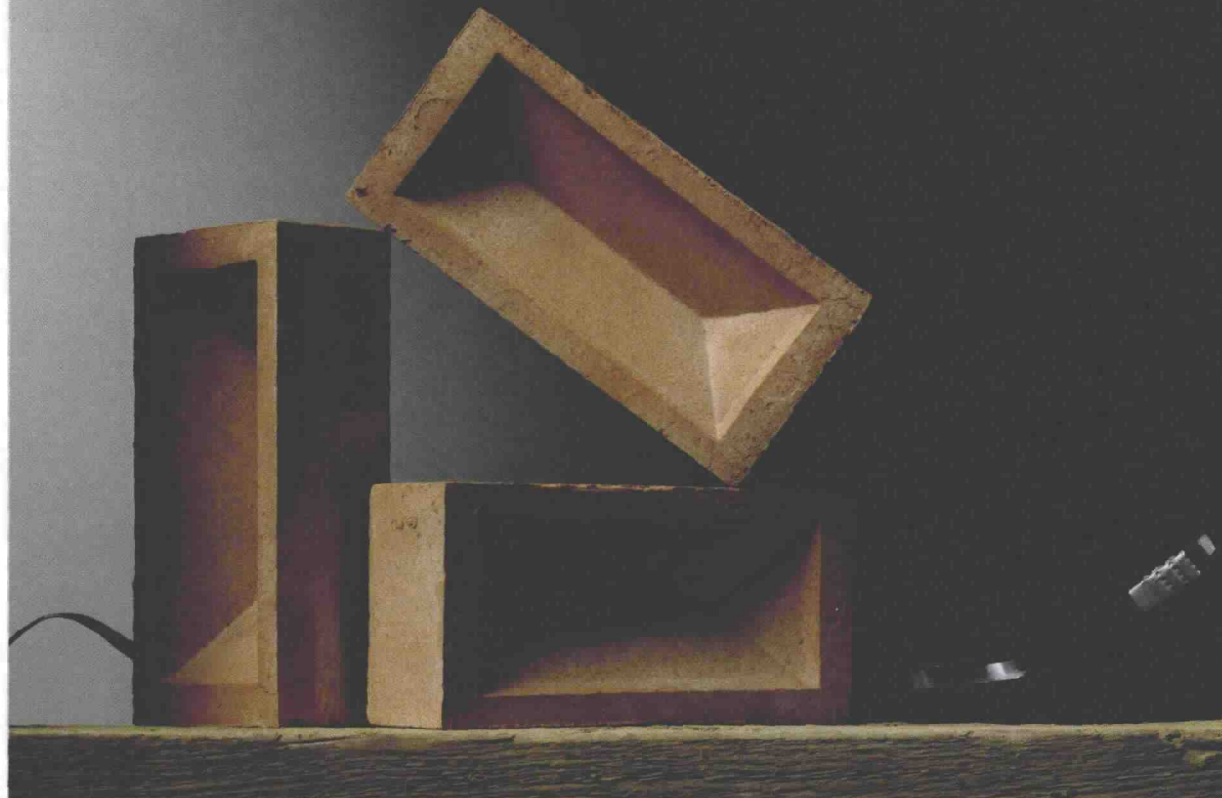


**MERCATI**

CONSULENZA/1. Il settore si riconfigura secondo logiche "industriali"



L'ora della concretezza

Economie di scala, capacità di innovazione, capitalizzazione adeguata a sostenere gli investimenti. Così cambiano le società di consulenza per stare sul mercato

La consulenza in Italia, anche negli anni d'oro, non ha mai raggiunto le quote degli altri Paesi in Europa e tra il 2008 e il 2009, pur non soffrendo la crisi come altri settori, è rimasta ferma nel fatturato complessivo. Il settore in Italia pesa sul Pil solo lo 0,19%, contro l'1,06% in Germania, l'1,1% in Gran Bretagna, lo 0,87% spagnolo e lo 0,43% francese (dati Feaco).

Ma anche nel nostro Paese proprio la consulenza può essere la chiave per molte aziende per uscire dalla crisi o per rinforzare la propria strategia e diventare più profittevoli e competitive.

Una recente indagine dell'istituto Enter della Bocconi,

MERCATI



svolta con Ernst&Young su un campione di aziende acquirenti servizi di consulenza, ha messo in luce che per la consulenza è il momento del cambiamento.

«Da una parte, la recessione in corso porterà alla riduzione del volume di attività per le società di consulenza, soprattutto nella consulenza strategica e nel merger&acquisition, a fronte di un certo incremento in quella informatica. Dall'altra, la percezione prevalente all'interno delle imprese che si sia di fronte a un momento di cambiamento strutturale rende questa trasformazione consigliabile e in buona parte necessaria», si legge nel rapporto di ricerca.

La reazione alla crisi

Partiamo dalle condizioni di mercato chiedendo a **Ezio Lattanzio**, presidente Assoconsult e amministratore delegato di Lattanzio e Associati spa, di descriverci la situazione attuale e le sfide che devono raccogliere le società di consulenza italiane.

«L'inizio del momento difficile solo nel 2009, con rari casi di difficoltà nel 2008, e l'arrivo della congiuntura sfavorevole dopo un ciclo di anni d'oro, ha permesso alle imprese di consulenza di "resistere" e preservare il proprio asset principale, le risorse umane – spiega Lattanzio –. È comunque evidente, 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 nel settore della consulenza sono caratterizzate da dinamiche decisamente più aggressive che in altri settori. Nell'insieme, per il 2010 prevedo un assestamento con ripresa delle assunzioni e riduzioni a seconda dell'impatto della crisi sui singoli operatori. Perché la congiuntura sfavorevole ha mutato il contesto competitivo nel settore e differenziato maggiormente il divario tra le diverse società: infatti le percentuali medie nascondono casi di calo di fatturato consistente, anche nell'ordine del 40% e alcune situazione di crescita o comunque maggiore solidità. Sul medio periodo, saranno premiate le imprese di consulenza che hanno investito su progetti di riconfigurazione secondo logiche "industriali". La configurazione artigianale che ha caratterizzato il settore nei primi decenni (dagli anni '70 agli anni '90) non è più sostenibile nel nuovo contesto competitivo, nel quale premieranno economie di scala, capacità di innovazione, capitalizzazione adeguata a sostenere gli investimenti; tipicamente le imprese di consulenza italiane si sono caratterizzate, al contrario, per sottocapitalizzazione e distribuzione di elevati dividendi ai partner».

Uno dei temi sul tavolo è la questione delle tariffe e dei costi... «Sicuramente gli acquirenti di consulenza

sono più attenti al costo dei servizi, anche nell'ambito delle loro politiche di *cost reduction* che la congiuntura economica recessiva ha generato – spiega il presidente –. Il settore privato, più che riduzione nei prezzi, pone sempre maggiore attenzione 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. Nell'insieme, ne deriva una leggera contrazione dei prezzi, ma il fenomeno più evidente è la richiesta di maggiore qualità e concretezza. 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*)».

Ancora un anno di contrazione

Assoconsult, che raccoglie oltre 160 imprese di consulenza per un giro di affari complessivo superiore a 1 miliardo di euro, esclusi i servizi It di alcune di esse, si è recentemente attrezzata per monitorare l'andamento del mercato. «Dal 2009, è attivo un **Osservatorio interno Assoconsult** riferito ai volumi di attività degli operatori associati – spiega Lattanzio –. Se si considera il campione delle imprese associate, il 2008, nonostante lo scoppio della crisi nella seconda parte dell'anno, era 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 ancora disponibili i dati definitivi, ma una prima stima fatta dalla Bocconi nella ricerca ENter prevede una flessione intorno al 10%. Il nostro *sentiment* per il 2010 è che sarà ancora un anno di contrazione della domanda».

Dal punto di vista dei servizi richiesti dai committenti permane una stagnazione della domanda per i settori che hanno già sofferto nel 2009: consulenza strategica e Finanza/Merger&Acquisition. In flessione, anche Risorse Umane e Leadership.

È attesa, invece, 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. In ripresa i progetti in materia di Internationalizzazione. Interessanti nel 2010 e in prospettiva nel 2011, gli sviluppi possibili nel settore Pubblica Amministrazione (government) 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 merito al settore pubblico da segnalare l'anomalia del fenomeno *in house*, per il quale gran parte degli incarichi di consulenza sono affidati direttamente a soggetti interni al sistema



MERCATI



Ezio Lattanzio,
presidente
Assoconsult

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.

Un mercato polverizzato

Come noto, il settore della consulenza in Italia è caratterizzato da un'elevata polverizzazione e storicamente non esistono strumenti ufficiali e affidabili per monitorarne l'andamento complessivo e la sua articolazione nei diversi segmenti di domanda e offerta, ma Assoconsult intende ampliare il campo d'indagine allargandolo anche alle imprese non associate.

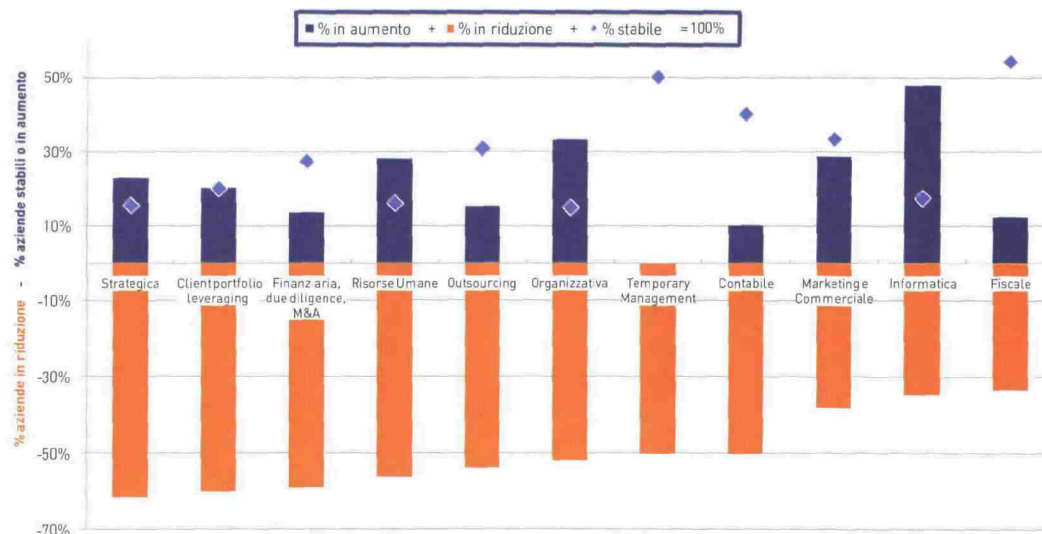
«Abbiamo avviato un Osservatorio del Settore Consulenza che avrà cadenza annuale – afferma il presidente dell'associazione –. L'obiettivo dell'Osservatorio è quello di rilevare i volumi complessivi e le dinamiche del settore, segmentare la domanda nei diversi ambiti di consulenza (strategica, organizzativa, risorse umane, operations ecc.), segmentare la domanda per settori acquirenti dei servizi di consulenza (industria, servizi

finanziari, Public Utilities, Government ecc.) e per aree geografiche, articolare l'offerta (numero degli operatori, classi dimensionali, specializzazione, distribuzione geografica ecc.) e interpretare le dinamiche e gli scenari evolutivi con focus qualitativi tematici».

Ed è in fase di avvio anche una seconda iniziativa complementare e specifica per il settore della Pubblica Amministrazione, in collaborazione con alcune istituzioni, con l'obiettivo di rilevare ogni anno i volumi di spesa del comparto pubblico, la ripartizione della spesa tra le tipologie principali di fornitori: enti *in house* alla stessa Pa, imprese, professionisti. Il prossimo 17 giugno 2010 si terrà a Roma la prima edizione degli Stati Generali della Consulenza, durante il quale saranno presentati i risultati della prima edizione dell'Osservatorio Assoconsult con i dati di consuntivo 2009 e il sentiment per il 2010, i risultati di una Ricerca sull'evoluzione del settore e delle prospettive del mestiere del consulente, lo stato dell'arte del Progetto Osservatorio sulla spesa della Pubblica Amministrazione in consulenza.

Le previsioni di spesa in consulenza

Ci sarà una sensibile redistribuzione della domanda di consulenza, ma con vari accenti



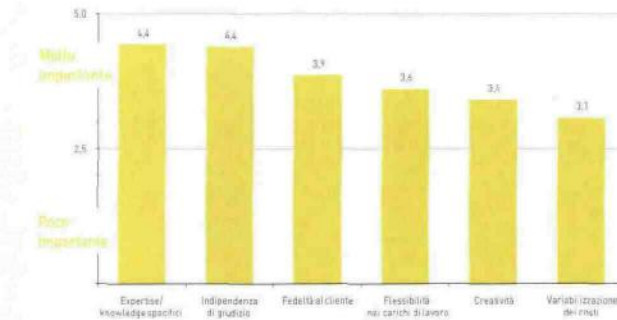
MERCATI

**La domanda cambia**

Il primo fronte di cambiamento è quello dei prezzi. Le aziende clienti chiedono alle imprese di consulenza contratti a forfait, oppure di legare una parte dei compensi ai risultati del lavoro svolto. Poi ci sono aspettative precise sul piano delle proposte e dei risultati ottenuti con gli interventi consulenziali.

Prima di tutto oggi è richiesta maggiore specializzazione, attenzione alla sostanza e alla realizzabilità dei progetti, utilizzo di best practice internazionali, contestualizzazione degli interventi con una minore adozione di soluzioni preconfezionate e, infine, capacità di sperimentare nuove forme di consulenza.

I clienti si aspettano risultati nel breve periodo e soprattutto la capacità di declinare teorie e visioni nella specifica realtà aziendale. Emerge in generale una richiesta di maggior coinvolgimento dei consulenti anche nella fase di imple-

Cosa chiedono le aziende ai consulenti
Più creatività, meno competente


mentazione, alla quale molte società di consulenza hanno risposto innovando offerta e approccio.

Letizia Olivari


BONFIGLIOLI CONSULTING
RISULTATI DI VALORE

ondecumunicazione.it

Da più di trent'anni abbiamo un solo obiettivo: contribuire al miglioramento continuo del sistema industriale attraverso la qualità e l'organizzazione. Un intervento di consulenza può dirsi riuscito solo quando porta un cambiamento vero, capace di consolidarsi nel tempo. Partendo dal Lean Thinking, vi aiutiamo ad eliminare gli sprechi per competere al meglio, con risultati reali per continuare a fare impresa in Italia. Per vincere anche domani.

www.bcscoa.it
www.leanthinking.it

BONFIGLIOLI CONSULTING
 Highland Worldwide