

IDEE › STRATEGIE › INNOVAZIONE

# Harvard Business Review

 www.hbritalia.it  
**ITALIA**

dicembre 2009 n.12

## DRUCKER OGGI

**Come le idee di un genio del management possono aiutare le imprese a uscire vittoriose dalla crisi**

**RAPPORTO SPECIALE**

**LA CONSULENZA MANAGERIALE NEL 2009 E 2010**


**A cura di Francesco Bogliari ed Enrico Sassoon**

**Mark W. Johnson e Josh Suskewicz** *Come far decollare l'economia clean-tech* **Venkatesh Shankar, Leonard L. Berry e Thomas Dotzel** *Una guida pratica per combinare prodotto e servizio* **Gerald C. Kane, Robert G. Fichman, John Gallaughier e John Glaser** *Community Relations 2.0* **Rosabeth Moss Kanter** *Che cosa direbbe oggi Peter?* **Alan M. Kantrow** *Le profonde lezioni di Peter Drucker* **Robert C. Pozen** *È giusto incolpare il fair value della crisi finanziaria?* **Thomas H. Davenport** *Migliorate il vostro processo decisionale* **Mahlon Apgar IV** *Imparate a gestire il vostro patrimonio immobiliare* **Daniel Shapiro** *Reprimere le emozioni fa male agli affari*

**Commenti di Umberto Bertelè, Carlo Alberto Carnevale, Nicola Ciniero, Bruno Lamborghini, Giulio Malfatto, Alberto Meomartini, Giuseppe Schlitzer.**



€ 13,50

Strategi  EDIZIONI

Rapporto Speciale



2009

**CONSULENZA MANAGERIALE**

## La consulenza manageriale in Italia nel 2009 e nel 2010

# Crisi, ma non troppo

Il fatturato del settore è diminuito in misura significativa nell'anno ora trascorso, ma la maggior parte delle società ha tenuto bene, e vede profilarsi la ripresa nel 2010. La domanda si sta, però, spostando progressivamente dalla consulenza strategica a organizzazione e sistemi informatici. E c'è in qualche caso la richiesta di compensi legati ai risultati.

di Enrico Sassoon

La crisi economica e finanziaria del 2009 ha avuto significative ripercussioni sul settore del Management Consulting in Italia, come peraltro negli altri Paesi europei. E non avrebbe potuto essere altrimenti, in considerazione del netto taglio operato dalle aziende di tutti i settori nell'acquisto di servizi, così come nei costi di diversa natura. Ma, pur in mancanza di precisi dati aggregati sull'anno trascorso, dalle indagini appare un quadro variegato nel quale, accanto a società che hanno visto il fatturato e i margini contrarsi in forte misura (in alcuni casi anche dal 30 al 50%), si verificano anche numerosi casi di buona tenuta e, per alcune realtà selezionate, anche di miglioramento. Un dato medio dell'andamento del fatturato nel 2009 non è ricavabile dalle informazioni disponibili, ma la sensazione è che il Management Consulting in Italia abbia sofferto un po' più della media europea, per la quale un recente survey indica una lieve contrazione dello 0,6% per il 2009 nel suo complesso. Nell'insieme, facendo riferimento all'indagine condotta nei due mesi scorsi da "Harvard Business Review Italia" (e sulla scorta soprattutto della recente ricerca di EntER Bocconi e dell'ultimo rapporto

Feaco 2009), si è almeno in parte modificato il mix dei servizi consulenziali offerti, sulla base delle esigenze manifestate dalle aziende alle prese con la crisi economica avanzante, con un avvertibile spostamento dalla consulenza strategica verso quella più legata all'informatica e al riassetto organizzativo, con una forte presenza di interventi legati al taglio dei costi e al posizionamento/riposizionamento di mercato.

In termini di prezzi, nonostante la pressione della crisi sembra – dai dati emersi dall'indagine HBR Italia – che il *fee* medio fatturato alla clientela sia rimasto sostanzialmente invariato rispetto al 2008. Emerge, però, una tendenza che avevamo già segnalato nel Rapporto Speciale Consulenza del 2008, di prestazioni legate ai risultati, e dunque di un qualche genere di *success fee*, almeno per interventi con risultati chiaramente misurabili (trend confermato dalla ricerca Bocconi).

Se il 2009 presenta un non inatteso ridimensionamento dell'attività consulenziale in Italia dopo diversi anni di espansione ininterrotta, il 2010 si manifesta come un anno di leggera ripresa, certo non con incrementi a due cifre, ma almeno in linea con le previsioni di recupero dell'economia nel suo



insieme. Ma, occorre sottolinearlo, è probabile che il panorama del Business Consulting in Italia (come, peraltro, in Europa) sia destinato a riemergere almeno in parte modificato all'uscita dalla crisi.

### La dimensione europea

Nel 2009 il settore della consulenza manageriale (si veda il box "La consulenza manageriale: una definizione") in Europa ha subito una battuta d'arresto dopo diversi anni di crescita elevata. L'anno quasi concluso dovrebbe infatti registrare una contrazione dei ricavi di circa lo 0,6%, a 85,7 miliardi di euro, dopo la crescita dell'8,2% del 2008 e del 9,5% del 2007 (figura 1). Se confermati, questi dati indicano una tenuta più che buona per il settore, assunto che mediamente l'economia europea (Eurolandia) nel 2009 subisce un calo del Pil vicino al 4%, con punte oltre il 5%.

Le indagini disponibili non consentono di stimare l'eventuale ripercussione sul numero di dipendenti delle società di consulenza, ma è se non altro ipotizzabile che la tendenza che si era già manifestata tra 2007 e 2008, quando il numero di addetti era già sceso da 583mila a 561mila, sia proseguita anche nel 2009 (dati Feaco). Le indicazioni assunte direttamente dalle società italiane dall'indagine "HBR

Italia" confermerebbe questa ipotesi, anche se in mancanza di dati specifici. Infatti, almeno per quanto riguarda il nostro Paese, quasi tutte le società che hanno risposto al questionario inviato hanno palesato un certo ridimensionamento (si veda oltre, nel paragrafo sulla situazione italiana).

In termini settoriali, dopo un 2008 che aveva visto crescere lievemente la quota di Sviluppo e Integrazione a scapito della consulenza IT, con una sostanziale stabilità del Business Consulting e dell'Outsourcing, nel 2009 le aree a maggior tenuta o in crescita sembrano essere quelle della consulenza al settore pubblico e l'IT Consulting. Nel complesso (figura 2), il mercato della consulenza manageriale in Europa nel 2008 ha continuato a vedere la netta prevalenza del Business Consulting (42% del totale), seguito da Development e Integrazione (21%), Outsourcing (17%), IT consulting (14%) e Altri servizi (6%). In quest'ultimo comparto, la parte del leone è quella relativa alle Risorse Umane (59%), seguita da servizi di Audit (16%), Addestramento e Formazione (14%) ed Engineering (14%).

Infine, sempre dal rapporto Feaco si ricava che la composizione della domanda (figura 3) ha visto nel 2008 in prima posizione il settore finanziario (30,7%

**Figura 1**  
**La crescita del mercato della consulenza in Europa 2006-2009**

Anni	2006	2007	2008	2009 (stima)
Mercato totale (mrd. €)	74	81	86,2	85,7
Crescita %	10,7	9,5	8,2	-0,6
N°dipendenti	450	583	561	N.D.

Fonte: Feaco, *Survey of the European Management Consultancy 2008/2009*



## La consulenza manageriale: una definizione

Agli scopi di questo Rapporto Speciale Consulenza 2009, il mercato del Management Consulting viene suddiviso in quattro segmenti: Consulenza, Sviluppo e Integrazione, Outsourcing e Altri Servizi. A sua volta il segmento Consulenza è ripartito in due sottosegmenti: il Business Consulting e la Consulenza IT.

**1 Consulting.** Servizi che aiutano le organizzazioni private e pubbliche ad analizzare e ridefinire le proprie strategie, a migliorare l'efficienza delle loro attività di business e a ottimizzare le loro risorse umane e tecniche.

**1a Business Consulting.** Include la consulenza strategica, che ha come obiettivo il miglioramento delle strategie a lungo termine delle imprese, lo sviluppo della pianificazione strategica, l'M&A, le vendite, il marketing, la comunicazione strategica, le strategie finanziarie e la strategia delle risorse umane. Rientrano in questo vasto ambito l'Operations Management, il Business Process Reengineering, il Customer Relations Management, le operazioni di riduzione dei costi e il turnaround, l'outsourcing, il Project Management, il Change Management e la consulenza RU.

**1b Consulenza IT.** è finalizzata ad aiutare le aziende a valutare le proprie strategie IT con l'obiettivo di allineare la tecnologia con i processi di business. I servizi includono la programmazione strategica e la predisposizione e implementazione delle attività operative.

**2 Sviluppo e Integrazione.** In questo segmento rientrano lo sviluppo delle applicazioni (escluso software), la creazione di nuove funzionalità con adattamento alle esigenze specifiche del cliente, il disegno di servizi per integrare le diverse applicazioni, l'implementazione di nuove infrastrutture e architetture e l'integrazione dei sistemi.

**3 Outsourcing.** Le attività connesse comprendono la gestione dei sistemi IT, (gestione operativa dei sistemi, amministrazione, sicurezza, configurazione, ottimizzazione, gestione tecnologica e altro); gli Applied Management Services (gestione di sviluppo e implementazione di servizi di supporto per hardware, applicazioni, CRM e infrastrutture); Business Process Outsourcing, cioè la gestione esternalizzata di processi di business completi.

**4 Altri Servizi.** Rientrano in questo segmento servizi diversi a complemento dei precedenti, come ad esempio formazione e addestramento, engineering, studi, outplacement, ricerca e selezione di dirigenti, audit e amministrazione contabile.

del totale), seguito da industria (23,2%), settore pubblico (11%), telecom e media (9%), energia e servizi di pubblica utilità (7%), trasporti e turismo (5%), distribuzione (5%), con difesa/aerospazio (3%) e farmaceutici (1%) in fondo alla classifica.

Come si è detto, il costo dell'ora fatturata per servizi consulenziali non si dovrebbe essere significativamente modificato in Italia nel 2009. Dal rapporto Feaco si ricava, per il 2008, anche il dato del fatturato per dipendente in Europa, da cui emerge che le società italiane si posizionano ai vertici europei con circa 160mila euro l'anno, quanto pressappoco in Francia e Gran Bretagna, sopra alla Germania (147mila) e dietro solo a Svezia e Svizzera, dove il fatturato per dipendente supera i 200mila euro l'anno.

### La situazione italiana

Il mercato italiano del Management Consulting rappresenta, come è noto, una percentuale del Pil alquanto inferiore alla media europea e, soprattutto, a quella dei principali Paesi europei. Infatti, in

percentuale del Pil il settore pesa in Italia per lo 0,19% contro l'1,06% in Germania, l'1,1 in Gran Bretagna, lo 0,87 della Spagna e lo 0,43% della Francia. Se questa è la situazione, se ne dovrebbe ricavare che il potenziale di crescita del settore resta molto elevato, ma va comunque ricordato che nel 2008 il tasso di crescita del fatturato delle società di consulenza in Italia è stato del 2,1% contro il 10,7% in Germania, l'11% della Spagna e il 5-6% di Francia e Gran Bretagna. Per il 2009, le previsioni disponibili attribuiscono una crescita del mercato tedesco del 3% e un calo del 5% per Francia e Gran Bretagna. Per l'Italia la previsione non è disponibile, ma si può fare riferimento alla ricerca Bocconi, secondo cui la spesa delle aziende per servizi consulenziali si dovrebbe ridurre del 15% nel 2009 e ancora del 5% nel 2010 (figura 4). È ben vero che l'indagine di EntER prende come fonte le principali aziende italiane mentre le previsioni Feaco si basano sulle aspettative delle stesse società di consulenza e delle rispettive associazio-

**Figura 2**  
**I principali servizi di consulenza**  
(Peso in % sul totale)

Anni	2006	2007	2008	2009 (stima)
<b>Business Consulting</b>	39,1	42,0	42,0	N.D.
<b>Consulenza IT</b>	17,0	15,0	14,0	N.D.
<b>Sviluppo e integrazione</b>	19,0	20,0	21,0	N.D.
<b>Outsourcing</b>	10,0	20,0	17,0	N.D.
<b>Altri servizi</b>	5,9	3,0	6,0	N.D.

Fonte: Feaco, *Survey of the European Management Consultancy 2008/2009*



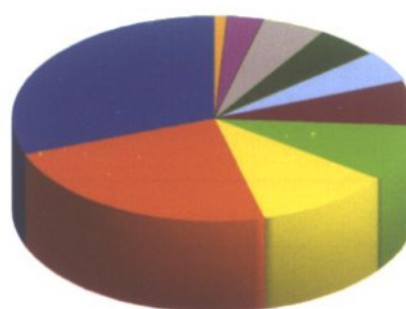
ni. Rimane che nel 2009 gli effetti della crisi si fanno sentire, sia pure con un impatto alquanto diversificato.

L'indagine condotta da "HBR Italia" non si discosta, come si è detto, in misura significativa dalle altre rilevazioni e stime, ma presenta un quadro lievemente meno pessimistico sia per il 2009, sia per il 2010. È ben vero che, dato il numero relativamente contenuto di questionari ritornati, le indicazioni hanno carattere prevalentemente qualitativo, non-dimeno si tratta di segnalazioni importanti. In buona sostanza, sembra di poter ricavare dalle informazioni ottenute che in media il fatturato del 2009 possa registrare una contrazione di circa il 6-8% in media, con punte in basso fino al 30% (solo in casi sporadici oltre questa soglia) per realtà di minore dimensione, e del 3-5% per società di dimensione media e medio-grande. Per il 2010, le aspettative sono nettamente migliori rispetto alle indicazioni riportate da EntER, poiché la maggioranza delle società ritiene ragionevole un incremento del 20-25% tra le realtà medio-piccole, e del 6-7% per quelle di maggiore dimensione.

Nell'insieme, non si può non concordare con la ricerca Bocconi secondo cui il 2010 si apre avendo di fronte alcune sfide importanti per il settore della consulenza, sfide che rappresentano però altrettante occasioni di crescita e opportunità di cambiamento. Lo scenario della consulenza in Italia nel 2010 deve, infatti, fare i conti con l'esigenza delle imprese di completare il ciclo di interventi che sono stati avviati nel 2008 e 2009 per resistere con successo alla crisi economico-finanziaria; questi interventi si sono concentrati soprattutto sulla necessità di contenimento dei costi, che però è stata contestuale all'esigenza di garantire continuità ai processi di innovazione di prodotto e di processo e, in qualche caso, ai processi di ricerca e sviluppo.

Nel prossimo futuro, le aziende italiane – specie quelle di maggiore dimensione – affronteranno l'uscita dalla recessione puntando in molti casi a rafforzare la presenza sui mercati internazionali, con

**Figura 3**  
**La domanda di consulenza in Europa**  
( in % per settore di provenienza)



■ Banche e assicurazioni	30,7
■ Industria	23,3
■ Settore pubblico	11,0
■ Telecom e media	9,0
■ Energia e Utilities	7,0
■ Trasporti e turismo	5,0
■ Distribuzione ingrosso e dettaglio	5,0
■ Altri settori	5,0
■ Aerospazio e difesa	3,0
■ Sanità	1,0

Fonte: Feaco, *Survey of the European Management Consultancy 2008/2009*



innovazioni di prodotto e nuove strategie di mercato, ma anche portando avanti programmi già avviati di riorganizzazione interna e di delocalizzazione, anche se quest'ultima strada non sembra godere più del forte consenso che negli ultimi anni ne avevano fatto una delle strategie prioritarie.

Secondo l'indagine "HBR Italia", la domanda per consulenza strategica e per innovazione di proces-

lenza delle principali aziende si è spostata dalla consulenza strategica a consulenza informatica, commerciale e di marketing, con un minore dinamismo di quella organizzativa, strategica e per le risorse umane, e con un netto arretramento per outsourcing e finanza. Come si è detto, la differenza è probabilmente da attribuire alla fonte delle indicazioni, basate sulle attese delle società di con-

**Figura 4**  
**L'evoluzione della spesa in consulenza**  
(Peso in % sul totale)

<b>Numeri indice</b>	100	104	89	84
<b>Anno</b>	2007	2008	2009	2010

Fonte: Università Bocconi - EntER, *Uscire dalla crisi. La consulenza può contribuire a uscire dalla grande crisi del 2008?*, Milano, 2009.

so e di prodotto si è mantenuta elevata, ma le altre aree in cui si è articolata la domanda in misura superiore alla media sono outsourcing, finanza (anche straordinaria), IT e integrazione, e organizzazione, a conferma delle tendenze sopra riportate. Non a caso, i settori prioritari sono stati banche e finanza e automotive nel settore privato; e, per quanto riguarda il settore pubblico, la domanda si è mantenuta dinamica soprattutto per interventi di riorganizzazione, risorse umane e IT.

Le indicazioni emerse si sovrappongono solo parzialmente a quelle della citata ricerca EntER, secondo la quale nel 2009 la domanda di consu-

lenza nel caso di HBR Italia e delle aziende stesse nel caso della Bocconi.

Rispetto a queste tendenze, qual è la percezione delle società di consulenza operanti in Italia, e quali le azioni previste e messe in opera per fare fronte al calo della domanda e al mutamento qualitativo delle richieste delle imprese, che saranno ancora per tutto il 2020 alle prese con le conseguenze della crisi del 2008-2009?

È quanto si può vedere nell'articolo che segue, che tasta il polso di alcune tra le principali società di consulenza per individuarne le direzioni di marcia e di cambiamento.



**Il punto di vista dei consulenti**

## **Dal taglio dei costi alle strategie di sviluppo**

Il 2009 è stato difficile, ma il settore della consulenza ha mediamente tenuto bene. I principali attori su questo competitivo mercato propongono una visione articolata dei loro interventi, sia nel settore pubblico sia privato. E prevedono per il 2010 una leggera ripresa.

**di Francesco Bogliari**

Poco tempo fa un noto settimanale italiano dedicava alla crisi della consulenza aziendale nel nostro Paese un articolo breve ma dal titolo forte: «Basta oro ai consulenti, inizia l'era del low-cost». Pur con tutte le semplificazioni tipiche del giornalismo non specializzato, quel servizio poneva con chiarezza l'accento sulla fine di un'epoca, quella della vacche grasse, in coerenza con il "dimagrimento" di tutta l'economia, nessun attore escluso: imprenditori, manager, quadri, professional, impiegati, operai. E ora questo trend sembra investire anche i consulenti.

La nostra inchiesta, condotta tra alcune società di consulenza di diversa dimensione e posizionamento, e le due associazioni di settore, conferma sostanzialmente questo quadro, pur con significative articolazioni. E soprattutto con riflessioni sulle prospettive a medio periodo.

### **Stagnazione più che recessione**

Lo scenario di stagnazione è confermato da Ezio Lattanzio, presidente di Assoconsult, l'associazione confindustriale delle imprese del settore: «Se il 2008, nonostante lo scoppio della crisi nella seconda parte dell'anno, è stato caratterizzato da una crescita del 10,7% proseguendo nel trend positivo degli ultimi anni (anche se inferiore al 14,7% del 2007), per il 2009 non sono disponibili dati definitivi, anche perché sarà dirimente l'andamento dell'ultimo quadrimestre, dopo un momento di contrazione nei primi due quadrimestri dell'anno. Gli operatori considerano un risultato soddisfacente sia per il 2009 sia per il 2010 il mantenimento dei volumi del 2008, se si considera la contrazione media complessiva del settore intorno al 10%, prevista da una recente ricerca dell'Università Bocconi».

Anche l'angolo visuale dei consulenti individuali e dei



piccoli studi, rappresentati da Apco, conferma il quadro. Secondo Francesco D'Aprile, presidente della associazione dal 2004 al novembre di quest'anno, «per buona parte del 2009 il mercato è stato fermo. Nel migliore dei casi si completavano commesse in corso oppure quelle già acquisite alla fine del 2008, ma in termini prospettici le aspettative erano di cautela, sospensione del processo di valutazione di proposte e di progetti. Per diversi mesi il nostro sistema non ha reagito



**Ezio Lattanzio**  
Presidente di Assoconsult

e quindi non si realizzavano condizioni prospettiche perché la singola impresa potesse giocarsi la "sua" partita. C'è stato così un forte calo nel fatturato 2009 rispetto al 2008 in capo alle società di consulenza medie e piccole, così come in capo agli *individuals*.

Eccezioni positive sono normali, ma non inficiano la direzione del trend».

In chiaroscuro l'analisi di Federico Butera, presidente della Fondazione Irso e ordinario di Scienze dell'organizzazione presso l'Università Milano Bicocca: «Le società di consulenza italiane sono morse dalla crisi, ma meno di quanto avvenga in altri settori come l'edilizia o il tessile o l'elettronica, Vi sono riduzioni di ordini ma non chiusure. Tutto ciò avviene mentre il volume delle attività di consulenza in Italia rimane di gran lunga inferiore a tutti i Paesi europei. Anche se è vero che chi acquista consulenza sta fortemente riducendo la spesa, anche se è vero che la crisi sta avendo effetti minori nel campo della pubblicità o dei servizi legali e finanziari, tuttavia la consulenza tiene».

Non del tutto fosco nemmeno il quadro disegnato da Francesco Lamanda, amministratore delegato di Mercer Italia: «La crisi non colpisce ovviamente le aziende allo stesso modo e quindi le loro esigenze sono diverse. Ad esempio, la nostra recente indagine rivolta alle direzioni commerciali ha evidenziato come ben il 21% del campione, molto largo e diversificato,

delle aziende partecipanti ha conseguito risultati di incremento del fatturato superiori alle aspettative fino a luglio 2009. Inoltre il 50% del campione si aspetta per il 2010 un moderato accrescimento delle vendite».

## Focus su ristrutturazioni e finanza

Da due giovani società di consulenza, focalizzate sui processi di ristrutturazione e su quelli finanziari, la situazione è vista con un occhio particolare. E' il caso di Visiant, nata nel 2007, che parla per bocca di dell'amministratore delegato Giovanni Casto: «Nel corso dell'ultimo anno il mercato è stato guidato principalmente dall'esigenza di *cost reduction*, esigenza che, in maniera pressoché indifferentemente nei diversi settori economici ha portato le imprese verso importanti iniziative di *outsourcing*, congelamento o forte rallentamento negli investimenti, consolidamento dei fornitori». Alle società di consulenza è stato chiesto di reagire all'esigenza del mercato con un abbattimento, spesso drastico, dei *professional fee*, «con l'individuazione - continua Casto - di modelli diversi e innovativi di servizio (*outsourcing/strategic sourcing, offshoring, nearshoring ...*) stabilendo, in alcuni casi, un vero e proprio rapporto di partnership». Il risultato è stato un aumento della concentrazione nel settore della consulenza, che ha portato le società di maggiori dimensioni a incrementare il proprio fatturato (spesso a costo di ridurre la marginalità), «mentre le società di minori dimensioni si sono focalizzate (ove possibile) su aree/attività particolari o, più spesso, sono diventate fornitori delle società di maggiori dimensioni».

Più focalizzata sulla dimensione finanziaria della crisi è l'analisi di

Virtue Value Regeneration, nata recentemente da uno spin-off di Bain. Secondo l'amministratore delegato Guido Nicola «la crisi dei mercati, il *credit crunch* e lo sviluppo di investitori specializzati in operazioni *distress*



**Francesco D'Aprile**  
Presidente di Apco



hanno dato un impulso alla domanda di consulenza specializzata per la gestione di una fase così complessa della vita dell'azienda». Con la chiusura del 2008 e il



**Guido Nicola**  
Amministratore delegato di  
Vertue Value Regeneration

primo semestre del 2009 è ormai evidentemente conclamato che il sistema industriale e finanziario devono procedere a una profonda ristrutturazione «non solo per creare le condizioni di sopravvivenza, ma anche per mettere in moto la macchina del rilancio e non perdere

quindi il treno della ripartenza nel 2010, di cui abbiamo ormai evidenti sintomi». In parallelo all'evoluzione delle difficoltà del contesto di crisi, e proprio nell'ottica della ripartenza, secondo Vertue «si è sviluppato in modo significativo un nuovo mercato di investitori specializzati in situazioni *distress*, che con approcci innovativi stanno iniettando risorse finanziarie con strumenti e modalità profondamente tagliate sulle singole situazioni».

Quindi non tutta la crisi viene per nuocere, verrebbe da commentare. Come del resto afferma Francesco D'Aprile, «ogni momento di forte discontinuità avvicina a una stagione di grandi opportunità».

### Dal *daily fee* al *success fee*

Ma prima di addentrarci nell'analisi degli scenari prospettici, continuiamo nell'analisi della situazione esistente. Prendiamo in esame una questione particolarmente delicata, quella dei prezzi. E' questo forse l'aspetto più evidente della "fine delle vacche grasse".

Questa è l'opinione di Visiant: «Ad eccezione di settori e attività dove sono richieste competenze ancora di nicchia (ambiente, energie rinnovabili...), nel corso dell'ultimo anno la leva del *pricing* è stata determinante nella scelta del fornitore. Rispetto al passato c'è stato un maggior ricorso allo strumento della gara nell'assegnazione delle attività, questo ha portato a una significativa diminuzione nella *fee* media di progetto (-20/30%), ma anche ad avere *engagement* di più lungo

periodo con il cliente».

Altro fenomeno che ha contribuito all'abbattimento dei prezzi è stata la cessione di importanti attività/rami di azienda in outsourcing, con conseguente gestione di sub-appalti verso fornitori più a buon mercato. «Abbiamo registrato - afferma Casto - un allungamento generalizzato e sistematico nei tempi di pagamento da parte di tutte le imprese clienti. Non ci aspettiamo che questi trend si invertano nel prossimo anno».

Anche la più grande delle società da noi interpellate, Accenture Italia, conferma il fenomeno. Dice infatti l'amministratore delegato Fabio Benasso: «Abbiamo deciso di rivedere con i clienti i nostri "schemi di ingaggio", proponendo di condividere i rischi attraverso incarichi legati ai risultati, associando sempre più il nostro premio al successo di iniziative congiunte con il cliente. Nello stesso tempo, abbiamo ulteriormente spinto su forme avanzate di industrializzazione dei servizi offerti e sullo sviluppo di soluzioni *asset based*, specie nel campo IT, per offrire una leva di istintività, ma anche di competitività nel rapporto costo/servizio. Ciò non significa affatto proporre servizi massificati o di minore qualità, bensì gli stessi servizi, in alcuni casi ulteriormente affinati, ma a costi più contenuti».

Visione confermata da D'Aprile di Apco, che fa considerazioni anche sui costi interni delle società di consulenza: «Certamente il sistema clienti ha chiesto e ottenuto una generalizzata riduzione dei *fee* giornalieri. Ma ritengo che questa variabile non abbia condizionato né l'acquisizione del cliente, né il risultato di esercizio della stessa società di consulenza. Il 2009 potrà essere ricordato invece da parte della consulenza come l'anno in cui si sono sostenuti costi enormi non sufficientemente coperti da commesse; costi di promozione, di ricerca e sviluppo di mercati, di nuovi posizionamenti e nuovi prodotti/servizi, di ricerca di partnership. Costi relativi al mantenimento di talenti nella consapevolezza che la disponibilità degli stessi rimane il principale asset delle società di consulenza».

Anche secondo Lattanzio di Assoconsult «gli acquirenti di consulenza sono più attenti al costo dei servizi, nell'ambito delle politiche di *cost reduction* che la congiun-



tura economica recessiva ha generato. Il settore privato pone sempre maggiore attenzione più che alla riduzione nei prezzi, al rapporto costi-benefici e quindi al valore aggiunto dei servizi di consulenza. Invece, il settore pubblico è caratterizzato da ribassi sempre più elevati applicati dagli operatori concorrenti rispetto alle basi d'asta». In questo quadro, il meccanismo della fatturazione a giornata professionale è ormai superato da formule di remunerazione "a corpo", con una graduale introduzione di logiche a risultato (*success fee*).

### Qualità e concretezza

Ma non è solo questione di prezzi (o di costi a valle): è anche questione di approccio al cliente. I nostri interlocutori rilevano la richiesta di "maggiore qualità e concretezza" (Lattanzio) e di abbandonare "la prosopopea dei consulenti" (Butera): «Le società di consulenza dovrebbero soddisfare tre esigenze: costare meno, creare una maggiore intimità tra consulente e imprenditore e adattarsi maggiormente al caso singolo, identificando i bisogni di ciascuno e dando i suggerimenti necessari. La consulenza non sa proporre servizi *high quality/low cost*; le imprese piccole e medie (PMI) non la sanno usare, temono la prosopopea dei consulenti e i suoi costi; l'incontro è poco centrato sulla individualità della PMI e dei suoi protagonisti».

Benasso di Accenture dichiara che «nella crisi il nostro obiettivo prioritario è di essere ancora più vicini ai nostri clienti, capendo le loro difficoltà, aiutandoli a realizzare le azioni per fronteggiarle e affrontare i rischi emergenti dal contesto. In termini di offerta abbiamo lavorato per proposte coerenti con tali obiettivi e centrate su due grandi dimensioni: una gestione sostenibile dei costi, rigorosa ma personalizzata per ogni singola azienda; e soluzioni specifiche diversificate per settore, allo scopo di incidere sui processi aziendali cri-

tici (es: conservare i clienti e rinnovare la fiducia) e non performanti (es: bad debts, risk management) per battere la crisi e cogliere opportunità di business».

Vertue parla dell'esigenza di credibilità e di *commitment*: «La predisposizione dei documenti e dei piani non è sufficiente a dare un aiuto concreto all'azienda in una fase di cambiamento così repentino; la partecipazione al processo decisionale e il *commitment* sui risultati diventano essenziali in una fase di vita nella quale la credibilità verso azionisti, creditori e dipendenti è un valore imprescindibile». Ma parla anche di competenze («I consulenti devono integrare competenze di strategia, management e legali amministrative in modo da dare, in breve tempo, soluzioni concrete ed efficaci. Integrare *vision* e lavoro sui dettagli è una caratteristica distintiva»), capacità esecutiva («devono dare un aiuto concreto all'implementazione di un piano di risanamento, che non proponga una mera ristrutturazione finanziaria, con una serie d'interventi ad ampio spettro mirati su tutte le principali aree operative e di staff dell'azienda, interventi da realizzarsi in breve tempo e "sostituendo le ruote con la macchina in corsa"») e seniority («l'esperienza del team e la capacità di gestire situazioni complesse e non lineari è di particolare valore in un momento di forte incertezza»).

### Privato e pubblico

Per quanto riguarda i singoli settori merceologici ci affidiamo all'analisi di Assoconsult: «Nel 2009 hanno sofferto maggiormente la Consulenza strategica, la Finanza e il Merger & Acquisition. In flessione anche Risorse umane e Leadership. In prospettiva, nel 2010, è possibile una maggiore dinamicità su Innovazione di processo e/o di prodotto, Operations e IT e Integrazione sistemi. Aspettative elevate circa possibili sviluppi in tema di Ambiente e green economy in generale». Anche Visiant pone l'accento sul settore delle fonti energetiche: «Di notevole interesse il settore delle fonti rinnovabili, dove si registrano tassi di crescita a due cifre in assoluta controtendenza rispetto al resto del mercato».

Particolare attenzione i nostri interlocutori riservano al comparto della Pubblica amministrazione. Accenture



**Fabio Benasso**  
Amministratore delegato  
di Accenture Italia.

dichiara di aver registrato una crescita del business pubblico piuttosto vivace, un mercato importante che sta assumendo un peso ancora più rilevante. «Questo dinamismo – precisa Benasso – è naturalmente legato al fatto che il mondo pubblico deve affrontare delle sfide veramente impegnative e si dimostra capace di impostare cambiamenti che richiedono supporti “straordinari”. Esistono infatti dimensioni e problematiche che la macchina pubblica non può affrontare da sola. In questo senso, riteniamo di poter offrire un significativo contributo, sia in termini di modello di business e di sviluppo, valorizzando esperienze che abbiamo effettuato anche in altri Paesi, sia attraverso programmi di potenziamento e cambiamento delle infrastrutture, specialmente IT».

Anche il presidente di Assoconsult Lattanzio porta il suo contributo all'argomento: «Interessanti gli sviluppi possibili nel settore della Pubblica amministrazione come ricaduta della Riforma Brunetta e del riavvio dei programmi di sviluppo finanziati dai fondi europei, che nel 2009 hanno subito una brusca frenata, in quanto le PA si sono concentrate a recuperare i ritardi nella rendicontazione dei fondi 2000-06».

In merito al settore pubblico Lattanzio segnala però l'anomalia del fenomeno *in house*, per il quale gran parte degli incarichi di consulenza sono affidati direttamente a soggetti interni al sistema stesso della PA, «con questo rinunciando al contributo innovativo e di valore aggiunto esterno e trascinando il circolo vizioso tra inefficienza e mancata incisività dei progetti di cambiamento». Anche Federico Butera ritiene che ci sia ancora molta strada da fare per migliorare la relazione tra consulenza e Pubblica amministrazione: «La consulenza non ha agganciato bene la Pubblica amministrazione. Bisogna rendersi conto che essa è completamente diversa dall'impresa, come funzioni, come regole e



**Federico Butera**  
Presidente  
di Fondazione Irso

come personale. Tuttavia, alla Pubblica amministrazione vengono spesso venduti gli stessi pacchetti e i medesimi servizi che si utilizzano per l'impresa privata». E conclude: «La crisi si affronta solo con un approccio progettuale e abilitante di partnership effettiva con il cliente».

come personale. Tuttavia, alla Pubblica amministrazione vengono spesso venduti gli stessi pacchetti e i medesimi servizi che si utilizzano per l'impresa privata». E conclude: «La crisi si affronta solo con un approccio progettuale e abilitante di partnership effettiva con il cliente».

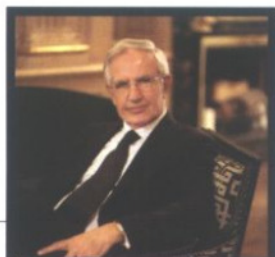
## Funzioni e tipologia di interventi

Se invece il focus si sposta dai settori merceologici alle funzioni aziendali e alla tipologia di interventi, l'analisi si fa ancora più articolata. L'esperienza recente di Accenture, riferisce Benasso, si è ad esempio svolta su tre filoni portanti: «Il primo consiste negli interventi di ristrutturazione, ossia miglioramenti del modello operativo per cambiare processi di business non performanti; il secondo, nella revisione di processi chiave sia per efficienza che per efficacia, ad esempio la leva del *pricing* o la funzionalità della leva distributiva; il terzo è rappresentato da iniziative di sviluppo che alcune aziende hanno avviato nonostante la crisi, in termini geografici, di prodotto e di canale».

Nel campo delle offerte tecnologiche, specie nei servizi legati alla virtualizzazione, al *cloud computing* e alla *security*, dice Benasso «ci aspettiamo un profondo ripensamento degli assetti dell'Information Technology, che cambieranno gli attuali schemi di funzionamento delle aziende e delle industry. Per l'outsourcing, lo scorso anno la domanda è stata forte, in particolare per operazioni di trasformazione, e ci aspettiamo che prosegua anche nel 2010. In questo campo, abbiamo rilevato una maggiore flessibilità da parte dei clienti, che hanno dimostrato maggiore propensione a rivedere schemi consolidati laddove ci fossero i presupposti per liberare valore addizionale. Per converso, abbiamo osservato un certo rallentamento nel mondo tradizionale dei progetti di integrazione e sviluppo dei sistemi». A parere di Mercer «è prevedibile che i servizi di *business transformation* e *performance improvement* saranno i più richiesti» insieme agli strumenti per gestire lo stress e il relativo coaching («linea di servizio in forte crescita»). Secondo Visiant le aree di attività “tradizionali” legate alla *System Integration* hanno avuto una contrazione in termini sia di volumi sia di *professional*



fee, «anche se continuano a rappresentare, in valore assoluto, il primo mercato di riferimento per le società di consulenza». Sempre mirando alla riduzione dei costi, le aziende hanno implementato modelli di servizi di outsourcing che, rispetto al passato, «richiedono da



**Francesco Lamanda**  
Amministratore delegato  
di Mercer Tesi

parte del fornitore una profonda comprensione degli obiettivi di business e una forte capacità di presidio delle componenti di processo, organizzazione e tecnologia che compongono il servizio stesso (Strategic Sourcing)». Secondo Vertue, *System Integration* e Outsourcing

(soprattutto nella veste di *Strategic Sourcing*) dovrebbero confermarsi attività trainanti anche nel prossimo anno. Per Francesco D'Aprile «cambierà il mix dei servizi proposti. Così come accade a livello internazionale, continuerà la contrazione nell'affidamento di servizi a basso valore aggiunto alle società di consulenza. In concomitanza con la ottimizzazione delle risorse interne alle aziende si cerca di utilizzare al meglio il personale interno riallocando allo stesso funzioni prima affidate all'esterno».

Lamanda di Mercer si concentra soprattutto sull'area delle risorse umane e della gestione dei talenti: «In determinati comparti, come quello finanziario/bancario, variamente sollecitati dalle autorità di controllo, il ridisegno dei criteri della performance, con una particolare focalizzazione alla misura del rischio, sarà un'area che potrà generare richieste di servizi a chi dispone di specializzazioni in tal senso. La domanda di sostegno all'identificazione e allo sviluppo di talenti non ha avuto flessione, e pertanto è prevedibile che continuerà». I servizi di tipo retributivo hanno invece avuto una pesante contrazione: «Ci si può aspettare una domanda di rimbalzo con l'utilizzo di più fonti informative e la richiesta di approcci di *total reward*». Si dovrà quindi aiutare le aziende a ridefinire i pacchetti retributivi con un più ampio ricorso - rispetto al passa-

to - di offerte di servizi reali: «Ad esempio la richiesta di assistenza a processi in grado di offrire ai dipendenti abbigliamento e alimentazione a minor costo, e il ricorso sempre più ampio a forme assicurative complementari di servizi per l'assistenza sanitaria e il pensionamento. Gli specialisti di compensi diventeranno sempre più specialisti di benefit».

In visione prospettica, secondo Accenture il 2010 si presenta forte negli interventi di outsourcing di trasformazione, «nelle iniziative di supporto alla nuova ondata di innovazione tecnologica e nel campo di riassetto degli assetti IT, sia come elemento di competitività sia come leva per promuovere nuovo business. Vi sono, in questo senso, diverse dimensioni tra cui i nuovi servizi di mobilità, l'e-payment, le nuove architetture finalizzate a diminuire i costi e aumentare la flessibilità, i nuovi prodotti/servizi/canali digitali; tutto ciò, insomma, che sta attorno alle nuove modalità del "vivere digitale" abilitato dalle nuove tecnologie, sia per le persone sia per le aziende». Benasso è inoltre convinto che tenderà a riprendere anche il settore della *system integration* e che ci sarà un rinnovato impulso di progetti tesi a rafforzare le capacità delle aziende a competere a livello internazionale, dello sviluppo geografico, del M&A e del lancio di nuovi business.

In generale, è sempre il numero uno di Accenture a parlare, le aziende hanno ormai capito che «l'innovazione di prodotto, tecnologica, non può più essere affrontata tatticamente o "a strappi", ma va gestita in modo in continuo, pena la perdita di competitività». E, infatti, nelle aziende si parla di istituire la figura del Chief Innovation Officer per generare nuove idee e proposizioni anche in periodo di crisi, un motore di innovazione costante. «Nelle aziende forti questo non è mai venuto meno, ma in molte aziende si sta scoprendo come finalmente necessario. L'innovazione, insomma, non è più un optional».



**Giovanni Casto**  
Amministratore delegato  
di Visiant



## Downsizing interno? Non è detto

C'è infine il problema dell'organizzazione interna, delle risorse umane delle stesse società di consulenza. Secondo Assoconsult, nel complesso le imprese di consulenza hanno cercato di "resistere" e preservare il proprio asset principale, le risorse umane.

«E' comunque evidente - sostiene Lattanzio - esclusi casi particolari, l'arrestarsi del processo di crescita complessiva del numero degli addetti che aveva caratterizzato gli anni precedenti. In generale gli operatori hanno contenuto la crescita delle retribuzioni che storicamente nel settore della consulenza sono caratterizzate da dinamiche decisamente più aggressive che in altri settori».

Nell'insieme per il 2010 è prevedibile un assestamento con ripresa delle assunzioni e riduzioni a seconda dell'impatto della crisi sui singoli operatori.

Anche Visiant è convinta che uno degli asset fondamentali delle società di consulenza risieda nel valore

delle proprie persone. «Ciò significa essere in grado di attrarre le risorse che più sono in linea con i valori dell'azienda e seguirle durante il loro percorso di crescita professionale, dedicando parte consistente delle *revenues* a investimenti in selezione, formazione, *team building* e, più in generale, alla creazione e al mantenimento di una "cultura d'impresa". La contrazione del mercato nell'ultimo anno ha determinato una sostanziale staticità negli organici sia in termini quantitativi, sia di composizione della struttura (diffuso rallentamento dei percorsi di carriera) e, più in generale, la riduzione dei costi non strettamente necessari, tra cui quelli di *recruiting* e formazione».

Il clima di sostanziale incertezza e la necessaria esigenza di flessibilità, afferma Giovanni Casto, «ha, altresì, spinto le società di consulenza a rivolgersi a terze parti qualificate. Questo trend proseguirà, molto probabilmente, almeno per la prima metà del 2010 in attesa di segnali positivi da parte del resto del mercato».



### AIUTIAMO LE AZIENDE A RIGENERARE IL PROPRIO VALORE

Le complesse situazioni di business sono spesso affrontate con interventi limitati alla ristrutturazione finanziaria.

Il nostro approccio consente di mettere in atto interventi globali, mirati alla velocità di cambiamento oggi richiesta, affrontando a 360° le problematiche aziendali.

VVR è il Vostro partner specializzato per il prossimo rilancio.

#### VVR:

**Verto Value Regeneration:** è un team di professionisti con un forte orientamento al sostegno alle aziende durante i momenti critici di cambiamento. Proponiamo una serie completa di soluzioni gestionali per rispondere alle diverse necessità:

- Riorientamento strategico
- Valorizzazione della presenza sul mercato
- Miglioramento operativo
- Ottimizzazione delle risorse
- Rafforzamento dei parametri di bilancio
- Ristrutturazione finanziaria
- Supporto al M&A
- Contabilità e controllo

L'insieme dei servizi che possiamo fornire soddisfa la maggior parte delle necessità per una durevole svolta strategica, come richiesto dalle presenti condizioni di mercato.

#### LE NOSTRE COMPETENZE:

Abbiamo esperienze in vari settori industriali e di servizi, dalla Meccanica alle Telecomunicazioni all'Alta Tecnologia. Abbiamo competenze nelle aree commerciali, gestione e supporto clienti, logistica, produzione, acquisti, finanza, pianificazione e organizzazione, fornendo competenze e un'efficace implementazione.

#### IL NOSTRO TEAM:

VVR è formata da un gruppo di professionisti senior con elevata esperienza manageriale, finanziaria e di consulenza, in grado di creare la giusta spinta per un veloce e sostenibile programma di cambiamento. Abbiamo costantemente generato concreti e profittevoli risultati per i nostri clienti.