storico o amministrativo/legale non hanno scelto questo codice ATECO come primario. Al tempo stesso questo codice raccoglie anche numerosi "falsi positivi", cioè società che pur avendo questo codice primario dichiarano di non svolgere attività di consulenza.

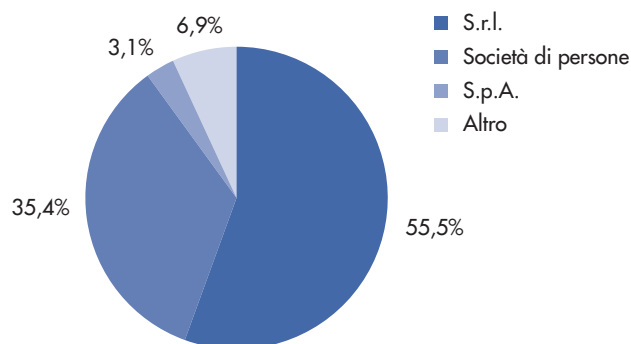
Le società rispondenti sono per il 56% società a responsabilità limitata e per il 25% società di persone. Tra le grandi imprese quasi il 70% sono società per azioni.

Il profilo delle micro e piccole società di consulenza rispondenti presenta un più elevato numero di imprese strutturate come società di capitali rispetto a quanto caratterizzi le imprese iscritte nel Registro delle Imprese con codice ATECO primario 70.22.09 (dati 2010) che vede le società di capitali pari a circa il 31% e le società di persone pari a circa 69%.



### Distribuzione delle società rispondenti per tipologia assetto societario - 2010

	Società di persone	S.r.l.	S.p.A.	Altro
Grandi	0,0%	38,8%	69,2%	0,0%
Medie	4,4%	75,6%	17,8%	2,2%
Piccole	12,0%	80,8%	3,2%	4,0%
Micro	38,8%	51,3%	2,5%	7,5%
Tot. Rispondenti	34,4%	55,5%	3,1%	6,9%

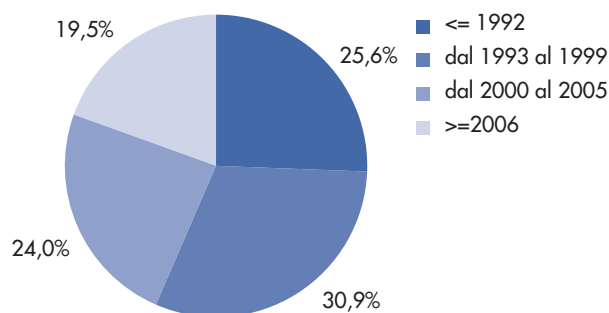


Le società rispondenti hanno nell'80% dei casi iniziato ad operare prima del 2005, con oltre il 25% che hanno oltre 20 anni di vita.

Non è stato effettuato un riscontro con la distribuzione dell'anzianità delle società di consulenza iscritte nel registro delle imprese con codice ATECO primario 70.22.09.

### Distribuzione delle società rispondenti per anno di costituzione della società - 2010

	<= 1992	dal 1993 al 1999	dal 2000 al 2005	>=2006
Grandi	30,8%	23,1%	46,1%	0,0%
Medie	37,8%	31,1%	20,0%	11,1%
Piccole	23,6%	35,7%	22,8%	17,9%
Micro	21,1%	25,0%	23,7%	30,2%
Tot. Rispondenti	25,6%	30,9%	24,0%	19,5%

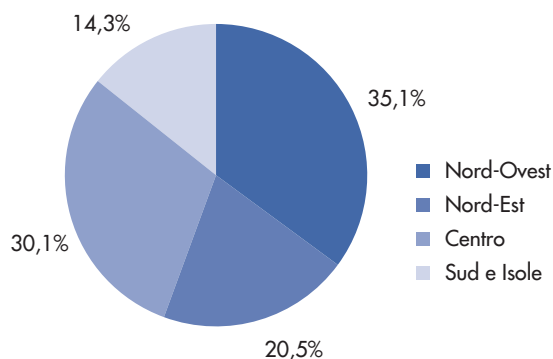


Le società rispondenti sono per il 34% localizzate nel Nord-Ovest (di cui il 66% con sede legale a Milano) e per il 31% nel Centro (di cui il 66% con sede legale a Roma).

Il profilo delle micro e piccole società di consulenza rispondenti presenta un più elevato numero di imprese con la sede sociale nel Centro Italia e un minor numero di imprese con la sede sociale nel Nord-Ovest rispetto a quanto caratterizzi le imprese iscritte nel Registro delle Imprese con codice ATECO primario 70.22.09 (dati 2010) dove ci sono rispettivamente il 19,4% delle imprese con sede nel Centro Italia e il 40,6% di imprese con sede sociale nel Nord-Ovest.

### Distribuzione delle società rispondenti per localizzazione della sede sociale - 2010

	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole
Grandi	76,9%	0,0%	15,4%	7,7%
Medie	42,2%	17,8%	33,3%	6,7%
Piccole	25,8%	23,4%	32,3%	18,5%
Micro	39,0%	20,7%	27,3%	13,0%
Tot. Rispondenti	35,1%	20,5%	30,1%	14,3%



## 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

Gianluca Barbaresco – *BIP Business Integration Partners*

Fabrizio Cananzi – *IC Studio*

Vincenzo Capogna – *PWC*

Mirko De Angelis – *Accenture*

Mauro Medori – *KPMG*

Riccardo Pacini – *Università degli Studi di Roma Tor Vergata*

Simonetta Perna – *Deloitte*

Daniele Solaroli – *PWC*

Ernesto Tavoletti – *Università di Macerata*

## Glossario

### Management Consulting - Aree di attività

#### Area Strategica

##### Strategia

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

##### Corporate finance

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

##### Assistenza all'Internazionalizzazione

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

#### Area Amministrativa

##### Amministrazione e controllo

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

##### Risk management & Compliance

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

#### Area Funzionale

##### Marketing e Vendite

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

##### Operations Management

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

##### ICT Consulting

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

#### Area Organizzativa

##### Organizzazione e Risorse Umane

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

##### Formazione

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

## **Responsabile del questionario elettronico e della gestione dei dati**

Massimo Regoli – *Università degli Studi di Roma Tor Vergata*

## **Responsabile della comunicazione e del progetto editoriale**

Elisabetta Artioli – *Hegelia*

## **Team di supporto alle interviste**

*Università degli Studi di Roma Tor Vergata*

Giulio Barisone; Elda Biccari; Francesco Boccardelli; Simona Caciolo; Francesca Califano; Flavia Codispoti; Claudia Coratti; Francesca D’Ortenzi; Manuel Del Monte; Ambra Di Tommaso; Martina Ferrazzano; Lydia La Vecchia; Stefano Lombardi; Flavio Marciano; Roberta Marta; Luca Menichelli; Luca Pepe; Gabriele Petta; Danilo Pulerà ; Antonella Rainone; Fabrizia Scalise

## **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.

# Assoconsult Confindustria: le imprese associate

AREA TERRITORIALE **NORD**

A - F	F - R	R - Z
A.A.C. CONSULTING DI CAROLI ARMANDO	FONDAZIONE IRSO	RODL & PARTNER
A.C.E.F. ASSOCIAZIONE CULTURALE ECONOMIA E FINANZA	FORBANK GRUPPO FORRAD SRL	RSO SPA
ABOUT JOB SAS DI SABINA ROSSO & C.	GALGANO & ASSOCIATI CONSULTING SPA	S & C SAS DI SCOLARI STEFANO
ACCENTURE SPA	GENERAL - ENGINEERING SRL	S.G.C. GRECU CONSULTING PARTNERS SRL A SOCIO UNICO
ADACTA STUDIO ASSOCIATO	GESTA SRL	S.T.V. RICERCA E SELEZIONE SAS
ADELAIDE CONSULTING	GRUPPO 2G MANAGEMENT CONSULTING SRL	SAGEA SRL
ADOC GROUP SRL	HARPO CONSULTING SRL	SCELTE STRATEGICHE SRL
AEFFE SRL SVILUPPO RISORSE UMANE	HEGELIA SRL	SCOA
AENEAS SRL	MANAGEMENT DELLA COMUNICAZIONE	SCR SELEZIONE E CONSULENZA PER LE RISORSE UMANE SRL
AIVE SPA	HIRTOS EXECUTIVE SEARCH SRL	SCS AZIONINNOVA SPA
AMBROSETTI SPA	HR NETWORK SOC. COOP. RESP.LIM. SCRL	SCS SELEZIONE SRL
ANTAL INTERNATIONAL LTD	HR SOLUZIONI SRL	SDS IMPRESA DELLA CONOSCENZA SRL
ANTARES SRL	HUMAN LAB SRL	SE.SVIL. SRL
APRI ITALIA SPA	I.G.C. SAS DI DARBE VALTER	SEL & FORM SRL
ARDEA SRL	I.S.O. INTERVENTI SOCIO ORGANIZZATIVI SNC	SELECTA PECCHIONI DI BONICELLI SAS
ARKÈ SRL	IME SAS	SELECTA SNC DI VALLA E TRAPANI
ARROW SRL	IMPROVING S.R.L.	SELEFORM DI GITTI DOTT.SSA CRISTINA & C. SAS
ASSOCIAZIONE CULTURALE PER LO STUDIO DEL DIRITTO E DELL'INFORMATICA	INTEGRAZIONE SRL	SERES PARTNERS SRL
ATENA RISORSE UMANE SRL	INTERMEDIA SELECTION SRL	SGS ITALIA S.P.A.
AUDITING SAS DI COLONNA & C. SAS	INTERNATIONAL ADVISING NETWORK GROUP SRL	SHERMAN & PARTNERS
AUTONOMIE LOCALI SRL UNIPERSONALE	INVESTIMENTI DIREZIONE SERVIZI E CONSULENZA SRL	SIGECON SRL
AXENTIAL CONSULTING S.A.S. DI FABIO BORDIGONI & CO.	IOCAP SRL	SILLOR SRL
BALDI & PARTNERS SRL	ISMO SRL	SILVIO CECI & PARTNERS
BERNASCONI & ASSOCIATI SRL	ISO SELEST DI CASALI GINO SAS	SINTEX SELEZIONE DEL PERSONALE SRL
BERTANI DELMONTE & ASSOCIATI	KAIROS SPA	SINTHEMA SNC
BERTOTTI SAS DI VALENTINO BERTOTTI	LATTANZIO E ASSOCIATI SPA	SISPA QUALITY SRL
BEST HR ITALIA SRL	LBA CONSULTING SRL	SISTEMI & ORGANIZZAZIONE SNC
BF PARTNERS SRL	LEARNING EDGE SRL	SKILL RISORSE UMANE SRL
BIP BUSINESS INTEGRATION PARTNERS SPA	M&M RESEARCH SNC DI CORTESE MANUELA & C.	SOA RISORSE UMANE SRL
BUSINESS POOL INTERNATIONAL SRL	M.D.S. SPA	SOLID GROUP SRL
CHINA CONSULTANT SRL	MADRUZZA E ASSOCIATI SAS	STRATEGIC MANAGEMENT PARTNERS SRL
CMP CONSULTING SAS	MATTIROLI ASSOCIATI SRL	STUDIO AP SAS
CONSULGROUP SRL	MDV SRL	STUDIO ASSIOMA SNC
CONSULMARC RISORSE UMANE SRL	MERCER TESI SPA	STUDIO BASE RISORSE UMANE DI GIBERTONI MARIO E C. SAS
CORE CONSULTING SPA	MERCURI URVAL SRL	STUDIO BELTRAMI SRL
CORTELLAZZO & SOATTO	METESDTN SRL	STUDIO BIANCHI SELEZIONE DEL PERSONALE SAS DI SERENA BIANCHI & C.
CROSS SRL	METHA SRL	STUDIO BICEGO SRL
CUBO SOCIETA' CONSULENZA AZIENDALE SRL	METHODOS SPA	STUDIO BONALUME SRL
DANIELLE SRL	METODI SRL	STUDIO CAMANNI
DENIS CECCHETTI	MINERVA SRL	STUDIO CENTRO PERSONALE SRL
DESC SNC	MODA RESEARCH SRL	STUDIO CROCI SRL
DFA STUDIO LEGALE ASSOCIATO DAL FERRO GIACOMELLI CEVESE SANTORO CABRINI BAULI	MP CONSULTING & PARTNERS SRL	STUDIO ERRE SRL
DIL STUDIO SRL	MR COSTANTINO	STUDIO GIURIDICO TRIBUTARIO DOTT. LORENZO RIGONI
DIMENSIONE CONTROLLO SRL	MTA SHL ITALY SRL	STUDIO MARCHI SAS DI MARCHI GILBERTO & C.
DIRECTION SAS	NEOSHARPER SRL	STUDIO MARCO CALZÀ SAS DI R. BALLESTRIERO & C.
DONDANA REZZONICO & C. SAS	NOVACONSULT EXECUTIVE SEARCH SRL	STUDIO MAZZITELLI SRL
E3 HUNTING SAS	ORMA SRL	STUDIO SANT'ANDREA SRL
EASY CONSULTING SRL	PARTECIPAZIONI INDUSTRIALI SRL	STUDIO SIGNORETTI SRL UNIPERSONALE
ECOMAG SRL	PEGASO MANAGEMENT CONSULTANTS SPA	STUDIO SISTEMA - CONSULENZE AZIENDALI
ECONOMISTI D'IMPRESA	PEOPLERISE SRL	STUDIO ZANUSSO SRL
EGQ CONSULENZA D'AZIENDA SRL	PLANET WORK DI F. PAZIENZA E C. SAS	SUPPORTI ALLE DECISIONI SRL
EHR SRL	PRAXI SPA	TALENTO DINAMICO SRL
EITOS SRL	PRICEWATERHOUSECOOPERS ADVISORY SRL	TOMMASO PRETE FORMAZIONE E SELEZIONE SAS
ELAN INTERNATIONAL SRL	PROFESSIONAL PARTNER SPA	TRADE CONSULTING SRL
ELLMAR SRL	PROFILI TOSCANA SRL	VALTELLINA LAVORO SRL
ERMES SRL	PROPER SRL	VINCENZO CAMPANA CONSULTING SRL
EURO PER. FORM SRL	PSICOSPORT SRL	VIR DI VITTORIO RIZZI & C. S.A.S.
EVOLUTION PROJECT SAS	PWC TAX & LEGAL SERVICES (TLS)	
EXCURSUS SRL	R.M. PROGETTO AZIENDA SRL	
F.P. & PARTNERS SAS	RADAR CONSULTING SAS	
FIMAC GROUP SRL UNIPERSONALE	RE.S. STUDIUM SAS	
	RECONSULTING SRL	
	RIGI SAS DI SINATRA LUCIA RITA	
	RISOLTA - RISORSE SOLUZIONI E TALENTI SRL	

A - F	F - P	Q - Z
360 SPM SPORT PROFESSIONAL MANAGEMENT SRL	FORMA-TEC SRL	QUALITY MANAGEMENT SRL
3C SRL	FOSSATI GROUP SRL	R.C.E. CONSULTING SRL
ABCAPITAL SRL	GENCONIT SRL	REDSTUDIO SRL
ACCENTURE HR SERVICES SPA	GOST SRL	REFIND SRL
AGECONTROL SPA	GRIECO E ASSOCIATI	RENZI & PARTNERS SRL
AIDHA SRL	G-RISK SECURITY E INTELLIGENCE SERVICES S.R.L.	RETE LEONARDO
ALFA INTERNATIONAL SRL	GRUPPO FOCUS SRL	RIGHT MANAGEMENT SRL
AMBIRE SRL	GRUPPO QU.A.S.A.R. SRL	RM PRIVACY
ANDROS SRL	GRUPPO STRAZZERI FRANCHISING SRL	ROGEDIL S.R.L.
APRI AMBIENTE SPA	HILL & KNOWLTON GAIA SRL	S.G. CONSULTING SRL
ARGACON SRL	I.B.O. INTERNATIONAL BUSINESS ORGANIZATION	SAM HEADHUNTING SRL
B&B CONSULTING SRL	I.C. STUDIO SRL	SANTUCCI & PARTNERS SRL
B&T CONSULTING DI SALVATORE FRISELLA	ICE PAN SRL	SARA NISTRI SRL
B.P.F. CONSULTING SRL	IGEAM SRL	SE.CO.SV.IM. SRL
BUGNION SPA	IN & OUT SPA	SELEBI UNIPERSONALE SRL
BURSON-MARSTELLER SRL	IN PRENDO ADVISORY SPA	SET ITALIA SRL
CAF ITALIA 2000 SRL	INNOVA BIC SPA	SIAPA SRL
CARTER & BENSON SRL	ITALIANA DI CONSULENZE SPA	SI-I.E.S. SRL EUROPEAN SERVICE INSTITUTE
CBA STUDIO LEGALE E TRIBUTARIO	JO CONSULTING SRL	SOCIETA' GIACCHIERI SAS DI ANTONIO FERRARA
CDI MANAGER SRL	JUMBO GRANDI EVENTI SPA - GRUPPO ALPITOUR	SOCIETA' ITALIANA PER L'AMBIENTE SRL
CEA SAS DI TERMINI MAURIZIO	KEIRION	SOFIMAR SRL
CENTRO PREVENZIONE & PROTEZIONE SRL	KNOWLEDGE MANAGEMENT & SECURITY SRL (K.M.&S.)	STEMA SRL
CLOUD CONSULTING SRL	KPMG BUSINESS ADVISORY SPA	STEPHEN & GEORGE MANAGEMENT CONSULTANTS SRL
CMB CONSULTING SRL	LB GROUP SRL	STRA.T.O.S. SPA
COGEA SERVICES SRL	LEADERSHIP E MANAGEMENT SRL	STRATA SPA
COGEA SRL	LEONARDO BUSINESS CONSULTING SRL	STUDIO ARCHETIPO SRL
COMUNICAZIONE 2000 SRL	LEPORE GIUSEPPE ENGINEERING SRL	STUDIO L&G CONSULENTI & PARTNERS
CON.FIN. SRL	LEXJUS ROMA	STUDIO LEGALE AVV. CARLO CARBONE
CONSORZIO CONSITALIA	LIFEGATE SPA	STUDIO LEGALE AVV. VINCENZO MURATORI
CONSULMARC SVILUPPO SRL	LIGHTLAB SRL	STUDIO LEGALE GUARINO
CONVERGENT TECHNOLOGIES PARTNERS SPA	LINCEO HEALTHCARE MANAGEMENT CONSULTING SRL	STUDIO LEGALE PENALISTICO AVV. ANDREA GUIDI
CORPORATE	LO STUDIO DI GIANLUCA TRANTINI	STUDIO LEGALE PLANTADE POSI E ASSOCIATI
CREDIT SECURING SRL	M.A.S. SRL	STUDIO STAFF R.U. SRL
CRIBIS D&B SRL	M.C. MANAGEMENT CONSULTANTS SRL	STUDIO TORTA SRL
CULTURADIMPRESA SRL	M.R.S. SRL	STUDIO VALLA EUROPEAN CONSULTING
DAY RISTOSERVICE SPA	MARCHIAFAVA & MARCHIAFAVA STUDIO LEGALE	SVILUPPO & COMPETENZE SRL
DELOITTE & TOUCHE SPA	MARTELLI & MONACO	SYNERGY BUSINESS CONSULTING ITALIA SRL
DELOITTE CONSULTING SPA	MARZIA PIERI E ASSOCIATI SRL UNIPERSONALE	TALENTO RISORSE UMANE SRL
DI TANNO E ASSOCIATI	MASTER MANAGEMENT STUDI E RICERCHE SRL	TECNOCONFERENCE EUROPE SRL
DIMENSIONE CARTESIO SPA	MC CONSULTING SRL	TELECONTACT CENTER SPA
DIREXTRA SRL	MCDERMOTT WILL & EMERY STUDIO LEGALE ASSOCIATO	THEOREMA SRL
DISINFEST ITALIA SRL	MEDI-PRAGMA SRL	TMS CONSULTANCY ITALY
DYNAMOS SVILUPPO ORGANIZZATIVO E FORMAZIONE SRL	MERLO SPA	TODINI FINANZIARIA SPA
E.C.O. ECO CONSULTANTS ORGANIZATION SRL	MIDA CONSULTING SRL	TOPS SRL
E.R.G. EUROPEAN RESEARCH GROUP SRL	MINERV@ SRL	TRAINERMKT SRL
E.SY SRL	MOLZA & PARTNERS SRL	TREND INTERN. BUSINESS SERVICES SAS
EBC SRL SOCIETA' UNIPERSONALE	MTI SRL - MEDIATECHNOLOGIES	TWINSIDE SPA
E-CARE SPA	MULTICREDIT SPA	UNIAPPEAL COMUNICAZIONE SRL
ECOFIM SPA - COMPAGNIA FINANZA E MATTONI	NEXINT SRL	VALUE CREATION TEAM SRL
ECOFORMER SRL	NEXT SPA	VISCONTI COMUNICAZIONE SRL
EKO GROUP SRL	NINETYNINE SRL	VISION & VALUE SRL
ENEL SERVIZI SRL	NOVA CONSULTING SRL	VOX2WEB SPA
EON CONSULTING SRL	OMNIA SERVICE CENTER SPA	ZETA JOB & TAX SRL
EPISTEMA SRL	OMNIACALL SRL	
ERMENEIA SRL	P.I.A. SRL PROGRAMMI INDUSTRIALI AZIENDALI	
ESSEDIESSE SOCIETA' DI SERVIZI SPA	PAPALEO & PARTNERS SRL	
EU.R.E.S. SRL RICERCHE ECONOMICHE E SOCIALI	PEOPLE & BUSINESS VALUE SRL	
EUREN INTERSEARCH SRL	PIROLA PENNUTO ZEI & ASSOCIATI	
EUROLEX SRL	PROFILI SRL	
EXPERIAN INFORMATION SERVICES SPA	PROGETTI DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO SAS DI ING.M.SABAINI & C.	
F.C.A. SRL FINANCIAL CREDIT AREA	PTS CONSULTING SPA	
FINCONSULT SAS		
FOR MIND SRL		

A - F	F - O	O - Z
IMPRESE ASSOCIATE – AREA SUD	FOSVI S.C.A.R.L.	OGI ADVERTISING S.R.L.
(PR.A.S.S.) PROMOTION ACCOUNTANING SOFTWARE & SERVICE S.R.L.	FOX BIT SRL	P&D STUDIO CONSULENTI DI DIREZIONI SRL
4 ERRE SPA	GEF CONSULTING SRL	P.A. ADVICE SPA
A&P COSTA S.R.L.	GEOLAB S.R.L.	PAMBIANCO STRATEGIE D'IMPRESA SRL
ABBATE & CIRILLO S.N.C.	GERAS ITALIA S.P.A.	PDM CONSULTING S.R.L.
ADECCO ITALIA SPA	GERICO S.R.L.	PENELOPE S.P.A.
ADV STUDIOS S.A.S	GESTIONE ESAZIONI CONVENZIONATE S.P.A.	PLAINET SRL IN LIQUIDAZIONE
AG.GENERALE INA ASSITALIA DI NAPOLI SUD SNC	GI GROUP S.P.A.	PMI CONSULTING COOP SOC. COOPERATIVA
AGIELLE CONSULTING S.R.L.	GLISCO & PARTNERS S.R.L.	PRISMA DI ROSARIO BIANCO SAS
AGRELLI & BASTA SRL	GMF GLOBAL MAINTENANCE FACILITIES S.R.L.	PROCESSI DI IMPRESA S.R.L.
ALFANI GROUP S.R.L.	GP CONSULTING SRL	PROJECT COMMUNICATION S.A.S. DI VARRIALE VINCENZO
ALI AGENZIA PER IL LAVORO S.P.A.	GRIMALDI MANAGEMENT SRL	PROMETEO CONSULTING SRL
ALMAGEST SERVIZI SRL	GRUPPO IMPERIALI NETWORK SERVICES SRL	PROMETHEO SRL
ALMAVIVA CONTACT	HARPO MANAGEMENT SRL	PROTOM GROUP S.P.A.
ALTRO LAVORO S.P.A.	I.C. S. PROJECT SRL	PUBBLICOMIT SRL
ANALYSIS & UTILITY SRL IN LIQUIDAZIONE	I.C.S. PROJECT S.R.L.	R.E.S.-RESEARCH OF EXCELLENCE IN SERVICE CONSULTING SRL
ANTONIO PATALEO	I.R.M. INDUSTRIAL RISK MANAGERMENTS	RC&P RAFFAELE CERCOLA & PARTNERS SRL
ARTICOLO 1 S.P.A.	IDEA FINANZA S.R.L.	RC&P RAFFALE CERCOLA & PARTNERS SRL
ASOCOMUNICAZIONE	IDEA FINANZA SRL	REALE CONSULTING S.R.L.
ASSIST S.P.A.	I-DEA SRL	RECONTA ERNEST & YOUNG SPA
B.I.S. SRL	INFOSTEP S.A.S.	RED HOT SRL
BABELE SRL	INIZIATIVA S.R.L.	RES S.R.L.
BARRON S.R.L.	INLINGUA C.D.N. S.R.L.	RI.FOR.MED S.R.L.
BITTARELLI & ASSOCIATI SRL	INPUT DATA SRL	RM CONSULTING S.R.L.
BRAIN TRUST S.R.L.	INTELLIGENZE SRL	ROBERTO SANSEVERINO SERVIZI
C.I.D.E. SRL	INTRADO SRL	S.&D. SERVICE AND DEVELOPMENT SRL
C.P. CARTOPLASTICA S.R.L.	INVESTIMENTI & SVILUPPO S.R.L.	S.I.P.I. SRL
CENTRI LINGUISTICI CONSORZIATI S.C.P.A.	IPC CONSULTING S.R.L.	S.T.A.M.P.A. SOC.COOPA R.L.
CENTRO MERCATO DUE S.C.P.A.	ISARAIL S.P.A.-INDIPENDENT SAFETY ASSESSOR	SALEMME & PARTNERS S.R.L.
CHARISMA S.R.L.	ITALSERFIN S.P.A.	SALERNO SVILUPPO S.C.R.L.
CIRA - CENTRO ITALIANO RICERCHE AEROSPAZIALI	JOBIZ FORMAZIONE	SEREA DI MICHELANGELO DI FRANCESCO & C. S.A.S.
CK ASSOCIATI SRL	KARTA S.A.S. DI RUSSO GIOVANNI & C	SERVICE TO SERVICE S.R.L.
CO.DI.ME S.P.A.	KEYWATERCAPITAL S.R.L.	SERVINT S.R.L.
CO.GE.F.IN. SRL	K-MAKERS SRL	SERVIZI E LOGISTICA S.R.L.
COMPAGNIA DI PRODUZIONE E COMMERCIO SAVANNAH S.A.S.	KOMPETERE SRL	SIXTEMA S.R.L.
CONSAER	KPMG S.P.A.	SOLUZIONI SRL
CONSORZIO ARPA - AGENZIA PER LA RICERCA	LEGAL TECHNOLOGY S.R.L.	SORBINO S.R.L.
CONSORZIO CLARA	LENA INSURANCE BROKER S.R.L.	START SERVIZI S.R.L.
CONSORZIO CONISCO	LIBRE PUBLICITE S.R.L.	STOA' S.C.P.A.
CONSORZIO FO.CO.M	LINEA CONSULT IS SRL	STRAGO S.P.A.
CONSORZIO SISTEMI PRODUTTIVI INTEGRATI	LUISE CATERING S.R.L.	STRATEGIE & SERVIZI SRL
CONSORZIO TECHNAPOLI	M.E.D. CONSULTING S.R.L.	STRATEGIE DI IMPRESA S.R.L.
CONSULENZA STRATEGIE & MANAGEMENT SRL	M.E.S. MANAGERIAL ENGINEERING SOLUTIONS SRL	STUDI FINANZIARI S.R.L.
COSMO ADV S.P.A.	MAIFIN SPA	STUDIO AZIENDA
CREDITALIA SVILUPPO IMPRESA S.P.A.	MANPOWER SPA	STUDIO CAMPAGNOLA ADVISORS S.P.A.
CS & G S.R.L.	MANTECA SRL	STUDIO KR E ASSOCIATI S.R.L.
D.E.M.I. S.R.L.	MARE ENGINEERING S.P.A.	STUDIO SAVERIANO SRL
DEL GIUDICE GESTIONARI SRL	MARINE & AVIATION S.P.A.	STUDIO STAFF NAPOLI SRL
DESA S.R.L.	MARSH S.P.A.	T&D CONSULTING S.A.S.
DFP INDUSTRIA DI ARCHITETTURA SRL	MARTIN S.R.L.	TEAM CONSULTING S.R.L.
DIASS S.R.L.	MATER SOCIETA' CONSORTILE A. R.L.	TECHNODATA S.R.L.
DYNAMICA RETAIL S.P.A.	MCB SRL	TECNO SRL
ECS INTERNATIONAL ITALIA S.P.A.	MEDAS SERVICE SRL	TECNOGEEA S.R.L.
EFFEGI S.P.A.	MEDIA DIGITALI S.R.L.	TEDI M.S. SRL
ELEA S.P.A.	MEMORY CONSULT SRL	TELEMA SRL
ENCO SRL	MERIDIANA ITALIA SRL	TESS COSTA DEL VESUVIO S.P.A.
ENI ADFIN S.P.A.	MERIDIE S.P.A.	TURCO GLOBAL SERVICE S.R.L.
ENSIGN LABS SRL	METODI S.R.L.	UCCI ASSICURAZIONI S.A.S.
EUROCOVER S.A.S.	MF MERCATI E FINANZA S.R.L.	VALUE SCORE S.R.L.
EUROCREA MERCHANT SRL	MOCCIA IRME SPA	VALUE SOLUTION SRL
FIDES CONSULTING S.R.L.	MULTIMEDIAFORM S.R.L.	VILLAGGIO GLOBALE COMUNICAZIONE S.R.L.
FIDES CONSULTING SRL	N.S.& SAGET SAS IN LIQUIDAZIONE	VIRAS INTERNATIONAL INSURANCE BROKER S.P.A.
FORM & ATP SRL	NATURA SRL	WSTAFF S.R.L.
FORM RETAIL S.R.L.	NUOVE FRONTIERE LAVORO S.P.A.	ZELIG SRL
	OBIETTIVO LAVORO S.P.A.	

Dal 1997, ASSOCONSULT rappresenta le imprese di consulenza più significative del settore, elevandosi a punto di riferimento essenziale nella realtà italiana. Attualmente l'Associazione, nella quale sono confluite 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, ASSOCONSULT si è data un codice etico che le imprese associate si sono impegnate ad osservare, condividendo valori e comportamenti operativi ad essi rigorosamente conformati, con la finalità di sviluppare costantemente competenze distintive e prassi operative che rendano la società di consulenza un partner affidabile. La sottoscrizione del codice etico accredita la stessa Associazione e apporta autorevolezza alle singole imprese. Infatti, nell'ambito della professione è imprescindibile il rapporto di fiducia tra il committente e chi offre consulenza: il profilo dell'impresa di consulenza deve essere percepito come garanzia di prestazioni qualificate.

ASSOCONSULT aderisce a CONFINDUSTRIA;  
CONFINDUSTRIA KNOWLEDGE - Federazione della Consulenza, Comunicazione, Ricerche, Contenuti Digital;  
FEACO - Federazione Europea delle Associazioni di Management Consulting.

**Per informazioni:**  
[info@assoconsult.org](mailto:info@assoconsult.org)







Progetto Grafico: Sacchi  
Stampa: Nimusam eic tem con  
su carta simusant laborem et occum et aspiene

Finito di stampare: novembre 2011





CONFINDUSTRIA

**feaco**

European Federation of Management Consultancy Associations

**ASSOCONSULT**

Viale dell'Astronomia, 30 - 00144 Roma

Tel. 06 97616704

Fax 06 96048780

e-mail: [info@assoconsult.org](mailto:info@assoconsult.org)

[www.assoconsult.org](http://www.assoconsult.org)