Politecnico di Torino

Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale

Tesi di Laurea

LA CONSULENZA AZIENDALE: ANALISI DI SETTORE, TREND e FOCUS SULLE BIG 4

Anno accademico 2018/2019

Relatore

Prof. Carlo Cambini

Candidato

Emanuela Greca Marasà

Indice

Introduzione **1**

1. La Consulenza aziendale **4**

1.1 I servizi e la servitization 4

1.2 Focus sui servizi KIBS 5

1.2.1 La gestione della conoscenza 5

1.2.2 Knowledge-intensive business services 6

1.3 La consulenza aziendale come servizio 9

1.3.1 Il processo di consulenza aziendale 13

1.4 Storia ed evoluzione della consulenza aziendale 16

1.5 Tipologie di consulenza e settori d'interesse 22

1.5.1 La Consulenza strategica 26

1.5.2 La consulenza operativa 29

1.5.3 La consulenza sulle Risorse Umane 32

1.5.4 La consulenza finanziaria 34

1.5.5 La consulenza tecnologica 37

1.6 Il rapporto tra cliente e consulente 41

1.7 Tipologie di contratti e modello organizzativo 45

2. Analisi del settore della consulenza aziendale **50**

2.1 Analisi SWOT 50

2.2 Le 5 Forze di Porter 52

2.3 Il macro ambiente della consulenza aziendale 57

2.3.1 Analisi e dimensioni del settore italiano 58

2.3.2 Andamento della Consulenza aziendale all'interno dell'economia italiana 66

2.3.3 Confronto con il settore della Consulenza aziendale in Europa 69

2.4 Tipologia di concorrenza all'interno del settore della consulenza aziendale 78

3. I trend del settore della consulenza aziendale **82**

3.1 I principali cambiamenti in atto del settore della consulenza aziendale 82

3.2 La disruption del settore della consulenza aziendale 87
3.2.1 I consulenti indipendenti 93
3.3 La Consulenza 4.0 e la digitalizzazione 96
3.3.1 Lo sviluppo del processo agile all'interno del settore della consulenza 101
3.3.2 L'intelligenza artificiale all'interno del settore della consulenza 104
3.3.3 I Robo advisor 108
3.4 La consulenza a supporto del Digital Transformation 111
4. Le Big 4 116
4.1 Analisi delle società costituenti le Big 4 116
4.1.1 Deloitte Touche Tohmatsu 122
4.1.2 PricewaterhouseCoopers 126
4.1.3 Ernst & Young 129
4.1.4 KPMG 133
4.2 Il futuro delle BIG 4 138
4.3 La dominanza delle Big 4 141
4.4 Il caso Antitrust in Italia contro le Big 4 144
Conclusioni 147
Bibliografia e Sitografia 151
Fonti Immagini e Tabelle 157

Indice delle figure

Figura 1-Classificazione attività economiche ISTAT....4
Figura 2-Classificazione servizi alla produzione....5
Figura 3-Efficienza e integrazione verticale nella manifattura e nei servizi. ANNO 2012 3
Figura 4-Effetto medio dell'efficienza dei KIBS e dei servizi di rete acquistati sulla crescita del fatturato delle imprese manifatturiere. ANNI 2012-2014....4
Figura 5-Framework Processo consulenza Milan Kubr (2002)....15
Figura 6-I segmenti della consulenza 24
Figura 7-Mercato globale per settore 24
Figura 8-Mercato globale della consulenza strategica 2011-2016....28
Figura 9-Mercato globale della consulenza operativa 2011-2016 31
Figura 10-Mercato globale della consulenza sulle Risorse Umane 2011-2016 34
Figura 11-Mercato globale della consulenza finanziaria 2011-2016 36
Figura 12-Mercato globale della consulenza tecnologica 2011-2016 39
Figura 13-Dimensione del mercato globale 2011-2020 40
Figura 14-Stipendi nel mercato inglese della consulenza (£ per livello gerarchico)....46
Figura 15-Remunerazione Junior Consultant e Manager (in £) nel mercato inglese....47
Figura 16-Numero dipendenti Big 4 nel 2017....49
Figura 17-Modello delle 5 Forze di Poter- Consulenza aziendale 56
Figura 18-Settore della Consulenza aziendale-2017 58
Figura 19-Ripartizione percentuale delle imprese per localizzazione della sede legale-2017 59
Figura 20-Trend del settore dal 2008 ad oggi- Indice CAGR 60
Figura 21-Grafico andamento indice CAGR (in base 10) della Consulenza aziendale....61
Figura 22-Fatturato della Consulenza aziendale per classi dimensionali-2017/2018....62
Figura 23-Andamento fatturato Consulenza aziendale per classi dimensionali-variazione % annuale dal 2010 al 2018 62
Figura 24-Andamento dell'indice del fatturato della Consulenza aziendale per classi dimensionali (indice 2010=100) 62
Figura 25-Grafico andamento fatturato Consulenza aziendale 63
Figura 26-Evoluzione della concentrazione del settore - 2010/2017 63
Figura 27-Occupazione complessiva per dimensione delle imprese-2017 64
Figura 28-Andamento occupazione Consulenza aziendale per classi dimensionali - 2010/2018....65
Figura 29-Andamento occupazione Consulenza aziendale per classi dimensionali (indice 2010=100)..65
Figura 30-Grafico andamento tasso di occupazione 66

Figura 31-Andamento del fatturato della Consulenza aziendale (MC) e del PIL (indice 2010=100).....67
Figura 32-Andamento dell'occupazione della Consulenza aziendale e di quella italiana (Indice 2010=100) 68
Figura 33-Tasso di crescita del fatturato della Consulenza aziendale nei paesi europei e tasso di crescita PIL (2015/2017).....69
Figura 34-Confronto tra fatturato della Consulenza aziendale e PIL europeo (anno base 2012).....70
Figura 35-Grafico confronto fatturato-PIL.....70
Figura 36-Tasso di crescita dell'occupazione della Consulenza aziendale e confronto con il tasso di crescita dell'occupazione complessiva 71
Figura 37-Confronto tra tasso di occupazione della Consulenza aziendale e tasso di crescita complessivo (anno base 2012).....71
Figura 38-Grafico confronto occupazione-PIL.....72
Figura 39-Produttività, pricing e chargeability per la Consulenza aziendale 2017 73
Figura 40-Fatturato Professional 2017 (migliaia di euro) 73
Figura 41--Pricing Medio 2017 (euro) 74
Figura 42-Charheability 2017 (in giorni) 74
Figura 43-Variazione percentuale prezzo/giornata professional per dimensione imprese 74
Figura 44-Andamento prezzo/giornata professional per dimensione delle imprese (prezzo medio in euro).....75
Figura 45-Effetto occupazione, chargeability e prezzi sulla variazione del fatturato 2010-2017.....76
Figura 46-Dati riassuntivi grandi società di consulenza 77
Figura 47-Le sfide del settore della consulenza aziendale.....83
Figura 48-Ragioni per cui I clienti scelgono I consulenti indipendenti.....94
Figura 49-Rilevanza della consulenza a supporto della digitalizzazione* per classe dimensionale (% di rilevante/molto rilevante) 112
Figura 50-Revenues delle Big 4 nel mondo nel 2018 (in miliardi di dollari) 117
Figura 51-Revenues delle Big 4 nel mondo nel 2018, per regione geografica (in miliardi di dollari)....118
Figura 52-Revenues delle Big 4 nel mondo nel 2018, per funzione (in miliardi di dollari) 120
Figura 53-Numero di impiegati delle Big 4 nel mondo nel 2018 121
Figura 54-Revenues di Deloitte 2006-2018 per service line (in miliardi di dollari).....122
Figura 55-Revenues di Deloitte 2006-2018 (in miliardi di dollari) per regione geografica 123
Figura 56-Numero dipendenti Deloitte 2006-2018.....124
Figura 57-Revenues Deloitte per gruppo industriale 2010-2018 (in miliardi di dollari).....125
Figura 58-Revenues di KPMG per service line 2010-2018 (in miliardi di dollari).....126
Figura 59-Revenues PwC per regione geografica 2013-2018 (in miliardi di dollari).....127

Figura 60-Revenues PWC per settore industriale nel 2018 (in miliardi di dollari) 128
Figura 61-Numero di dipendenti di PWC 2010-2018 129
Figura 62-Revenues di EY 2009-2018 per service line (in miliardi di dollari) 130
Figura 63-Revenues di EY 2009-2018 per regione geografica (in miliardi di dollari) 131
Figura 64-Numero di dipendenti di EY per area geografica 2009-2018 132
Figura 65-Revenues di KPMG per sevice line 2010-2018 (in miliardi di dollari) 133
Figura 66-Revenues KPMG per regione geografica 2010-2018 (in miliardi di dollari) 134
Figura 67-Revenues di KMPG per settore industriale 2010-2018 (in miliardi di dollari) 136
Figura 68-Numero di dipendenti KPMG 2009-2018 137
Figura 69-Ribassi offerti dalle Big 4 nella gara Consip 145

Indice delle tabelle

Tabella 1-Principali Players del mercato 25
Tabella 2-Dati finanziari Booz Allen Hamilton 28
Tabella 3-Dati finanziari ACCENTURE 32
Tabella 4-Dati finanziari AON 34
Tabella 5-Dati finanziari Deloitte 37
Tabella 6-Dati finanziari Capgemini 39
Tabella 7-Attività della Consulenza aziendale 57
Tabella 8-Operatori della Consulenza aziendale 57
Tabella 9-Differenze tra le grandi imprese e le piccole/medie imprese 80
Tabella 10-Dati economici sulle Big 4, 2018 121

Introduzione

L'obiettivo dell'elaborato è quello di descrivere e analizzare il mercato della Consulenza aziendale, definendone caratteristiche e trend futuri.

Durante il mio percorso accademico, ho avuto infatti la possibilità di svolgere un'esperienza lavorativa presso Deloitte, una delle società facenti parte delle Big 4, nota per i suoi servizi di consulenza e revisione, e da qui è nato l'interesse nello scoprire e studiare questo mercato, per capirne a pieno le dinamiche, i successi e le relazioni che si instaurano al suo interno.

La tesi verterà dunque su un'analisi generale del settore, analizzandone la storia e cercando di capirne punti di forza e debolezza e strategie di successo.

La struttura dell'elaborato prevede un primo capitolo introduttivo che ha come obiettivo quello di sviluppare un'overview sull'intero settore e, quindi, di spiegare a fondo la consulenza aziendale come servizio alle imprese e come questa si basi sulla gestione della conoscenza che va trasmessa e trasferita alle imprese, che hanno la necessità di acquisire nuove competenze e metodologie. Verrà analizzato il processo che sta alla base della consulenza aziendale e, dunque, le varie fasi seguite da un consulente durante lo svolgimento di un processo, e si entrerà nel dettaglio di quelle che sono le varie tipologie di consulenza e le attività in esse svolte, definendone anche i relativi settori d'interesse. Sarà analizzato anche il rapporto principale-agente che si instaura tra cliente e consulente ed i conseguenti problemi di asimmetria informativa che si vengono a creare, costituendo così delle minacce per il cliente stesso. Infine, saranno analizzati i modelli organizzativi adottati le tipologie di contratti utilizzati dalle società di consulenza, definendo i ruoli e le responsabilità dei dipendenti, costituenti l'asset di maggior rilievo per le società di consulenza vista la loro definizione di società asset light. Successivamente, il secondo capitolo si pone come obiettivo quello di analizzare più nel dettaglio il settore, definendone le caratteristiche e trend finanziari attraverso l'utilizzo di

strumenti di pianificazione strategica, come la SWOT, per definirne tutti i fattori esterni ed interni che potrebbero influenzare significativamente il bussiness. Inoltre, grazie all'utilizzo del modello delle 5 forze competitive di Porter, si analizzerà la posizione competitiva delle imprese operanti nel mercato della consulenza e si individueranno le forze che agiscono al suo interno per comprenderne l'importanza. Successivamente, l'analisi si focalizzerà sul macro ambiente italiano della consulenza aziendale in modo da inquadrarlo a livello economico ed analizzarne le dimensioni ed i principali risultati finanziari, per poterlo confrontale, successivamente con l'ambiente europeo. Infine si analizzerà la tipologia di concorrenza all'interno del settore in modo da sottolineare i principali comportamenti delle aziende a livello strategico.

Il terzo capitolo ha come obiettivo quello di studiare i principali trend futuri del settore, in modo da capire quelli che sono i principali cambiamenti in atto, in un'epoca caratterizzata da un continuo cambiamento tecnologico che porta le aziende a doversi continuamente adattare modificando i propri business. Si parlerà dunque di Consulenza 4.0 e della tendenza a sfruttare la tecnologia digitale interconnessa come cambiamento fondamentale di un settore che, per diversi anni, non ha sentito la necessità di far fronte alla disruption tecnologica. Il capitolo analizzerà, dunque, quello che è il rapporto tra la consulenza e l'intelligenza artificiale poiché, al giorno d'oggi, quasi tutte le grandi aziende di consulenza aziendale stanno iniziando a destreggiarsi in questo nuovo mondo che sta, a poco a poco, invadendo il terreno dei consulenti tradizionali.

Il quarto e ultimo capitolo si soffermerà sull'analisi delle Big 4, descrivendone nel dettaglio caratteristiche, strutture di business e trend economici. Successivamente si focalizzerà sui trend futuri e minacce a cui dovrà far fronte il settore. Sarà analizzata la dominanza delle Big 4 nel settore della consulenza contabile e la concentrazione che queste detengono nei vari

mercati, grazie alla potenza del loro brand e del loro network. Infine sarà analizzato il principale caso Antitrust contro l'oligopolio detenuto dalle Big 4 inerente la gara Consip istituita nel 2015. In conclusione, sarà proposta un'esposizione delle deduzioni maturate al termine dello svolgimento del percorso di tesi, attraverso una sintesi dei risultati emersi nei quattro capitoli precedenti.

1. La Consulenza aziendale

1.1 I servizi e la servitization

Cosa si intende per servizio?

Secondo King, "Il servizio è un bene intangibile, deteriorabile e non immagazzinabile che necessità di un sistema molto complesso di erogazione, al quale partecipa il cliente".

Un'ulteriore definizione riportata nella Norma UNI EN ISO 8402 afferma che "Il servizio è il risultato delle attività svolte all'interfaccia tra fornitore e cliente e di attività proprie del fornitore per soddisfare le esigenze del cliente".

È possibile affermare ad oggi dai dati ISTAT che quasi il 73% del prodotto lordo in Italia è rappresentato dai servizi, di cui i servizi alle imprese ricoprono circa i 40%.

Tutte le attività economiche vengono classificate secondo un determinato codice Ateco proposto dall'ISTAT e dalla classificazione è subito noto che i servizi siano poco aggregati e presentino una grande eterogeneità che rende difficile una loro dettagliata analisi.

Codice Ateco 2007	Descrizione
A	AGRICOLTURA, SILVICOLTURA E PESCA
B	ESTRAZIONE DI MINERALI DA CAVE E MINIERE
C	ATTIVITÀ MANIFATTURIERE
D	FORNITURA DI ENERGIA ELETTRICA, GAS, VAPORE E ARIA CONDIZIONATA
E	FORNITURA DI ACQUA; RETI FOGNARIE, ATTIVITÀ DI GESTIONE DEI RIFIUTI E RISANAMENTO
F	COSTRUZIONI
G	COMMERCIO ALL'INGROSSO E AL DETTAGLIO; RIPARAZIONE DI AUTOVEICOLI E MOTOCICLI
H	TRASPORTO E MAGAZZINAGGIO
I	ATTIVITÀ DEI SERVIZI DI ALLOGGIO E DI RISTORAZIONE
J	SERVIZI DI INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE
K	ATTIVITÀ FINANZIARIE E ASSICURATIVE
L	ATTIVITA' IMMOBILIARI
M	ATTIVITÀ PROFESSIONALI, SCIENTIFICHE E TECNICHE
N	NOLEGGIO, AGENZIE DI VIAGGIO, SERVIZI DI SUPPORTO ALLE IMPRESE
O	AMMINISTRAZIONE PUBBLICA E DIFESA; ASSICURAZIONE SOCIALE OBBLIGATORIA
P	ISTRUZIONE
Q	SANITA' E ASSISTENZA SOCIALE
R	ATTIVITÀ ARTISTICHE, SPORTIVE, DI INTRATTENIMENTO E DIVERTIMENTO
S	ALTRE ATTIVITÀ DI SERVIZI

Figura 1-Classificazione attività economiche ISTAT[a]

Per capire cosa siano i servizi di rete bisogna utilizzare la classificazione proposta da Kox e Rubalcaba (2007) che identifica tra vari i servizi quelli alla produzione che a loro volta vengono suddivisi in servizi business related, ovvero servizi di rete e servizi alle imprese in senso stretto, e servizi alla persona parzialmente utilizzati dalle imprese. I servizi alle imprese vengono dunque definiti come "una serie di attività che influenzano la qualità e l'efficienza delle attività produttive di una determinata impresa, completando o sostituendo le funzioni di servizio svolte e/o prodotte all'interno dell'impresa stessa". All'interno della categoria dei business services vengono inoltre distinti ulteriormente i servizi operativi, ed i servizi specifici ad alto contenuto di conoscenza (KIBS, "knowledge-intensive business services"), caratterizzati dunque da un'alta concentrazione di capitale umano altamente specializzato. Questi ultimi sono anche quelli maggiormente in grado di determinare effetti di spillover di produttività per l'intero sistema economico[1].

<table>
<tr><td rowspan="4">SERVIZI ALLA PRODUZIONE</td><td rowspan="3">Servizi "business related"</td><td rowspan="2">Servizi alle imprese in senso stretto</td><td>Servizi ad alto contenuto di conoscenza (KIBS)</td><td>- Software, consulenza informatica
- Direzione aziendale e di consulenza gestionale
- Attività legali e contabilità
- Pubblicità e ricerche di mercato
- Studi di architettura e d'ingegneria; collaudi ed analisi tecniche
- Ricerca e sviluppo
- Ricerca, selezione, fornitura di personale</td></tr>
<tr><td>Servizi operativi (SO)</td><td>- Vigilanza e investigazione
- Pulizia e disinfestazione
- Agenzie di lavoro temporaneo
- Call center
- Attività immobiliari
- Noleggio e leasing operativo</td></tr>
<tr><td>Servizi di rete (SR)</td><td colspan="2">- Commercio all'ingrosso e al dettaglio
- Trasporto e magazzinaggio (esclusi i servizi postali)
- Servizi finanziari e assicurativi
- Telecomunicazioni, servizi postali e attività di corriere
- Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata</td></tr>
<tr><td colspan="3">Servizi alla persona parzialmente utilizzati dalle imprese
(Agenzie di viaggio, servizi sanitari nelle imprese, assicurazioni sociali)</td></tr>
</table>

Figura 2-Classificazione servizi alla produzione[b]

[1] Rapporto sulla competitività dei settori produttivi-edizione 2015, ISTAT

L'attenzione nei confronti dei servizi nasce dalla crescente globalizzazione dell'economia che ha portato i mercati ad essere sempre più mutevoli e dinamici e che ha comportato il sorgere dell'esigenza delle imprese di differenziarsi per poter sopravvivere all'interno di questo vasto panorama. Da ciò si sviluppa la tendenza di queste ultime di porsi come service providers, focalizzando molto più la loro attenzione verso i servizi e dunque verso beni intangibili.

Nasce così il trend della servitizazion o terziarizzazione, che ha come scopo quello di accrescere la competitività dell'impresa e di differenziare il prodotto core offerto, attraverso una crescente offerta di bundle di beni e servizi, che mira a rendere il servizio stesso centro di interesse e mezzo per catturare l'attenzione del cliente e fidelizzarlo, grazie alla sua adattabilità alle varie esigenze e flessibilità di erogazione. Il servizio permette così alle imprese di ottenere un maggiore impatto in termini di revenues grazie all'acquisizione di maggior margine dovuto alla richiesta di minori asset di produzione, portando così le imprese a diventare maggiormente asset light. Inoltre, il servizio diventa anche un ammortizzatore per le fasi di recessione e crisi di domanda del prodotto grazie al suo andamento controciclico.

Per sottolineare dunque ulteriormente l'importanza dei servizi e in particolar modo dei servizi KIBS, uno studio econometrico proposto dall'ISTAT mostra proprio quale sia l'impatto di un possibile aumento di efficienza di questi servizi sulla crescita di fatturato ad esempio delle imprese manifatturiere. In questa analisi viene considerata come variabile dipendente una misura di performance delle imprese ovvero il tasso di crescita di fatturato, in questo caso negli anni 2014-2012, e come variabile d'interesse un indicatore sintetico di efficienza proprio dei servizi KIBS e di rete, ovvero un indice settoriale che si basa su stime di efficienza a livello di impresa utilizzando un modello stocastico. Poiché ogni impresa utilizza i servizi in maniera differente, si è deciso anche di attribuire questi valori settoriali in base al peso dei servizi sui costi totali sostenuti da ogni impresa, considerando l'eventualità che un'impresa non utilizzante

i servizi non risenta dunque della loro inefficienza. Alcune delle variabili di controllo a livello di impresa sono la dimensione, la produttività del lavoro, integrazione verticale ed è stata considerata come base dati ISTAT finale un campione di 2 milioni di imprese con fatturato maggiore di 30.000 euro, con VA maggiore di zero, ammortamenti maggiori di zero e con almeno 1 addetto. Viene dunque presentata una prima stima di alcuni degli indicatori nella tabella seguente:

	Produttività per addetto (mediana)	Integrazione verticale (mediana)	Efficienza (mediana)	Efficienza KIBS	Efficienza Servizi operativi	Efficienza Servizi di rete
Alimentari	76,7	15,3	75,7	69,3	65,6	69,9
Bevande	80,4	19,9	78,7	69,2	66,5	70,0
Tessile	52,3	25,5	73,3	69,6	67,0	70,1
Abbigliamento	45,2	25,1	74,0	70,0	67,0	70,0
Pelle	56,2	21,1	71,9	69,5	67,3	69,9
Legno	45,1	22,8	73,2	69,7	66,5	70,2
Carta	57,5	26,2	77,5	69,6	66,3	70,0
Stampa	55,9	28,8	71,3	70,0	66,9	70,1
Coke e raffinazione	105,4	12,9	76,7	69,6	65,4	70,1
Chimica	90,5	20,9	76,8	69,6	66,9	69,9
Farmaceutica	123,8	42,5	81,3	69,7	67,0	69,9
Gomma e plastica	55,6	25,3	76,8	69,6	66,4	70,1
Altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	59,1	26,9	73,1	69,5	66,9	70,1
Metallurgia	67,5	18,0	75,8	69,6	65,8	69,8
Prodotti in metallo	63,8	28,1	74,4	69,8	66,3	70,2
Computer, elettronica, ottica, elettromedicale, apparecchi di misurazione	58,3	30,4	76,8	69,9	67,0	71,0
Apparecchiature elettriche	58,6	28,2	72,0	69,8	66,8	70,3
Macchinari e apparecchiature nca	70,3	30,7	75,5	69,8	66,8	70,0
Autoveicoli	48,8	31,7	75,3	70,0	66,3	70,1
Altri mezzi di trasporto	61,5	30,8	73,4	69,7	65,0	70,8
Mobili	43,6	27,7	74,1	69,5	66,5	70,1
Altre industrie manifatturiere	46,7	30,7	73,9	69,3	67,1	69,9
Riparazione, manutenzione e installazione di macchine e apparecchiature	62,3	38,7	70,4	69,5	66,6	70,6
Totale	**61,1**	**26,5**	**74,7**	**69,7**	**66,6**	**70,1**

Fonte: elaborazioni su dati ISTAT (Frame e indagine sul fatturato dei servizi)

Figura 3-Efficienza e integrazione verticale nella manifattura e nei servizi. ANNO 2012[c]

Successivamente è possibile effettuare la stima della relazione tra la misura di performance dell'impresa, variazione del fatturato totale, e un indicatore sintetico di efficienza dei servizi

alle imprese. Dei vari indicatori costruiti, si può restringere l'analisi a quello relativo ai servizi KIBS ad alto contenuto di conoscenza e ai servizi di rete.

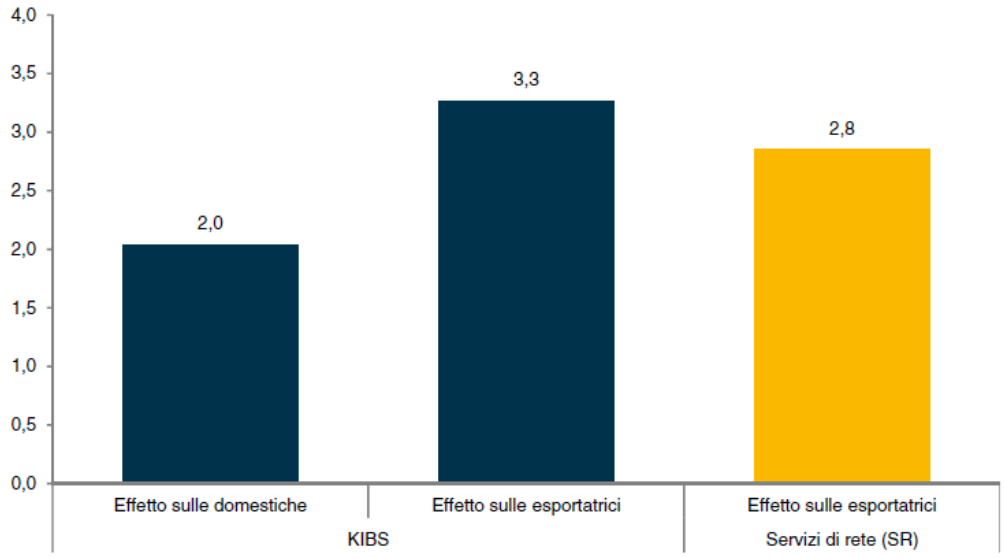


Figura 4-Effetto medio dell'efficienza dei KIBS e dei servizi di rete acquistati sulla crescita del fatturato delle imprese manifatturiere. ANNI 2012-2014[d]

Dal grafico è evidente che un aumento di efficienza dei servizi KIBS del 10% comporta un aumento di fatturato per le imprese esportatrici del 3,3% e del 2% per le imprese domestiche. È dunque possibile affermare che una riduzione di efficienza dei servizi KIBS porti ad una perdita di crescita in termini di performance aziendale.

Da questo studio si deduce quindi l'importanza che i servizi, in particolar modo quelli ad alto contenuto di conoscenza, abbiano nei confronti delle imprese che sviluppano così la necessità di acquisire maggior vantaggio economico e competitivo grazie all'acquisizione dei suddetti. [2]

Nei paragrafi successivi l'attenzione verrà rivolta verso uno dei principali KIBS: la consulenza aziendale.

[2] Rapporto sulla competitività dei settori produttivi-edizione 2015, ISTAT

1.2 Focus sui servizi KIBS

1.2.1 La gestione della conoscenza

La conoscenza è un processo che permette il collegamento di diverse informazioni e può essere tacita o esplicita. La conoscenza viene definita tacita quando riguarda l'individuo e dunque le sue esperienze, prospettive e valori, la conoscenza è invece esplicita quando può essere trasmessa e codificata e il suo valore viene compreso facilmente. La conoscenza tacita è ovviamente difficile da trasmettere e comunicare perché personale ed individuale. All'interno delle aziende è fondamentale la conoscenza come know how e know why e dunque è indispensabile quella che è la comprensione totale dei processi e delle informazioni.

La conoscenza esplicita viene comunicata attraverso documentazione interna che viene resa accessibile tramite database, mentre quella tacita è condivisa tramite relazioni interpersonali. All'interno dell'azienda bisogna condividere la propria conoscenza in modo tale da poterla utilizzare come strumento per risolvere complessi problemi aziendali.[3]

La conoscenza va dunque trasferita non solo all'interno dell'organizzazione stessa ma anche nei confronti di attori esterni come i clienti. Secondo Quinn (1992), le aziende che acquisiscono maggior prestigio e successo sono proprio quelle che vengono definite "imprese intelligenti", cioè quelle che riescono a trasformare le risorse intellettuali, ovvero quelle umane, provenienti sia dall'esterno che dall'interno come output di prodotto.

In questo contesto si inserisco proprio le società di consulenza che si pongono come providers di conoscenza e know how nei confronti delle imprese che hanno la necessità di acquisire nuove competenze e metodologie.

[3] Griffiths e Remenyi 2008

1.2.2 Knowledge-intensive business services

Oggigiorno le aziende operanti nel settore dei KIBS iniziano a competere sulla conoscenza piuttosto che su risorse come capitale e asset materiali. La conoscenza svolge un importantissimo ruolo all'interno dei servizi di tipo KIBS, infatti lo scopo principale di questi ultimi è proprio quello di creare e diffondere conoscenza. Questi si dividono in servizi professionali di tipo tradizionale basati su conoscenza sociale e istituzionale (ad esempio servizi di consulenza gestionale, servizi legali) e servizi technologies based focalizzati invece su conoscenza di tipo tecnologica[4] (ad esempio servizi di software design). Il settore dei KIBS è in notevole crescita grazie al vantaggio competitivo dovuto dall'output finale, in cui si riesce a combinare sia conoscenza tacita sia conoscenza esplicita, che viene fornita al cliente finale, che partecipa così lungo tutto il processo di consegna del servizio. L'importanza di questi servizi, come detto nel paragrafo precedente, è dovuta alla crescente diffusione di quelle che sono definite Tecnologie della comunicazione (ICTs), insieme alla necessità delle imprese di esternalizzare le attività della catena del valore che non appartengono al loro core business (infatti sono ad esempio i servizi legali quelli che vengono maggiormente esternalizzati).

La competizione nel mercato è in continuo mutamento e ciò comporta rendere il ciclo di vita del prodotto/servizio molto più breve. La domanda dei clienti aumenta e dunque le aziende hanno la necessità di concentrarsi molto di più verso la concorrenza per ottenere vantaggio competitivo e sopravvivere, piuttosto che su attività che non creano valore aggiunto alla loro offerta e che sono esterne al loro core business. Acquisire la conoscenza da fonti esterne diventa meno costoso e comporta meno effort rispetto ad adottarla ed apprenderla internamente.[5]

[4] Huggings 2011
[5] Huggings 2011

Un altro fattore rilevante consiste nel fatto che la conoscenza non è sempre accessibile localmente ma si trova dislocata in varie aree geografiche, e da qui nasce l'esigenza delle aziende si dislocarsi in varie regioni e aree diverse del mondo. È quindi fondamentale trasferire e condividere la conoscenza e dunque inserire i dati e le informazioni nel giusto contesto, tuttavia, questo trasferimento comporta rischi e difficoltà anche a causa del pericolo per l'azienda di essere imitata.

Da uno studio di Haas e Hansen (2015), viene dimostrato che questo rischio può essere mitigato e addirittura eliminato grazie all'instaurarsi di una forte interrelazione, ad esempio tra azienda di consulenza e cliente, in modo tale da disegnare soluzioni innovative e su misura fondando un capitale sociale che diventa impossibile da imitare e che dunque costituisce un vantaggio competitivo sul mercato.

Sono diversi i servizi che fanno parte dei KIBS e ciò che distingue la consulenza aziendale è proprio il fatto che l'output principale che viene offerto ai clienti è la conoscenza che si adatta al cliente: infatti, un progetto di consulenza è unico poiché ogni cliente, ogni situazione e ogni condizione è particolare e singolare. A tal proposito si sviluppano due principali strategie di gestione della conoscenza: codificazione e personalizzazione.

La prima strategia consiste nella memorizzazione e codifica di questa conoscenza in database accessibili e disponibili ovunque e in qualsiasi momento, la seconda strategia è invece basata su interazioni personali e contatti diretti. La scelta di una strategia piuttosto che un'altra dipenderà dalla tipologia di soluzione richiesta dal cliente e dal vantaggio competitivo che si vuole estrarre: se sono necessarie soluzioni affidabili e riutilizzabili è più conveniente una strategia codificata in modo da ottenere economie di scale ed economie di riutilizzo, se invece l'azienda è alla ricerca di soluzioni ad hoc, innovative allora il migliore approccio è quella della personalizzazione.

In generale al fine di scegliere la metodologia migliore di gestione della conoscenza è necessario che la società valuti non solo la natura del servizio da fornire (se standard o personalizzato), ma anche l'ambiente in cui ci si trova (se maturo o innovativo) e la volontà delle persone di esprimere e condividere la propria conoscenza tacita ed esplicita.

È chiaro come ci sia una strettissima relazione tra quella che è la strategia aziendale che si vuole adottare e la gestione della conoscenza per assicurare un vantaggio competitivo sul mercato solido e duraturo.

1.3 La consulenza aziendale come servizio

Greiner e Metzger (1983) definiscono il servizio di consulenza come «un servizio contratto e fornito da persone appositamente addestrate e qualificate che assistono, in modo obiettivo e indipendente, l'organizzazione del cliente per identificare problemi di gestione, analizzare tali problemi e aiutare, quando richiesto, in implementazione di soluzioni».

B.Momani (2013) definisce le figure dei consulenti come coloro che «aggiungono valore alle organizzazioni (compresi governi e imprese del settore pubblico) fornendo loro competenze uniche non facilmente disponibili all'interno delle organizzazioni e / o nei casi in cui le organizzazioni sono state lente a rispondere all'ambiente».

La consulenza aziendale è infatti, come detto già precedentemente, uno dei principali servizi KIBS, sviluppatosi negli ultimi 50 anni, e si tratta di un servizio ad alta intensità di conoscenza in grado di fornire supporto nei confronti del proprio cliente finale, al fine di aiutarlo nei complessi processi di decision making e problem solving e di accrescere il valore per le risorse e gli asset aziendali. In un mercato sempre più dinamico e mutabile e orientato verso la globalità, le aziende nutrono sempre più la necessità di rendersi competitive all'interno di questo vasto panorama mutabile, attraverso l'adozione di assetti organizzativi flessibili ed efficienti.

Proprio in questo contesto si inserisce la consulenza aziendale che, attraverso le proprie figure professionali dotate di vasta esperienza in diversi ambiti, fornisce la sua prestazione alle aziende cercando di fornire informazioni, soluzioni e programmi di intervento, dunque più in generale conoscenza, mirati a risolvere molteplici problematiche.

Il settore della consulenza aziendale, ad oggi, è caratterizzato da un'elevata crescita dovuta allo sviluppo di quella che viene definita proprio economia dei servizi, servitization, nata dal bisogno prorompente delle aziende di differenziarsi e acquisire un vantaggio competitivo sostenibile nei confronti dei propri competitors.

La tendenza sempre più ricorrente delle aziende è quella di spostare, come detto nei paragrafi precedenti, la loro attenzione verso la vendita di servizi, che diventano il fulcro principale, attorno a cui iniziano a ruotare i prodotti. Nasce così il trend di disaggregare e dematerializzare le attività all'interno della catena del valore, con la crescente tendenza delle aziende di specializzarsi in alcune fasi della stessa e modificare la tipologia di gestione aziendale utilizzata. Le aziende per adattarsi alla flessibilità dei mercati, sono costrette a volte a cambiare o rivedere quello che viene definito il loro core business e business model, anche a causa della crescente tendenza di porsi come service providers. Da qui nasce l'esigenza di acquisire conoscenze e competenze necessarie per sopravvivere nel mercato e dunque si sviluppa il trend di esternalizzare alcune attività della catena del valore. Sono dunque le società di consulenza ad offrire assistenza alle aziende e molto spesso a svolgere queste attività date in outsourcing in modo da far fronte alla nuova tipologia di competizione che emerge nei mercati.

Diventa fondamentale il tempo e dunque la rapidità per divenire i first mover e la flessibilità con cui ci si approccia alle problematiche che emergono. I processi devono dunque essere efficaci, efficienti, adattabili e veloci in modo tale da permettere alle aziende di non soccombere ai propri competitors, ma di mantenere il proprio vantaggio competitivo.

La consulenza aziendale dunque, in questo business moderno caratterizzato da rischio e incertezza, diventa il principale mezzo per accrescere le probabilità di successo delle aziende e implementare migliori processi aziendali attraverso lo sviluppo di nuovi frameworks e tecniche. Diventa dunque fondamentale per le società di consulenza avere delle figure professionali, i consulenti, esperte e competenti in grado di capire e soddisfare le richieste dei clienti.

Ad oggi è possibile affermare che la domanda per questi servizi di consulenza cresca sempre di più grazie all'offerta che queste società forniscono al proprio cliente finale, nel particolare non solo si riducono i tempi di preparazione e implementazione di determinate attività, ma si

fornisce nuovo sapere, know-how e nuovi approcci, il tutto accompagnato dalla fiducia e collaborazione del cliente che deve abbracciare i cambiamenti proposti.

È dunque il cliente stesso, in assenza di criteri di selezione standard o globali, che definisce i propri parametri per selezionare la società di consulenza che al meglio possa rispecchiare le proprie aspettative aziendali ed esperienza. Le compagnie di consulenza forniscono opinioni esperte in determinate aree e per fare ciò è necessario acquisire un approccio dinamico per risolvere i problemi dei clienti. Per trovare la migliore soluzione è fondamentale creare casi studio dettagliati e veritieri e analizzare le precise cause che hanno condotto alle varie problematiche in modo tale da ricercare la migliore soluzione.

L'uso dei consulenti diventa un metodo per migliorare l'efficacia dell'azienda in termini manageriali e per accrescere la propria forza competitiva. È dunque possibile delineare quelle che sono le principali caratteristiche della consulenza: in primo luogo si tratta di un servizio indipendente nonostante il consulente venga accorpato all'interno dell'organizzazione del cliente, motivo per cui parte di questa indipendenza viene persa poiché viene meno l'autorità diretta sull'applicazione dei cambiamenti; la consulenza è un servizio e come tale assume delle figure professionali per dare dei consigli al momento e nel modo giusto e non per gestire organizzazioni e prendere decisioni delicate di responsabilità dei manager.

Il consulente diventa responsabile della validità e qualità dei consigli che fornisce al cliente, che a sua volta deve divenire reattivo in questo complesso processo e accogliere i suggerimenti ed applicarli. La consulenza inoltre, fornisce conoscenze e competenze professionali fondamentali per affrontare tempestivamente ed efficacemente diverse problematiche e ciò è reso possibile grazie al grande e variegato bagaglio tecnico che i consulenti riescono ad acquisire nel corso degli anni.

I consulenti infatti, poiché hanno la possibilità di confrontarsi con varie organizzazioni aziendali e molteplici situazioni, migliorano costantemente le proprie metodologie e tecniche in modo da trasferire la propria esperienza verso i nuovi clienti. Infine la consulenza è basata su un lavoro arduo, disciplinato e sistematico che si basa sullo studio e analisi di fatti reali e solidi in modo da cercare tutte le possibili soluzioni al problema.

L'analisi dei fatti permette al consulente di comprendere e capire quali sono i cambiamenti necessari da apportare in azienda, se questi presentano delle alternative più efficaci e se possono essere implementati nella realtà.

È fondamentale che sin dall'inizio sia chiaro l'obiettivo finale e cosa si vuole ottenere e ricercare. Fondamentale è che ci sia, lungo tutto il periodo di collaborazione tra i consulenti e i clienti, sempre un impegno e una determinazione nel cercare di cooperare e organizzarsi al meglio in modo tale da rendere il servizio un servizio di qualità da cui scaturisce un risultato finale idoneo e in linea con le richieste del cliente stesso.

Dunque le reali motivazioni per cui assumere un consulente sono la necessità di avere dei giudizi e consigli obiettivi e imparziali e di avere competenze e esperienze più approfondite.

Chi opera come consulente deve possedere gli adeguati requisiti, poco standardizzabili, ma che comprendano sicuramente la riservatezza, la competenza e l'indipendenza.

Il reale contributo della consulenza e dunque dell'impatto che questo servizio ha sulle imprese viene misurato in termini di riduzione di costi e di benefici apportati, spesso però ci sono anche alcuni elementi intangibili, non misurabili e convertibili in valore monetario, come ad esempio la soddisfazione del cliente finale stesso. A.N.Turner (1982), in uno dei suoi articoli riguardanti la consulenza, ne elenca gli otto obiettivi principali:

- Fornire informazioni ad un cliente
- Risolvere i problemi di un cliente

- Eseguire una diagnosi che può richiedere una ridefinizione del problema stesso
- Formulare soluzioni basate sulla diagnosi effettuata precedentemente
- Assistere all'implementazione delle soluzioni fornite
- Aiutare il cliente ad abbracciare l'azione correttiva effettuata
- Facilitare l'apprendimento del cliente, assistendolo e insegnandogli come risolvere problemi simili in futuro
- Migliorare in modo permanente l'efficacia organizzativa

È possibile dunque sintetizzare il processo di consulenza in 5 step fondamentali che verranno descritti dettagliatamente nel paragrafo successivo: inizio, diagnosi, pianificazione, implementazione e completamento.[6]

1.3.1 Il processo di consulenza aziendale

Milan Kubr nel 2002 in un libro intitolato "Management Consulting: A Guide to the Profession", propone un processo di consulenza aziendale strutturato in 5 fasi.

Il processo descritto è generico e dunque applicabile a diversi contesti e strutture organizzative, e viene definito in maniera lineare, suddividendolo poi in delle sotto fasi.

Il processo di consulenza aziendale viene definito dallo stesso Kubr come l'insieme di attività e fasi necessarie per raggiungere l'insieme di obiettivi predeterminati dal cliente.

La prima fase del framework è quella di "Entry", inizio, e consiste nell'avere i primi contatti e conversazione tra clienti e consulenti in modo da definire il giusto contratto di lavoro.

Viene dunque pianificato, preparato e concordato l'incarico del consulente all'interno dell'azienda.

[6] (JPMNT) Journal of Process Management – New Technologies, International Vol. 5, No 3, 2017.

Si tratta di una fase preparatoria che costituisce la base per quelle successive.

È fondamentale che si crei fiducia e che si instauri negoziazione in modo da ottenere l'incarico per il consulente. La seconda fase prevede la diagnosi e dunque, una vera cooperazione tra cliente e consulente. In questa fase viene analizzato l'operato del cliente stesso in modo da capirne e analizzarne prestazioni, risorse, cultura organizzativa e bisogni.

Alla fine di questa analisi bisogna definire una proposta di azione. Dopo la fase di diagnosi, inizia il lavoro pratico con la pianificazione che ha come obiettivo quello di fornire una soluzione al problema aziendale. Dopo che il cliente accetta la proposta, inizia così l'implementazione vera e propria.

La quarta fase costituisce lo step in cui le competenze personali diventano fondamentali.

È necessario che si svolga un lavoro pratico, rigoroso e sistematico, tenendo sempre sotto controllo le scadenze ed eventuali alternative da proporre. In questa fase potrebbero sorgere delle problematiche da affrontare con un adeguamento del piano di attuazione, facendo attenzione al potenziale sorgere di resistenze interne.

L'ultima fase è quella del completamento, ovvero la fase finale, che viene dedicata ad un momento di valutazione delle prestazioni, delle idoneità degli approcci adottati, dei risultati raggiunti e del valore creato per il cliente. Durante questa fase il progetto di consulenza viene misurato in base a diversi criteri e, se ritenuto soddisfacente, potrebbe creare opportunità per contratti e collaborazioni future. Ovviamente si tratta di 5 fasi che però potrebbero subire delle variazioni a seconda della tipologia di progetto in atto. In caso di relazioni a lungo termine, ad esempio, la prima fase potrebbe essere più breve e semplice, e la fase di diagnosi potrebbe essere meno rilevante e così via per le varie situazioni che si potrebbero presentare.

Di seguito viene riportato il framework che sintetizza i 5 passaggi sopradescritti.

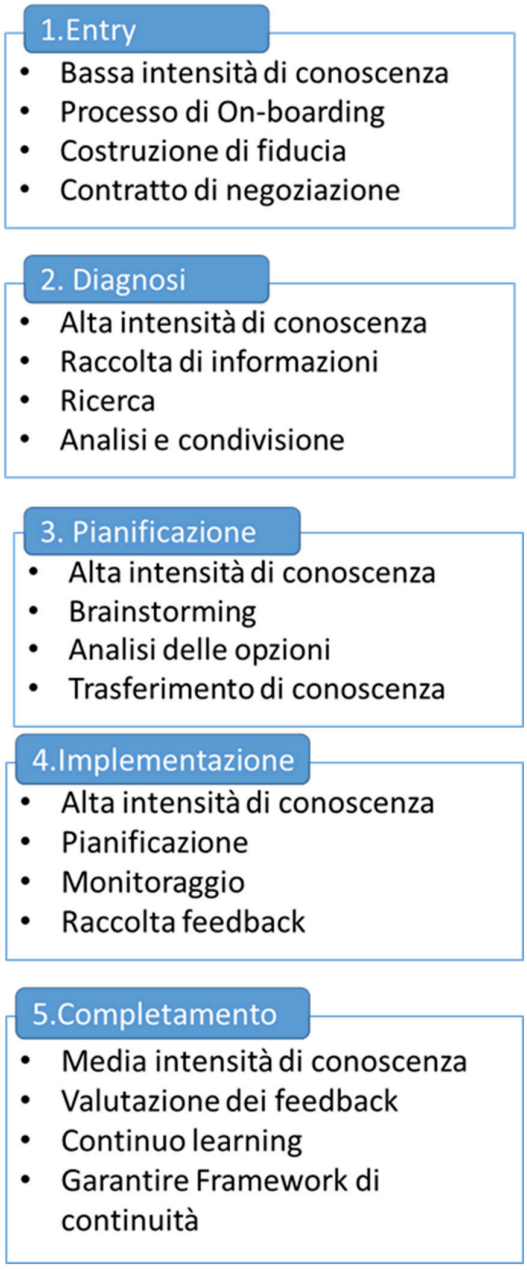


Figura 5-Framework Processo consulenza Milan Kubr (2002)

1.4 Storia ed evoluzione della consulenza aziendale

La consulenza aziendale è uno dei settori industriali più vasto e variegato, soprattutto a livello geografico, pur presentando similitudini riguardanti trend di crescita e sviluppo.

La consulenza nasce come servizio nel XIX secolo in America per poi espandersi globalmente intorno al 1920. Le origini della professione vengono ricondotte al lavoro svolto da alcuni gruppi di specialisti su alcune problematiche quotidiane di produttività in officina che hanno poi portato allo sviluppo di nuovi metodi di organizzazione lavorativa. La prima azienda di consulenza riconosciuta è quella formata nel 1886 da Arthur D.Little, inizialmente specializzata in consulenza tecnica su alcuni campi specifici, ma che grazie allo sviluppo di un modello di business chiaro e con grande potenziale è diventata un'azienda di consulenza di gestione, costruendo un nuovo specialismo nella disciplina, noto sotto il nome di "ingegneria gestionale".

La prima società di consulenza aziendale con clienti sia privati industriale che governativi è invece la Booz Allen Hamilton, nata nel 1914, quasi 30 dopo la società di Little, e la prima società di consulenza manageriale e strategica è la McKinsey & Company fondata nel 1926.

Durante gli anni '40, dopo innumerevoli vicissitudini derivanti dalla seconda guerra mondiale, la consulenza inizia ad acquisire legittimità anche nell'ambiente governativo.

Il rapido sviluppo di tecnologie e la necessità di un'efficiente organizzazione aziendale rende le attività più complesse e dunque sorge sempre più la necessità di sviluppare un servizio di consulenza aziendale. Successivamente, segue un periodo di ripresa con il boom economico degli anni '50 e '60, in cui il settore cresce esponenzialmente arrivando ad ottenere ricavi dell'ordine di miliardi negli USA grazie al continuo nascere di nuove imprese, di nuove strategie e soprattutto di investimenti privati e pubblici.

Negli anni '70 la crescita economica rallenta ma, grazie all'emergere della globalizzazione, l'industria dei servizi di consulenza inizia ad essere riconosciuta anche a causa del sorgere di

una concorrenza sempre più vasta, ma soprattutto grazie allo sviluppo di un settore diversificato in varie aree di competenza. Sono gli anni in cui, a causa dello shock petrolifero, le strutture di costi mutano profondamente e dunque la consulenza risponde con processi di pianificazione strategica più solidi e reingegnerizzazione dei processi aziendali.

Si dà così origine a due grandi rami di consulenza distinti per il loro orientamento organizzativo: si differenziano aziende di tipo strategico come McKinsey, AT Kearney e Bain concentrate sulla progettazione di piani in grado di anticipare trend di mercato per assicurare la crescita delle aziende attraverso strategie pioneristiche, metodi di previsione, programmazione e discipline basate sull'economia e la psicologia; contemporaneamente si distinguono anche società di contabilità che iniziano a sviluppare particolari pratiche di consulenza gestionale offrendo consigli e metodologie con lo scopo di ridurre costi e aumentare la produttività delle imprese. Pratiche di revisione direzionale, analisi di produttività delle imprese e nuove metodologie di strutturazione dell'assetto organizzativo iniziano a svilupparsi dando vita a nuovi approcci e tecniche per la gestione dei processi aziendali, portando alla nascita di una nuova professione insieme alle sue discipline. Con il passare del tempo questi approcci e metodi della consulenza gestionale si sono modellati e affermati anche grazie alla diffusione di nuovi concetti quali la gestione della conoscenza e il concetto di economia della conoscenza[7].

Negli anni '80 segue un periodo di ripresa della crescita economica, soprattutto nella costa occidentale americana, che permette ai consulenti di ottenere sempre più legittimità come professionisti. Il settore dei servizi inizia ad essere dominante per il PIL del paese e il volume di lavoro della consulenza raddoppia grazie alla nascita di nuove imprese e nicchie di mercato.

[7] Engwall e Kipping 2013

In questo periodo iniziano anche a mutare le strutture politiche regolatrici del commercio e vengono migliorate le telecomunicazioni in modo da rendere possibile la crescita di maggiori imprese multinazionali. Con l'avvento totale della globalizzazione, il settore della consulenza ha una rapidissima crescita dovuto soprattutto alla crescente domanda in nuovi ambiti quali implementazione, IT e outsourcing che permette l'emergere di nuove società con focus differenti quali IBM, Deloitte, PWC ed Arthur Andersen.

L'affermarsi dell'informatizzazione del business e dunque di internet come base per nuove forme di impresa, costituiscono dunque una svolta fondamentale per il settore: si riducono le distanze geografiche, le comunicazioni diventano meno costose e le aziende iniziano a disaggregarsi. Si instaura così una nuova prospettiva nei confronti dei cambiamenti in atto nelle società che iniziano a cambiare il loro business e la loro condotta.

A ciò segue inoltre la nascente esigenza di raccogliere informazioni in modo rapido, di analizzare grandi insieme di dati acquisiti in breve periodi che porta all'espansione e diffusione dei sistemi ERP. Lo sviluppo di questi nuovi strumenti analitici e tecnologie informatiche rende l'analisi di grandi set di dati sempre più efficiente ed efficace, consentendo un migliore studio dei processi, alla base del lavoro dei consulenti, maggiormente in grado adesso di proporre migliori soluzioni, identificare i rischi e attuare migliorie ai vari processi.

La consulenza gestionale in questo periodo sviluppa dunque metodi di strategia competitiva micro e macro, elabora sistemi ERP basati sulla tecnologia dell'informazione e sviluppa sistemi integrati di gestione delle risorse umane e finanziare, tutto con lo scopo di generare un maggior grado di certezza in un mercato che diventa sempre più incerto e difficile da controllare e che dunque necessita di una maggiore stabilità. Negli anni'80 sono solo 5 le società di consulenza con oltre 1000 consulenti e nel mercato si affermano quelle che sono chiamate le Big Eight tra cui PricewaterhouseCoopers, KPMG, Ernst & Young e Deloitte Touche Tohmatsu.

Gli anni ’90 iniziano con un notevole ridimensionamento delle imprese che porta ad una riprogettazione delle stesse.

La richiesta della consulenza cresce sempre di più diventando una delle aree di lavoro più popolare, diventano infatti 30 le società di consulenza con oltre 1000 consulenti, tra cui Accenture, società che si separa dalla vecchia Arthur Andersen.

Agli inizi degli anni 2000 però, questa espansione subisce una brusca interruzione dovuta a due importanti eventi:

- Il crash di Dot-com (2000-2002), ovvero lo scoppio della bolla high-tec/e-business, che comporta gravissime conseguenze del mercato dando vita ad un periodo di stallo per le aziende di consulenza in termini di redditività. Nascono in questo panorama metodi di consulenza gestionale mirate alla pianificazione, valutazione e mitigazione del rischio.
- Il Credit Crunch (2009-2011) in cui, a causa del crollo della liquidità dei mercati, si registra un brusco calo dei mercati azionari. Ne segue una profonda recessione che porta alla riduzione della spesa e dunque ad un declino di entrate per la consulenza globale.

  Inoltre cresce anche il debito dei governi centrali che comporta la riduzione dell’uso dei consulenti stessi.

Il mercato viene caratterizzato da crisi e fallimenti finanziari e dunque da un’ingente crisi economica e tutto ciò influisce non solo sulle politiche governative, ma sulla consulenza aziendale in generale. Le aziende che sono sopravvissute alla crisi adesso iniziano a concentrarsi sulla gestione della propria crescita e sulla propria stabilità investendo nuovamente molto sulla consulenza, sia interna che esterna, in modo tale da ottenere processi e sistemi flessibili, strutture collegate in rete, innovazione e processi che semplificano le operazioni riducendone i costi. È dunque deducibile da quest’analisi storica che la consulenza aziendale è un settore in

profonda crescita e al giorno d'oggi l'attuale Gig economy, ovvero l'economia on-demand, spingerà sicuramente la professione a trasformarsi ed evolvere continuamente.

È proprio la centralità dell'esigenza di integrare le piattaforme digitali sempre più sofisticate che sta guidando le nuove richieste delle aziende che necessitano di maggiori velocità di consegna, di una maggiore comprensione dei clienti finali e di una maggiore adattabilità alle complesse trasformazioni globali che aumentano il rischio e l'incertezza.

La Forrester, società americana di ricerche di mercato, propone alcune ampie aspettative sul futuro della professione che prevedono:

- Riduzione e cambiamento del tradizionale lavoro tecnico
- Maggiore influenza della consulenza sui modelli di ricavi
- Progetti più piccoli, globali e virtuali
- Riduzione di progetti di pura strategia con risultati statici
- La gestione del cambiamento come scienza arricchita dall'uso di dati e software
- Cambiamento dei contratti per ottenere maggiori dividendi

A tal proposito sono diversi i modelli che iniziano ad emergere e che potrebbero affermarsi sul mercato della consulenza aziendale:

- Società di consulenza più piccole, agili, intelligenti e con budget limitati che si avvalgono di una solida rete di liberi professionisti assicurando incarichi di alta qualità, il tutto con maggiore chiarezza, flessibilità, trasparenza e convenienza in termini di minori costi.
- Nuovi modelli di economia indipendente grazie all'utilizzo di nuove piattaforme che forniscono l'accesso a grandi talenti. Ciò porta ad assumere chiunque, da qualsiasi luogo, per qualsiasi numero di progetti. Si tratta dunque di un'economia totalmente libera che vede lo sviluppo di un lavoro indipendente e freelance.

- Processi ripetibili da implementare per ottenere margini elevati. Si spinge verso la specializzazione su determinati argomenti e verso una specializzazione più veloce e maggiore in determinate industrie che portano a maggiori investimenti sulla memorizzazione e trasmissione di informazione ed esperienze.
- Specializzazione estrema dei consulenti che diventano esperti solamente in determinati campi di nicchia. Si sviluppano approcci di mercato mirati e specifici e iniziano a diminuire le grandi società generaliste.
- Strutture di lavoro diverse da quelle della consulenza tradizionale a causa dell'affermarsi della digitalizzazione. Si modificano i tradizionali percorsi di carriera, sperimentando strutture gerarchiche a forma di diamante e non più piramidale.

  Si diffonde una tipologia di lavoro più virtuale, automatizzato ed integrato.

Si può dunque affermare che al giorno d'oggi c'è molta sperimentazione all'interno di questo settore ed è difficile definire quale sarà il modello di consulenza dominante, ma ciò che rimane una costante è proprio la necessità delle aziende di essere flessibili e rapide per poter sopravvivere in un panorama dirompente e dinamico, e per fare ciò sarà sempre necessario l'apporto della consulenza aziendale.

1.5 Tipologie di consulenza e settori d'interesse

Per comprendere quali sono le aree d'interesse in cui le aziende di consulenza operano è necessario capire quelle che sono le esigenze dei clienti e dunque i bisogni richiesti all'interno del mercato, che spingono questi ultimi ad acquistare tali servizi.

In particolare il servizio della consulenza viene richiesto per soddisfare:

- Bisogni di tipo sostitutivo: il cliente richiede la presenza del consulente esterno che diventa il sostituto di un decisore aziendale, in modo tale da prendere delle decisioni corrette e imparziali.
- Bisogni relativi al contenuto: il cliente ha la necessità di acquisire conoscenza, informazioni, nuove tecniche e metodologie.
- Bisogni relativi al processo: il cliente deve sviluppare nuove capacità decisionali, supportare il cambiamento e deve acquisire capacità di diagnosi in modo tale da ottenere imparzialità e obiettività.

Il CMC-Global[8], International Council of Management Consulting Institutes, suddivide a tal proposito i vari settori d'interesse della consulenza nel seguente modo:

- Strategia di Business, implica una pianificazione di lungo termine, una riorganizzazione della struttura societaria, razionalizzazione di servizi e prodotti e valutazioni commerciali generali.
- Servizi di produzione e commerciali, implicano una revisione dei layout di produzione, controllo degli accordi di produzione, controllo di qualità e di schemi di incentivi.

[8] "Federazione internazionale che riunisce le associazioni professionali nazionali che rappresentano la figura professionale del consulente di management, nell'ambito delle singole nazioni" - Wikipedia

- Controlli finanziari e gestionali, implicano la creazione di sistemi di controllo budget, pianificazione di profitto e budgeting, riorganizzazione d'ufficio e controllo di accordi amministrativi.
- Risorse umane, implicano consulenza sulla politica del personale, pianificazione della forza lavoro, valutazione dell'operato e miglioramento delle relazioni industriali.
- Marketing, implica ricerche di mercato, previsioni di business, training della forza lavoro e organizzazione di punti vendita.
- Gestione ambientale, include sviluppo urbano, pianificazione regionale, ricerche economiche internazionali, analisi di costi/benefici, studi di analisi sociale, studi economici, sociologici ed ecologici.
- Gestione della qualità, implica la definizione di politiche e strategie e dunque ciò comporta l'analisi della soddisfazione del cliente, la misura delle prestazioni e la gestione dei processi e delle persone
- Tecnologia dell'informazione, implica la definizione dell'esigenze di mercato riguardati l'informazione, la fornitura di software, analisi e progettazione di sistemi, studi di fattibilità, implementazione di applicazioni e valutazioni di sistema.

Si tratta dunque di una gamma di settori d'interesse variegata che porta allo sviluppo di diverse tipologie di consulenza che variano in termini di dimensioni e specializzazione.

È possibile trovare nel mercato aziende che offrono soluzioni per il cliente end to end, dando vita ad una consulenza più generalista in cui vengono offerti un'ampia gamma di servizi che vanno dalla pura consulenza, a quella strategica, tecnologica o fiscale. I consulenti possiedono varie conoscenze in diverse aree funzionali che permette loro di lavorare in diversi settori, ma che non consente lo sviluppo di una conoscenza approfondita in aree specializzate.

Oppure è possibile trovare società di consulenza più di nicchia, che offrono competenze specialistiche in un determinato settore e per una determinata attività. I consulenti di nicchia possono essere trovati in qualsiasi business e possono includere settori come HR, finanza, marketing, traporto e settore pubblico.

Tuttavia è possibile raggruppare queste società di consulenza in macro aree con determinate caratteristiche comuni.

Le principali tipologie si consulenza sono 5:

- Strategica
- Operativa
- Risorse umane
- Finanziaria
- Tecnologica

Figura 6-I segmenti della consulenza[e]

Inoltre è possibile avere una visione sulla situazione del mercato globale, per settore, attraverso il seguente grafico:

Figura 7-Mercato globale per settore[f]

Da ciò si può dunque affermare che le due tipologie di consulenza maggiormente richieste sono quella finanziaria e quella operativa.

Di seguito viene riportata una tabella riassuntiva delle diverse tipologie di consulenza con i rispettivi player principali del mercato:

Tipologia di consulenza	Descrizione	Principali player del mercato
Stretegica	Servizio mirato all'individuazione di soluzioni innovative per aumentare il valore e le performance aziendali	McKinsey & Company Boston Consulting Group Bain & Company Booz Allen Hamilton
Operativa	Servizio a supporto della quotidiana operatività aziendale,mirato al miglioramento dei processi aziendali e della loro gestione	Accenture Deloitte KPMG PWC
Risorse Umane	Servizio che si occupa della gestione delle risorse umane con l'obiettivo di ottenere migliori prestazioni	Mercer Aon Performia
Finanziaria	Servizio che pianifica e monitora gli obiettivi e le risorse finanziarie di un soggetto economico	Deloitte KPMG PWC EY
Tecnologica o Informatica	Servizio che si occupa di formare le imprese su come utilizzare le tecnologie dell'informazione al fine di ottenere determinati obiettivi aziendali	Accenture Capgemini IBM BearingPoint

Tabella 1-Principali Players del mercato

Deve essere sottolineato che i principali player del mercato non si specializzano esclusivamente in un'unica tipologia di consulenza aziendale, ma spesso offrono un'ampia varietà di servizi ai loro clienti: ad esempio Deloitte è una delle società facenti parte delle Big 4 della consulenza finanziaria, ma vanta prestigio anche per quanto riguarda la consulenza operativa e informatica.

1.5.1 La Consulenza strategica

La prima tipologia di consulenza è quella strategica, che viene considerata dalla maggior parte dei consulenti come il segmento più "high-end" e prestigioso. Ha come obiettivo quello di trovare soluzioni ad hoc per il cliente attraverso delle strategie personalizzate che si adattano ai suoi bisogni e problematiche. I consulenti operano attraverso pianificazioni di lungo termine, mirate alla riorganizzazione della struttura societaria e a valutazioni generali sull'azienda e sul mercato in cui questa opera. La consulenza strategica si occupa di:

- Strategie aziendali
- Trasformazione del modello di business
- Policy riguardanti l'economia
- Fusioni e acquisizioni
- Strategia organizzativa
- Strategia funzionale
- Strategia digitale

La strategia aziendale prevede la formulazione degli obiettivi aziendali e dunque la progettazione di quello che viene definito vision e mission statement e lo sviluppo di piani strategici riguardanti la crescita dell'azienda e l'ingresso in nuovi mercati insieme allo sviluppo di roadmap di implementazione. La Business Model Transformation (BMI) invece, riguarda modifiche fondamentali nel modo in cui viene condotta l'azienda in seguito a cambiamenti sostanziali dell'ambiente esterno. A causa della natura dirompente della tecnologia, i consulenti che lavorano per il BMI devono lavorare in modo tale da far interagire costantemente progettazione digitale e strategie IT. L'area che si occupa di policy aziendale si occupa di supportare i governi e le istituzioni internazionali nella definizione delle politiche da attuare, principalmente riguardanti politiche fiscali ed interventi governativi. Inoltre, vengono

sviluppate anche delle valutazioni sugli impatti che si verificano, analisi finanziarie, studi economici su casi antitrust, indagini sulla concorrenza e su procedimenti di fusione, fornendo anche dei business case per comprenderne i driver economici che ne stanno alla base. La strategia organizzativa si concentra sulle leve che un'organizzazione deve attuare per poter sostenere la strategia d'impresa nel lungo periodo. Vengono progettate strutture organizzative e di corporate governance, proposte di valutazione sulla competitività, strategie riguardanti il capitale umano e il supporto del cambiamento.

La strategia funzionale prevede invece, lo sviluppo di piani e roadmap per le varie funzioni organizzative. Infine, la strategia digitale fornisce un servizio che ha come scopo la progettazione di strategie IT, la stesura di piani e analisi per le transazioni cloud e la gestione dell'architettura delle applicazioni.

In generale lo sviluppo del settore della consulenza strategica è strettamente legato alla diffusione di nuove tecnologie e alla crescita economica in generale, infatti registra un'elevata crescita durante i periodi di prosperità e calo dei tassi di crescita durante le fasi discendenti.

Se viene analizzato il periodo 2011-2016, si può vedere che nel 2011 infatti il mercato era stimato a 26,5 miliardi di dollari, a seguito degli anni della crisi la sua crescita è rallentata per poi iniziare a ricrescere durante il 2014 con tassi del 4,7% nel 2015 e 5,8% nel 2016 dove la dimensione del mercato è arrivata a poco più di 30 miliardi di dollari per poi continuare a crescere nel 2017 e 2018.

Figura 8-Mercato globale della consulenza strategica 2011-2016[g]

Una delle principali società di consulenza strategica è ad esempio la Booz Allen Hamilton e analizzando i dati finanziari dell'ultimo triennio 2016/2018, questa mostra una continua crescita in termini soprattutto di Revenues, in linea con l'andamento generale del mercato.

Financials

Fiscal	2016	2017	2018
Revenue (Bil)	5.41	5.80	6.17
Operating Income (Mil)	444.58	484.25	520.09
Operating Margin %	8.22	8.34	8.43
Net Income (Bil)	0.29	0.25	0.30
Diluted Earnings Per Share	1.94	1.67	2.05

Tabella 2-Dati finanziari Booz Allen Hamilton[h]

1.5.2 La consulenza operativa

La consulenza operativa ha come focus le performance operative aziendali e dunque ha come obiettivo l'implementazione di soluzioni che migliorano le operazioni interne di un'azienda, e più in generale, le prestazioni riguardanti l'intera value chain. Le soluzioni che vengono implementate riguardano modifiche al modello operativo, al processo aziendale, ai sistemi di gestione e più in generale alla cultura interna all'azienda. Il consulente deve essere in grado di fornire validi consigli riguardanti la gestione del processo, il project management, la supply chain e operazioni finanziarie. La consulenza operativa in particolare si occupa di:

- Organizzazione
- Vendita e marketing
- Supply chain
- Approvvigionamento
- Finanza
- Gestione dei processi aziendali
- R&S
- Outsourcing

Le operazioni organizzative hanno come scopo il miglioramento delle prestazioni dell'intera struttura organizzativa compresa la governance, i ruoli e le responsabilità dei dipendenti.

Si attuano piani di ottimizzazione della forza lavoro, riprogettazione dei ruoli e ristrutturazione aziendale. L'area di vendita si occupa di ottimizzazione e miglioramento dei processi di vendita, gestione dei canali, dell'assistenza clienti, la realizzazione del CRM[9] e la pianificazione delle vendite . L'area marketing invece, comprende la ricerca di mercato, l'ingegneria dei prodotti e

[9] Customer Relationship Management (CRM)

la gestione del customer experience. I consulenti di supply chain management (SCM) hanno l'obiettivo di semplificare le attività lungo tutta la value chain, passando dalla produzione, logistica e magazzino, fino alla consegna al cliente finale. Viene migliorata la pianificazione delle vendite e dunque della domanda, vengono affinate le operazioni di produzione, ottimizzata la logistica, la gestione dei rischi operativi e lo sviluppo di piani di mitigazione degli stessi.

Per quanto riguarda l'approvvigionamento invece, i consulenti hanno l'obiettivo di migliorare i termini e le condizioni contrattuali, gestire l'interazione con i fornitori, svolgere un'analisi dei costi e creare un portfolio di approvvigionamento. I servizi finanziari si concentrano sul capital budgeting e asset management, sebbene questi servizi facciano parte della consulenza finanziaria. Il Business Process Management si concentra sul miglioramento delle prestazioni operative e comprende la progettazione dei processi aziendali e la modellazione dei flussi con lo scopo di ridurre inefficienze e complessità. L'area di ricerca e sviluppo si occupa dell'innovazione e dell'ottimizzazione dei processi di sviluppo dei nuovi prodotti e dell'intero product lifecycle e ha il compito di definire il portfolio aziendale eliminando quelli che sono i prodotti non più redditizi. Infine, i consulenti di outsourcing si focalizzano su tutte le problematiche relative alla delocalizzazione e dunque aiutano le aziende nella progettazione di piani di condivisione di servizi e nello sviluppo di modelli e processi più standardizzati.

Ad oggi, si stima che il mercato dei servizi di gestione operativa valga circa 75 miliardi di dollari, rappresentando poco più del 30% del mercato globale della consulenza.

Durante gli anni 2011-2016 il mercato ha subito una continua crescita passando da una dimensione di 56 miliardi di dollari nel 2012 a 71 miliardi nel 2016. Una caratteristica chiave della consulenza operativa è che, in generale, è più resiliente alle condizioni economiche rispetto ad altri segmenti di consulenza. La gestione delle operazioni può essere utilizzata per migliorare le prestazioni aziendali in condizioni di mercato favorevoli e sfavorevoli, sia

consentendo piani di crescita dei ricavi, sia sostenendo piani di riduzione del personale e di efficienza.

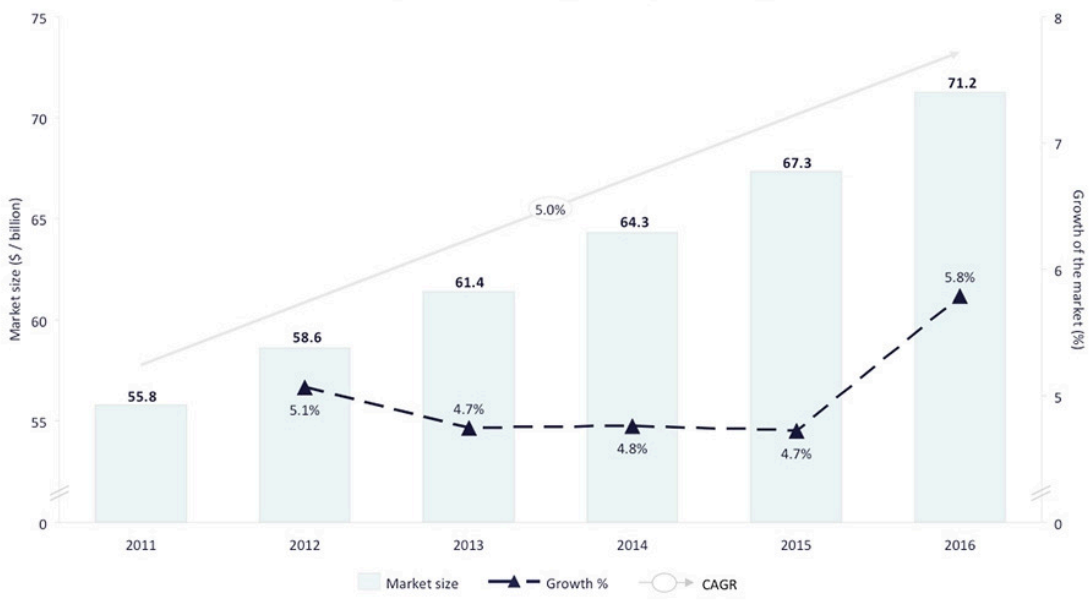


Figura 9-Mercato globale della consulenza operativa 2011-2016[i]

In generale negli ultimi anni la differenza tra consulenza strategica e operativa è diventata sempre più sottile, infatti si inizia a parlare di dominio Strategy e Operations, in quanto argomenti come la gestione dei processi, le operazioni e la tecnologia sono diventati elementi sempre più importanti dell'esecuzione della strategia aziendale.

Una delle principali società di consulenza operativa è ad esempio Accenture, nota anche per le sue prestazioni nel settore della consulenza IT, ed analizzando i dati finanziari dell'ultimo triennio 2016/2018, questa mostra una continua e notevole crescita in termini soprattutto di Revenues, in linea con l'andamento del mercato.

Financials

Fiscal	2016	2017	2018
Revenue (Bil)	34.80	36.77	41.60
Operating Income (Bil)	4.81	4.63	5.84
Operating Margin %	13.82	12.60	14.04
Net Income (Bil)	4.11	3.45	4.06
Diluted Earnings Per Share	6.45	5.44	6.34

Tabella 3-Dati finanziari ACCENTURE[j]

1.5.3 La consulenza sulle Risorse Umane

La consulenza sulle risorse umane si basa su quello che viene definito il capitale umano e in generale offre supporto alla funzione di HR interna all'azienda stessa.

Quest'area si occupa di:

- Strategia relativa al capitale umano
- Cambio organizzativo
- Risarcimenti & Benefits
- Funzione HR
- Gestione dei talenti
- Analisi HR
- Apprendimento e sviluppo
- Tecnologie HR

La strategia relativa al capitale umano include la definizione della cultura aziendale, la progettazione organizzativa e l'organizzazione del reclutamento e gestione dei talenti.

L'area relativa ai risarcimenti e Benefits si occupa di esaminare tutti gli aspetti relativi alla retribuzione e benefici per i dipendenti, crea schemi di bonus e definisce piani per la

retribuzione variabile e fissa. Il cambiamento organizzativo comprende l'allineamento con la leadership, la gestione degli stakeholder e la gestione culturale del cambiamento stesso.

L'area delle funzioni HR si concentra su tutte le attività relative al miglioramento del funzionamento del dipartimento delle risorse umane.

La gestione dei talenti comprende tutte le attività necessarie per assumere e trattenere talenti e dunque si occupa della pianificazione della forza lavoro e del reclutamento, fidelizzazione e gestione delle prestazioni. L'analisi delle risorse umane si concentra sull'applicazione dei processi analitici allo spettro del capitale umano.

La linea di servizi di apprendimento e sviluppo, denominata anche formazione e sviluppo, riguarda le attività volte a migliorare le prestazioni di individui e gruppi. Lo scopo è quello di supportare la formazione e l'istruzione degli individui attraverso anche il coaching e il mentoring. Infine, la tecnologia HR è il settore specializzato in tutti i sistemi e strumenti utilizzati nel reparto risorse umane, compresi i grandi moduli ERP di SAP, Oracle o Microsoft e più soluzioni di nicchia per il dominio funzionale.

Il mercato dei servizi di consulenza per le risorse umane rappresenta circa il 10% del mercato totale della consulenza globale, vale 34 miliardi di dollari, e si tratta di uno dei più piccoli rispetto agli altri 4. Durante gli anni della crisi, la consulenza sulle risorse umane è stata una delle principali vittime della recessione: secondo alcuni analisti, la spesa per la consulenza sulle risorse umane si è ridotta del 10% e ancora di più nelle aree geografiche mature.

Dal 2011 sono stati ripristinati i livelli di crescita nel mercato e le entrate dei servizi di consulenza HR hanno registrato un aumento di circa $ 1 miliardo all'anno.

Le percentuali di crescita annuali variano tra il 3,6% e il 4,5% soprattutto negli anni più recenti che mostrano prestazioni migliori.

Nei prossimi anni si prevede che le spese per consulenti HR continueranno a crescere.

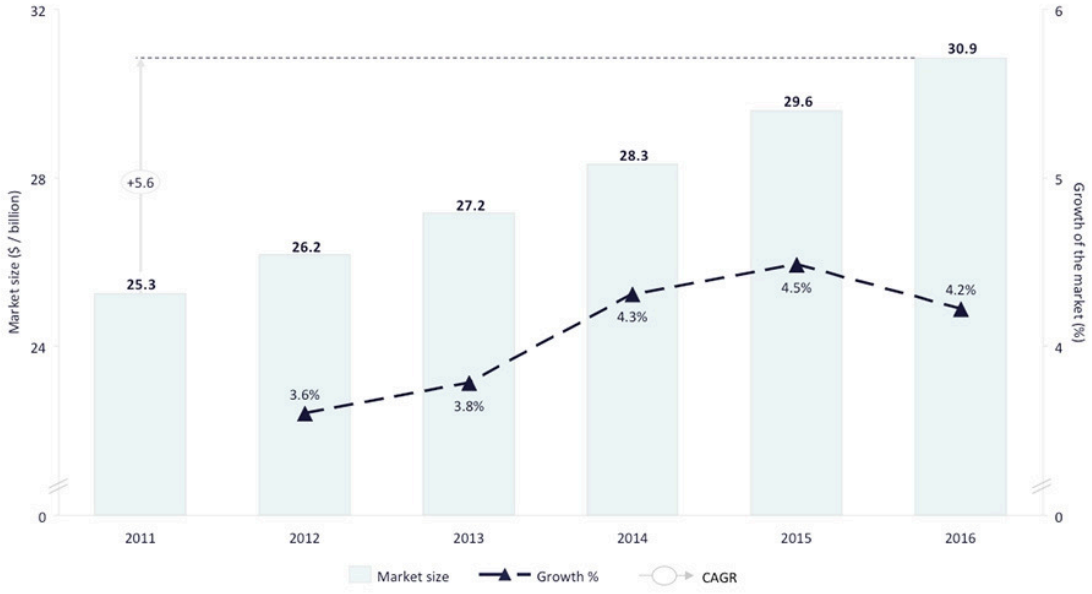


Figura 10-Mercato globale della consulenza sulle Risorse Umane 2011-2016[k]

Una delle principali società di consulenza sulle risorse umane è ad esempio AON e analizzando i dati finanziari dell'ultimo triennio 2016/2018, questa mostra una continua crescita in termini soprattutto di Revenues, in linea con l'andamento generale del mercato.

Financials

Fiscal	2015	2016	2017
Revenue (Bil)	9.48	9.41	10.00
Operating Income (Bil)	1.59	1.64	0.98
Operating Margin %	16.74	17.41	9.79
Net Income (Bil)	1.39	1.40	1.23
Diluted Earnings Per Share	4.88	5.16	4.70

Tabella 4-Dati finanziari AON[l]

1.5.4 La consulenza finanziaria

La consulenza finanziaria invece offre servizi riguardanti ad esempio la gestione del rischio, la consulenza fiscale e la consulenza immobiliare.

Il consulente deve dunque possedere una solida base analitica finanziaria e contabile.

Il mercato della consulenza finanziaria si occupa di:

- Servizi di transazione
- Finanza aziendale
- Consulenza contabile
- Consulenza fiscale
- Consulenza immobiliare
- Consulenza legale
- Contenzioso

I servizi di transazione forniscono al cliente una gamma di servizi relativi all'acquisizione, fusione o cessione di un'organizzazione e dunque, si occupano di creare delle strategie di acquisizione, analisi di pre-deal e di supporto dell'integrazione post fusione. La finanza aziendale è l'area di consulenza che si occupa di finanziamento e questioni relative alla struttura del capitale e di gestione del capitale circolante e ristrutturazione.

I consulenti di crisi e recupero assicurano un piano di turnaround a lungo termine.

I servizi chiave includono la gestione di insolvenza, la ristrutturazione, la consulenza per il risanamento e la gestione del debito. I consulenti di gestione del rischio aiutano le organizzazioni a garantire che l'incertezza all'interno dell'impresa e del mercato non abbia un impatto negativo sugli obiettivi di business.

Viene così offerta la gestione del rischio, controllo dei rischi, audit interno e valutazione del rischio IT. Il segmento di consulenza fiscale aiuta le imprese ad aderire alla normativa fiscale mentre la consulenza contabile si focalizza sull'ottimizzazione delle problematiche di contabilità e rendicontazione finanziaria. I progetti in genere comportano l'aumento dell'efficienza della funzione contabile, il miglioramento della qualità e dei flussi di reporting finanziario e la conformità ai requisiti normativi a tutti i livelli. La consulenza immobiliare supporta i clienti con

questioni finanziarie nel settore immobiliare e della gestione immobiliare. Si occupa delle valutazioni immobiliari, del supporto delle transazioni sugli affari immobiliari e l'ottimizzazione dei portafogli di asset immobiliari. Il segmento forense e contenzioso supporta i clienti con una gamma di servizi che derivano da controversie o contenziosi. Un consulente legale può fornire calcoli sui danni economici per governi, enti antitrust o società, sostenere frodi fiscali o indagini sul riciclaggio di denaro o indagare su reati digitali come il cyber- attacchi o furto di dati.

Si stima che il segmento di consulenza finanziaria valga $ 77 miliardi ad oggi, circa un quarto del mercato globale delle consulenze. A differenza di altri segmenti all'interno del settore della consulenza, durante gli anni della crisi e le sue conseguenze, la consulenza finanziaria ha continuato a presentare una performance relativamente stabile.

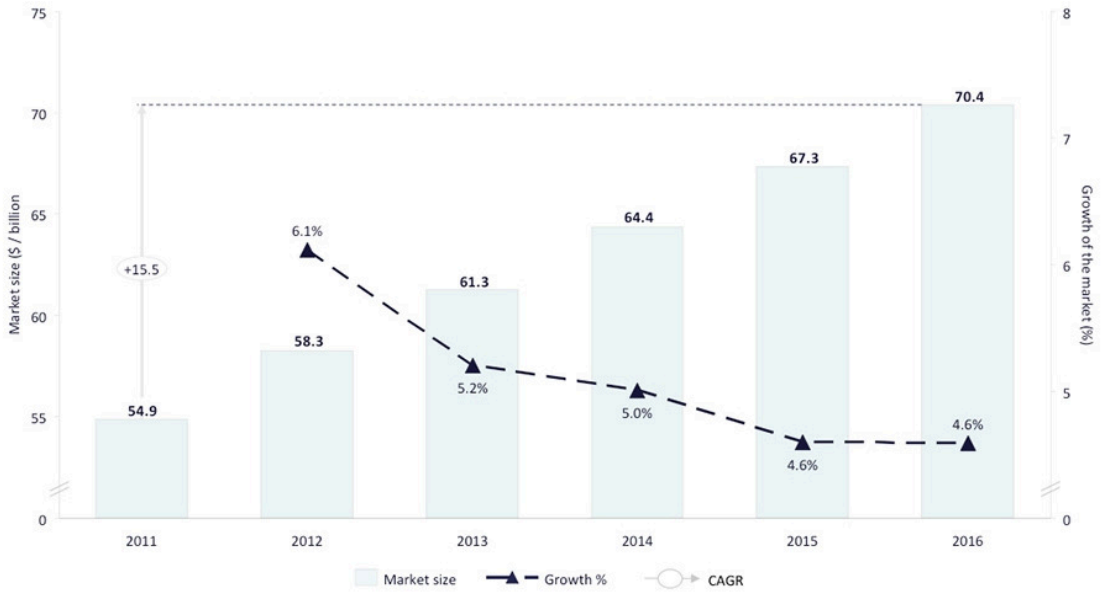


Figura 11-Mercato globale della consulenza finanziaria 2011-2016[m]

Una delle società principali di consulenza finanziaria è Deloitte, società non quotata in borsa insieme agli altri 3 big player della consulenza contabile, ed analizzando la crescita di revenues nel periodo che va dal 2006 al 2010 è evidente come vi sia una continua ed elevata crescita.

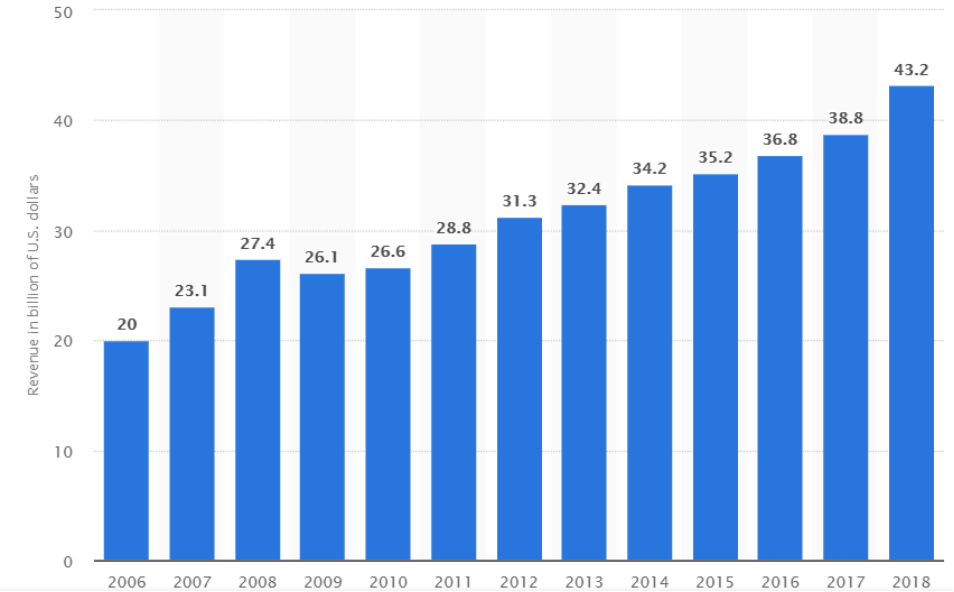


Tabella 5-Dati finanziari Deloitte[n]

1.5.5 La consulenza tecnologica

La consulenza IT, detta anche consulenza tecnologica, si riferisce a servizi volti ad aiutare i clienti ad utilizzare la tecnologia dell'informazione (IT) e il digitale in maniera coerente con i loro obiettivi di business. Il segmento di consulenza IT copre sia i servizi di consulenza che quelli di implementazione e necessita di figure professionali specializzate.

Data la natura dinamica della tecnologia, i consulenti non hanno sempre un'intima conoscenza del settore del cliente ed è per questo che molto spesso il consulente tecnologico lavora affiancato da un altro consulente specializzato nel settore stesso.

La consulenza IT si occupa di:

- IT strategy
- IT Architecture
- Implementazione IT
- Servizi ERP

- System integration
- Data Analytics
- IT security
- Gestione del software

La strategia IT si concentra principalmente sulla creazione di business case aziendali per definire un opportuno piano IT da attuare. L'architettura IT esamina i processi e i sistemi IT e definisce il progetto tecnologico alla base dei processi aziendali. Si occupa di implementazione IT o integrazione di sistemi.

I servizi ERP[10] sono attività che supportano i clienti nella progettazione, implementazione e / o manutenzione di sistemi e moduli ERP. Questa area si occupa di riprogettazioni dei processi aziendali mentre l'integrazione dei sistemi esamina in che modo i diversi sistemi di calcolo e le applicazioni software possano collegarsi insieme. La sicurezza IT si occupa del rischio, sicurezza e conformità nel panorama IT, mentre la linea di business di implementazione IT comprende tutti i servizi relativi alla progettazione e all'implementazione di progetti technology-based.

L'area di gestione del software gestisce l'acquisto, l'implementazione, la manutenzione, l'utilizzo e lo smaltimento delle applicazioni software all'interno di un'organizzazione.

Infine, l'analisi dei dati si occupa delle tecniche e strumenti che possano trasformare grandi quantità di dati in informazioni preziose al fine di supportare il processo decisionale.

Quest'area si basa sulla business intelligence, il data warehousing (big data) e la modellazione predittiva.

Il mercato della tecnologia e dei servizi di consulenza IT è pari a circa il 20% del mercato globale della consulenza globale, vale circa 50 miliardi di dollari. Dal 2011, la consulenza tecnologica ha

[10] Enterprise Resource Planning (ERP)

visto una crescita annuale fluttuante attorno al 2,5%. Nei prossimi anni, si prevede che il mercato della consulenza IT dovrà affrontare una domanda significativamente maggiore, accelerando la crescita, sulla scia di grandi mega trend tecnologici, tra cui digitalizzazione, analisi, cloud, robotica e Internet of Things (IoT).

Figura 12-Mercato globale della consulenza tecnologica 2011-2016[o]

Una delle principali società di consulenza tecnologica/informatica è ad esempio Capgemini e analizzando i dati finanziari dell'ultimo triennio 2016/2018, questa mostra una continua e notevole crescita in termini soprattutto di Revenues.

Financials

Fiscal	2015	2016	2017
Revenue (Bil)	11.92	12.54	12.79
Operating Income (Bil)	1.20	1.32	1.35
Operating Margin %	10.05	10.53	10.57
Net Income (Bil)	1.12	0.92	0.82
Diluted Earnings Per Share	6.33	5.25	4.76

Tabella 6-Dati finanziari Capgemini[p]

Da questa analisi è dunque evidente come il settore della consulenza sia molto variegato e frastagliato in quanto molteplici sono i settori in cui è possibile trovare uno sbocco. Al giorno d'oggi diventa quasi essenziale per le aziende acquisire dei consulenti esperti che possano garantire l'acquisizione di un vantaggio competitivo all'interno del mercato.

Analizzando la situazione del mercato dal 2011 fino al 2020 è evidente che la consulenza maggiormente richiesta è dunque quella che fornisce servizi finanziari, ovvero la consulenza di financial advisory, e quella operativa, ed entrambe posseggono la dimensione di mercato maggiore a livello globale in termini di milioni di dollari. In generale però tutti i settori sono in costante e continua crescita.

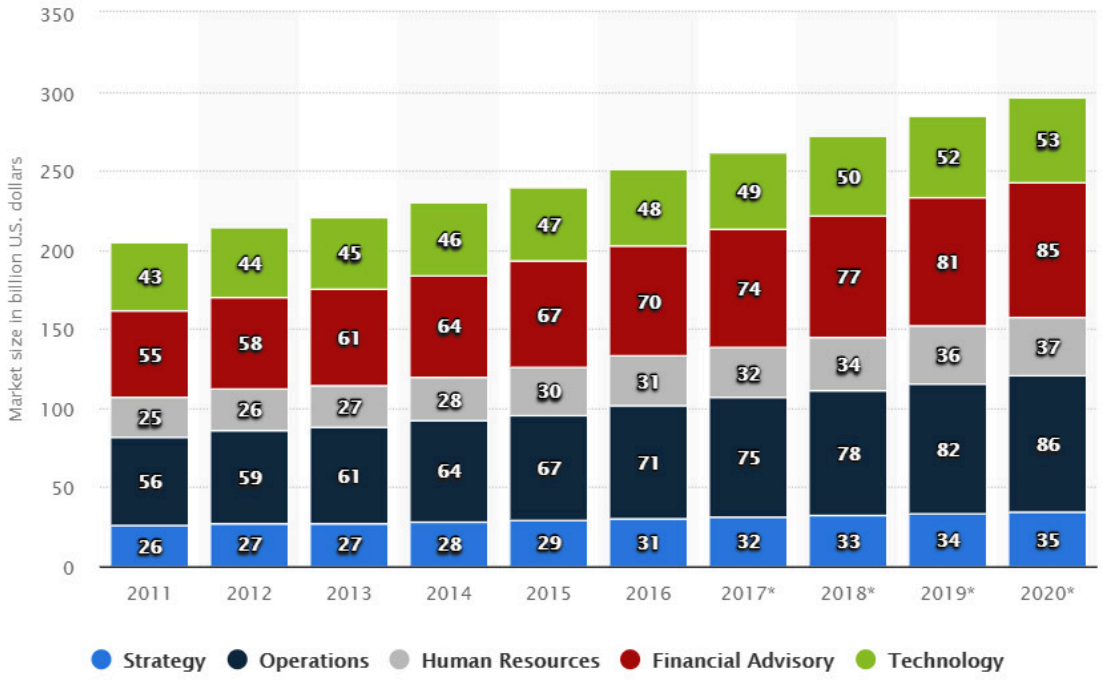


Figura 13-Dimensione del mercato globale 2011-2020[q]

1.6 Il rapporto tra cliente e consulente

Il rapporto che si instaura tra il consulente e il cliente è noto come relazione di agenzia ovvero rapporto tra Pincipale-Agente. L'azienda, che costituisce il Principale, sigla un accordo con il consulente, più in generale con la società di consulenza, che costituisce così l'agente.

Il principale è costretto a rivolgersi all'agente perché incapace di svolgere una determinata attività che richiede una certa preparazione specialistica e dunque il consulente, possedendo maggiori conoscenze e abilità in un determinato ambito, ha il compito di agire per conto dell'azienda, promuovendo il suo interesse. Il principale delega all'agente il potere decisionale su come agire e dunque è necessario che alla base di questo rapporto ci sia fiducia e collaborazione in modo tale da ottenere un servizio di consulenza di qualità e conforme a quelli che sono i bisogni e dunque le richieste del cliente stesso. Il problema tra principale e agente sorge nel momento in cui nascono degli incentivi che portano al conflitto tra queste due figure: se entrambi, il principale e l'agente, si impegnano a massimizzare solamente la loro utilità e dunque sorgono interessi diversi, viene meno la fiducia e la collaborazione e dunque si instaura un conflitto d'interesse.

Il principale ha difficoltà nel verificare facilmente che l'operato dell'agente sia svolto nei suoi interessi e da ciò sorgono i principali problemi di asimmetria informativa e azione nascosta. L'asimmetria informativa, azzardo morale, nasce poiché l'agente possiede un vantaggio informativo in quanto è l'unico a conoscere il lavoro da svolgere e grazie a questo disequilibrio d'informazioni può iniziare ad assumere comportamenti opportunistici, nascondendo quelle che sono tutte le informazioni in suo possesso ed effettuando dunque delle scelte inefficienti. L'asimmetria è tanto più elevata tanto più il servizio oggetto dello scambio è complesso.

L'azione nascosta, rischio morale, invece, nasce nel momento in cui il principale ha difficoltà ad osservare il comportamento dell'agente che può sfruttare la sua libertà a proprio favore.

Dunque l'ipotesi generale è che i consulenti conoscano meglio la situazione e abbiano un accesso migliore alle informazioni in modo da riuscire ad affrontare i complessi problemi aziendali e proporre una soluzione da implementare. Misurare il valore aggiunto che il consulente porta in azienda non è semplice proprio perché diventa difficoltoso per il cliente determinare quella che è la prestazione e l'operato svolto dal consulente a causa dei motivi sopra descritti.

Il cliente può dover affrontare diverse tipologie di incertezze quando si parla di progetti di consulenza, come espresso da Pemer e Werr (2013): la prima incertezza sorge, come detto anche precedentemente, poiché diventa difficile misurare le prestazioni del consulente e dunque valutare le sue abilità e competenze dal punto di vista del cliente. Inoltre, si è in un settore in cui la professione non è istituzionalizzata ma solamente privata e dove le barriere all'ingresso non sono eccessivamente elevate in modo da permettere alle società di consulenza, anche con poca esperienza, di continuare a nascere ogni giorno. La natura intangibile dell'output rende impossibile calcolare il valore esatto del servizio sia nel breve che lungo periodo. Una seconda tipologia di incertezza è quella relazionale e dunque il rischio di comportamenti opportunistici e scorretti. I progetti di consulenza richiedono spesso la divulgazione di informazioni riservate e dati sensibili che potrebbe compromettere il business dell'azienda e il suo vantaggio competitivo.

Il rapporto tra il consulente ed il cliente è basato su interazioni sia personali che informali e dunque è fondamentale che il cliente si fidi del suo consulente e che sia disposto a rivelargli qualsiasi informazione utile al progetto, e che il consulente si comporti eticamente.

L'ultima incertezza è di tipo psicosociale e riguarda principalmente la struttura organizzativa e culturale dell'azienda. Nel momento in cui quest'ultima assume un consulente può sorgere nei dipendenti non solo l'avversità nel voler divulgare informazioni, ma anche una difficoltà

nell'avere la giusta percezione dei consulenti e nutrire nei loro confronti la giusta stima. Accettare un team di consulenti all'interno della propria azienda non è sempre semplice, soprattutto se i dipendenti temono un cambiamento di potere e dunque, una ristrutturazione della società, e se l'immagine di consulente come esperto del settore non viene condivisa all'interno dei dipartimenti coinvolti. Inoltre sorge all'interno dell'azienda il dubbio che effettivamente questo team di consulenti sia imparziale: alcune società di consulenza hanno a volte più di un team che operano in diversi settori presso lo stesso cliente, nasce così il sospetto che i consulenti effettivamente operino secondo il loro interesse e non quello del cliente.

Per cercare di eliminare queste incertezze è utile definire dei parametri per misurare le prestazioni e le dimensioni che qualificano un consulente. A tal proposito Benazic e Ozretić Došen[11] offrono un quadro molto dettagliato che mostra quelle che sono le dimensioni chiave per poter valutare e giudicare un servizio e dunque un servizio di consulenza.

Fin dall'inizio è necessario valutare il potenziale di un servizio che dipende da alcuni fattori come la modernità della tecnologia su cui si basa e l'idoneità delle metodologie utilizzate dalla società di consulenza che, non solo devono essere sempre all'avanguardia, ma anche pertinenti ai requisiti organizzativi del cliente. Inoltre, è fondamentale che le competenze professionali e le abilità del consulente nel definire il problema e implementare la soluzione siano adeguate, ed è anche necessario che ci sia lavoro di squadra e capacità di presentazione orale. Si tratta di caratteristiche fondamentali per ottenere un servizio affidabile e di qualità.

Un'altra dimensione chiave nell'ambito del servizio riguarda la sua tempestività ed efficacia ovvero il rispetto degli orari, la completezza e accuratezza delle informazioni fornite e la chiarezza nella definizione delle attività e delle responsabilità. Il risultato del servizio viene

[11] Service quality concept and measurement in the business consulting market- Benazic e Ozretić Došen (2013)

analizzato misurando infine il grado di attuazione della soluzione offerta e il grado di realizzazione degli obiettivi identificati. Dunque sono tutte queste dimensioni necessarie per definire se un servizio è di qualità e conforme a quanto richiesto dal cliente.

Oggi giorno però a causa dell'avvento di internet e della maggiore accessibilità ai dati e alle informazioni rendono l'asimmetria informativa sempre più grande generando così più minacce e problemi di fiducia e reputazione all'interno del complesso rapporto tra principale-agente.

1.7 Tipologie di contratti e modello organizzativo

Le società di consulenza sono organizzate internamente generalmente in 4 livelli gerarchici. Partendo dal livello più basso si ha:

- Analyst
- Consultant
- Manager
- Partner

In ogni azienda all'interno di ogni macro area si sviluppano altri sotto livelli che possono presentare la denominazione di Junior e Senior come ad esempio analyst e junior analyst, consultant e senior consultant e così via. Ad ogni categoria vengono attribuite determinate responsabilità, uno specifico salario e dei bonus e benefit aziendali.

Gli Analyst sono solitamente dei neolaureati con poca esperienza lavorativa, con un ottimo background accademico, e sono responsabili di una prima analisi del problema, ricerche primarie e studio del settore. Gli Analyst hanno vari gradi di coinvolgimento all'interno del progetto, devono sempre collaborare e presentare i loro risultati a consultant e manager, e spesso sono esposti anche ad attività di networking e incontri formali con il cliente.

L'Analyst raccoglie informazioni preliminari utili poi a disegnare e risolvere il problema aziendale. Il tempo medio di permanenza in questo livello organizzativo è di circa 2-3 anni e successivamente si passa al ruolo del Consultant.

I Consultant possiedono maggiore esperienza lavorativa e sono infatti coloro che disegnano la proposta di soluzione al problema aziendale. Rispondono al manager del loro operato e hanno un'elevata esposizione all'interno del progetto e continue interazioni con i clienti.

Si tratta di un responsabile operativo. In questo livello organizzativo il tempo medio di permanenza è di circa 4-5 anni, a volte anche 6.

Successivamente si passa al ruolo dei Manager che sono i primi nella gerarchia a possedere influenza manageriale e leadership. Queste figure hanno il compito di intrattenere relazioni con il cliente, supportare i consultant, ampliare le loro conoscenze e competenze specifiche nei vari ambiti e gestire i talenti. Il manager pianifica e supervisiona le attività e coordina le risorse.

Il tempo medio di permanenza in azienda come manager è di circa 5-6 anni.

L'ultimo ruolo è quello del partner che è il responsabile del progetto e dei rapporti istituzionali con il cliente. Il partner deve possedere più di 10 anni di carriera in consulenza ed infatti è un ruolo che viene ricoperto raggiungendo una certa anzianità. Egli deve essere in grado di fidelizzare il cliente, deve dimostrare capacità e conoscenze eccezionali in un determinato settore.

Come già detto precedentemente, all'interno di ogni azienda si sviluppano figure professionali differenti: ad esempio in Deloitte si hanno le figure dell'analyst, del Consultant (al cui interno si distingue Consultant 1,2,3) del senior Consultant (al cui interno si distingue Senior Consultant 1,2,3), del Manager, del senior Manager, del director, del Partner e dell'equity Partner, e così via per ogni azienda.

Se si prende in considerazione il mercato inglese, si può avere anche una panoramica sulla situazione di stipendio/bonus e benefits. Le stime sono le seguenti:

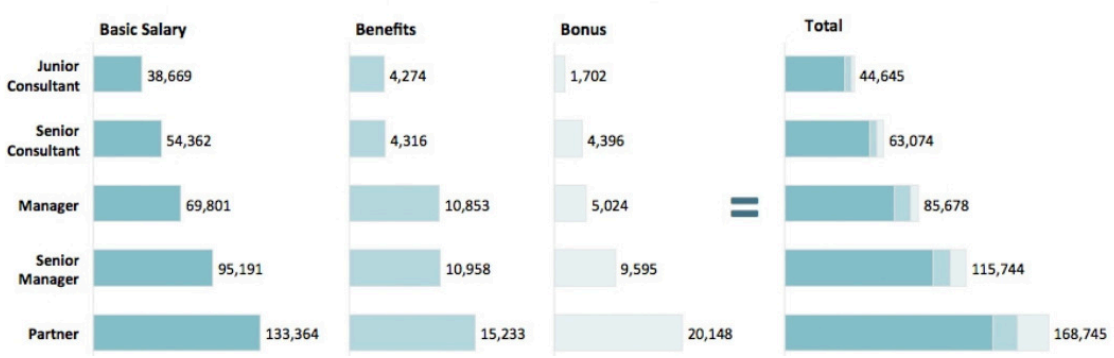


Figura 14-Stipendi nel mercato inglese della consulenza (£ per livello gerarchico)[r]

È possibile osservare che in media le prestazioni aggiuntive rappresentano quasi il 10% dello stipendio base, i bonus invece equivalgono a circa il 7% del salario, sebbene crescano di livello in livello. In generale è possibile affermare che il settore della consulenza non sia molto trasparente quando si parla di remunerazioni, infatti, gli stipendi base sono difficilmente comunicati e le società tendono a far rimanere privati quelli che sono i dettagli sui loro pacchetti di benefici. Vi è comunque una grande varietà di retribuzioni all'interno della consulenza, sia per la varietà di figure a livello gerarchico che ogni impresa possiede, sia a livello di tipo di impresa e quindi di modello di business, che a livello di area di servizio in cui il consulente si trova ad operare. A tal proposito è subito evidente che ad esempio un consulente junior che opera in consulenza strategica guadagni circa il 30% rispetto al suo collega della consulenza operativa e circa il 25% in più di quello in gestione dei progetti.

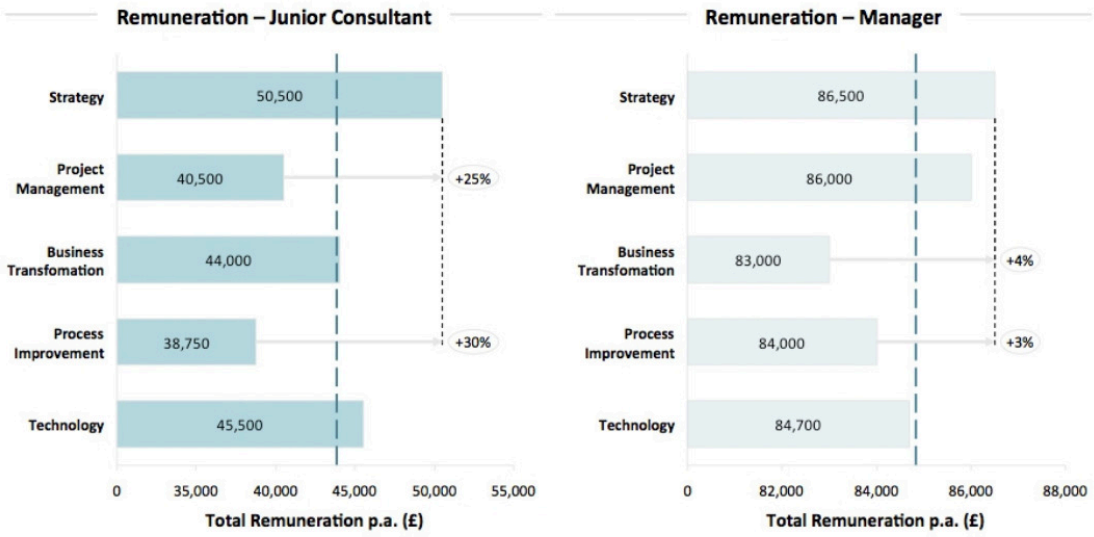


Figura 15-Remunerazione Junior Consultant e Manager (in £) nel mercato inglese[s]

Queste differenze si trovano a tutti i livelli di carriera della consulenza portando alla crescita sempre più preponderante dell'importanza della retribuzione variabile.

Ciò può essere spiegato tenendo in considerazione il fatto che un consulente debba fatturare commissioni di circa 3-5 volte il proprio stipendio annuale, per cui consulenti che lavorano in

settori dove i profitti sono maggiori, come quello della strategia, hanno la possibilità di ottenere tariffe più alte e consistenti.

Un altro fattore che influenza i salari e i bonus ad essi collegati è la posizione geografica, infatti questi sono diversi sia se si parla di stati, sia se si parla di regioni o città. Ad esempio da uno studio condotto da Micheal Page sui salari, emerge che i consulenti operanti a Londra guadagnino più di quelli operanti a Manchester o a Birmingham[12].

Ultimo aspetto da considerare è anche il sesso del consulente, studi recenti rivelano infatti che in media un consulente maschio guadagni più della controparte femminile, sebbene questo possa essere spiegato dalla diversità delle attitudini che i due generi possiedono nei confronti della vita lavorativa. Tutto ciò dimostra dunque che si tratta di un settore molto variegato, per cui è difficile stabilire degli standard e dei comportamenti comuni tra le varie aziende di consulenza che operano nel mercato. È un settore molto attrattivo e che presenta notevoli opportunità di carriera, soprattutto per i neolaureati che hanno così la possibilità di entrare a far parte di un mondo in cui fondamentale è la diversità, la possibilità di entrare in contatto con varie realtà, di accrescere le proprie competenze sia tecniche che personali (soft skills).

La consulenza è in generale è un settore che può essere definito asset-light, in cui è proprio il capitale umano a giocare un ruolo fondamentale. Si tratta di un settore dinamico, in continua crescita, e ciò comporta essere uno dei settori che presenta uno dei turnover maggiore dei propri dipendenti, figure in continua ricerca di nuove opportunità e possibilità di crescita, ma è proprio a causa di ciò, come mostrano diverse statistiche, che la consulenza si pone come uno degli ambiti in cui vengono effettuate più assunzioni durante ogni anno creando così varie opportunità lavorative.

[12] Salary survey 2017- Micheal Page

Il seguente grafico mostra infatti il numero di dipendenti per quanto riguarda le Big four[13] della consulenza durante il 2017.

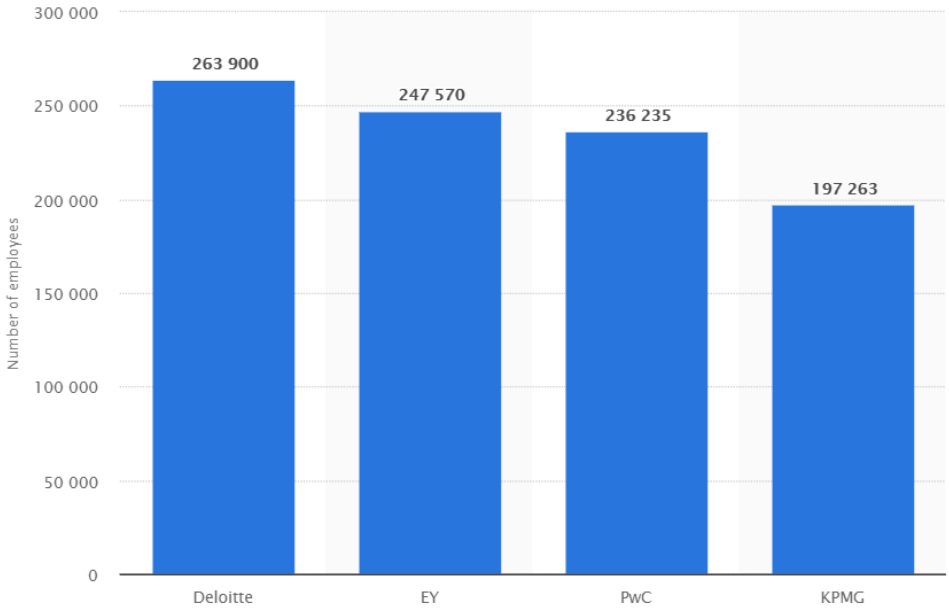


Figura 16-Numero dipendenti Big 4 nel 2017[t]

Ad esempio, nel 2017 Deloitte ha assunto il maggior numero di dipendenti arrivando ad oltre 263.900 consulenti in tutto il mondo, rispetto al 2016 con 244.400 o al 2018 attuale con 286.200 dipendenti.

Combinando tutti i dati delle Big Four viene fuori che queste società hanno impiegato quasi 945.000 persone in tutto il mondo solamente nel 2017. Ciò dimostra che la consulenza è un settore che gode di buona salute e che rappresenta ad oggi, un grande polo di attrazione non solo per neolaureati, ma anche per professionisti che vogliono entrare a far parte di un mondo in continua evoluzione.

[13] Le Big Four sono le società di consulenza leader nell'auditing e contabilità. Deloitte, PWC, Ernst e Young e KPMG insieme controllano la maggioranza in borsa rispetto a tutte le società quotate.

2. Analisi del settore della consulenza aziendale

2.1 Analisi SWOT

L'analisi SWOT è uno strumento che permette di definire i punti di forza (Strenght), di debolezza (Weakness), le opportunità (Opportunity) e le minacce (Threat) all'interno di uno specifico settore di mercato. Questa analisi dunque consente di individuare ed analizzare tutti i fattori esterni ed interni che potrebbero influenzare significativamente il proprio business.

Prendendo in considerazione il mercato della consulenza aziendale, l'analisi SWOT fornisce i seguenti risultati:

- Punti di forza: il mercato della consulenza aziendale è un settore in continua crescita. La domanda di competenze specializzate è aumentata e continua ad aumentare notevolmente, la conoscenza è altamente commercializzabile e ciò porta le società di consulenza ad essere molto redditizie, con un flusso di cassa quasi sempre positivo.

  I costi di avvio sono relativamente sostenuti, essendo un tipo di business asset light, e se si riesce ad avere immediatamente una buona base clienti, che può diventare solida e forte anche nel breve periodo, i costi saranno ancora più bassi e dunque i margini lordi saranno estremamente elevati.

- Punti di debolezza: le barriere all'ingresso sono medio-alte e per quanto sia possibile costituire una società di consulenza rapidamente, è necessario posizionarsi sin da subito in maniera oculata all'interno del mercato in modo da ottenere quote di mercato e rafforzare il proprio marchio. A causa della difficoltà iniziale di irrompere nel mercato, data dalla presenza dei colossi della consulenza aziendale, le aziende devono trovare il modo di sopravvivere all'interno del settore. È inoltre necessario all'inizio avere la giusta liquidità a

causa della riluttanza delle banche e società finanziarie a fornire continui capitali alle imprese.

Spesso i player del mercato sono degli attori globali per cui sono soggetti a fattori esterni come ad esempio le politiche del governo o fluttuazioni valutarie.

- Opportunità: la consulenza aziendale è un settore dotato di grandi opportunità, infatti, a differenza di altre società quelle di consulenza hanno la possibilità di poter espandere rapidamente il loro business assumendo esperti in varie discipline specifiche.

  Le aziende di consulenza possono puntare oltre che a progetti di grandi dimensioni che comportano visibilità, anche a progetti di piccole e medie dimensioni con la possibilità di espanderli verso mercati in via di sviluppo. Ci sono dunque tante opportunità di espansione per queste aziende grazie anche alla possibilità di diversificarsi seguendo quelli che sono i nuovi trend del mercato. È possibile concentrarsi su determinate attività commerciali, sull'uso di nuove tecnologie, con il risultato di penetrare ancor meglio sul mercato ottenendo quello che può essere definito un cuscinetto per i periodi finanziari difficili.

  In generale il mercato è sempre in continua evoluzione e le imprese per ottenere vantaggio competitivo e resistere ai propri competitors avranno sempre la necessità di un consulente che lo aiuti nel complesso processo di problem solving e decision making. Inoltre, dato il continuo emergere di nuove società di piccole e media dimensione, i big player del mercato hanno la possibilità attraverso fusioni e acquisizioni di accrescere la loro quota del mercato.

- Minacce: come detto precedentemente l'economia è in continua evoluzione e ciò richiede la necessità di assumere il personale adeguato per far fronte a questi cambiamenti. Inoltre è un settore in cui vi è una grande minaccia di competizione, soprattutto per le big della consulenza. Un altro problema potrebbe essere rappresentato da limiti legislativi che

avrebbero un grosso impatto su questo tipo di business. Anche un ritorno di cattivi tempi finanziari, come il periodo della recessione, potrebbe causare problemi di affidabilità dei clienti e dunque gravi conseguenze per il business.

2.2 Le 5 Forze di Porter

Il modello delle 5 forze competitive di Porter è uno strumento che viene utilizzato per valutare la posizione competitiva delle imprese operanti in un determinato mercato.

Lo scopo è quello di individuare le forze che agiscono all'interno del settore, di analizzarne l'intensità e capirne l'importanza.

Le 5 Forze di Poter riguardano la rivalità tra concorrenti diretti del settore, il potere dei fornitori, il potere degli acquirenti, la minaccia di potenziali entranti e la minaccia di beni sostitutivi.

- La minaccia di beni sostitutivi riguarda i produttori di beni sostituiti, ovvero quelle imprese che potrebbero produrre beni/servizi differenti da quelli immessi nel mercato da un'azienda di consulenza, ma che soddisfano i medesimi bisogni dei clienti finali:

  in questo caso si tratta delle aziende stesse che cercano di acquisire più competenze al loro interno senza ricorrere al servizio di consulenza aziendale.

  Vengono aggiunti in azienda reparti di consulenza interna, di strategia, pianificazione e di marketing, non solo per ridurre i costi ma anche per creare maggior coesione interna, infatti, i consulenti interni non solo conoscono maggiormente l'organizzazione ma ne comprendono a pieno la cultura, rendendo il cambiamento più semplice e veloce. Questa rappresenta dunque una significativa minaccia di sostituzione per i fornitori di servizi. Inoltre, l'avvento del massivo utilizzo della business intelligence che permette di avere delle analisi ad hoc e tempestive, spesso porta le aziende ad utilizzare questi risultati nei loro processi decisionali, senza avere più la necessità di ricorrere ad analisti funzionali

esterni. Si può dunque affermare che la minaccia di beni sostituti all'interno del mercato della consulenza gestionale è medio-alto

- Il Potere dei fornitori riguarda coloro che fornisco all'impresa i beni necessari per il processo produttivo: nel caso della consulenza aziendale i principali fornitori sono coloro che forniscono tecnologie dell'informazione ICT e apparecchiature per l'ufficio.

  Le grandi società di consulenza investono molto in sistemi ICT, per i quali stipulano dei contratti con i grandi providers di queste tecnologie. Un cambiamento dei fornitori potrebbe comportare costi significativi e dunque ingenti costi di switching, come ad esempio i costi sunk della formazione del personale o i costi derivanti dall'impatto del nuovo sistema, soprattutto se incompatibile con quello già esistente.

  Poiché per le società di consulenza è fondamentale possedere team di consulenti sempre con alti livelli di istruzione e conoscenza del settore, la compensazione e la formazione dei dipendenti potrebbe rappresentare un costo decisamente elevato per gli operatori del mercato. Dunque, è possibile affermare che il potere dei fornitori nel mercato della consulenza è elevato.

- Il potere degli acquirenti riguarda direttamente coloro che acquistano i servizi offerti dalle società di consulenza: tantissime aziende e di qualsiasi genere impiegano ad oggi servizi di consulenza aziendale all'interno del loro business.

  All'interno del mercato vi è un alto grado di differenziazione del servizio e i principali attori offrono una vasta gamma di soluzioni. Il servizio di consulenza è B2B e i clienti possiedono una vasta scelta per quanto riguarda il servizio di consulenza da acquisire, ma è spesso più difficile per le piccole e medie imprese diventare clienti di una grande società di consulenza, che possiede maggiori conoscenze e competenze sul mercato. Inoltre, solitamente viene stipulato un contratto specifico di progetto tra consulenti e cliente finale

e questo non implica costi di switching tra progetti, dunque si tratta di contratti vincolanti, che quasi sempre hanno durata molto lunga, di mesi o addirittura anni, e dunque per il cliente finale cambiare società di consulenza durante lo sviluppo del progetto può essere molto costoso, anche a causa di eventuali tempi di preavviso lunghi e commissioni di risoluzione del contratto anticipata. Il potere degli acquirenti in questo settore è dunque basso.

- La minaccia di potenziali entranti riguarda i concorrenti potenziali che potrebbero far ingresso nel settore in cui opera l'azienda di consulenza: all'interno del mercato vi è un altro grado di differenziazione del servizio di consulenza offerto, ed i consulenti, infatti, hanno conoscenze su una vasta gamma di settori e dunque su diversi argomenti. Ciò può rappresentare un vantaggio per i potenziali concorrenti nel mercato soprattutto grazie alla possibilità di sviluppare un servizio ad hoc per determinate nicchie di mercato. Le principali società di consulenza però, sono organizzazioni di livello mondiale e possiedono brand molto forti, per cui, la reputazione diventa estremamente fondamentale nel mercato insieme ad un buon track record sui risultati ottenuti per ottenere un reale vantaggio competitivo. Ciò rappresenta una barriera all'ingresso significativa per i nuovi players che non hanno ancora sviluppato un loro vantaggio competitivo, dato soprattutto dalla forza del brand. Inoltre, la consulenza implica un alto grado di conoscenza specialistica e proprietaria e dunque, l'ampio e profondo pool di competenze a disposizioni dei grandi players consolidati della consulenza, comporta anche significative economie di scala e dunque sono più adatti e capaci nell'affrontare complesse esigenze di determinati clienti e riescono a vincere contratti più redditizi. Le tariffe pagate per un servizio di consulenza dipendono proprio dall'esperienza fornita e dalla forza del marchio e quindi le aziende meno affermate sono costrette a imporre delle tariffe minori.

Ci sono anche molti fattori che favoriscono l'ingresso di nuovi entranti, oltre alla possibilità di trovare sempre nuove nicchie di mercato in cui iniziare ad operare, grazie ad un'economia sempre in mutamento ed evoluzione, e questi includono soprattutto la mancanza di regolamentazione governativa e la possibilità di accedere facilmente a clienti e fornitori. Complessivamente si può affermare che la probabilità di nuovi entranti all'interno del mercato della consulenza è medio-bassa.

- La rivalità tra i concorrenti diretti del settore riguarda le imprese che offrono sul mercato lo stesso tipo di servizio offerto dall'impresa di consulenza:

  sebbene vi sia una grande frammentazione all'interno del mercato, le aziende di consulenza che possono essere definite leader del settore sono grandi organizzazioni multinazionali. Queste tendono a diversificare molto la loro attività in modo tale da ridurre la rivalità diminuendo così la dipendenza dai ricavi prettamente derivanti dalla consulenza stessa. È possibile affermare, che nonostante il grandissimo numero di operatori all'interno del mercato , la concentrazione è in crescita, infatti, le 35 società maggiori, in Italia ad esempio, rappresentano il 52% del mercato, mentre le microsocietà di consulenza rappresentano poco più del 20%.[14]Per quanto riguarda lo spettro delle piccole e medie società di consulenza, queste si specializzano in un determinato settore di nicchia e dunque, è possibile affermare che nel complesso la rivalità nel mercato della consulenza è media.

Di seguito si riporta dunque un quadro riassuntivo derivante dall'analisi delle 5 Forze di Porter per il mercato della consulenza aziendale.

[14] 8° Rapporto 2017/2018- Osservatorio Management Consulting Italia

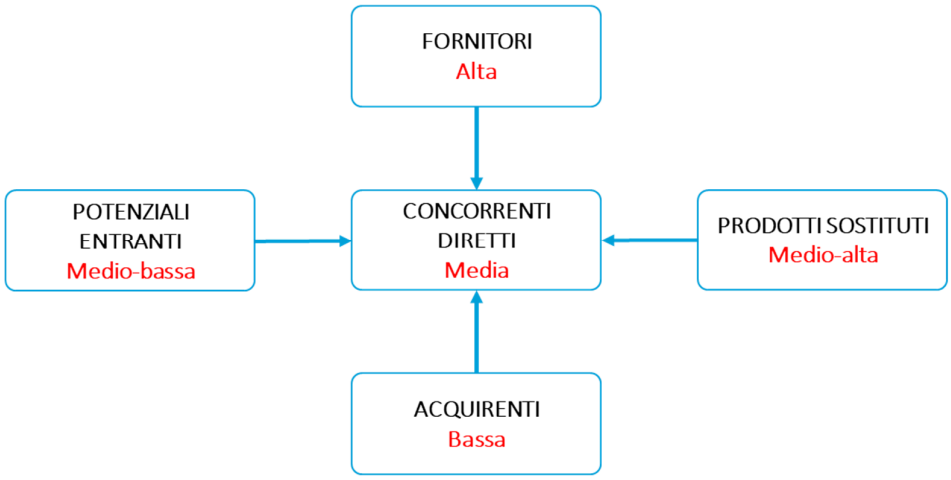


Figura 17-Modello delle 5 Forze di Poter- Consulenza aziendale

In definitiva è possibile affermare che il settore della consulenza aziendale pur essendo molto variegato e differenziato, presenta un'alta concentrazione di mercato essendo nelle mani dei big players. A tal proposito, la concorrenza diretta non è elevata e la minaccia di potenziali entranti non preoccupa i colossi della consulenza a causa della difficoltà di affermarsi e acquisire in fretta le conoscenze e competenze necessarie per ottenere un vantaggio competitivo. Quasi tutte le aziende al giorno d'oggi ricorrono a consulenti aziendali esterni a causa di un mercato dinamico e in continua evoluzione che fa nascere l'esigenza di aggiornarsi ed essere sempre al passo con i tempi e le tecnologie emergenti, per cui il potere dell'acquirente è relativamente basso: i possibili clienti sono tanti e sono coloro che sosterrebbero maggiori costi di switching passando da una società di consulenza all'altra.

Una minaccia sorge però a causa della tendenza delle aziende ad integrarsi verticalmente attraverso la creazione di team di consulenza interni che possono rendere il cambiamento più facile, veloce e in sintonia con la cultura aziendale. Ed inoltre il potere dei fornitori di tecnologie ICT è elevato a causa di eventuali costi sunk di formazione del personale che la società di consulenza dovrebbe sostenere se cambiasse il proprio provider.

2.3 Il macro ambiente della consulenza aziendale

Per ricostruire un quadro complessivo del settore viene preso in considerazione un report del 2017/2018 redatto dall'Osservatorio Assoconsultant, che ogni anno si pone come obiettivo l'inquadramento del mercato della consulenza nazionale per metterne a disposizione ad operatori interessanti dati ed analisi e per sensibilizzare i vari stakeholder e le istituzioni sul potenziale del settore. Lo studio riguarda il territorio italiano ed ai fini dell'analisi le società di consulenza vengono divise in quattro classi di addetti: micro imprese con addetti <3, piccole imprese con 3-9 addetti, medie con 10-49, e grandi con 50+ addetti.

L'analisi settoriale si basa su determinate attività da tenere in considerazione nel settore della consulenza aziendale o management consulting (MC):

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

Tabella 7-Attività della Consulenza aziendale[u]

Ed inoltre non vengono considerati alcuni operatori che svolgono attività simili al management consulting:

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

Tabella 8-Operatori della Consulenza aziendale[v]

Si è dunque deciso di non considerare queste attività e questi operatori semplicemente per avere un quadro più chiaro in un settore così variegato.

2.3.1 Analisi e dimensioni del settore italiano

Nel 2017 il settore della consulenza aziendale ha registrato la presenza di circa 22.000 imprese per un totale di 4,1 miliardi di fatturato, circa lo 0,24% del PIL italiano, e con un numero di addetti pari a circa 41.700, circa lo 0,18% dell'occupazione italiana.

All'interno del mercato italiano sono quasi 19.000 (86% del totale) le imprese definite micro che realizzano circa il 20% del fatturato complessivo del settore con circa il 33 % degli addetti, e invece solo solamente 35 le grandi imprese (0,2% del totale) che realizzano circa il 53% del fatturato del settore con circa il 32% degli addetti.

Dimensione	Descrizione	Numero	Fatturato (Mil.€)	Addetti
Grandi imprese	50 addetti ed oltre	35	2.198	13.538
Medie imprese	da 10 a 49 addetti	450	522	5.337
Piccole imprese	da 3 a 9 addetti	2.565	587	8.938
Micro imprese	fino a 2 addetti	18.825	824	13.911
Totale imprese		**21.875**	**4.131**	**41.724**

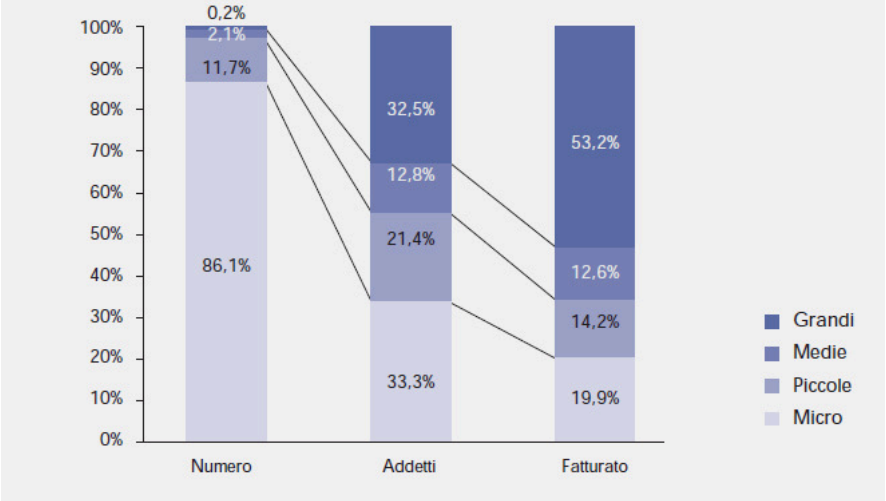


Figura 18-Settore della Consulenza aziendale-2017[w]

La presenza di numerose micro imprese all'interno del settore è dato dalla facilità, come spiegato anche in precedenza, di accedere al settore grazie alla presenza di barriere all'ingresso modeste: infatti, se si posseggono esperienza professionale e manageriale si è in grado di fondare una nuova società di consulenza senza il bisogno di ingenti investimenti iniziali.

Per quanto riguarda la categoria delle grandi imprese, invece, questa è caratterizzata da un'elevata disomogeneità, motivo per cui è utile fare una distinzione non solo rispetto alla dimensione ma anche rispetto all'appartenenza ad un gruppo:

all'interno del mercato è possibile trovare, come detto anche precedente, le imprese molto grandi con oltre 250 addetti ed imprese medio grandi con 50-150 addetti; ma è anche possibile riscontare imprese consociate italiane di grandi gruppi multinazionali esteri ed imprese a capitale di controllo italiano. Ovviamente, le importanti consociate italiane di gruppi multinazionali esteri hanno accesso al know how e practices potenziate e condivise sul mercato globale, e spesso si tratta di imprese che si focalizzano su grandi clienti.

In generale le imprese di consulenza aziendale si trovano principalmente nel Nord Italia (circa il 41%), soprattutto in relazione a Milano, città che si pone come polo di attrazione per il settore dei servizi professionali, e registrano invece la presenza minore nel Sud e nelle isole (circa il 16,6%).

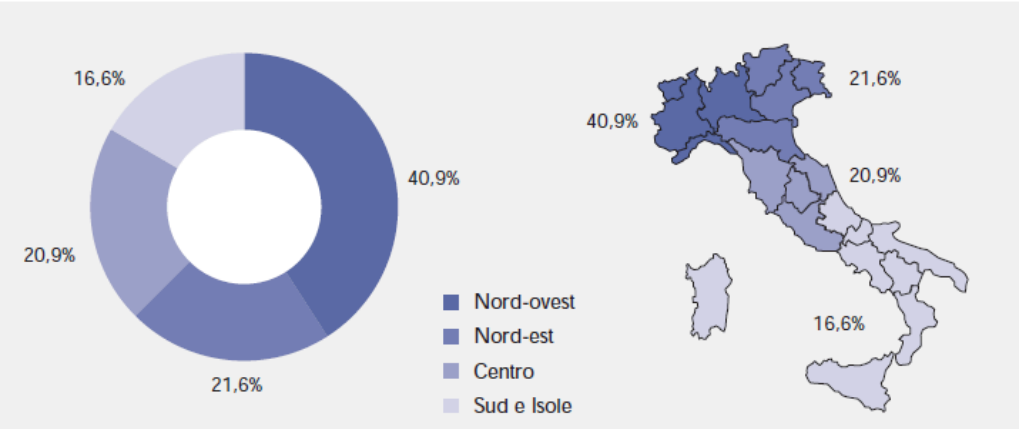


Figura 19-Ripartizione percentuale delle imprese per localizzazione della sede legale-2017[x]

La localizzazione della sede ha un ruolo importante per le piccole e micro imprese che prevalentemente operano in un mercato locale; per le grandi imprese invece è irrilevante poiché operano sull'intero mercato nazionale.

Come detto precedentemente il fatturato complessivo del settore della consulenza aziendale nel 2017 è stato di circa 4,1 miliardi di euro (0,24% del PIL italiano), e dunque in crescita di circa l'7,8% rispetto all'anno precedente. Nel 2018 invece l'aumento che si sta verificando si aggira intorno l'8,3%.

Se si prende in considerazione l'indice CAGR[15] nel quadriennio 2014-2017, questo è pari al 7,1% confermando dunque il superamento della crisi del mercato che ha caratterizzato gli anni 2009-2013 e che ha colpito numerose aziende facendo registrare addirittura un valore negativo dell'indice.

Anno	Fatturato (Mil €)	Tasso di crescita	Indice (base 2010)
2008	3.227	-	106,0
2009	3.065	-5,0%	100,7
2010	3.044	-0,7%	100,0
2011	3.187	+4,7%	104,7
2012	3.148	-1,2%	103,4
2013	3.138	-0,3%	103,1
2014	3.318	+5,7%	109,0
2015	3.548	+6,9%	116,6
2016	3.832	+8,0%	125,9
2017	4.131	+7,8%	135,7
2018 (prev.)	4.474	+8,3%	147,0

Figura 20-Trend del settore dal 2008 ad oggi- Indice CAGR[v]

[15] Tasso annuo di crescita composto che rappresenta la crescita media percentuale di un determinato valore in un dato arco di tempo (i.e un investimento)

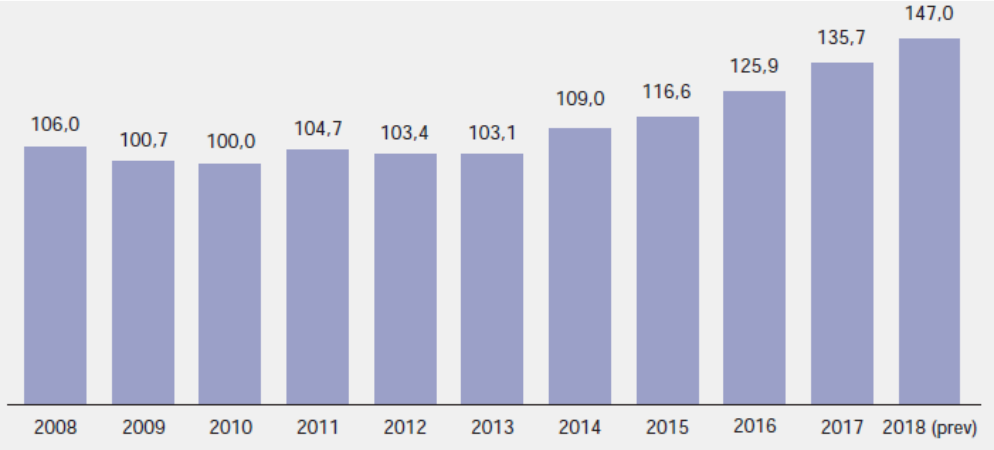


Figura 21-Grafico andamento indice CAGR (in base 10) della Consulenza aziendale[z]

Inoltre, se si analizza nel dettaglio la composizione del fatturato registrato è subito evidente che la metà è generato dalle grandi società di consulenza che riescono cosi a trainare il mercato, portando ad una ripresa del settore e facendo registrare un tasso di crescita doppio rispetto a quello medio delle altre società di consulenza, circa +10,4% contro un +5,1%.

Le piccole imprese, invece, sebbene siano cresciute numericamente (6,3%), hanno avuto una crescita di fatturato di circa 4,7%, registrando un'ulteriore diminuzione del loro fatturato medio. Il 2017 è il terzo anno di ripresa dopo un periodo di profonda recessione e dunque si suppone, come già avvenuto anche nel 2018, che questo trend di crescita continui ad evolversi e consolidarsi.

Le medie e piccole imprese, invece, si trovano in una posizione intermedia poiché hanno registrato un tasso di crescita pari a circa il 6,1% e 4,4% rispettivamente e, seppur con diverse tempistiche, hanno iniziato a consolidare la loro posizione sul mercato.

Dimensione	Fatturato (Mil.€)	Percentuale
Grandi imprese	2.198	53,2%
Medie imprese	522	12,6%
Piccole imprese	587	14,2%
Micro imprese	824	20,0%
Totale Italia	**4.131**	**100,0%**

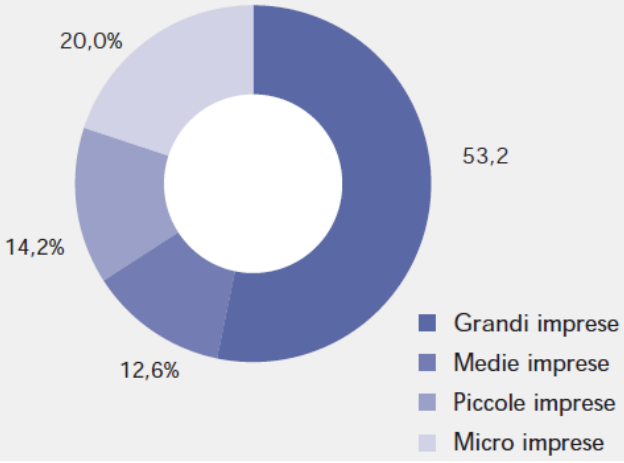


Figura 22-Fatturato della Consulenza aziendale per classi dimensionali-2017/2018[aa]

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018 previsto
Grandi imprese	-5,1%	11,2%	2,7%	2,7%	10,6%	9,9%	11,6%	10,4%	11,0%
Medie imprese	2,0%	-2,5%	1,2%	2,8%	3,4%	4,0%	4,7%	6,1%	6,0%
Piccole imprese	3,9%	2,1%	-5,8%	1,5%	6,3%	5,9%	4,5%	4,4%	4,6%
Micro imprese	1,7%	0,3%	-5,7%	-8,2%	-2,8%	2,9%	3,9%	4,7%	5,2%
Totale Italia	**-0,7%**	**4,7%**	**-1,2%**	**-0,3%**	**5,7%**	**6,9%**	**8,0%**	**7,8%**	**8,3%**

Figura 23-Andamento fatturato Consulenza aziendale per classi dimensionali-variazione % annuale dal 2010 al 2018[bb]

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018 previsto
Grandi imprese	100,0	111,2	114,2	117,3	129,8	142,6	159,3	175,8	195,2
Medie imprese	100,0	97,5	98,4	101,2	104,6	108,8	113,9	120,8	128,0
Piccole imprese	100,0	102,2	96,1	97,6	103,7	109,8	114,7	119,8	125,3
Micro imprese	100,0	100,3	94,6	86,8	84,4	86,8	90,3	94,5	99,4
Totale Italia	**100,0**	**104,7**	**103,4**	**103,1**	**109,0**	**116,6**	**125,9**	**135,7**	**147,0**

Figura 24-Andamento dell'indice del fatturato della Consulenza aziendale per classi dimensionali (indice 2010=100)[cc]

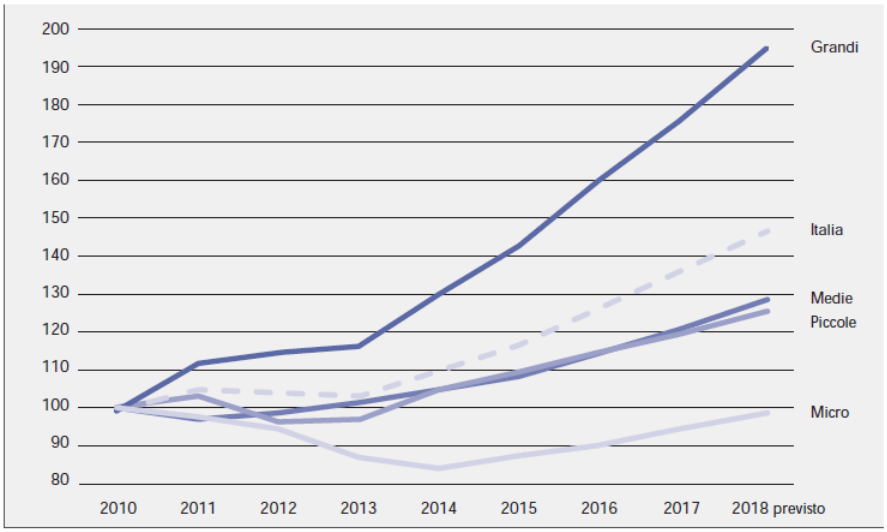


Figura 25-Grafico andamento fatturato Consulenza aziendale[dd]

Il settore ha comunque subito delle gravi conseguenze in seguito al periodo di recessione dovuto dalla crisi che ha portato quindi ad una profonda modifica strutturale del settore:

il settore si è concentrato sempre di più, infatti il peso delle grandi imprese sul fatturato complessivo è passato da circa il 40% nel 2010 al 53% nel 2017, mentre il peso delle piccole imprese è calato dal 30% al 27% e quello delle micro imprese si è ridotto dal 29% al 20%.

Dimensione	Fatturato 2010	Fatturato 2017
Grandi	41,1%	53,2%
Piccole e Medie	30,3%	26,8%
Micro	28,6%	20,0%

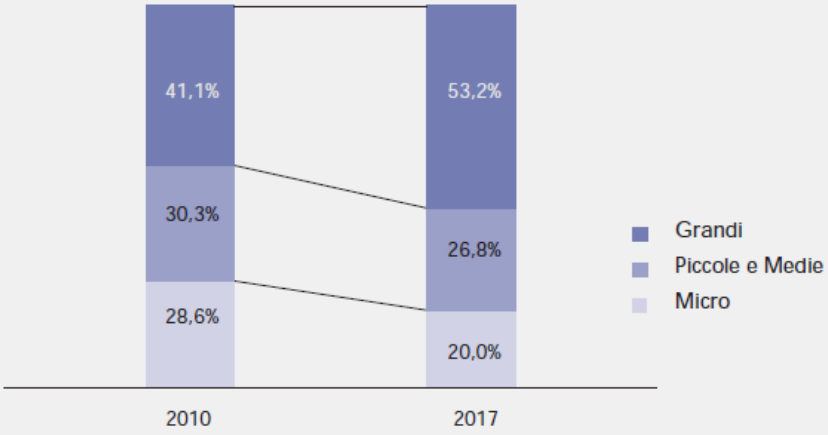


Figura 26-Evoluzione della concentrazione del settore - 2010/2017[ee]

Nonostante il periodo di crisi, se ci si focalizza sul tasso di occupazione è possibile notare che il settore della consulenza ha comportato l'assunzione di circa 41.700 addetti, pari all'0,18% dell'occupazione totale italiana. Quasi la totalità degli addetti, 86%, è composta da coloro che svolgono attività appartenenti alla consulenza aziendale e dunque si tratta di personale definito professional, il 14% invece è costituito da personale di staff non impiegato nello sviluppo di progetti.

Dimensione	Professional	Staff	Totale Occupati	% Totale Occupati
Grandi imprese	12.734	804	13.538	32,5%
Medie imprese	4.217	1.120	5.337	12,8%
Piccole imprese	7.202	1.736	8.938	21,4%
Micro imprese	11.761	2.150	13.911	33,3%
Totale Italia	**35.914**	**5.810**	**41.724**	**100%**

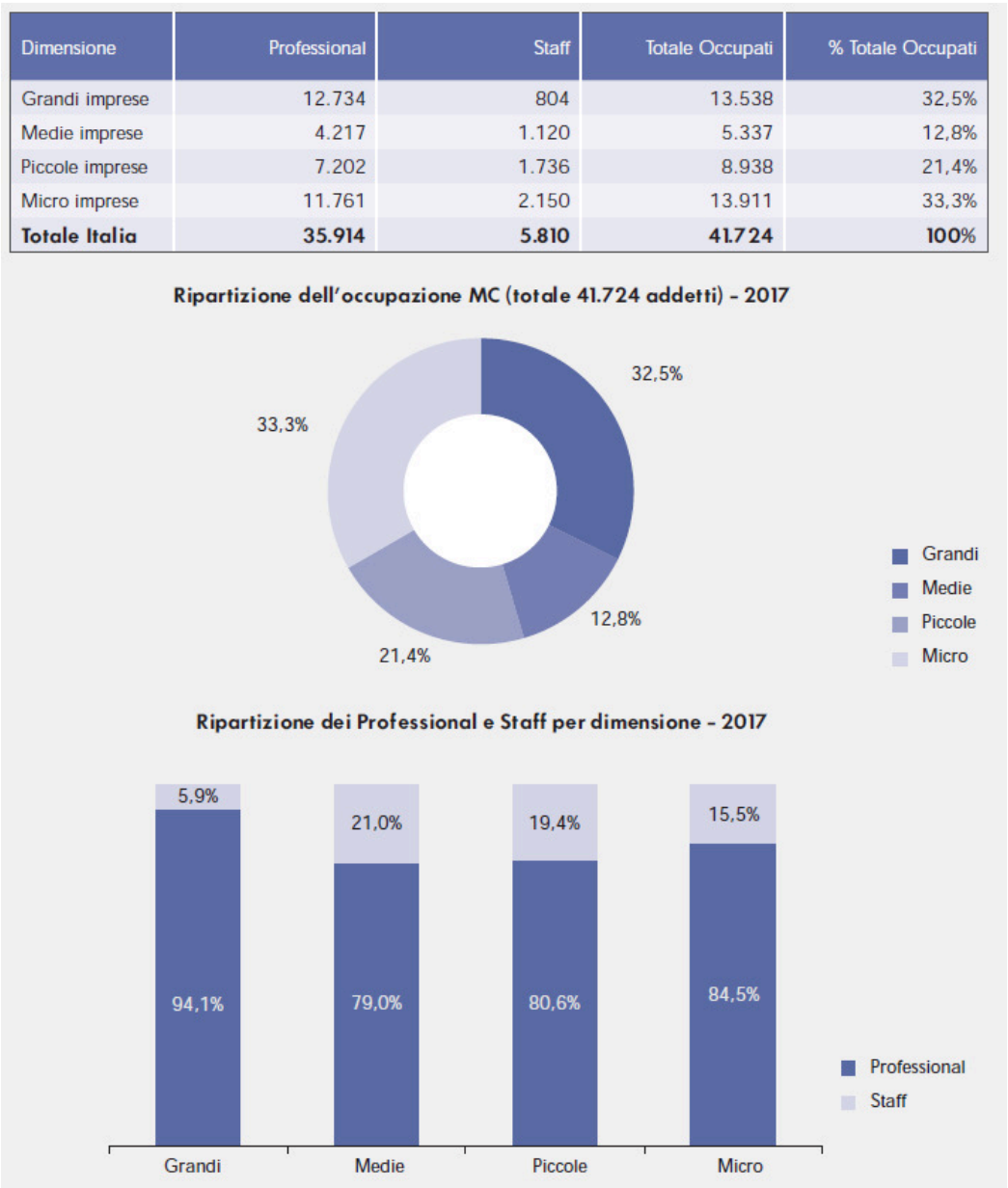


Figura 27-Occupazione complessiva per dimensione delle imprese-2017[ff]

Analizzando nel dettaglio anche il tasso di occupazione, questo mostra un trend di crescita di circa 6,0% rispetto al 2016, seppur minore, che è maggiormente dovuto all'incremento di numero di occupati nelle grandi imprese (+10.7%), seguito dalle medie e piccole imprese (+5%). Le micro imprese registrano invece, solamente +2% di crescita, portando alla riduzione ulteriore del numero di professional all'interno delle società. Si prevede che questo trend di crescita dell'occupazione continui, come già sta avvenendo nel 2018, anche nel futuro.

Ciò è dovuto principalmente, come già detto anche nei precedenti paragrafi, alle caratteristiche intrinseche del settore della consulenza stesso che si presenta come la perfetta opportunità di crescita soprattutto per i giovani neolaureati ed inoltre si tratta di un settore in cui è molto alto il turnover dei dipendenti.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018 previsto
Grandi imprese	2,2%	2,7%	5,0%	6,2%	6,9%	13,2%	14,7%	10,7%	13,8%
Medie imprese	-1,1%	-9,9%	0,5%	1,6%	-0,1%	8,0%	4,8%	5,6%	5,4%
Piccole imprese	-1,0%	19,2%	-0,9%	0,6%	2,6%	1,5%	4,7%	5,0%	4,7%
Micro imprese	0,2%	-1,4%	3,3%	1,6%	-1,8%	-0,5%	2,5%	2,0%	2,6%
Totale Italia	**0,2%**	**0,9%**	**2,3%**	**2,5%**	**1,6%**	**4,6%**	**6,8%**	**6,0%**	**7,3%**

Figura 28-Andamento occupazione Consulenza aziendale per classi dimensionali - 2010/2018[gg]

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018 previsto
Grandi imprese	100,0	102,7	108,3	115,0	122,8	140,3	162,4	179,7	204,5
Medie imprese	100,0	91,5	93,3	95,9	97,1	106,3	111,4	103,2	108,8
Piccole imprese	100,0	108,8	107,4	109,2	112,4	112,7	119,4	137,4	143,8
Micro imprese	100,0	98,6	102,3	104,8	103,3	103,0	106,0	108,1	110,9
Totale Italia	**100,0**	**100,9**	**103,8**	**107,2**	**109,5**	**115,1**	**124,2**	**131,6**	**141,2**

Figura 29-Andamento occupazione Consulenza aziendale per classi dimensionali (indice 2010=100)[hh]

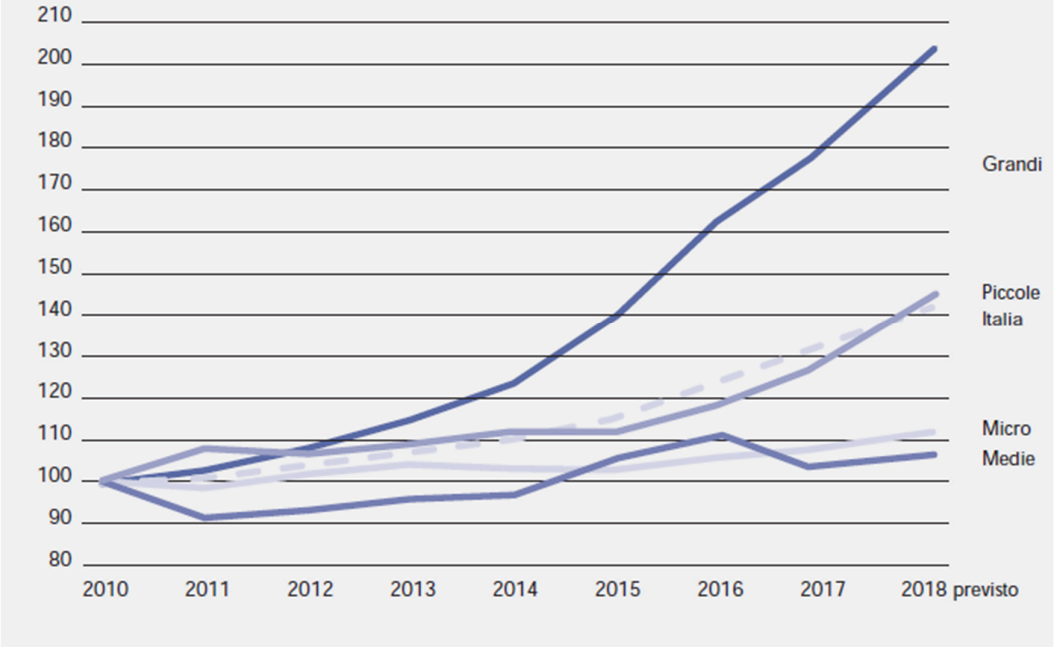


Figura 30-Grafico andamento tasso di occupazione[ii]

2.3.2 Andamento della Consulenza aziendale all'interno dell'economia italiana

La consulenza aziendale rappresenta circa lo 0,24% dell'economia italiana, in netta crescita rispetto agli anni precedenti in cui ha risentito intensamente della crisi che ha comportato una diminuzione del CAGR del -2,9% e del PIL del -0,9% negli anni 2009-2010. Negli anni successivi, 2011-2013, il benessere del settore ha subito una lieve crescita seppur in un periodo di stagnazione dell'intera economia, per poi giungere al 2014, anno in cui ha iniziato a svilupparsi maggiormente con tassi di crescita più elevati: negli anni 2014-2018 la consulenza ha presentato un CAGR del 7,4% contro quello del PIL italiano del 1,7%. Questo trend di crescita e decrescita altalenante del settore è dovuto alle caratteristiche intrinseche di ciclicità del settore, infatti, in periodi di recessione dell'economia le aziende si vedono costrette a diminuire gli investimenti in consulenza, in periodi di prosperità invece, le aziende iniziano a dedicare molto di più i propri capitali nei confronti della consulenza che viene vista come mezzo per ottenere vantaggio competitivo e per crescere all'interno del mercato.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018 prev.
PIL*	101,7	98,0	100,0	102,1	100,5	100,0	101,1	103,0	104,8	107,0	108,4
Fatturato MC	106,0	100,7	100,0	104,7	103,4	103,1	109,0	116,6	125,9	135,7	147,0
CAGR PIL		-0,9%			0,0%				1,6%		
CAGR fatt. MC		-2,9%			1,0%				7,4%		
Rapporto MC/PIL	0,198%	0,195%	0,190%	0,195%	0,195%	0,196%	0,205%	0,215%	0,228%	0,241%	0,257%

*Per la variazione del PIL prevista nel 2018 è stata considerata la previsione del +0,8% dell'Istat.

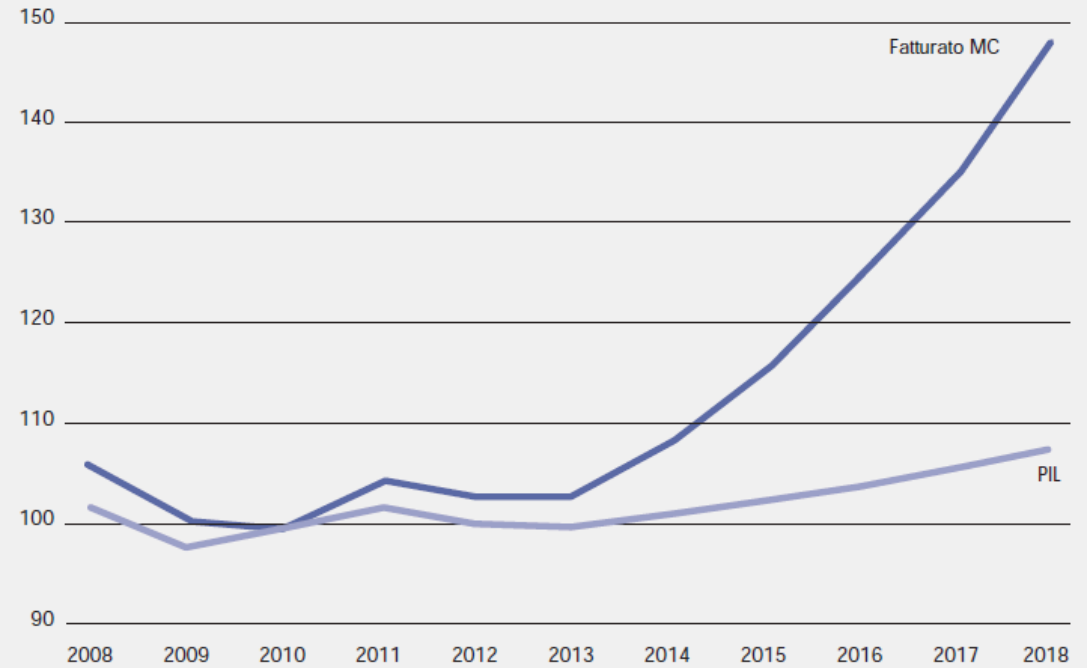


Figura 31-Andamento del fatturato della Consulenza aziendale (MC) e del PIL (indice 2010=100)*jj*

Come già detto in precedenza il settore della consulenza aziendale rappresenta circa lo 0,18% dell'occupazione italiana. Durante gli anni 2011-2013, mentre il tasso di occupazione italiano si contraeva, quello della consulenza ha iniziato ad aumentare (CAGR +10%) per poi essere fortemente trainato grazie alle grandi società di consulenza, nel 2014, dal forte trend di crescita del settore (CAGR +5%).

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018 prev.
Occupazione Italia*	102,5	100,8	100,0	100,3	100,2	98,5	98,9	99,7	101,0	102,2	103,0
Occupazione MC	n.d.	n.d.	100,0	98,3	100,6	103,1	104,7	109,6	117,0	123,3	131,5
CAGR Occup. Italia		-1,2%			-0,5%				0,9%		
CAGR Occup. MC		n.d.			1,0%				3,6%		
Rapporto MC/ Italia	n.d.	n.d.	0,150%	0,147%	0,151%	0,157%	0,159%	0,165%	0,174%	0,182%	0,193%

*Per la variazione dell'occupazione prevista nel 2018 è stata considerata la previsione del +0,8% dell'Istat.

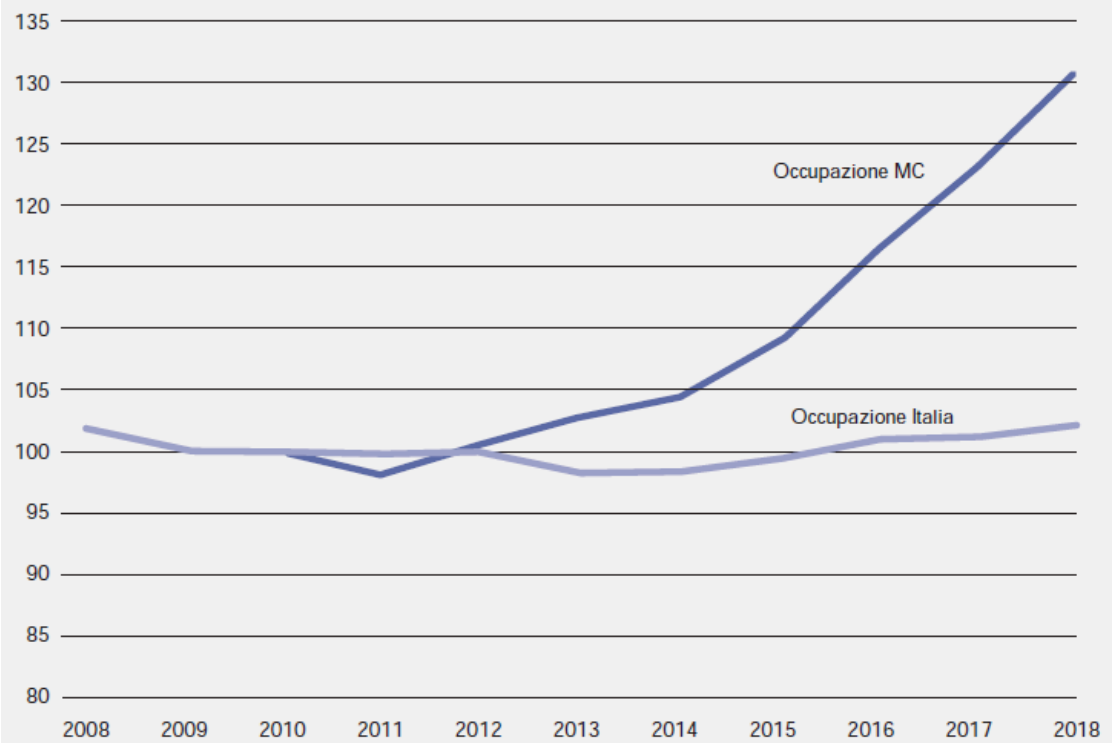


Figura 32-Andamento dell'occupazione della Consulenza aziendale e di quella italiana (Indice 2010=100)[kk]

2.3.3 Confronto con il settore della Consulenza aziendale in Europa

Analizzando il rapporto FAECO sulla Consulenza aziendale (2016/2017) è subito evidente come il settore abbia avuto un trend di crescita positivo a livello europeo, seppur sostenuto, registrando così un tasso di crescita annuo medio di quasi il 7,3% rispetto agli altri settori che hanno registrato dei tassi più bassi.

Ad esempio l'Irlanda è cresciuta ad un tasso quasi del 10% e la Germania circa del 7%, seguite da tutti gli altri paesi che hanno riportato tutti trend di crescita positivi, seppur inferiori.

La situazione italiana è dunque abbastanza allineata alla media europea, nonostante il mercato italiano abbia registrato una crescita più bassa e più lenta.

	Fatturato MC tasso di crescita 2015	Fatturato MC tasso di crescita 2016	Fatturato MC tasso di crescita 2017 (prev.)	Fatturato MC CAGR annuale (2015-17)	PIL** CAGR annuale (2015-17)
Irlanda	11,0%	11,1%	9,0%	10,4%	13,7%
Ungheria	8,4%	13,0%	8,0%	9,8%	3,5%
Svizzera	14,1%	9,0%	5,7%	9,5%	4,6%
Francia	6,3%	8,6%	11,5%	8,8%	2,0%
Spagna	2,0%	11,9%	10,0%	8,0%	3,5%
Germania	7,1%	7,4%	8,3%	7,6%	2,9%
Austria	6,7%	8,0%	6,3%	7,0%	2,5%
Italia	**6,9%**	**8,0%**	**6,0%**	**7,0%**	**1,3%**
UK***	8,1%	4,8%	N.D.	5,9%	2,2%
Finlandia	5,0%	4,3%	4,0%	4,4%	2,0%
Norvegia	1,7%	4,6%	5,0%	3,8%	-3,3%
Slovenia	2,1%	4,7%	4,5%	3,8%	3,6%
Grecia	2,9%	0,0%	3,0%	2,0%	0,3%
Panel europeo*	**6,8%**	**7,5%**	**7,6%**	**7,3%**	**2,5%**

Fonte: Rapporto FEACO su Management Consulting in Europe 2016/17, Eurostat 2017 per i valori del PIL.
* Il panel europeo FEACO sul fatturato include 13 paesi europei (salvo per le previsioni 2017 dove è mancante il dato UK). Questi 13 paesi rappresentano l'86% del PIL europeo 2016. I trend relativi a Svizzera e UK sono calcolati nella valuta locale per evitare distorsioni legate al tasso di cambio.
** L'andamento del PIL è riferito al PIL nominale.
***Il tasso medio di aumento annuale per UK è calcolato sul solo periodo 2015-2016 data la mancanza di previsioni per il 2017.

Figura 33-Tasso di crescita del fatturato della Consulenza aziendale nei paesi europei e tasso di crescita PIL (2015/2017)[II]

Si tratta dunque di una fotografia del settore che mette in luce come negli ultimi anni la Consulenza aziendale sia cresciuta in termini di fatturato, come detto anche precedentemente, in media più dell'economia generale, registrando un CAGR di 6,4% rispetto ad un CAGR del PIL del 2,2%.

Anno	Trend fatturato MC		Trend PIL**	
	N. indice (base 2012=100)	Tasso di crescita	N. indice (base 2012=100)	Tasso di crescita
2012	100,0		100,0	
2013	104,1	4,1%	100,5	0,5%
2014	110,2	5,9%	103,9	3,4%
2015	117,6	6,8%	109,9	5,8%
2016	126,5	7,5%	109,9	0,0%
2017 (prev.)	136,1	7,6%	111,7	1,7%
CAGR				
2013-2017	**6,4%**		**2,2%**	

Fonte: Rapporto FEACO su Management Consulting in Europe 2016/17; Eurostat per i valori del PIL.
* Il panel europeo FEACO sul fatturato include 13 paesi europei (salvo per le previsioni 2017 dove è mancante il dato UK e per gli anni 2013 e 14 dove non è compresa l'Ungheria). Questi 13 paesi rappresentano l'86% del PIL europeo 2016.
** L'andamento del PIL è riferito al PIL nominale.

Figura 34-Confronto tra fatturato della Consulenza aziendale e PIL europeo (anno base 2012)[mm]

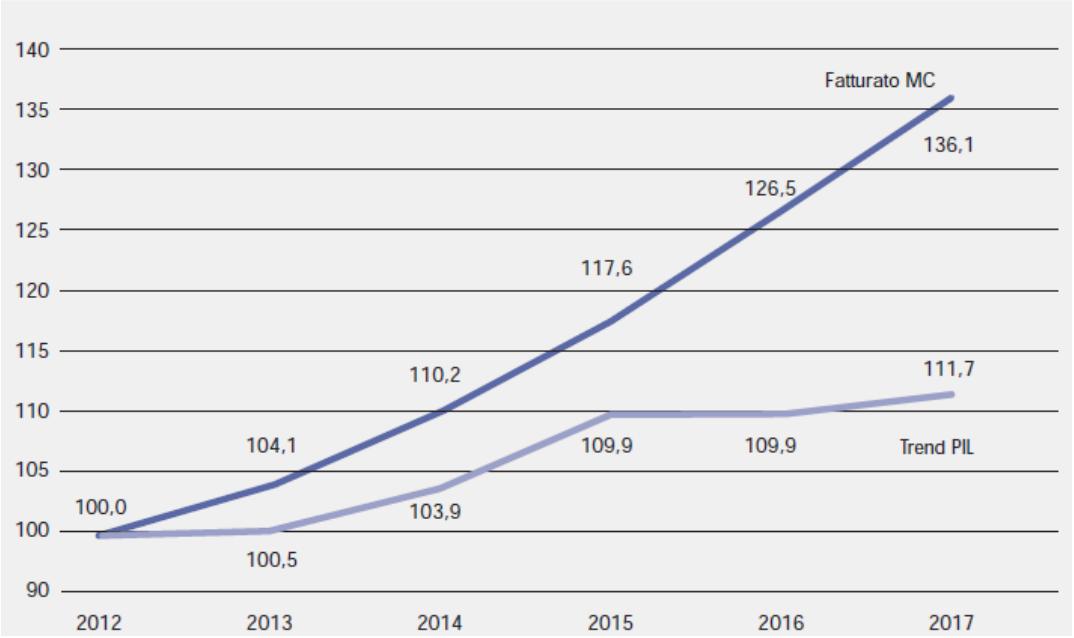


Figura 35-Grafico confronto fatturato-PIL[nn]

Anche per quanto riguarda il tasso di occupazione, il trend italiano risulta in linea con quello europeo che ha registrato una crescita di circa il 7%, rispetto al tasso medio di crescita dell'occupazione generale pari a circa 0,8%. Anche in questo caso questa crescita è stata trainata dalle grandi imprese di consulenza che hanno fatto registrare uno sviluppo maggiore seppur in un periodo di lenta crescita.

	Occupazione MC tasso di crescita 2015	Occupazione MC tasso di crescita 2016	Occupazione MC tasso di crescita 2017 (prev.)	Occupazione MC CAGR annuale (2015-17)	Occupazione complessiva CAGR annuale (2015-17)***
Francia	6,3%	8,5%	11,2%	8,5%	0,7%
Austria	6,7%	6,8%	9,9%	7,7%	1,0%
UK**	9,5%	5,0%	N.D.	6,3%	1,3%
Italia	**4,6%**	**6,8%**	**6,3%**	**5,8%**	**0,8%**
Germania	3,3%	4,5%	7,0%	4,9%	1,0%
Norvegia	1,3%	8,0%	4,2%	4,4%	0,2%
Spagna	2,4%	3,7%	5,0%	3,6%	1,9%
Ungheria	0,0%	3,6%	4,5%	2,7%	1,7%
Grecia	0,8%	-0,5%	1,5%	0,6%	1,1%
Slovenia	1,9%	-0,4%	0,2%	0,6%	1,6%
Panel europeo*	**5,6%**	**6,2%**	**6,8%**	**6,1%**	**1,0%**

Fonte: Rapporto FEACO su Management Consulting in Europe 2016/17; Eurostat per i valori dell'occupazione.
* Il panel europeo sull'occupazione di FEACO comprende 13 paesi europei. Questi 13 paesi rappresentano l'86% del PIL europeo.
** I dati UK data non comprendono la stima per il 2017 e quindi il CAGR UK è calcolato con riferimento al solo 2015 e 2016.

Figura 36-Tasso di crescita dell'occupazione della Consulenza aziendale e confronto con il tasso di crescita dell'occupazione complessiva[oo]

Anno	Trend fatturato MC		Trend PIL**	
	N. indice (base 2012=100)	Tasso di crescita	N. indice (base 2012=100)	Tasso di crescita
2012	100,0		100,0	
2013	105,6	5,6%	100,2	0,2%
2014	111,7	5,7%	101,2	1,0%
2015	117,9	5,6%	102,2	1,0%
2016	125,2	6,2%	103,5	1,2%
2017 (prev.)	133,7	6,8%	104,4	0,9%
CAGR				
2013-2017	**6,0%**		**0,8%**	

Fonte: Rapporto FEACO su Management Consulting in Europe 2016/17; Eurostat per i valori dell'occupazione.
* Il panel europeo sull'occupazione di FEACO comprende 13 paesi europei (salvo l'Ungheria per gli anni 2013 e 2014 e UK per la previsione 2017). Questi 13 paesi rappresentano l'86% del PIL europeo.

Figura 37-Confronto tra tasso di occupazione della Consulenza aziendale e tasso di crescita complessivo (anno base 2012)[pp]

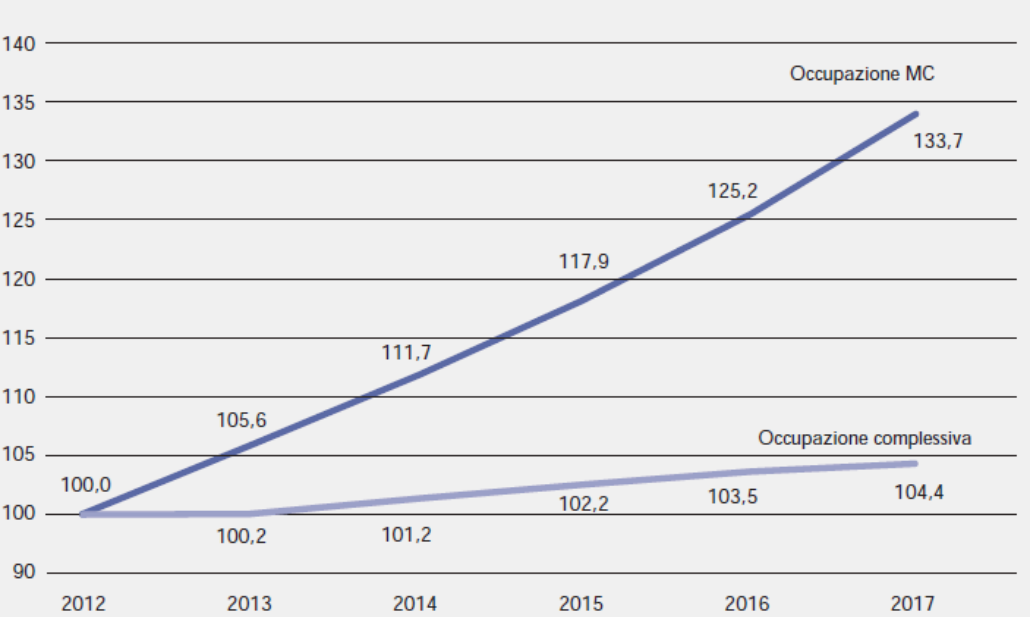


Figura 38-Grafico confronto occupazione-PIL[qq]

Se si analizza invece il pricing medio italiano, ovvero le tariffe che le società di consulenza fissano per la realizzazione di un progetto o commessa, che si presenta nettamente inferiore rispetto a quello europeo, è possibile notare che questo è calato in media dello 0,9% rispetto all'anno precedente. Il mercato della consulenza, soprattutto se si parla di tariffe, è molto in concorrenza, infatti, le grandi aziende cercano di aggiudicarsi un progetto, una commessa, cercando di far leva sul prezzo. Dunque soprattutto negli anni 2014-2015 si è assistito ad un calo delle tariffe del pricing, che vede però una lieve ripresa per quanto riguarda le aziende micro della consulenza (+1,5%).

Se invece si guarda al fatturato medio per tipologia di dipendenti, professional o staff, questo è cresciuto per i primi di circa +0,14% rispetto al 2016 raggiungendo un valore di circa 115 mila euro/anno. Questo aumento è soprattutto visibile nelle micro imprese dove si registra un aumento di +2,6% mentre è in calo nelle grandi dove vi è un -0,3%. È comunque evidente che nonostante questi trend di crescita altalenanti, il fatturato medio della classe professional è decisamente più elevato rispetto a quello dello staff.

La chargeability, ovvero il numero di giorni lavorati all'anno in progetti retribuiti dal cliente, è un altro fattore da tenere in considerazione per analizzare ulteriormente il settore e dunque il divario tra le figure professionali presenti. Infatti, è subito evidente come questo tasso sia cresciuto per i professional di circa +1,3% rispetto al 2016, registrando dunque un valore di circa 146 giorni/anno, ma questo trend non risulta omogeneo, soprattutto in Italia, nelle varie classi dimensionali. Mentre per le grandi e micro imprese, la chargeability cresce rispettivamente del 2,3% e 1,2%, per le medie e piccole imprese è in calo. Ciò è dovuto al fatto che le grandi imprese, ottengono un maggior carico di lavoro perché riescono ad accaparrarsi molte commesse, per cui la saturazione dei dipendenti professional cresce.

	Fatturato/Professional		Pricing/giornata		Chargeability	
	Valore in euro	Trend 2017/16	Valore in euro	Trend 2017/16	Valore in giornate	Trend 2017/16
Grandi imprese	173.000	-0,3%	922	-2,5%	187	2,3%
Medie imprese	124.000	0,5%	751	0,3%	165	0,2%
Piccole imprese	81.000	-0,6%	651	0,8%	125	-1,3%
Micro imprese	70.000	2,6%	550	1,5%	127	1,2%
Totale Italia	**115.000**	**0,4%**	**788**	**-0,9%**	**146**	**1,3%**

Figura 39-Produttività, pricing e chargeability per la Consulenza aziendale 2017[rr]

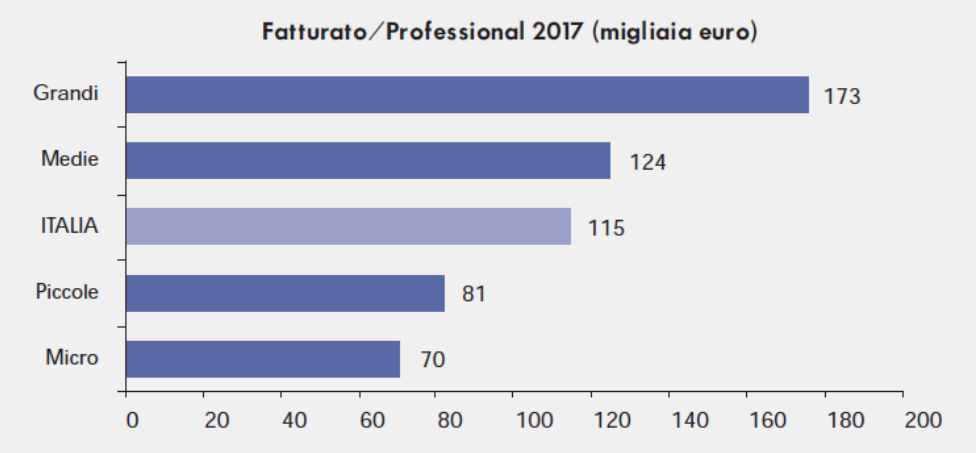


Figura 40-Fatturato Professional 2017 (migliaia di euro)[ss]

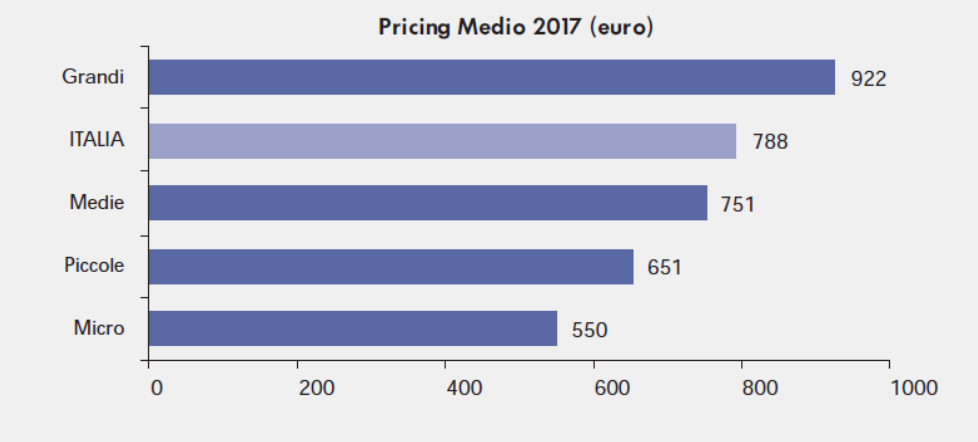


Figura 41--Pricing Medio 2017 (euro)[tt]

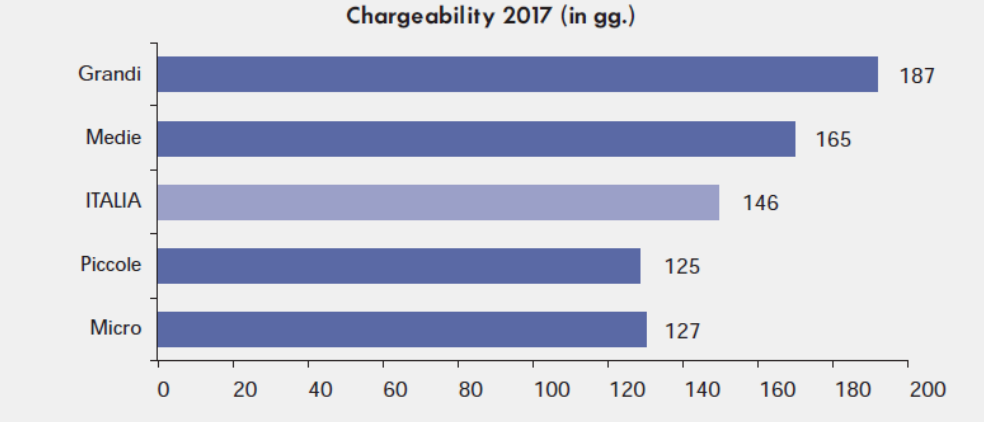


Figura 42-Charheability 2017 (in giorni)[uu]

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Grandi imprese	+3,6%	-2,7%	-6,5%	+2,4%	+2,2%	-1,1%	-2,5%
Medie imprese	+1,5%	-1,4%	+0,6%	+1,4%	+4,1%	-0,8%	0,3%
Piccole imprese	-9,1%	-3,9%	+0,8%	+6,9%	+3,3%	-1,6%	0,8%
Micro imprese	-5,9%	-6,5%	-4,3%	+4,1%	-2,3%	-0,9%	1,5%
Prezzo medio Italia*	**-3,1%**	**-4,3%**	**-3,2%**	**+3,9%**	**+0,9%**	**-1,1%**	**-0,9%**

*Ottenuto come media ponderata dei pricing di ogni classe dimensionale con pesi dati dal numero di professional nel 2010.

Figura 43-Variazione percentuale prezzo/giornata professional per dimensione imprese[vv]

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Grandi imprese	970	1005	978	914	936	957	946	922
Medie imprese	710	721	711	715	725	755	749	751
Piccole imprese	674	613	589	594	635	656	646	651
Micro imprese	639	601	562	538	560	547	542	550
Totale Italia	**745**	**690**	**698**	**709**	**742**	**800**	**794**	**788**

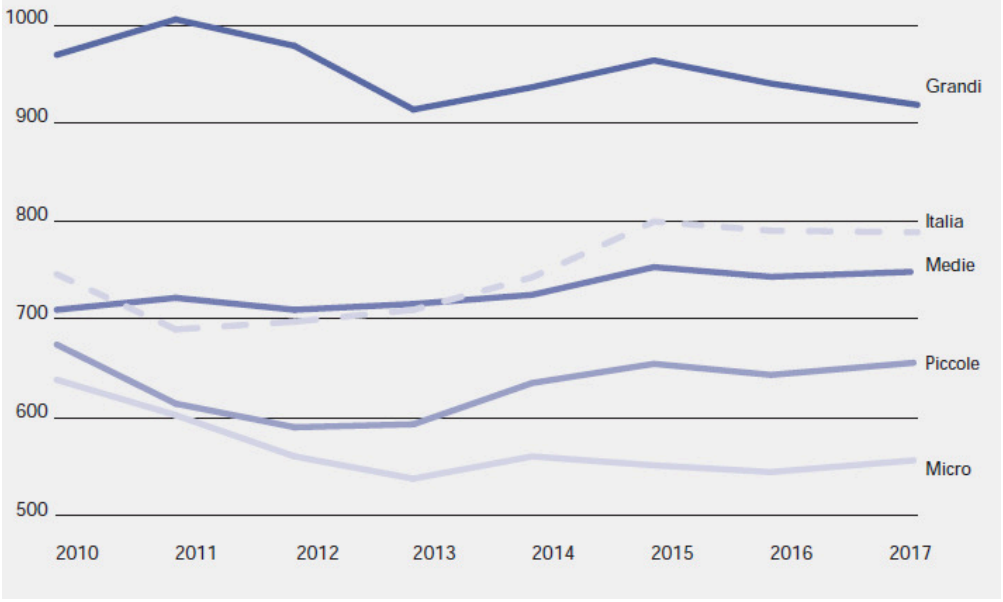
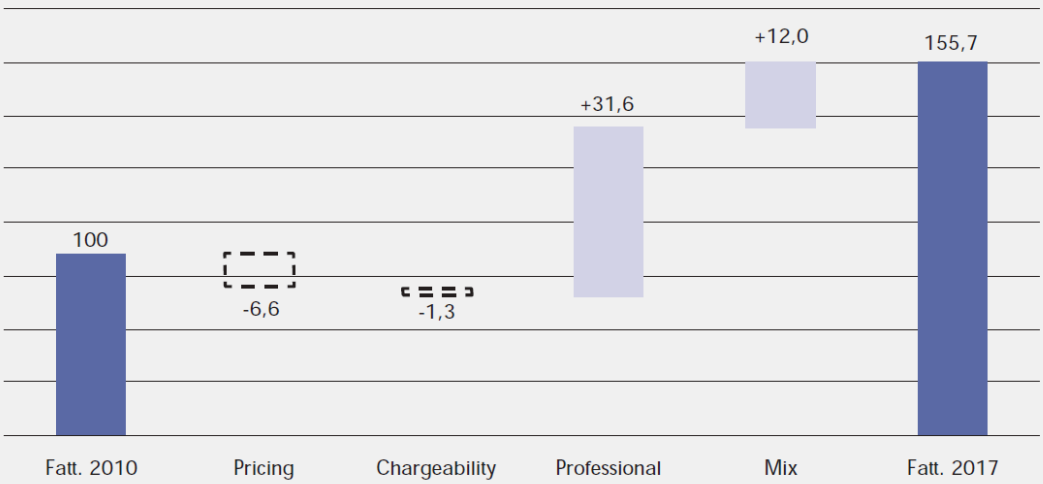


Figura 44-Andamento prezzo/giornata professional per dimensione delle imprese (prezzo medio in euro)[ww]

Il mercato della consulenza aziendale ha dunque subito una profonda trasformazione, ha registrato infatti un punto di minino nel 2010, per poi rimanere pressoché piatto e costante durante gli anni 2011-2013, per poi registrare una crescita a partire dal 2014 e continuare a consolidarla nel 2015 (+2,8% di fatturato rispetto al 2008), 2016(+8%), 2017(+7,8%) e anche 2018(+8,3%). Il settore ha dunque subito dei cambiamenti non solo nella struttura ma anche rispetto alle sue dinamiche interne.

L'aumento di fatturato 2010-2017, circa in totale +35,7%, è stato registrato in un periodo in cui sia pricing e chargeability hanno subito un calo, di circa rispettivamente -6,6% e -1,3%.

Questa crescita è stata però dovuta all'aumento dell'occupazione che ha subito una forte crescita (+31,6%), senza comportare un aumento di produttività. Ovviamente sono state le imprese di grandi dimensioni a trainare questo trend grazie ad un aumento di produttività dei professional di circa il +12% (effetto mix).



Nota: l'effetto Mix misura l'impatto del crescente peso delle società di consulenza di grandi dimensione, società che hanno un pricing e una chargeability decisamente maggiore delle altre categorie dimensionali di imprese.

Figura 45-Effetto occupazione, chargeability e prezzi sulla variazione del fatturato 2010-2017[xx]

Il 2014 è stato dunque un anno di forte crescita all'interno del mercato che ha comportato delle grandi trasformazioni che hanno riguardato soprattutto le grandi aziende di consulenza, piuttosto che quelle micro, che ancora oggi cercano di sopravvivere nel mercato affrontando una politica di pricing molto aggressiva.

Dal 2010 in poi le grandi aziende sono cresciute, seppur con un processo altalenante e non uniforme, in generale queste società hanno aumentato il loro personale (+79,7% ad un tasso medio annuo del 8,7%) e hanno visto anche un aumento anche della chargeability (+2,7% con

un tasso medio annuo di 0,4%), dimostrando così una buona reazione nei confronti della crisi che ha colpito l'intero mercato. Anche i dati del 2018 sembrano indicare la prosecuzione di questo trend di crescita.

	2010	2017	Variazione % complessiva	CAGR 2010/17
Fatturato (Mil. €)	1.250	2.198	75,8%	8,4%
Professional	7.085	12.734	79,7%	8,7%
Prezzo medio/giornata (€)	970	922	-4,9%	-0,7%
Chargeability (n. gg)	182	187	2,7%	0,4%
Fatturato per professional (€)	176.430	172.600	-2,2%	-0,3%

Figura 46-Dati riassuntivi grandi società di consulenza[yy]

Le piccole società di consulenza hanno anche loro superato un lungo periodo di crisi, un po' in ritardo e in maniera più moderata rispetto alle grandi aziende.

Nonostante però queste abbiano registrato un aumento degli occupati professional (+8,1% ad un tasso medio annuo di 1,1%), hanno subito un deciso calo di fatturato (-5,5% ad un tasso medio annuo di -0,8%) con una chargeability che è rimasta sostanzialmente stabile (+1,6% ad un tasso medio annuo di 0,2%).

Questa profonda differenza tra classi dimensionali all'interno del settore, soprattutto nel modo in cui queste hanno affrontato e sono uscite dalla crisi, è una prova di come il settore sia cambiato radicalmente. Si tratta di un settore molto variegato e dinamico, per cui nonostante i trend generali, ogni società ha delle caratteristiche a sé stanti, come ad esempio l'area di specializzazione o la tipologia di clienti, anche all'interno della stessa classe dimensionale, che possono dunque portare ad una differente reazione e comportamento all'interno del mercato stesso.

2.4 Tipologia di concorrenza all'interno del settore della consulenza aziendale

Il settore della consulenza aziendale è molto eterogeneo per cui è difficile definire a priori quale siano le caratteristiche della concorrenza che si instaura tra i players operanti sul mercato.

A tal proposito, infatti, bisogna distinguere due tipologie di imprese ed effettuare un'analisi distinta: le grandi multinazionali, ovvero i big player del mercato, e le imprese di piccole e medie dimensioni.

Il mercato delle grandi imprese multinazionali presenta le caratteristiche di un oligopolio, si tratta di un settore in cui sono poche le aziende che concorrono e dunque il potere è concentrato nelle mani di pochi. È il caso ad esempio delle big 4, Deloitte, PWC, Ernst e Young e KPMG, ovvero le società di revisione che si spartiscono le quote dell'intero mercato che si presenta molto concentrato, infatti queste società detengono una quota quasi dell'88%.

Le imprese hanno abbastanza potere di mercato per imporsi come price makers creando dunque il proprio prezzo e non semplicemente price takers, ma sono soggette ad una sufficiente rivalità che impedisce loro di considerare la curva di mercato come propria.

Le aziende in oligopolio devono dunque affrontare i pochi big player del mercato con la consapevolezza che guida così ogni scelta. Le azioni di ogni impresa non sono dunque indipendenti, ma le decisioni vengono prese dopo un'analisi dettagliata dei pro, contro e dei rischi che ne risultano. L'oligopolio permette così alle poche aziende operanti nel mercato dei big player di ottenere:

- Economie di scala: essere in un mercato in cui la concentrazione è molto alta permette alle società di consulenza ad acquisire conoscenza, dipendenti e ad aumentare sempre di più la loro gamma di prodotti offerti. Ciò comporta l'essere in grado di risolvere le problematiche con successo e dunque acquisire esperienza nel settore ottenendo così i clienti migliori.

- Economie di scopo: è complicato e molto costoso entrare a far parte di un determinato settore e dunque entrare nel mercato acquisendo conoscenza e reputazione in modo da attrarre i propri clienti. I costi da sostenere sono indipendenti dalle dimensioni dell'impresa e dunque influenzano qualsiasi tipo di impresa. Una società di consulenza operante in un mercato di oligopolio ha maggiori possibilità di ammortizzare le spese e diversificare il proprio business, integrandosi maggiormente in modo da ottenere benefici e vantaggi competitivi.

In generale il comportamento oligopolistico è essenzialmente strategico, infatti nel decidere come operare sul mercato le imprese devono considerare non solo gli effetti sul mercato ma anche le interazioni con i concorrenti operanti nel medesimo settore.

Analizzando invece il settore della concorrenza in cui operano le piccole/medie imprese (ad esempio Double consulting o Pluriconsult) questo rappresenta le caratteristiche di concorrenza imperfetta, una forma di mercato intermedia tra il monopolio e la concorrenza perfetta. Infatti le piccole società di consulenza offrono servizi non sempre omogenei e spesso adottano anche alcune strategie di differenziazione del servizio stesso in modo da ridurre la concorrenza con gli altri players del mercato. I servizi si presentano simili ma sono diversi poiché percepiti differentemente dai clienti stessi. La concorrenza imperfetta viene anche definita concorrenza monopolistica poiché ogni impresa si comporta in maniera simile ad un monopolista poiché deve far fronte ad una domanda di mercato dedicata, e non vengono considerate dei price takers. Le piccole imprese tendono a competere sul prezzo, sulla loro conoscenza specialistica e sulla flessibilità del servizio che offrono. Infatti, la curva di domanda stessa si presenta più elastica nei confronti delle variazioni di prezzo e le barriere all'ingresso per le nuove imprese sono relativamente basse. Le imprese concorrenti entrano nel mercato attratte dal profitto, soddisfando la medesima domanda di mercato, ma provando a

differenziarsi. Ovviamente più competitors vi sono, più gli extraprofitti si riducono portando il prezzo di mercato pari al costo di produzione del servizio stesso. In questo panorama di piccole e medie imprese vi sono anche le società di consulenza che servono nicchie di mercato molto specializzate (ad esempio Effizient, società che offre servizi di consulenza in merito all'aspetto della privacy aziendale, oppure Medics Consult, società che offre consulenza per il recruitamento medico). Queste operano in un mercato definibile quasi come un monopolio, infatti l'offerta del servizio di consulenza è concentrata nelle mani della singola impresa che offre così un servizio non sostituibile.

Perché dunque un cliente dovrebbe scegliere una grande società di consulenza piuttosto che una piccola/media impresa? In generale, nella scelta di un servizio di consulenza alla quale affidare un progetto bisogna decidere se rivolgersi ad uno dei big player del mercato affidandosi dunque alla credibilità e affidabilità del marchio, oppure affidarsi a società di piccole/medie dimensioni che offrono però numerosi vantaggi in termini soprattutto di prezzi.

Le principali differenze tra le due tipologie di impresa sono le seguenti:

DIMENSIONE E BRAND Le grandi società di consulenza si focalizzano su un ambito spesso internazionale e offrono servizi diversificati. Possono vantare una vasta gamma di consulenti e beneficiare di un ampio riconoscimento del loro brand.	**SPECIALIZZAZIONE** Le piccole società di consulenza, specialmente quelle di nicchia si focalizzano spesso su business specializzati, offrendo la propria conoscenza ed esperienza in determinate aree.
FLESSIBILITÀ E INNOVAZIONE Le piccole società di consulenza possono targhettizzare il loro effort ed essere più flessibili. Utilizzando la loro conoscenza in un'area specifica possono risolvere le problematiche in maniera più creativa ed efficiente.	**PREZZO** Le grandi società di consulenza presentano degli elevati costi generali ed esecutivi e ciò comporta l'addebito di prezzi più elevati al cliente finale. Le piccole aziende hanno costi operativi più bassi e meno consulenti a disposizione, e hanno dunque la possibilità di offrire prezzi più competitivi.

Tabella 9-Differenze tra le grandi imprese e le piccole/medie imprese

Le grandi società di consulenza offrono reputazione, professionalità e qualità riducendo dunque i rischi per il progetto stesso. Queste hanno una portata internazionale e offrono servizi attingendo ad un ampio pool di consulenti esperti e di talento. Le piccole società invece, non potendo affidarsi sul marchio, devono fornire altri vantaggi ai propri clienti: queste imprese infatti possiedono competenze approfondite in determinate aree e settori. Si tratta di società molto pragmatiche e flessibili, che riescono a fornire servizi mirati per le esigenze dei propri clienti, con cui lavorano a stretto contatto. Queste sono maggiormente in grado di offrire un processo personalizzato perché possono garantire un maggiore coinvolgimento del cliente nell'intero processo consulenziale. Infatti le burocrazie interne e la comunicazione nelle grandi società di consulenza possono creare barriere nel rapporto con il cliente, le dimensioni più ridotte delle piccole società invece e la quasi inesistenza di ostacoli alla comunicazione facilitano il rapporto di lavoro tra consulenti e cliente stesso. Entrambe le tipologie di società di consulenza presentano dei vantaggi, il cliente dunque, per poter decidere a quale di queste affidarsi, deve tenere in considerazione principalmente la tipologia di progetto in questione:
vi sono alcuni progetti di grosse dimensioni per cui il marchio, l'ampio pool di consulenti a disposizione, le ampie competenze diventano cruciali per la riuscita dello stesso, in alcuni casi invece, migliori risultati possono essere ottenuti rivolgendosi a piccole società quando i progetti sono più piccoli, richiedono competenze specialistiche approfondite, più creative e flessibili.
In generale si può affermare che le grandi società di consulenza oggi giorno tendono a definirsi come generaliste, offrendo un servizio one-stop-shop per tutte le esigenze che possono presentarsi e le loro attenzione è rivolta verso relazioni durature e opportunità di cross selling. Le piccole e medie imprese invece si specializzano in determinate aree, spesso a livello locale, puntando ad una tipologia di progetto più ridotto e focalizzato su una determinata area di competenza.

3. I trend del settore della consulenza aziendale

3.1 I principali cambiamenti in atto del settore della consulenza aziendale

Il settore della consulenza aziendale ha subito una profonda trasformazione con il trascorrere degli anni ed al giorno d'oggi attraversa ancora una fase di transizione, infatti nonostante la crescita e lo sviluppo che ha subito, sono numerose le sfide che si presentano per le imprese di consulenza operanti nel settore. A tal proposito è possibile affermare che ciò che rende il settore della consulenza vulnerabile ai cambiamenti sono proprio le sue qualità intrinseche:

- I servizi di consulenza sono basati su un lavoro di tipo intensivo e dunque è fondamentale il capitale umano come fonte di ricerca e di analisi.
- Il modello di business si basa sul tempo come quantità fatturabile ed infatti il servizio di consulenza viene remunerato in base alle ore o giorni e ciò massimizza le entrate e incoraggia impegni commerciali di lunga durata.
- I margini del settore sono ingenti a causa dell'utilizzo di determinati modelli di valutazione del valore che permettono di generare extraprofitti.
- Il valore viene associato al tempo poiché l'emergere di nuove tendenze può portare alla diminuzione del valore del servizio offerto, e dunque le tempistiche sono fondamentali.
- La conoscenza viene mercificata.

Sono dunque diversi i cambiamenti che si stanno affermando oggi giorno nel mercato a causa di tendenze che emergono rapidamente e che creano una nuova generazione di concorrenti e l'ascesa di nuovi modelli di business.

Di seguito vengono riportate le principali sfide che il settore della consulenza si trova ad affrontare al giorno d'oggi.

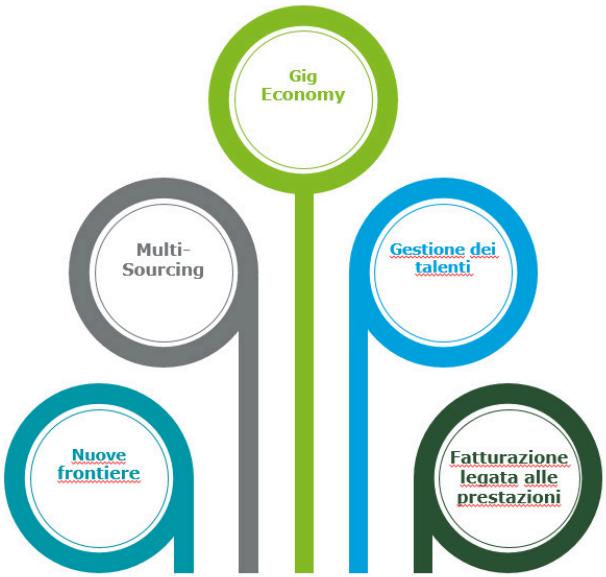


Figura 47-Le sfide del settore della consulenza aziendale

- Nuove frontiere: la consulenza inizia ad essere vista come una commodity per i clienti e dunque le società di consulenza si trovano costrette ad abbassare le proprie tariffe.

  La crescita delle aziende di consulenza dipenderà dunque dalla loro abilità nel offrire un servizio ad alto valore aggiunto e personalizzato per i loro clienti.

  Per fare ciò i player del mercato dovranno saper sfruttare il progressivo affermarsi dell'automazione. Nascono infatti nuovi modelli di business, distruggendo le strutture aziendali esistenti, a causa delle profonde trasformazioni apportate dall'avvento di nuove tecnologie. L'azienda di consulenza deve dunque abbracciare l'innovazione e fornirla tramite il proprio servizio in modo da differenziare l'offerta sul mercato, attraverso la creazione di nuovi modelli operativi per i propri clienti e l'utilizzo di alternative più efficienti ed economiche. È dunque fondamentale lo sviluppo e l'aggiornamento di abilità e competenze per cercare di offrire delle soluzioni personalizzate e all'avanguardia e il cambiamento anche dei meccanismi di erogazione dei servizi stessi. Queste nuove conoscenze riguardano

soprattutto l'AI (intelligenza artificiale), l'analisi e nuovi approcci "Agile", ovvero metodi agili e meno strutturati mirati a consegnare un prodotto/servizio di qualità al proprio cliente.

- Multi-Sourcing: al giorno d'oggi i progetti diventano sempre più grandi soprattutto perché implicano un lavoro su più fronti e dunque su più aspetti del sapere, diventa così difficile che un singolo grande progetto venga assegnato ad un'unica società di consulenza che possieda tutte le capacità e competenze per fornire l'adeguata soluzione al cliente.

  Diventa quasi impossibile per un'unica azienda offrire tutti i servizi, ed a causa di ciò si iniziano ad istituire delle collaborazioni con alcuni specialisti in determinate aree per costruire un'offerta ambia e completa:

  le imprese iniziano a collaborare in modo da ampliare la propria esperienza in ogni area, in ogni nicchia di mercato. Ciò comporta l'emergere di nuovi modelli dirompenti, come il "crowdsourcing", ovvero un nuovo modello operativo di carattere collettivo in cui una rete di professionisti e piccole imprese si riuniscono online per creare delle soluzioni ad hoc per un cliente. È impossibile per un'unica società possedere tutte le competenze di cui un cliente necessita, per cui si creano delle vere e proprie reti tra società di consulenza che collaborano tra di loro per il raggiungimento di un unico obiettivo comune, ovvero il soddisfacimento del cliente.

- Gig Economy: si tratta di un'evoluzione dell'economia digitale, un nuovo modello di lavoro che viene affidato a consulenti freelance, sfrutta il web e viene gestito tramite piattaforme.

  La Gig Economy in consulenza è legata alla specializzazione degli impieghi svolti dai consulenti stessi che si focalizzano esclusivamente su determinate competenze e conoscenze. Nasce così la nuova figura del consulente indipendente che fornisce le proprie prestazioni altamente specializzate alle aziende, in base alle loro necessità e per brevissimi tempi: infatti un cliente utilizza il servizio della consulenza indipendente nel momento in cui

sorge una necessità in una determinata area d'interesse ed instaura così un impegno con il consulente indipendente e questo si conclude nel momento in cui il determinato bisogno del cliente viene soddisfatto. I consulenti indipendenti sono dunque un'evoluzione del concetto di lavoratore freelance, infatti non fanno più parte di aziende di consulenza, ma sfruttano le piattaforme online per entrare in contatto con i clienti e scegliere i progetti su cui lavorare, legati alle proprie competenze di nicchia.

- Gestione dei talenti: il prestigio e le performance di una società di consulenza sono legate soprattutto ai talenti che possiede al suo interno ed al giorno d'oggi, a causa della crescente competitività e della nascita di nuovi modelli di business e nuove tecnologie, diventa sempre più fondamentale proteggere questo asset prezioso. La consulenza si basa infatti sul capitale umano e per ogni progetto vengono selezionati membri del team adatti a svolgere un determinato impiego, con determinate competenze e conoscenze specialistiche e diventa difficile per le imprese possedere al proprio interno le competenze necessarie considerando la continua evoluzione della tecnologia e la disruption digitale. I progetti sono sempre più legati a settori di nicchia e a breve termine e la concorrenza cresce sempre di più. Durante la fase di scouting dei migliori talenti, tutte le aziende di consulenza si concentrano su determinate competenze necessarie da assumere in azienda e sull'acquisizione di candidati con attitudini diverse, sia convenzionali che creative, facendo anche attenzione allo sviluppo di nuove tecnologie e bisogni. Al giorno d'oggi però tutte le grandi società di consulenza aziendale sono impegnate anche a combattere la fuga dei talenti a causa della dinamicità del lavoro stesso che porta queste figure professionali a cambiare spesso posizione lavorativa per acquisire maggiori opportunità di crescita personali e lavorative.

È fondamentale creare un ambiente di lavoro in cui importanti sono il peso nei confronti delle performance, della crescita e della gratificazione personale ed è a tal proposito che le aziende si impegnando a migliorare quello che è il loro tasso di retention, ovvero la loro capacità di attrarre e mantenere talenti.

Inoltre diventa anche necessario perseguire quello che viene definito il gender balance all'interno delle imprese ovvero cercare di mantenere un equilibrio dei generi e quindi un bilanciamento che si fa portavoce di una trasformazione culturale. Le aziende devono così perseguire un'economia sostenibile mirata alla valorizzazione delle risorse e ad una più conscia responsabilità sociale.

- Fatturazione legata alle prestazioni: l'obiettivo dei clienti è quello di estrarre "value for money" da lavoro svolto dai consulenti che devono così consegnare dei deliverables, ovvero dei risultati derivanti dall'impegno commerciale stabilito con il cliente.

  Consulente e cliente condividono cosi rischi e benefici e ciò comporta un modello di prezzo con valori superiori rispetto al classico modello di prezzi per un bene materiale. I clienti iniziano però a chiedere prezzi personalizzati per progetti mirati e la fatturazione dunque, inizia a basarsi sulle prestazioni vere e proprie, ovvero quelle osservabili e quantificabili dal cliente stesso. Si instaura così un clima di maggiore trasparenza e chiarezza. Questo modello però potrebbe comportare dei rischi e preoccupazioni per il cliente stesso che a causa di imprevisti potrebbe vedersi addebitare anche commissioni non preventivate ed un problema per la società di consulenza che vedrebbe le sue tariffe contrarsi ed i suoi spazi di azione ridotti e maggiormente controllati.

In generale in questo panorama di trasformazione che è in atto, tutte le società di consulenza per poter sopravvivere nel mercato e ottenere un vantaggio competitivo devono essere in grado di far fronte al cambiamento, abbracciarlo e cambiare di conseguenza i propri modelli di

business aziendale in modo da sfruttare a pieno le nuove tecnologie con l'obiettivo di instaurare legami duraturi e di fiducia con i propri clienti. Al giorno d'oggi il settore della consulenza deve affrontare la trasformazione digitale, la disruption tecnologica, e dunque, i cambiamenti culturali che ne derivano.

3.2 La disruption del settore della consulenza aziendale

Il settore della consulenza, da decenni, ha sempre affrontato cambiamenti strutturali che gli hanno però permesso di vendere sempre servizi ai propri clienti, seppur influenzati dai profondi cambiamenti economici in atto. Oggi però queste trasformazioni iniziano a rimodellare anche il settore della consulenza stessa.

Il modello di business principale del settore ha sempre previsto l'invio di esperti ai clienti in grado di risolvere determinate problematiche, sia inerenti a nuove strategie o ad esempio all'implementazione di nuove tecnologie. Il settore è sempre stato molto profittevole ma sempre di più al giorno d'oggi, nasce la preoccupazione nei confronti di un possibile calo di ricavi, del sorgere di una concorrenza più agguerrita e del consolidamento e della maturazione del mercato stesso. Infatti, negli anni successivi alla crisi del 2008, molti cambiamenti sono stati apportati anche nelle grandi aziende prestigiose che hanno spostato la loro attenzione da un servizio generalista ad uno più funzionale, da strutture locali a quelle più globali e soprattutto da team strutturati a team a ragnatela, ovvero costituiti da esperti operanti da remoto.

Secondo IBISWorld[16] ,"il settore della consulenza gestionale è nella fase matura del suo ciclo di vita. Il settore è caratterizzato da una crescita in linea con l'economia generale, un numero crescente di attori del settore e un cambiamento tecnologico basato sul miglioramento dell'efficienza piuttosto che sullo sviluppo di servizi completamente nuovi. "

[16] Società che svolge ricerche di mercato, reportistica e statistiche

Clayton M.Christensen, professore presso la Harvard Business School, discute in un suo articolo[17] proprio di questi cambiamenti che sta affrontando il settore affermando proprio che le società devono far fronte alla sfida di dover reiventare e rimodellare i propri modelli di business attraverso nuove aree di crescita e servizi innovativi. È fondamentale, afferma il professore, comprendere quelle che sono le forze che determinano il cambiamento e le circostanze in cui si instaurano. Secondo l'articolo, i primi segnali che fanno comprendere il cambiamento in atto sono la presenza di concorrenti sempre più sofisticati che posseggono modelli di business non tradizionali, che seppur non delle dimensioni dei grandi player del mercato, iniziano a guadagnare consensi ed a mostrare la vulnerabilità delle grandi società di consulenza. È possibile comunque affermare che il settore della consulenza è sempre stato molto "opaco" rispetto alle aziende produttrici ed è anche questa una delle motivazioni per cui la consulenza è sempre sopravvissuta alle crisi.

A tal proposito bisogna delineare i 3 i modelli di Business aziendali che le società di consulenza possono adottare:

- Solutions Shop: è un modello di business che viene definito e strutturato per diagnosticare e risolvere problematiche in ambiti non definiti. Il valore viene offerto attraverso il parere dei consulenti e non attraverso processi standardizzati e ripetibili. I prezzi sono elevati e sono visti come una fee-for-service. Esempi di questo modello sono McKinsey, Bain, BCG e IDEO.
- Value-Added Process Business: modello di business che viene definito e strutturato per la risoluzione di problemi definiti con processi standard che possono essere ripetuti e controllati.

[17] *Consulting on the Cusp of Disruption* by Clayton M.Christensen, Dina Wang and Derek van Baver

Il prezzo viene legato all'output predefinito. Esempi di questo modello sono Motista, Salesforce.com.

- Facilitated Network: modello di business pensato per favorire lo scambio di prodotti e servizi. Il cliente paga una fee al network che a sua volta paga il service provider. Esempi di questo modello sono OpenIDEO, CEB, Gerson Lehrman Group.

Quasi tutte le aziende più prestigiose hanno adottato un modello di Solutions shop in modo tale da creare delle soluzioni ad hoc alle problematiche dei loro clienti che vengono fornite quasi come delle black box e per il cliente diventa difficoltoso sia valutare in anticipo quelle che sono le prestazioni dei consulenti che giudicare a progetto finito alcune variabili quale la qualità dell'esecuzione o la gestione del tempo. Infatti, come affermato anche precedentemente, i clienti si affidano alla reputazione ed al marchio come sostituti dei risultati misurabili.

Il prezzo da pagare è dunque legato alla qualità e viene caricato di ulteriori premi addebitati dai grandi players del mercato. Ciò però porta il cliente a chiedersi se effettivamente i prezzi siano troppo alti per il servizio che stanno acquistando:

iniziano così a cambiare le dinamiche competitive della consulenza, che inizia ad abbandonare il modello di Solutions shop, progettato per portare avanti tutti gli aspetti delle problematiche dei propri clienti, per accogliere un modello più modulare, specializzato in un determinato punto della catena del valore. Ci sono varie prove di questo cambiamento, come afferma Clay Christensen nel proprio articolo, infatti ad esempio uno dei principali compiti del consulente all'inizio era quello di raccogliere dati sul mercato e sui propri concorrenti, incarico che adesso viene esternalizzato a società di ricerche di mercato come la Gartner e Forrester, a reti di utenti esperti come Gerson Lehram Group e a fornitori di database come IMS Health.

L'accesso alla conoscenza al giorno d'oggi viene democratizzato, tutti hanno accesso a quest'ultima ed inizia quindi a venire meno l'opacità di questo settore ed i clienti iniziano a non

essere più costretti a pagare ingenti tariffe. Nascono società di servizi professionali alternativi, ad esempio la Eden McCallum e Business Talent Group, che rendono ancor di più il modello di business modulare, infatti, queste società mettono insieme team di esperti freelance ad hoc per un determinato cliente e tutto ciò a tariffe decisamente più basse rispetto ai grandi players. Questa tipologia di società non sostengono costi fissi e non investono nello sviluppo di conoscenza proprietaria. Spesso queste tipologie di aziende possono non essere in grado di fornire una proposta di valore come le grandi aziende di consulenza, ma possiedono numerosi vantaggi come spiega Heidi Gardner, studiosa della Harvard Business school.

I team di progetto di queste ultime sono dotate di consulenti esperti, più pragmatici, e in grado di coinvolgere maggiormente il cliente che riesce così a controllare anche i risultati finali.

I progetti sono maggiormente definiti e il valore del rischio è decisamente più basso, tanto da non giustificare le elevate tariffe delle grandi società di consulenza. L'amministratore delegato di BTG, Jody Miller, afferma: "La democratizzazione e l'accesso ai dati stanno eliminando una grossa fetta di valore e di differenziazione dalle tradizionali società di consulenza".[18]

La modularizzazione del business favorisce la consulenza basata su dati e analisi, chiamata "Asset based consulting" da Daniel Krauss, direttore di ricerca di Gartner, che permette il confezionamento di idee e processi che vengono consegnati in modo ottimale tramite l'uso di software. L'intervento umano e di personalizzazione varia, ma comporta spese minori in orizzonti più lunghi (si parla infatti di abbonamenti o tariffe di licenza) grazie al riutilizzo di alcuni strumenti in maniera più rapida ed efficiente. Questo modello è ovviamente dedicato a tutti quei processi più standardizzati e ripetibili per cui l'ambito della definizione della soluzione è abbastanza noto. Ad esempio se viene preso in considerazione un processo di definizione della strategia di prezzo per un portfolio di prodotti, questo è molto difficile da implementare sia per

[18] *Consulting on the Cusp of Disruption* by Clayton M.Christensen, Dina Wang and Derek van Baver

l'ingente quantità di dati da processare che per la frequenza di registrazione e acquisizione degli stessi, ma un team di esperti potrebbe conoscere bene quelle che sono le esigenze di progetto e dunque un modello di business del processo a valore aggiunto, quindi più modulare, sarebbe la soluzione più appropriata.

All'interno del mercato viene anche esplorata la possibilità dell'utilizzo della tecnologia predittiva e l'analisi dei big data, in modo tale da permettere alle aziende di consulenza di fornire un servizio di valore in maniera più veloce e tempestiva. Un esempio è Narrative Science, un'azienda di Chicago, che si serve di algoritmi di intelligenza artificiale per condurre analisi ed estrarre dati chiave da fornire ai propri clienti, e molte aziende simili stanno cercando di crescere ed instaurarsi sul mercato in modo da offrire questi servizi professionali che vengono così "prodottizzati". Ovviamente solo una parte limitata di servizi consulenziali possono essere "prodottizzati", ma ciò potrebbe variare con il miglioramento dell'intelligenza artificiale e dell'uso dei big data.

Si assiste dunque ad una disruption del settore che non necessariamente implica dei risvolti negativi. L'articolo di Harvard Business school afferma a tal proposito che sono 4 le principali implicazioni di questo processo per l'industria:

1. I livelli più alti del settore della consulenza iniziano a consolidarsi e ciò permetterà il rafforzamento di alcune aziende operanti con il modello Solutions shop e la caduta di altre. Le aziende che rimarranno sul mercato saranno in grado di soddisfare tutte le nuove esigenze dei clienti, anche le più personalizzate e complesse, e continueranno ad avere alte tariffe per i loro clienti. Tutte le altre aziende adotteranno un modello modulare specializzandosi in una sola attività della catena del valore.
2. I leader del settore potranno acquisire le quote di mercato puntando ai clienti più prestigiosi non vigilando così sull'importante fetta dei piccoli clienti.

3. I confini tradizionali dei servizi inizieranno a cambiare e nasceranno nuove opportunità grazie al modello di business modulare in cui sono fondamentali le interdipendenze tra i servizi professionali forniti. Chi riesce ad acquisire queste caratteristiche riesce a vincere un'importante fetta del mercato: un esempio è il caso di IDEO che collega varie discipline del Design industriale e della consulenza per l'innovazione permettendo così di costruire un mix di conoscenze per risolvere complesse problematiche, e ciò diventa impossibile da imitare.
4. L'utilizzo dei Big data continuerà ad influenzare la consulenza ed a fornirne un valore aggiunto. Tutte le analisi dei dati verranno automatizzate ed integrate e ciò porterà ad una diminuzione dell'opacità caratterizzante il settore e quindi ad un output che diventerà sempre più quantificabile. È possibile affermare che già la tecnologia ha portato alla disruption del settore rendendo il ruolo dell'analista junior obsoleto, basti infatti pensare ad esempio a società come la BeyondCore, leader per l'utilizzo dei Big data, che riesce ad analizzare e valutare automaticamente milioni di combinazioni di dati in pochissimo tempo, creando così dei report statistici rilevanti da presentare ai propri clienti. La società Motista, invece, si occupa di intelligenza artificiale ed utilizza modelli e software predittivi per studiare e fornire informazioni riguardanti le emozioni e le motivazioni che influenzano il comportamento dei clienti.

È fondamentale per le imprese dunque, afferma il professore Clayton M. Christensen, avere coscienza della fase di disruption che sta affrontando il settore. Questa fase è inevitabile per qualsiasi settore e le aziende devono rimanere al passo e non sottovalutare il cambiamento poiché avrà un ritmo di crescita che continuerà ad accelerare e dunque, queste dovranno accettare la sfida e rimodellare il proprio business e innovare la propria offerta per non perdere la loro fetta di mercato.

3.2.1 I consulenti indipendenti

Al giorno d'oggi diverse organizzazioni iniziano a fare affidamento a consulenti indipendenti, figura professionale riconosciuta anche in Italia nell'albo dei consulenti che viene remunerata esclusivamente a parcella adottando una retribuzione Fee-Only, come accade per avvocati e commercialisti, proveniente dal proprio cliente e dunque in assenza totale di conflitto d'interessi commerciali.

Il vero consulente finanziario indipendente non riceverà così nessun tipo di incentivo o provvigione sulla consulenza che erogherà, ma percepirà esclusivamente dai sui clienti un compenso per il proprio operato.

Le crescenti pressioni economiche e politiche che caratterizzano il mercato iniziano a comportare un aumento della domanda da parte delle varie imprese private e del settore pubblico per professionisti indipendenti. Tutto ciò è dovuto all'affermarsi, come detto anche precedentemente della Gig Economy ed in particolare della "Professional Gig Economy", ovvero l'economia dei lavoretti costituita da personale freelance altamente specializzato e qualificato, che inizia a trasformare quello che è il volto del settore della consulenza.

Nel Regno Unito, ad esempio, è stato stimato da uno studio condotto da Odgers Connect[19] che dei 9,7 miliardi di sterline provenienti dal settore della consulenza nel 2016, quasi 2 miliardi sono stati attribuiti al lavoro svolto dai consulenti indipendenti.

Tutto ciò deriva dalla necessità dei clienti di ottenere maggiore flessibilità e libertà, e ciò viene ricercato nella figura professionale del consulente indipendente non solo per la qualità del lavoro offerto, ma anche per l'assenza di inutili burocrazie e costi eccessivamente elevati. Odgers Connect, a tal proposito, ha effettuato uno studio per dimostrare quanto detto in

[19] Divisione dell'azienda di ricerca esecutiva globale Odgers Berndtson

precedenza, prendendo in considerazione 4 paesi europei come UK, Germania, Paesi Bassi e Svizzera e chiedendo quali fossero le reali motivazioni che possano spingere un'organizzazione a scegliere un consulente indipendente piuttosto che una grande azienda affermata sul mercato. Il grafico sottostante mostra che quasi il 48% delle organizzazioni ha dato molto peso al fattore della flessibilità, il 38% al prezzo e il 23% alla qualità.

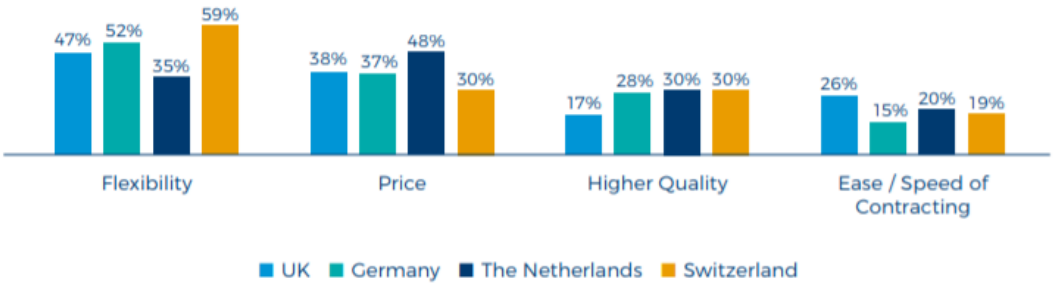


Figura 48-Ragioni per cui I clienti scelgono I consulenti indipendenti[zz]

I consulenti indipendenti iniziano a costituire una parte consistente dell'intero mercato della consulenza, infatti, quasi il 40% delle organizzazioni opera una divisione abbastanza omogena tra società di consulenza tradizionali e consulenti indipendenti. Questi risultati potrebbero essere sorprendenti considerando che le grandi società di consulenza sono sempre state viste come organizzazioni formate dai talenti migliori e dagli strumenti più all'avanguardia in grado di fornire una grande esperienza collettiva per risolvere i problemi e fornire servizi di qualità, tuttavia, al giorno d'oggi il cliente inizia a percepire la qualità come collegata allo specialismo e dunque le grandi dimensioni e l'ampiezza dell'esperienza potrebbero essere la ragione per cui la qualità del servizio di consulenza tradizionale viene vista come più bassa perché più generalista rispetto a quella fornita dai consulenti indipendenti.

Anche dal punto di vista burocratico i consulenti indipendenti iniziano a poter operare liberamente in quanto anche in Italia ad esempio, il MEF (Ministero dell'Economie e delle Finanze) e la Consob con l'articolo 30 bis, hanno deciso di autorizzare in maniera esplicita i

consulenti autonomi a sottoscrivere dei contratti di consulenza personalizzata, potendo autonomamente operare al di fuori della propria sede, come tutti gli altri professionisti indipendenti. Questi nuovi consulenti dunque, devono abbandonare i comfort delle grandi aziende per poter fare affidamento sul proprio istinto e forte iniziativa mantenendo alta la propria reputazione personale e consolidando una propria rete necessaria per poter sopravvivere sul mercato. A tal proposito nascono diverse reti professionali, come la Odgers Connent, il cui scopo è quello di offrire ai propri iscritti delle opportunità di progetto, ma è comunque necessario per questi consulenti freelance crearsi un proprio brand e avere delle referenze positive da parte dei propri clienti in modo da aumentare la propria rete di contatti.

Inoltre, analizzando il contesto italiano è possibile affermare, in linea con l'andamento generale del mercato, che i consulenti indipendenti stanno diffondendosi velocemente all'interno del mercato specialmente al nord della penisola, infatti, al momento circa il 60% de consulenti indipendenti si trova in Lombardia, Veneto ed Emilia Romagna.

Quest'ultima costituisce un'ulteriore prova dello sviluppo caratterizzante questa nuova tipologia di professione di carattere freelance, il tutto in una realtà in cui la consulenza tradizionale è profondamente radicata e diffusa.

La causa di ciò va sicuramente cercata all'interno di un mercato decisamente turbolento come quello dei giorni d'oggi, caratterizzato da incertezza tecnologica, che fa sì che i consulenti indipendenti vengano visti come una valida risorsa per le organizzazioni per far fronte all'avvento di queste nuove tecnologie digitali.

3.3 La Consulenza 4.0 e la digitalizzazione

Il termine consulenza 4.0 prende in prestito le caratteristiche di quella che è la rivoluzione dell'industria 4.0 in cui nasce la tendenza a sfruttare l'automazione per migliorare e aumentare la produttività e la qualità delle imprese. Si tratta di una rivoluzione simile alla quarta rivoluzione industriale, ma al giorno d'oggi continua a non essere ancora ben chiara e definita. La consulenza 4.0 nasce dall'esigenza di sfruttare la tecnologia digitale interconnessa e si tratta di un cambiamento fondamentale di un settore che per diversi anni non ha sentito la necessità di far fronte alla disruption tecnologica.

L'ambiente economico, come detto anche precedentemente, è sempre più dinamico e sempre più caratterizzato da volatilità ed incertezza e ciò ha contribuito al progressivo affermarsi di forze disruptive. I clienti delle aziende di consulenza diventano sempre più "sofisticati" ed iniziano ad essere più selettivi riguardo alla tipologia di servizio di consulenza che vogliono acquistare. Gli sviluppi tecnologici dovuti alla digitalizzazione influenzano profondamente il settore della consulenza aziendale che vede così cambiare radicalmente non solo il proprio business ma anche la domanda del servizio da parte dei clienti stessi. Per molto tempo la proposta di valore delle grandi società di consulenza, ad esempio McKinsey, Boston Consulting Group e Bain, è stato un servizio di strategia ad alto valore, basato sul giudizio e lungimirante, il cui scopo è sempre stato fornire diagnosi su misura, capacità analitiche, rigore metodologico e competenze funzionali. Al giorno d'oggi però quest'offerta non è più sufficiente, infatti, ad esempio nelle tradizionali società di consulenza strategica, la quota di lavoro riferita alla consulenza classica è del 20% circa, in calo rispetto agli anni precedenti, come afferma Tom Rodenhauser, amministratore delegato della Kennedy Consulting Research & Advisory.

Ciò dimostra che i clienti diventano meno dipendenti dal ruolo del consulente e iniziano a diventare capaci di svolgere alcune mansioni che prima venivano esternalizzate e date in

outsourcing, ed incominciano ad essere più esperti in quanto non si accontentano più dei classici servizi di consulenza gestionale e non sono più disposti a pagare le elevate tariffe della consulenza tradizionale.

La domanda dei servizi di consulenza subisce un cambiamento a causa delle percezioni dei clienti stessi, che rimodellano così il settore.

Si arriva alla definizione di due tipologie di mercati distinti:

- la consulenza a basso costo che si concentra sulla risoluzione di problematiche più semplici, definibili e controllabili dai clienti stessi. I consulenti si impegnano su progetti precisi e svolgono esclusivamente ciò che gli viene richiesto in modo che non ci siano sprechi di tempo, di effort e di denaro.
- la consulenza di alto valore che si concentra sulla risoluzione di problematiche complesse che il cliente stesso non comprende e dunque ci si serve della classica forma di consulenza gestionale in cui il consulente viene chiamato a pensare ed agire in modo creativo ed informato.

Grazie agli sviluppi tecnologici in atto emergono diversi players, con differenti modelli di business dirompenti basati sulle nuove opportunità tecnologiche, che minacciano i leader del mercato e creano una nuova base di concorrenza. Si creano nuove soluzioni digitali, grazie all'utilizzo massivo dei dati, che vengono implementate per ottimizzare e migliorare tutti i processi funzionali, come ad esempio la rendicontazione finanziaria, la gestione delle vendite o le operazioni di manutenzione. Al giorno d'oggi il termine consulenza 4.0 viene ampiamente utilizzato dalle società per attrarre clientela ed acquisire una fetta di mercato consistente.

Il ruolo del consulente subisce alcune variazioni in quanto non è chiamato solamente a dimostrare know how specifico, esperienza settoriale e metodologie funzionali, ma deve soddisfare le nuove esigenze e richieste dei clienti più sofisticati.

Il valore del consulente risiede nella capacità di influenzare e migliorare un business a lungo termine, attraverso soluzioni innovative e attuabili in un mercato complesso e ad un prezzo adeguato, ed al giorno d'oggi viene dunque richiesto un know how sempre più specialistico e mirato. È decisamente difficile capire chi saranno coloro che riusciranno a sfruttare queste trasformazioni strutturali del settore della consulenza. Sicuramente i big della consulenza continueranno ad affermarsi sul mercato come multispecialisti, riuscendo ad acquisire le piccole società di consulenza specializzate, mentre le piccole società potrebbero riuscire a posizionarsi bene sul mercato grazie al loro profondo know how specialistico.

I players del mercato diventano sempre di più e più vari e per riuscire ad operare in questo settore diventa fondamentale la trasparenza per attrarre la clientela, anche perché le tradizionali asimmetrie informative si riducono e si assottigliano sempre di più.

È proprio il cambiamento digitale che consegna le redini del processo al cliente stesso che ne diventa un attore attivo. Secondo uno studio condotto da Accenture si afferma che questo cambiamento della figura del cliente influisce sull'intera organizzazione aziendale infatti "attrarre, vincere e fidelizzare i clienti richiede uno sforzo concentrato nell'intera organizzazione, con redditività, ROI e soddisfazione del cliente come misure chiave del progresso".

Sicuramente la trasformazione digitale possiede numerosi vantaggi per le società di consulenza ed è possibile affermare che sono 12 i principali benefits derivanti dal Digital Consulting[20]:

- Il tempo di valutazione viene ridotto e ciò permette ai consulenti di acquisire le informazioni e fornire alto valore aggiunto al cliente già sin dai primi giorni.

[20] Articolo di Charlotte Blacklock- 9LENSES

- Nasce la possibilità di creare delle librerie di conoscenza che permettono ai consulenti di utilizzare la digitalizzazione per sfruttare le proprie competenze. Diventa più semplice attraverso delle piattaforme, in cui inserire domande e risposte, monitorare le prestazioni e identificare le migliori opzioni.
- I consulenti hanno la necessità di rendere i loro impegni scalabili a causa dell'esigenza dei clienti di maggiore velocità e tempestività di risposta. Le piattaforme digitali possono aiutare i consulenti a porre domande dettagliate in modo da interrogare migliaia di persone esperte contemporaneamente. Il consulente è così in grado di trasformare queste informazioni in dati utili in maniera molto rapida riuscendo così a portare avanti diversi progetti contemporaneamente con un utilizzo minore di risorse.
- Il business ha la possibilità di crescere grazie al minore svolgimento di attività a basso valore aggiunto. Le piccole aziende di consulenza hanno così la possibilità di acquisire maggiori clienti e le grandi aziende possono sfruttare queste nuove capacità digitali per creare delle offerte più competitive, ottenendo così maggiori ingaggi.
- I consulenti hanno la possibilità di differenziarsi utilizzando la digitalizzazione, non ancora adottata da tutte le aziende sul mercato.
- I margini possono aumentare grazie anche al minor impiego delle risorse stesse. Ad esempio, afferma l'articolo, che uno dei clienti della piattaforma 9LENSES[21], grazie all'utilizzo delle analisi digitalizzate ha ridotto il tempo speso in questa fase da 8 a 3 settimane e il numero di analisti impiegati nell'attività da 4 a 2, ottenendo un margine maggiore del 10%.

[21] 9LENSES- Piattaforma di Cloud Asessment, di diagnostica digitale, che permette ai consulenti di prosperare in un mercato data-based.

- Le attività ripetitive vengono facilmente svolte grazie alla digitalizzazione dei contenuti che permette di tener traccia dei progressi, creando dei flussi di entrata ricorrenti.
- La collaborazione tra team diventa più efficace grazie ai numerosi strumenti a disposizione. Si rende possibile la tracciabilità dei dati e la possibilità di modifiche dei framework, utili a sviluppare un lavoro congiunto, per migliorare le relazioni non solo interne all'azienda ma anche con i clienti stessi.
- L'efficienza complessiva aumenta sia grazie alla replicabilità dei processi che ad una migliore collaborazione. Una piattaforma che ospita tutti i dati e tutti i possibili scenari che si possono presentare consente l'offerta di servizi digitalizzati che permette di non duplicare le attività ma di sfruttare ciò che è già stato sviluppato.
- Il cliente si fidelizza grazie all'aumento della collaborazione, della rapidità e del miglioramento dei risultati. Le relazioni con il cliente migliorano anche grazie alla possibilità di valutare l'operato e monitorarlo in tempo reale.
- Nasce la possibilità di analizzare molti più dati complessi rispetto al metodo manuale e ciò permette delle ricerche molto più approfondite. Il consulente riesce così ad indagare rapidamente le cause dei problemi ed a individuare le soluzioni appropriate.
- Aumenta la sicurezza dei dati dei clienti stessi che vengono archiviati in un unico cloud centrale, in modo tale da monitorarne l'utilizzo stesso.

Viene trasformata ogni parte del flusso lavorativo della consulenza sia per quanto riguarda l'innovazione front-end, incentrata sul cliente, che quella back-end, incentrata sulla semplificazione dei flussi di lavoro e delle strutture dati e sistemi.

Oggi molte aziende lavorano a fianco di aziende di consulenza per comprendere il percorso di trasformazione attuato dalla tecnologia digitale in modo da promuovere una vera e propria cultura dell'innovazione per poter sopravvivere in un ambiente economico dinamico ed in

continua evoluzione. Ogni azienda di consulenza deve soddisfare le esigenze dei propri clienti e deve dunque capire se la propria azienda sta cambiando almeno alla stessa rapidità dei propri clienti più esigenti (Clayton Christensen).

A tal proposito tutte le grandi aziende iniziano a creare i propri laboratori dell'innovazione come ad esempio Mc Kinsey e PWC che hanno creato i cosiddetti "Digital Labs". Il servizio diventa innovativo, così come le metodologie di consegna dello stesso:

l'approccio diviene adattivo e viene sfruttata la tecnologia cloud insieme all'uso di piattaforme live, in modo tale da fornire informazioni flessibili in tempo reale, che il cliente ha la possibilità di adattare e manipolare in base alle proprie esigenze.

3.3.1 Lo sviluppo del processo agile all'interno del settore della consulenza

I consulenti cercano di rispondere alle nuove esigenze dei clienti progettando dei nuovi processi con l'obiettivo di catturare l'innovativa centralità del cliente e dello sviluppo agile.

Il metodo agile nasce dall'esigenza di gestire progetti sempre più complessi in contesti dettati da un'elevatissima competizione e turbolenza. Questa metodologia propria della disciplina del Project management nasce per colmare il gap dei principi del management tradizionali, incapaci di far fronte all'aumento della richiesta di maggiore produttività, velocità e qualità, ed è infatti caratterizzato dall'utilizzo di tempo di sviluppo brevi, chiamati "sprint", in modo da focalizzarsi maggiormente sul miglioramento continuo dello sviluppo di un prodotto o servizio, al fine di diminuire il time to market e migliorare la motivazione e la produttività del team di progetto stesso.

Il metodo Agile si basa sulla continua interazione con gli stakeholders del progetto, la cui riuscita dipende dal soddisfacimento di queste figure interessate. Diventa dunque fondamentale la creazione di un sistema iterativo (ovvero per fasi) e interattivo, che fornisce la possibilità di tenere sempre sotto osservazione la soddisfazione del cliente e consente di apportare in

qualsiasi momento delle modifiche in modo agile, abbattendo i costi e riducendo l'effort in attività a poco valore aggiunto. Il metodo Agile più diffuso è quello dello SCRUM, un framework che permette di dividere il processo di gestione di un progetto in varie fasi, sprint, in modo da non perdere di vista le esigenze del cliente stesso. I processi vengono così controllati in maniera empirica e dunque le decisioni vengono prese in base alla propria esperienza e conoscenza, e si attua un approccio incrementale che consente di ottimizzare, passo dopo passo, il controllo e la prevedibilità del rischio. Tutto il metodo si basa su 3 principi cardine:

adattamento, ispezione e trasparenza. Esempi di aziende che hanno adottato questa metodologia sono KPMG, EY e Bain & Company ed alcuni esempi di attività svolte in questo processo sono la coocreazione digitale, la prototipazione rapida o l'uso di hackathon notturne[22]. L'utilizzo di questi strumenti permette alle aziende di immaginare un concetto, di testarlo, di evolverlo in maniera rapida in modo da passare dall'idea alla progettazione e dunque allo sviluppo. Questa metodologia influenza anche quella che è la struttura tradizionale degli incarichi che si instaurano tra una società di consulenza ed i propri clienti:

soprattutto le start up iniziano a sostituire i progetti di lunga durata con quelli più brevi, mirati ed "agili", in cui vi è una maggiore focalizzazione sui risultati che vengono raggiunti in maniera iterativa ed incrementale.

Adottare un metodo di tipo agile per far fronte ai cambiamenti significativi a livello aziendale, come l'aumento della concorrenza o la disruption tecnologica, permette alle aziende di acquisire un vantaggio e di sopravvivere in mercati che diventano sempre più affollati.

[22] Eventi notturni al quale partecipano diversi esperti di vari settori a vario titolo, tra cui sviluppatori software, programmatori e grafici.

Quasi tutte le aziende però al momento si trovano in una fase di sperimentazione del metodo agile, infatti, quasi tutte spesso non riescono pienamente a sviluppare ed usufruire dell'intero potenziale della metodologia, ottenendo così dei ritorni relativamente bassi dagli investimenti. Secondo Kelly Morales and Marjan Van de Wetering, esperti della metodologia agile, bisogna seguire alcuni passi per implementare il metodo e oltrepassare le naturali barriere di adozione. È fondamentale capire a pieno cosa è e come funziona il metodo Agile, prima ancora di eseguirlo. Successivamente, bisogna abbracciare questo tipo di metodologia interattiva, consci che non si tratta di una pratica uniforme ma di un metodo che consta di diversi frameworks adattabili a varie situazioni. Scegliere il framework adatto ad un determinato progetto potrebbe essere proprio la chiave per un'implementazione di successo.

Ad esempio, lo SCRUM è uno dei metodi Agile più utilizzati, infatti l'undicesimo report annuale sull'utilizzo di metodologie Agile lo colloca al primo posto:

tra le aziende che utilizzano l'agile, il 58 % utilizza proprio la metodologia Scrum, e quest'ultimo consiste in un approccio che si basa sulla creazione di un piccolo team crossfunzionale e auto organizzato, che viene potenziato con lo scopo di raggiungere un unico obiettivo comune.

Ovviamente l'adattamento di un'intera organizzazione è un processo che deve essere portato avanti in maniera sequenziale e paziente, e per far ciò potrebbe essere utile iniziare ad incorporare l'agile nei singoli reparti per poi estendersi anche all'esterno. È fondamentale che i metodi agile siano distribuiti uniformemente in tutta l'organizzazione in modo da non ostacolarne il successo. Il metodo può essere considerato non ad alto valore aggiunto per alcune attività di routine ma diventa significativo per attività di pianificazione, strategia, marketing o ad esempio supply chain. Anche le attività riguardanti la gestione strategica possono essere arricchite da questo approccio, infatti, dirigenti senior e manager dovrebbero focalizzarsi maggiormente sui ruoli critici cercando di eliminare le attività con meno valore

aggiunto, come ad esempio la stesura dei report, in modo tale da velocizzare i processi decisionali e rendere queste attività più chiare per tutta l'organizzazione. A tal proposito è importante per il successo di ogni team che ci sia chiarezza in merito a responsabilità e definizione dei ruoli per creare così il giusto equilibrio. Nonostante i team debbano essere agili e in grado di sperimentare, l'autorità continua a giocare un ruolo importante pur non rivestendo il classico ruolo di chi impartisce ordini e detta le regole. Il metodo agile è adatto ad un approccio che va dal basso verso l'alto in modo da sostenere l'autonomia dei singoli team e dar loro la possibilità di essere creativi e innovativi. Il metodo comporta anche un cambiamento a livello organizzativo, per cui il ruolo fondamentale della direzione diventa quello di assicurarsi che tutti comprendano le priorità dell'organizzazione e che collaborino, indipendentemente dall'unità operativa e dalla disciplina.

I team devono essere motivati e spronati all'impegno grazie anche ad un approccio meno gerarchico e ad un modo differente di affrontare le sfide. Bisogna concentrarsi maggiormente sul gruppo e non sul singolo individuo e valutare la soddisfazione non solo del cliente ma della squadra di progetto.

3.3.2 L'intelligenza artificiale all'interno del settore della consulenza

L'intelligenza artificiale (AI) è la tecnologia che rappresenta l'apprendimento automatico, l'elaborazione e l'ottimizzazione del linguaggio naturale. Quest'ultima riguarda dei sistemi progettati dall'uomo che agiscono nel mondo fisico o digitale, percependo l'ambiente che li circonda, interpretando i dati raccolti e ragionando sulla conoscenza derivante dall'analisi di questi ultimi e decidendo le migliori azioni da intraprendere per il raggiungimento di un obiettivo complesso.

Tutti questi sistemi di AI sono progettati con lo scopo di permettere l'adattamento del loro comportamento attraverso l'analisi dell'ambiente circostante.

L'AI si riferisce dunque a tutti quei sistemi che svolgono compiti in circostanze imprevedibili e mutabili, senza l'apporto umano, e che possono imparare dalla loro esperienza per migliorare le proprie prestazioni.

È possibile affermare che neanche il settore della consulenza sia riuscito a sfuggire alla minaccia di disruption da parte dell'AI, infatti, a tal proposito, l'Harvard Business Review pubblica un articolo intitolato " L'AI potrebbe presto sostituire anche i consulenti più elitari" in cui si rende evidente la contrapposizione sempre più netta tra l'intelligenza artificiale e la consulenza.

Nell'articolo si parla di Alexa ovvero dell'assistente vocale di Amazon, basata su tecnologia cloud e intelligenza artificiale, che permette agli utenti di interagire in maniera più intuitiva con la tecnologia di ogni giorno, e che fornisce un servizio in cui risponde anche a domande più specifiche per clienti di nicchia.

Secondo il Wall Street Journal infatti, è stata creata una nuova partnership tra UBS Wealth Management[23] e Amazon, che consentirebbe ai clienti di UBS di porre ad Alexa alcuni quesiti riguardanti la propria gestione patrimoniale e dunque domande di carattere finanziario ed economico. Alexa potrà rispondere a queste domande semplicemente attraverso le informazioni fornitele dall'ufficio investimenti UBS.

Si tratta del primo passo di Alexa nel fornire servizi alle imprese, ed in un momento in cui già l'industria dei servizi finanziari è passata da una gestione attiva ad una passiva, si assisterà ad un ulteriore spostamento del mercato verso una gestione da parte di macchine intelligenti.

Un altro esempio è quello di Blackrock, una delle più grandi società al mondo di gestione del risparmio e investimento, che sta investendo attivamente per creare un centro di ricerca dedicato all'intelligenza artificiale, vista come strumento fondamentale per migliorare il

[23] UBS è una società di servizi finanziaria che consiste in una banca privata e una banca d'investimento che offrono servizi nei settori degli investimenti, gestione dei patrimoni istituzionali, aziendali e privati. UBS Wealth Management è il private banking di UBS dedicato alla gestione dei propri risparmi.

benessere finanziario dei clienti stessi. Secondo Blackrock infatti l'utilizzo dell'AI porta a 3 fondamentali vantaggi:

- Vi è la possibilità di ottenere approfondimenti di dati maggiori grazie alle tecniche di apprendimento automatico. Nasce la possibilità di analizzare ingenti quantità di dati, poco strutturati e maneggevoli, che se combinati tra loro possano aiutare i vari gestori finanziari a prendere migliori decisioni riguardanti gli investimenti che impattano sul benessere finanziario dei clienti stessi.
- L'apprendimento umano è in grado di accelerare grazie all'uso di tecnologie come l'apprendimento automatico che contribuiscono al miglioramento dell'efficienza e alla riduzione degli errori. In questo modo vi è un maggiore focus sulle vere esigenze degli investitori.
- La gestione del rischio finanziario migliora attraverso la creazione di piattaforme che permettono di avere un'immagine chiara e nitida del rischio e del suo potenziale impatto sul benessere finanziario dei clienti stessi. Un esempio è Aladdin®, un sistema operativo per gestori di investimenti che combina analisi sofisticate del rischio con strumenti di gestione del trading, del portafoglio e diverse operazioni, tutto su un'unica piattaforma con lo scopo di prendere delle decisioni consapevoli in modo da gestirne il rischio in maniera efficace. Aladdin® è una piattaforma d'investimento end-to-end che alimenta l'intelligenza collettiva fornendo degli strumenti che permettono una comunicazione efficace, la risoluzione rapida di problematiche e la possibilità di prendere decisioni in modo informato in ogni fase del processo d'investimento.

Al giorno d'oggi dunque quasi tutte le grandi aziende di consulenza aziendale stanno iniziando a destreggiarsi in questo nuovo mondo dell'intelligenza artificiale, infatti, ad esempio McKinsey ha acquisito nel 2015 QuantumBlack, azienda definita "pioniere" nell'uso dei big data e

dell'analisi avanzata, proprio come strategia per fornire nuovi strumenti e tecnologie per fidelizzare i propri clienti. QuantumBlack non solo svolge importanti attività di back-office per McKinsey, ma fornisce anche importantissime attività a valore aggiunto come ad esempio l'analisi di casi studio derivanti da progetti reali o iniziative strategiche di miglioramento dei team. Anche aziende di AI indipendenti stanno acquisendo un importante fetta di mercato della consulenza ed un esempio è la società Amplyfi, società che fornisce servizi di business intelligence per l'analisi del web e del deep web. Gli algoritmi di Amplyfi permettono di interpretare i big data non strutturati in tutti i linguaggi moderni in modo da scoprirne e scovarne i significati più nascosti.

È dunque evidente come l'AI stia invadendo il terreno dei consulenti tradizionali, ed è sicuramente un cambiamento complesso e difficile da incorporare all'interno del settore proprio per le caratteristiche intrinseche dello stesso.

Da sempre la consulenza si è basata sul suo capitale umano ed i clienti stessi si sono sempre rivolti alla figura del consulente per ottenere delle soluzioni ai loro problemi. Se si analizza con attenzione il lavoro dei consulenti, questo ha sempre previsto l'analisi, l'elaborazione e la presentazione dei dati ed i consulenti sono sempre stati molto bravi in tutto ciò, ma l'AI permette l'utilizzo di strumenti molto più efficienti e potenti.

Un altro settore in cui l'AI potrebbe aiutare ad eliminare imprecisioni e squilibro è quello della gestione del capitale umano stesso. Attraverso l'utilizzo di questi algoritmi si potrebbero prendere delle decisioni imparziali sulla valutazione dei dipendenti in modo da riconoscerne le prestazioni e fornire delle giuste ricompense. L'AI inizia anche a contribuire nel settore del marketing in modo da prendere delle decisioni sull'allocazione ottima delle risorse evitando qualsiasi tipo di congettura, sull' allocazione del budget e sulla gestione del capitale annuale.

In generale è possibile affermare che l'AI stia iniziando a colmare molti gap riguardo l'analisi e l'elaborazione dei dati e presto questi sviluppi cambieranno molti posti di lavoro, come già sta succedendo al giorno d'oggi. Si prevede che l'intelligenza artificiale sostituirà gradualmente le attività di consulenza ripetitive e vi sarà una sempre più netta sovrapposizione tra i due mondi.

3.3.3 I Robo advisor

L'intelligenza artificiale inizia a rendere dunque più semplice e veloce ottenere consigli e risposte ai propri problemi. La ricerca predittiva suggerisce perfino le risposte a domande ancora prima di averle poste, gli algoritmi di corrispondenza creano degli accoppiamenti tra esigenze e soluzioni senza alcun coinvolgimento dell'utente e l'analisi predittiva fornisce una visione precisa e dettagliata sui comportamenti e le tendenze degli utenti stessi.

Al giorno d'oggi la tecnologia avanza a ritmi senza precedenti ed incomincia a riscrivere le "regole" del lavoro stesso. In questo contesto si inseriscono i Robo advisor[24], ovvero una tipologia di consulente finanziario che fornisce un servizio in cui l'intervento umano è minino. Si tratta di software creati per la definizione di portafogli d'investimenti ottimizzati in base al profilo di rischio di ogni cliente. Il servizio di consulenza fornito si basa sulla tecnologia digitale che combina formule matematiche ed algoritmi per gestire ed ottimizzare il patrimonio dei clienti. Al giorno d'oggi gestire i propri investimenti tramite robo-advicer viene considerata un'evoluzione dei tradizionali servizi di consulenza e sono numerosi i providers di questo nuovo servizio come Wealthfront, Wealthsimple o Betterment.

I Robo advisor stanno diventando in pochissimo tempo mainstream anche grazie al basso costo di utilizzo da parte dei clienti stessi ed il numero di consulenti online continua a crescere sempre di più.

[24] Il primo Robo advisor nasce nel 2008 durante la crisi economica 2007-2008

In generale un Robo advisor è un servizio di gestione del portafoglio in maniera automatizzata e online e si occupa di scegliere investimenti appropriati in base al rischio e all'orizzonte temporale e dunque, non solo offre un servizio a basso costo, ma anche veloce e automatico, che può portare a migliori rendimenti per gli investitori stessi. Al giorno d'oggi sembrano quasi essere il futuro dell'investimenti poiché anche più affidabili degli specialisti stessi grazie alla completa eliminazione di ogni possibile errore umano. Un Robo advisor analizza i dati e l'andamento del mercato in modo da analizzare la volatilità dei titoli e i vari cambiamenti avvenuti nel tempo, così da creare un portafoglio su cui investire.

Analizzando nel dettaglio questo nuovo servizio, sono diversi i vantaggi che questi advisor comportano, sia per istituzioni finanziarie che per i clienti privati:

- Per le istituzioni finanziarie un vantaggio risiede nel fornire una consulenza attraverso strumenti automatizzati e dunque a basso costo e sebbene sia richiesto un investimento iniziale, successivamente il costo marginale potrebbe essere relativamente basso permettendo di sfruttare così delle economie di scala.

  Un ulteriore vantaggio riguarderebbe il raggiungimento di una più ampia base di clienti grazie ad un servizio offerto online ma anche grazie al raggiungimento di categorie di clienti differenti. Le istituzioni finanziarie sarebbero dunque in grado di aumentare la propria piattaforma di distribuzione per fornire il proprio servizio di consulenza attraverso un'esperienza priva di un potenziale errore d'interpretazione umano. L'utilizzo di questo strumento automatizzato migliorerebbe la qualità del servizio grazie ad un output fornito in tempo reale ed in continuo adeguamento e grazie alla possibilità di avere dei record e riuscire così ad interrogare le decisioni precedentemente prese.
- Per i clienti il principale vantaggio riguarda il costo che devono sostenere per accedere al servizio e ciò potrebbe anche allargare la gamma di clienti del servizio stesso. Aumentare

l'automazione potrebbe democratizzare l'accesso alla consulenza finanziaria. Il consumatore inoltre ottiene la consulenza in maniera più rapida e semplice, 24 ore su 24, 7 giorni su 7. I consigli ricevuti sono più coerenti con le volontà dei clienti che si sentono anche più liberi di poter prendere determinate decisioni, e si basano su informazioni di mercato aggiornate ed in tempo reale. I clienti inoltre, possono avere la possibilità di registrare e conservare i propri movimenti in modo da avere sempre a disposizione uno storico aggiornato.

È evidente come i Robo advisors comportino diversi vantaggi, però uno degli aspetti negativi che ne viene sottolineato, nonostante la possibilità di adeguare il servizio ad ogni figura e di svolgere anche un servizio contemporaneamente per più clienti, è proprio la standardizzazione del servizio che comporta l'eliminazione dell'emotività umana, e ciò potrebbe costituire un deterrente nell'utilizzare questo servizio.

I Robo advisors vengono così visti come una minaccia per l'intero business ed alcune previsioni affermano che i robo consulenti gestiranno circa il 10% delle risorse globali del management entro il 2020. Si tratta sicuramente di un'innovazione non ancora pienamente sviluppata e diffusa, che già sta iniziando ad acquisire quote di mercato, ma che potrebbe avere, se pienamente sfruttata, un impatto eccezionale anche grazie alla scoperta di un nuovo segmento di clientela, ovvero quello dei millennial interessati ad accumulare ricchezza, e potrebbe anche rappresentare un'importante opportunità di crescita per tutte le società di gestione patrimoniale.

3.4 La consulenza a supporto del Digital Transformation

Analizzando il mercato italiano attraverso un report del 2017/2018 redatto dall'Osservatorio Assoconsultant, è possibile affermare che è proprio la consulenza a supporto della trasformazione digitale in atto il più grande driver di crescita del settore in questi ultimi anni.

Nel 2017 infatti, le due aree maggiormente colpite dalla trasformazione digitale, ovvero IT e Operations, sono cresciute rispettivamente del 29% de del 24%.

Le grandi imprese hanno visto aumentare considerevolmente i progetti legati al digitale e ci si aspetta che questo trend continui a crescere nel futuro. Quasi il 96% delle grandi società di consulenza, infatti, ha un portafoglio costituito in maniera rilevante proprio da progetti digital. Questo trend è seguito anche dalle medie imprese di consulenza, di cui il 75% di esse ha visto crescere, solo nel corso del 2017, l'impatto dei progetti digital sui propri portafogli, ma non dalle piccole società che si vedono invece spaccate in due parti:

da un lato vi sono le piccole imprese, circa il 32%, che si sono dedicate al digital transformation e che vedono dunque il loro fatturato aumentare considerevolmente, dall'altro le piccole imprese invece che si sono dedicate ad altro e che non hanno subito alcuna crescita e addirittura hanno subito una contrazione dei propri ritorni economici.

Ciò dimostra che le società di consulenza che subiscono una maggiore crescita sono quelle che si concentrano su progetti di digital transformation, le altre invece, subiscono una contrazione anche a causa della mancanza di figure professionali adatte a portare avanti questo nuovo filone, problematica di non facile risoluzione soprattutto per le piccole società di consulenza.

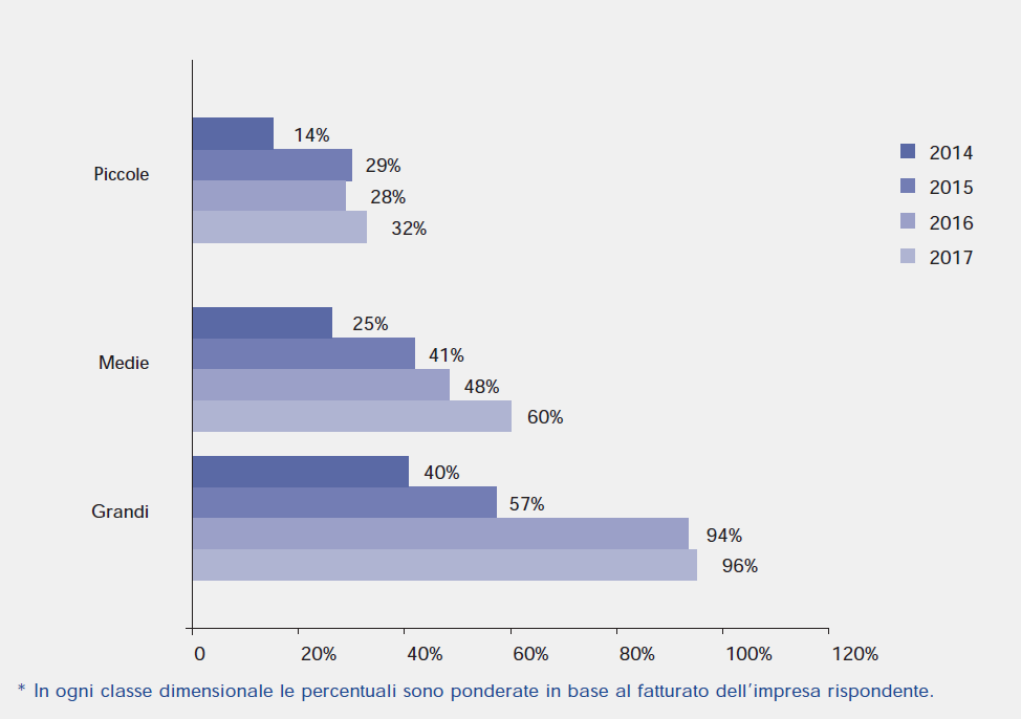


Figura 49-Rilevanza della consulenza a supporto della digitalizzazione* per classe dimensionale (% di rilevante/molto rilevante)[aaa]

In generale le imprese che richiedono il supporto della consulenza nel campo della Digital Transformation richiedono un supporto end-to-end che va dall'analisi e definizione dei bisogni e necessità fino all'implementazione della soluzione stessa. I progetti in questione sono solitamente molto integrati e dunque il cliente ha la necessità di avere a fianco una figura consulenziale che si prenda carico delle responsabilità dell'intero processo e che sia quasi un partner e che venga visto come unico referente che sia in grado di coordinare tutte le attività. Si tratta di progetti differenti rispetto a quelli tradizionali, in cui la velocità di trasformazione delle tecnologie rende fondamentale l'integrazione tra aspetti tecnico-informatici e gestionali-organizzativi. Tutto ciò non solo trasforma i progetti ma anche il modo in cui le società di consulenza stanno cambiando il loro modo di lavorare ed organizzarsi. Sicuramente la Digital trasformation sta portando ad una forte crescita dell'intero mercato della consulenza, ma come detto anche precedentemente, sta aprendo il mercato a nuovi player, generando nuove

opportunità, ma fortificando la competizione. In questa situazione le società di consulenza tradizionali potrebbero giocare un ruolo significativo se riuscissero a far propri i processi di cambiamento ed a dimostrare di aver compreso l'importanza e la vitalità di questa trasformazione.

Per far fronte a questo nuovo scenario le società di consulenza stanno adottando diverse strategie in base alla propria dimensione, ai propri obiettivi di crescita e al proprio background. Soprattutto le grandi società di consulenza stanno cercando di acquisire ed integrare al proprio interno diversi player, ad esempio della consulenza informatica o di start up innovative, ovvero società specializzate in determinate nicchie di settori, e stanno puntando a modificare anche il modo in cui interagiscono con i propri clienti. Altre società di consulenza invece stanno cercando di specializzarsi e di collaborare con altri player di mercato in modo da sfruttare a pieno le proprie competenze sulla definizione e gestione dei processi di business. Ci sono anche delle società di consulenza che scelgono di non intraprendere progetti legati alla digitalizzazione, non focalizzandosi dunque verso la sostenibilità nel lungo-medio periodo.

In generale, a prescindere dalle strategie che si decidono di adottare, le tecnologie digitali stanno avendo un profondo impatto in molti settori e su molti aspetti aziendali, soprattutto sui modelli organizzativi e operativi delle aziende stesse:

in sintesi l'impatto disruptive del digitale sulla consulenza rende il modo di lavorare più trasparente, più ripetibile e automatizzabile e standardizzabile, cambia la conoscenza richiesta e modifica gli strumenti e gli approcci, mettendo così in crisi un modello consolidato.

Si può dunque affermare che la trasformazione digitale stia portando ad una profonda modifica del settore della consulenza a livello di industria, ma soprattutto ne sta ridisegnando i confini e i cambiando gli attori. È fondamentale che le varie organizzazioni abbraccino questo cambiamento, mantenendo intatte però le loro radici ed essenza, in modo da valorizzare la

propria esperienza nel gestire i processi di cambiamento. Solamente in questo modo le società di consulenza riusciranno a porsi come players centrali e fondamentali in questo processo di innovazione digitale.

In conclusione di seguito vengono riportate alcune delle definizioni di trasformazione digitale secondo i grandi players del mercato.

Accenture

“Il successo aziendale oggi richiede una trasformazione digitale incentrata sul cliente. Inizia con un'esperienza prioritaria e rilevante del cliente e continua con l'allineamento dell'organizzazione, dei processi e della tecnologia per alimentarla.”

Fonte: Accenture, Digital Transformation, Re-immaginare dall'esterno, 2014

Deloitte

"Il digitale è stata una forza trainante del cambiamento in tutti i settori e la trasformazione sta accelerando. Si può misurare il ritmo delle interruzioni digitali in pochi mesi, mentre ci vogliono anni per un'organizzazione e per i suoi dipendenti ad abbracciare pienamente tali cambiamenti fondamentali nel modo in cui operano ".

Fonte: "La trasformazione digitale chiave per la sopravvivenza delle organizzazioni", 13 aprile 2016

9Lenses

“La trasformazione digitale consiste nel cambiare il modo in cui i processi, le persone e la tecnologia lavorano per creare efficienze, nuove fonti di innovazione e nuove informazioni che non erano prontamente disponibili in precedenza.

Ancora più importante, la trasformazione digitale è più efficace quando si mette il cliente al centro del moto ondoso digitale.”

Fonte: Stato della consulenza Analisi del settore: l'impatto della trasformazione digitale, luglio 2016

KPMG

“La trasformazione è la continua evoluzione e allineamento di:

obiettivi strategici e finanziari di un'azienda, i suoi modelli di capitale aziendale, operativo, funzionale e umano, la sua capacità di implementare il cambiamento e adattarsi all'interno di ambienti esterni in continua evoluzione.”

Fonte: KPMG, "Empowered for the Future, Insurance Reinvented", Giugno 2016

Bain and Company

“Le interazioni dei dati creano una crescita esponenziale dell'innovazione; i cicli di adozione si accorciano man mano che l'innovazione frequente diventa la "nuova normalità". Le aziende iniziano a digitalizzare processi aziendali "standard" precedentemente fatti da carta, di persona o dai lavoratori.”

Fonte: Bain and Company, ‘Anatomy of a Digital Consumer’, Dicembre 2015

Boston Consulting Group

“Sfruttare le tecnologie digitali è più che un semplice business: è fondamentale rimanere pertinenti e proficui. Le società in ritardo in quest'area rischiano di perdere terreno per i nuovi entranti e modelli di business che sono pronti a sconvolgere i mercati con prodotti e servizi innovativi.”

Fonte: Boston Consulting Group, sito web aziendale

4. Le Big 4

4.1 Analisi delle società costituenti le Big 4

Con il termine Big 4 si indicano le 4 grandi società multinazionali di revisione contabile, di proprietà privata, che offrono una vasta gamma di servizi fiscali, di consulenza gestionale, valutazione del rischio, contabilità e auditing. Esse al giorno d'oggi comprendono:

- Deloitte
- PriceWaterhouseCoopers (PwC)
- Ernst & Young
- KPMG

All'inizio del 1910 erano 8 le grandi società di consulenza contabile nel mondo e comprendevano la Arthur Andersen, Coopers e Lybrand, Ernst e Whinney, Deloitte Haskins & Sells, Peat Marwick Mitchell, Price Waterhouse, Touche Ross e Arthur Young.

Durante questi anni ciascuna azienda iniziò a collaborare ed acquisire le piccole società presenti sul mercato e si formarono le più grandi fusioni tra i player più affermati.

Negli anni 90 le società divennero 7 grazie alla fusione di Ernst & Whinney e Arthur Young per formare Ernst & Young e nello stesso anno si ridussero a 6 grazie all'unione di Touche Ross, Deloitte, Haskins e Sells per formare Deloitte & Touche. Le Big della società della consulenza contabile rimasero 6 per circa un decennio fino a quando Price Waterhouse si fuse con Coopers & Lybrand per formare PWC. Le grandi società divennero 4, così come sono conosciute oggi, nel 2002 con il crollo di Arthur Andersen in seguito ad uno scandalo finanziario.

Le 4 società di consulenza contabile rappresentano oggi circa l'80% del settore delle società di audit negli stati Uniti e incassano annualmente oltre 100 miliardi di dollari.

Anche in Italia, come nel resto del mondo, il settore è nelle mani di questi 4 colossi e dunque è possibile affermare che il settore della revisione presenti delle caratteristiche di elevata concentrazione. Se si prendono in considerazione i soli incarichi riguardanti la revisione dei bilanci delle società quotate in borsa, le Big 4 si assicurano l'88% del mercato ed i loro ricavi complessivi in Italia superano i 985 milioni di euro (dati delle Camere di Commercio).

Ad esempio, considerando l'esercizio sociale chiuso al 30 Giugno 2017, EY ha prestato il suo servizio di revisione per i bilanci di colossi come Enel, Eni, Monte dei Paschi di Siena, Mediaset e Juventus Football Club Spa; PWC ha lavorato invece con Poste Italiane ed Iren; Deloitte con Alitalia, Erg, Unicredit, Intesa San paolo.

Di seguito viene riportato un grafico che mostra le entrate di queste società di revisione contabile, nel mondo, nel 2018.

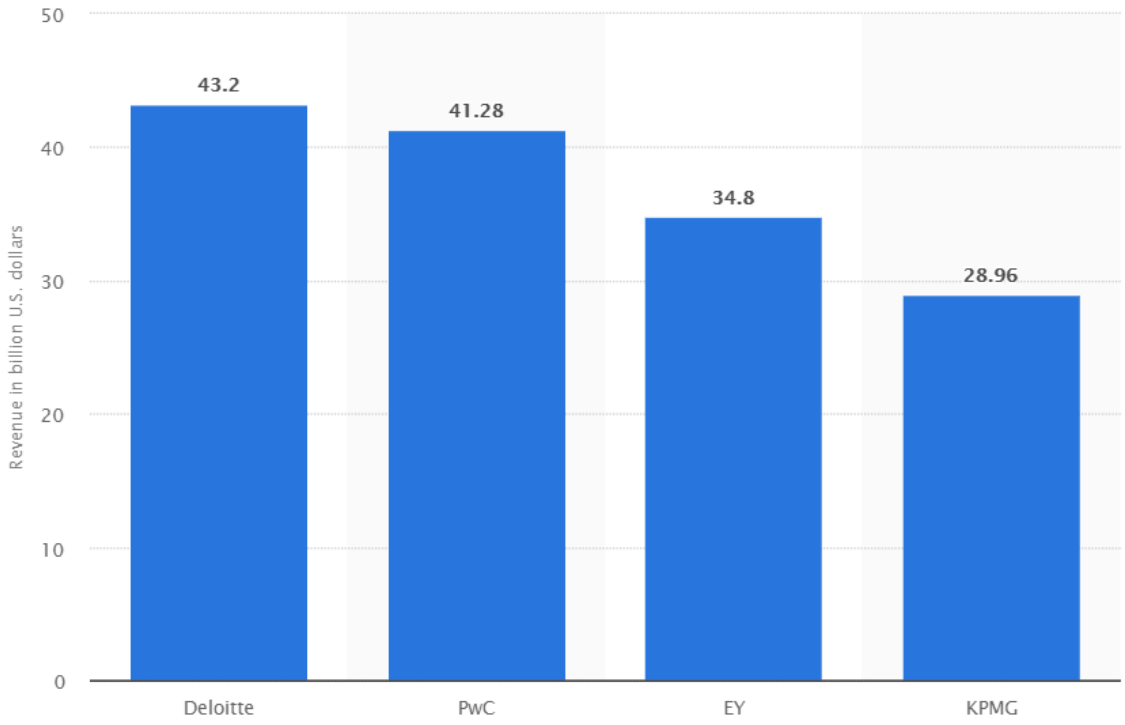


Figura 50-Revenues delle Big 4 nel mondo nel 2018 (in miliardi di dollari)[bbb]

Deloitte è la società più grande società al mondo in termini di revenues, avendo generato circa 43,2 miliardi di dollari nel 2018, e ad essa segue PWC con circa 41,8 miliardi di dollari e EY con circa 34,8 miliardi di dollari. Queste tre società hanno registrato maggiori ricavi nelle Americhe, mentre KPMG, la più piccola delle quattro, ha ottenuto maggiori guadagni nel territorio dell'EMEA (Europa, Medio Oriente e Africa).

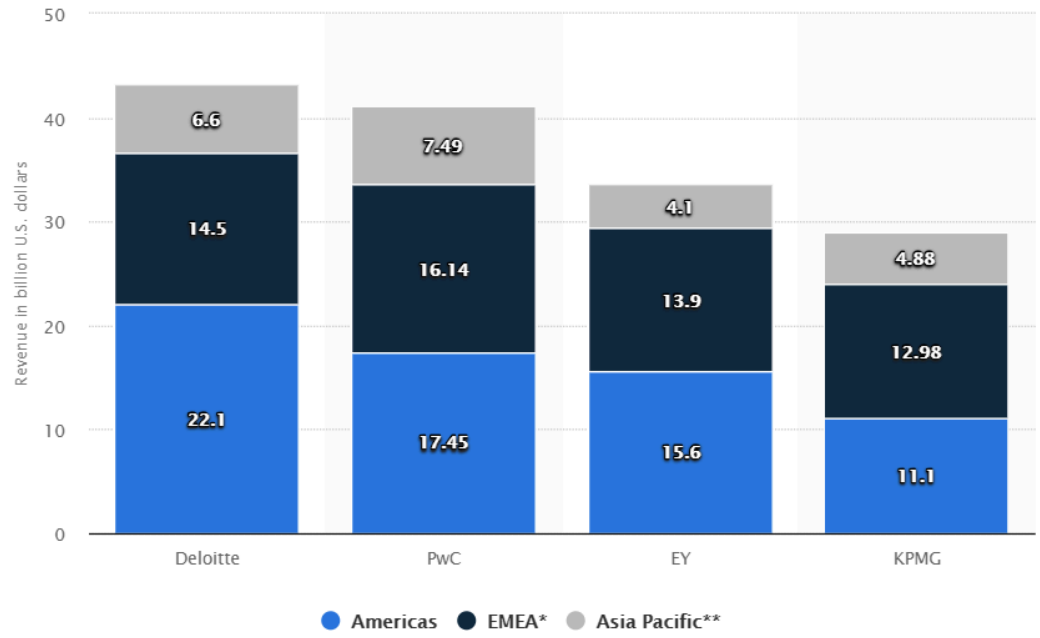


Figura 51-Revenues delle Big 4 nel mondo nel 2018, per regione geografica (in miliardi di dollari)[ccc]

La dominanza nel settore di queste 4 grandi società di consulenza contabile è dunque dovuto principalmente a:

- Le grandi dimensioni delle aziende
- Le economie di scala sfruttate
- La loro presenza globale
- La reputazione che vantano
- Un mercato semi-chiuso in cui operano
- Effetto lock in dei clienti per la gamma di servizi offerti

Inoltre, per comprendere al meglio il modo in cui operano le Big 4, è fondamentalmente distinguere le 5 tipologie di servizi offerti da queste aziende:

- Assurance/Audit: si tratta di un processo di controllo riguardante le dichiarazioni finanziarie effettuate da una determinata società. Il compito dei consulenti è quello di assicurarsi, attraverso un'attenta analisi, che le dichiarazioni dei propri clienti siano accurate e veritiere.

  L'audit è uno dei servizi più importanti poiché tutte le società pubbliche sono tenute a fornire i propri bilanci certificati ai propri azionisti, e le banche hanno la necessità di avere le dichiarazioni finanziarie revisionate delle società a cui forniscono dei prestiti, in modo da avere una garanzia di sicurezza.
- Advisory/Consulting: si tratta di un processo che ha come scopo quello di aumentare l'efficienza di una determinata azienda attraverso un'attenta analisi dei suoi processi e la determinazione di strategie/soluzioni appropriate. È fondamentale che una società di consulenza che fornisca servizi di consulenza ad un'impresa non fornisca alla stessa anche servizi di revisione al fine di garantire imparzialità ed accuratezza.
- Tax: si tratta di un servizio fiscale che ha lo scopo di fornire supporto ai propri clienti nel rispettare le leggi fiscali locali e nazionali. Le aziende di consulenza hanno l'obiettivo di aiutare i propri clienti ad ottenere vantaggio fiscale e a minimizzare gli obblighi fiscali stessi.
- Transactions/deals: si tratta di un servizio che ha lo scopo di facilitare fusioni, acquisizioni, scorpori e disinvestimenti. Le aziende di consulenza hanno il compito di valutare le implicazioni contabili di una transazione per il proprio cliente e costruire eventuali modelli di valutazione.

- Fraud investigation: si tratta di un servizio che ha lo scopo di aiutare le società ad individuare frodi e/o appropriazioni indebite.

Analizzando dunque le diverse tipologie di servizi, è evidente che, nonostante tutte e 4 forniscano la totalità dei servizi elencati, tendano a specializzarsi in alcuni di essi, infatti, ad esempio, le società PWC ed EY hanno generato la maggior parte delle loro entrate grazie ai servizi di audit e valutazione dei rischi (AERS), mentre Deloitte e KPMG grazie al consulting stesso.

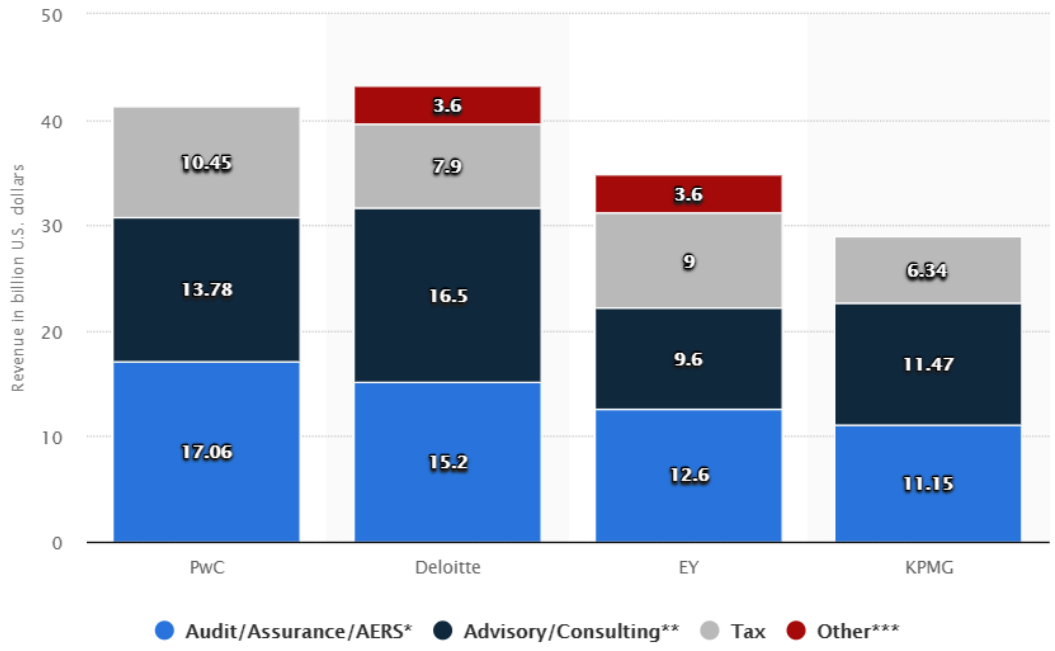


Figura 52-Revenues delle Big 4 nel mondo nel 2018, per funzione (in miliardi di dollari)[ddd]

Inoltre, se si guarda anche il livello di occupazione generato da questi big players del mercato, si nota che, insieme, le 4 grandi imprese hanno impiegato oltre 1 milione di dipendenti in tutto il mondo, affermando ulteriormente la loro grandezza e la loro presenza globale. Analizzando i dati del grafico sottostante, si può notare che la sola Deloitte, nel 2018, ha impiegato oltre 286.200 dipendenti soprattutto nelle Americhe.

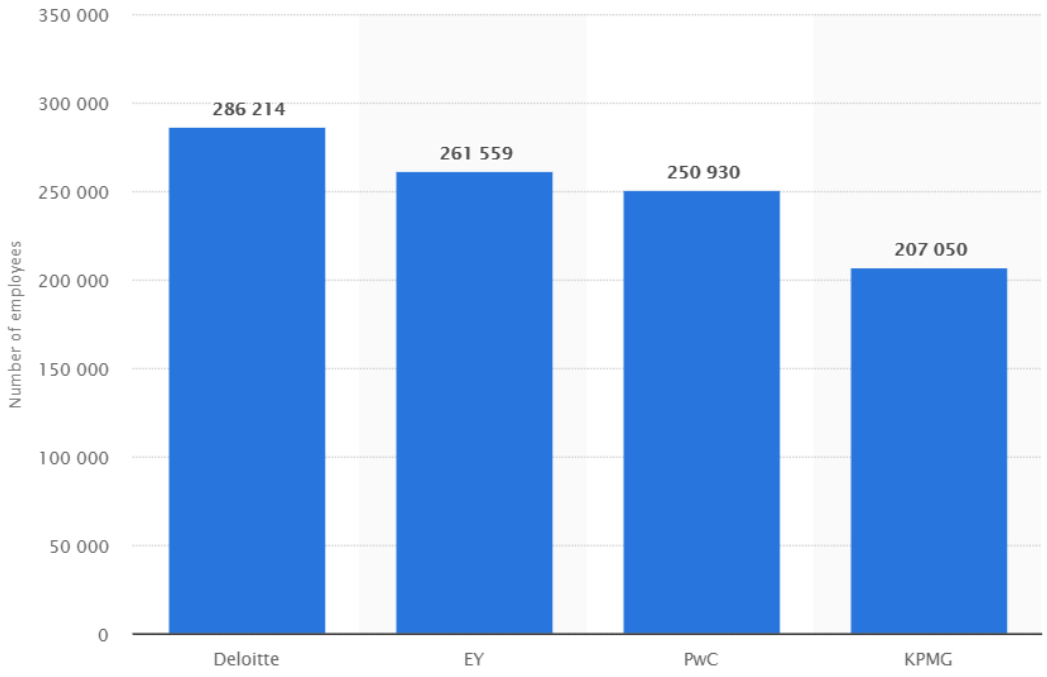


Figura 53-Numero di impiegati delle Big 4 nel mondo nel 2018[eee]

Di seguito viene riportata una tabella riassuntiva dei principali risultati economici riguardanti le Big 4.

Firm	Revenues	Employees	Revenue per employee	Fiscal year	Headquarters
Deloitte	$43.2 bn	286,200	$150,943	2018	United Kingdom
PwC	$41.3 bn	250,930	$164,588	2018	United Kingdom
EY	$34.8 bn	260,000	$133,846	2018	United Kingdom
KPMG	$29.0 bn	207,050	$139,870	2018	Netherlands

Tabella 10-Dati economici sulle Big 4, 2018[fff]

Guardando inoltre alla loro struttura aziendale, si nota che nessuna dei 4 grandi players è una singola azienda, piuttosto si presentano come una rete di aziende collegate tra di loro.

Ciascuna di esse è formata infatti da diverse entità possedute e gestite in modo indipendente, ma che hanno stipulato degli accordi con le altre associate per condividere nome, marchio e standard di qualità ed ogni rete viene poi coordinata da un'unica entità superiore.

Ogni azienda facente parte della rete pratica così in un singolo paese e viene strutturata in maniera conforme al contesto normativo del paese stesso in cui opera.

4.1.1 Deloitte Touche Tohmatsu

Deloitte, nata nel 1845 a Londra grazie a William Welch Deloitte e George Touche, è l'azienda di consulenza e revisione, con sede principale a New York, più grande al mondo sia per numero di professionisti (286.200 circa nel 2018) che fatturato (43,2 miliardi di dollari nel 2018), presenta una crescita costante ed è anche considerata una delle migliori al mondo per quota di mercato. La service line in cui si specializza maggiormente Deloitte al giorno d'oggi è il consulting, soprattutto nel campo dell'informatica, piuttosto che financial advisory o tax, e ciò le permette di sviluppare maggiormente il suo spirito imprenditoriale e la sua voglia di essere sempre il first mover nel mercato. Dal grafico sottostante, si nota infatti che durante gli anni 2006-2018 l'incidenza del consulting per l'azienda è cresciuto sempre di più, fino a superare l'audit e il risk advisory (comprendente anche la service line assurance) nel 2018.

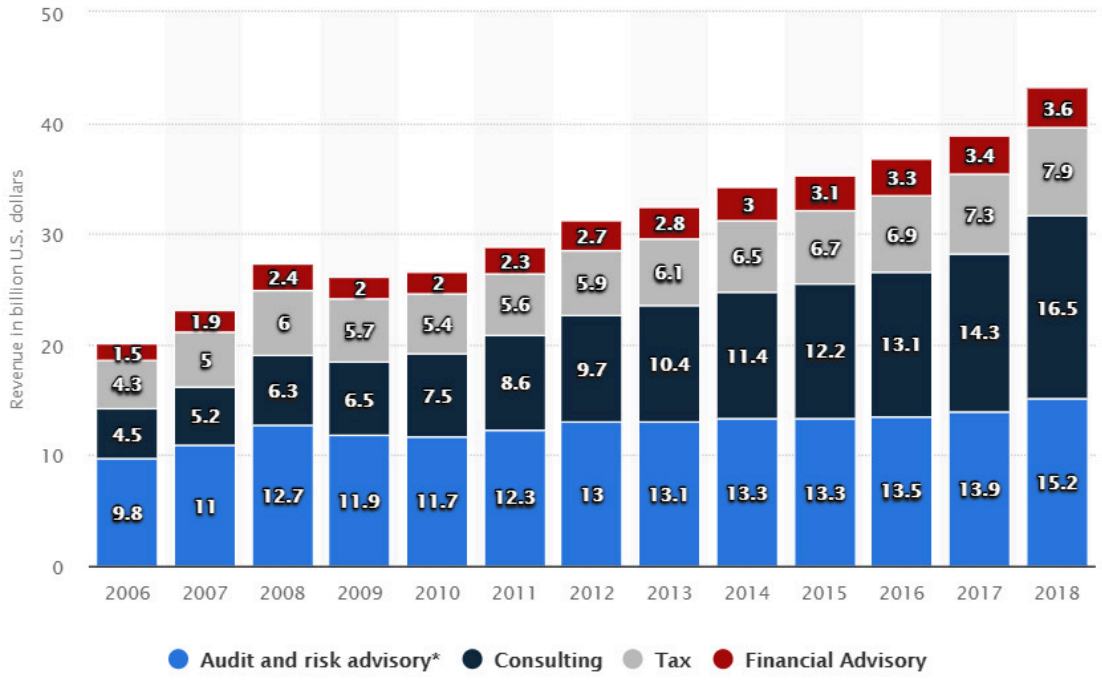


Figura 54-Revenues di Deloitte 2006-2018 per service line (in miliardi di dollari)[ggg]

La forza di Deloitte risiede nel network di società presenti in oltre 150 paesi e territori ed al suo interno sono racchiuse diverse entità:

con il termine Deloitte ci si può riferire a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, società inglese a responsabilità limitata ("DTTL") che non fornisce servizi alla clientela, alle member firm aderenti al suo network e alle entità ad esse correlate. Sia DTTL che tutte le member firm del network si presentano come entità giuridicamente distaccate e indipendenti.

La presenza di Deloitte nel mondo è capillare, infatti essa è presente nelle 3 grandi aree geografiche di America, EMEA e Asia e si è classificata come la principale società di revisione in termini di entrate negli USA generando circa 18,55 miliardi di dollari nel 2018.

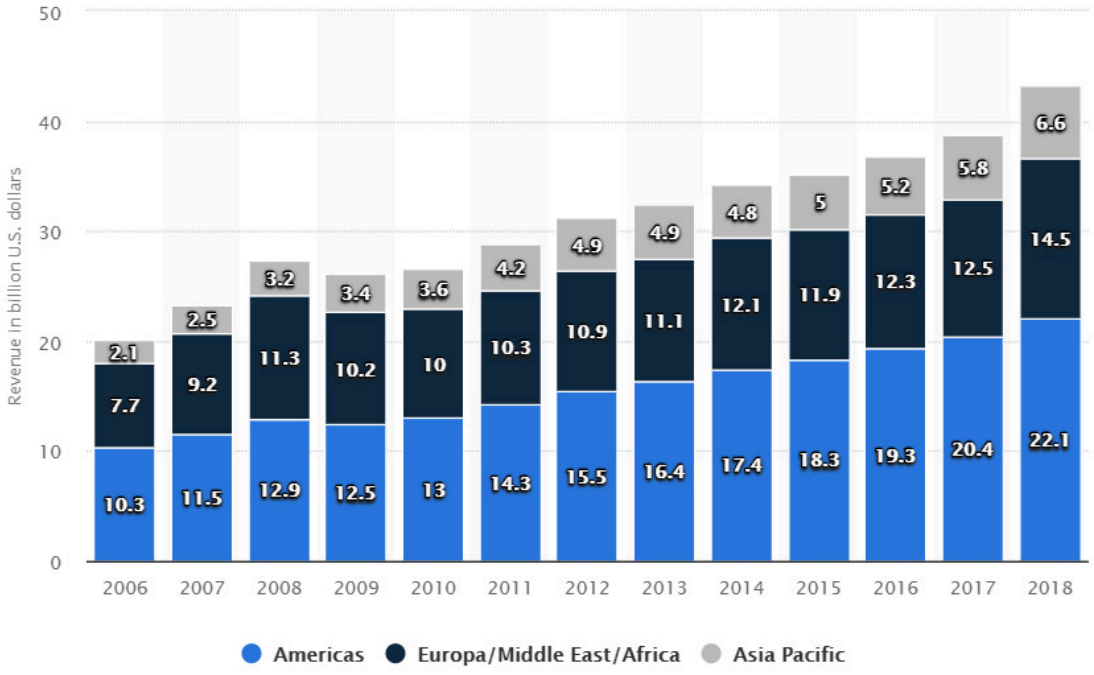


Figura 55-Revenues di Deloitte 2006-2018 (in miliardi di dollari) per regione geografica[hhh]

L'azienda ha come scopo quello di mirare all'eccellenza grazie alla fiducia derivante da un servizio di qualità, ad una presenza capillare a livello mondiale e ad un'offerta che abbraccia vari settori e discipline. A tal proposito, Deloitte si impegna molto nel formare il proprio personale e sta investendo in strutture educative come la Deloitte University, dove i dipendenti,

provenienti da tutto il mondo, hanno la possibilità di imparare, partecipare a corsi di formazione in tutte le aree e confrontarsi tra di loro. La forza lavoro di Deloitte aumenta sempre di più di anno in anno e presenta un incremento quasi del 9% rispetto all'anno precedente, classificandosi al primo posto tra le Big 4 anche in termini di numero di dipendenti.

La fase di reclutamento è fondamentale per l'azienda che si impegna a partecipare a career days presso le principali università e college in modo da offrire opportunità lavorative agli studenti.

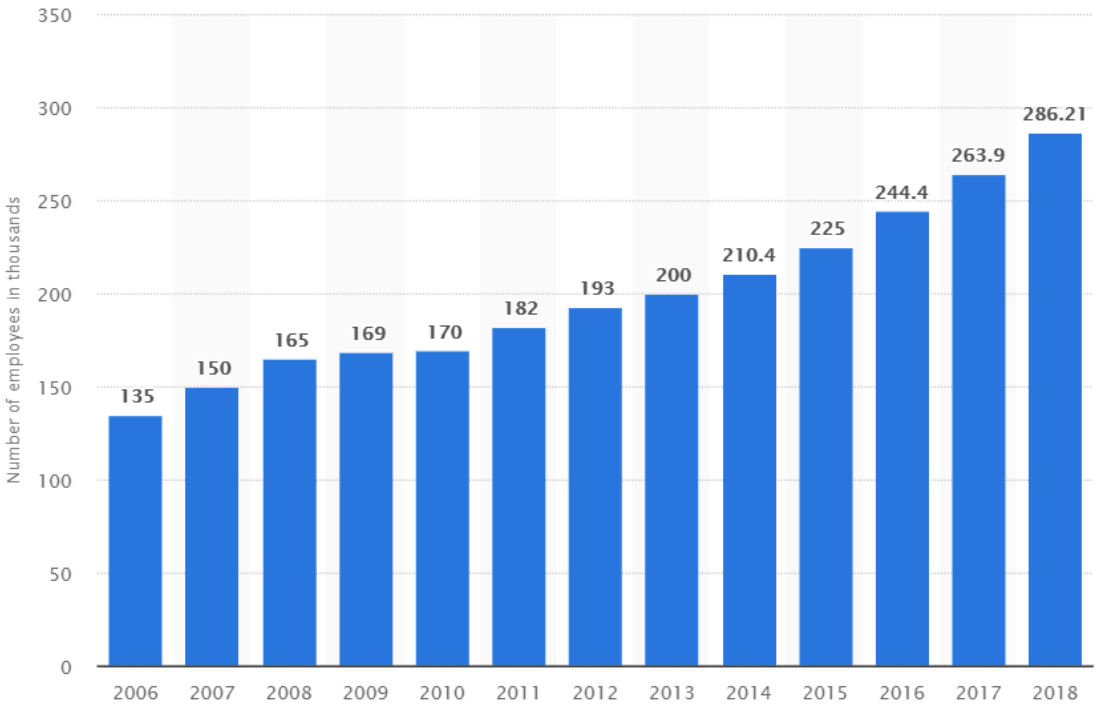


Figura 56-Numero dipendenti Deloitte 2006-2018[iii]

Le principali macro industries su cui si concentra l'offerta di Deloitte sono:

- Automotive: il team Deloitte si occupa di supportare le aziende del settore automobilistico in modo da realizzare progetti innovativi attraverso un approccio integrato e globale.
- Transportation, Hospitality & Services: il team Deloitte fornisce soluzioni innovative attraverso un servizio integrato, linee guida a livello strategico e market insights.

- Consumer Products: il team Deloitte si occupa di supportare diversi settori aziendali, come l'abbigliamento o la produzione alimentare e così via, nella definizione della pianificazione strategica fino alla sua esecuzione.
- Retail, Wholesale & Distribution: il team Deloitte aiuta le aziende ad affrontare la rapida evoluzione del mondo del Retail attraverso soluzioni innovative e la definizione di nuovi modelli di business in grado di gestire i nuovi trend e le nuove sfide.

Infine, analizzando nel dettaglio i vari gruppi industriali e spacchettandoli in vari sottogruppi, si nota dal grafico sottostante che Deloitte nel 2018 ha generato circa 11,9 miliardi di dollari solamente nel settore dei financial services.

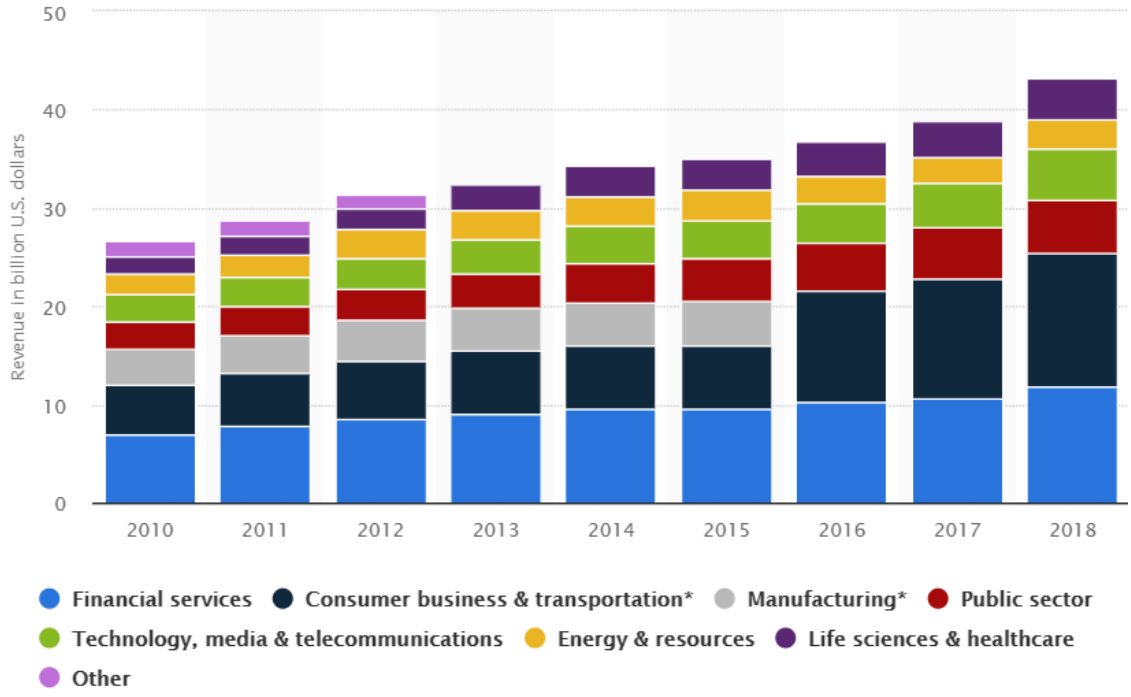


Figura 57-Revenues Deloitte per gruppo industriale 2010-2018 (in miliardi di dollari)[iii]

4.1.2 PricewaterhouseCoopers

PricewaterhouseCoopers, conosciuta come PwC, nasce nel 1998 nel Regno Unito, con sede a Londra, e viene fondata grazie alla fusione di 2 grandi imprese, Price Waterhouse e Coopers & Lybrand, e al giorno d'oggi è la seconda azienda più grande di servizi professionali al mondo per fatturato (41,8 miliardi nel 2018) e terza per numero di dipendenti (250.930 nel 2018).

È stata inoltre definita, a partire dal 2016, come la quinta più grande azienda privata negli Stati Uniti. La service line in cui si specializza maggiormente PwC è l'assurance, ovvero i servizi riguardanti la revisione, che presenta un andamento di crescita altalenante durante gli anni 2010-2018, ma attraverso cui ha generato circa 17.06 miliardi di dollari nel 2018, circa il 40% dei suoi ricavi totali.

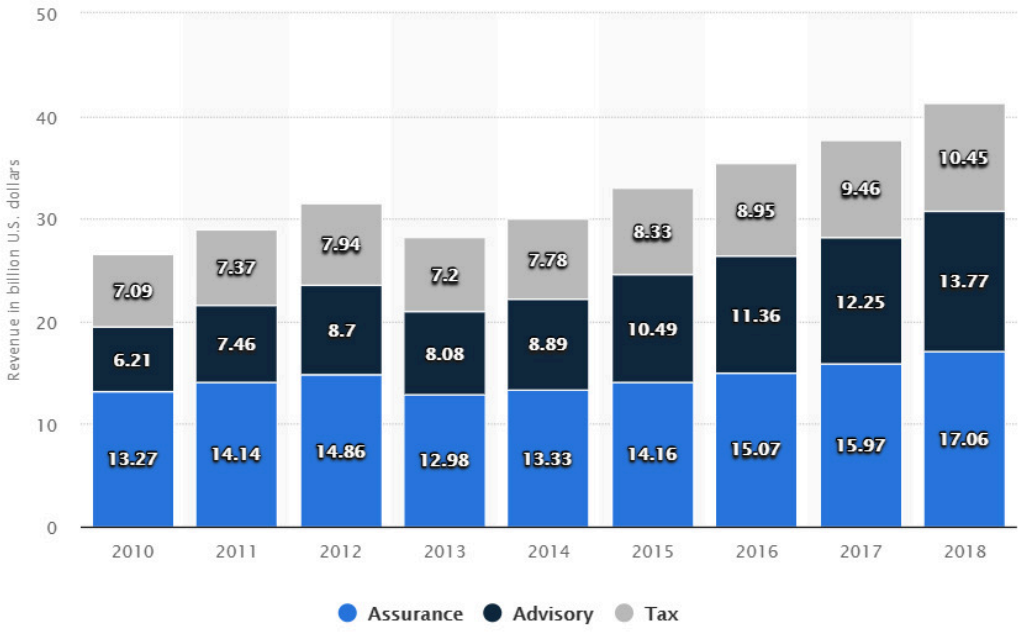


Figura 58-Revenues di KPMG per service line 2010-2018 (in miliardi di dollari)[kkk]

PwC è definibile come un network internazionale che opera in 158 paesi circa, con 721 uffici e con un nucleo clienti molto forte. La società fa riferimento alla capogruppo PricewaterhouseCoopers International Limited(PwCIL) ed in italia l'azienda possiede 23 uffici

con ricavi che si aggirano intorno ai 492 milioni di euro. L'azienda vanta una presenza capillare in tutti i principali paesi del mondo, con un fatturato in crescita del 9% nel 2018 rispetto all'anno precedente, principalmente costituito dal fatturato proveniente dall'America (circa 17,5 miliardi di dollari) e dall'Europa Occidentale (circa 13,86 miliardi di dollari).

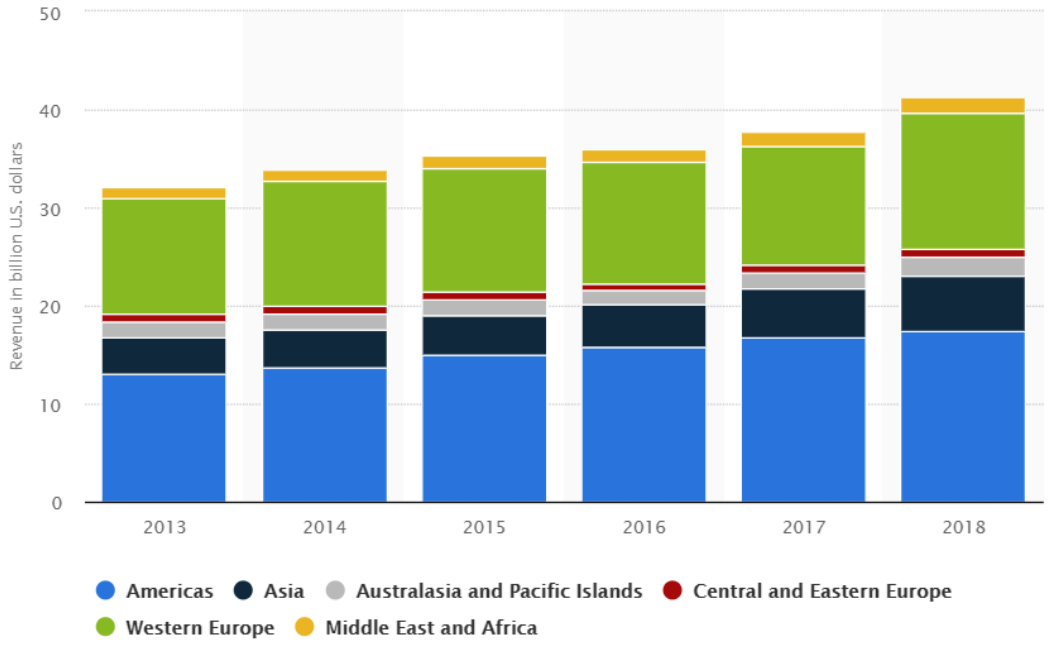


Figura 59-Revenues PwC per regione geografica 2013-2018 (in miliardi di dollari)[III]

Si tratta di un'azienda industry focused in grado di fornire servizi multidisciplinari ai diversi settori del mercato suddivisi in 8 gruppi principali:

- Servizi finanziari
- Prodotti industriali
- Beni di consumo e servizi
- Tecnologia, telecomunicazioni e intrattenimento
- Energia, servizi e risorse
- Private Equity e fondi d'investimento
- Pubblica Amministrazione
- Sanità

L'azienda ha mantenuto una crescita costante negli ultimi 3 anni, e dal grafico sottostante si può notare che il principale settore industriale per PwC è proprio quello dei servizi finanziari che gli ha permesso di ottenere ricavi per 10.73 miliardi di dollari.

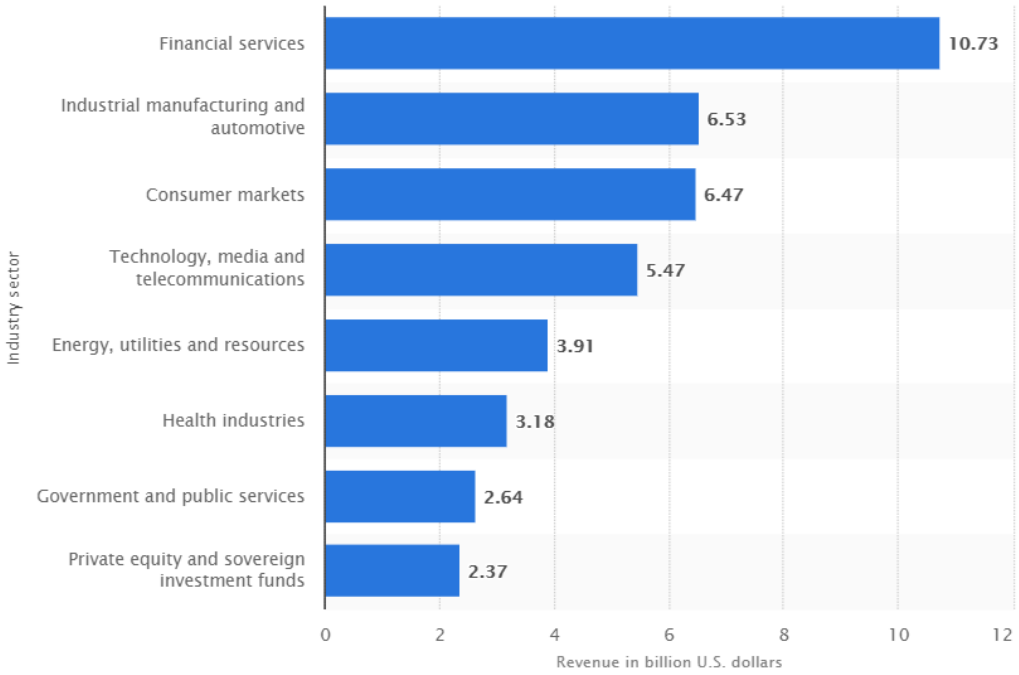


Figura 60-Revenues PWC per settore industriale nel 2018 (in miliardi di dollari)[mmm]

PwC è attivamente impegnata a reclutare studenti universitari in tutto il mondo attraverso dei programmi ad hoc progettati per offrire opportunità di apprendimento, crescita professionale ed esperienza. Esiste la PwC Open University, una piattaforma di formazione aziendale in cui chiunque può iscriversi ed effettuare le proprie lezioni.

Dal grafico sottostante si può notare come l'azienda, solamente nel 2018, abbia impiegato circa 250 930 impiegati in tutto il mondo.

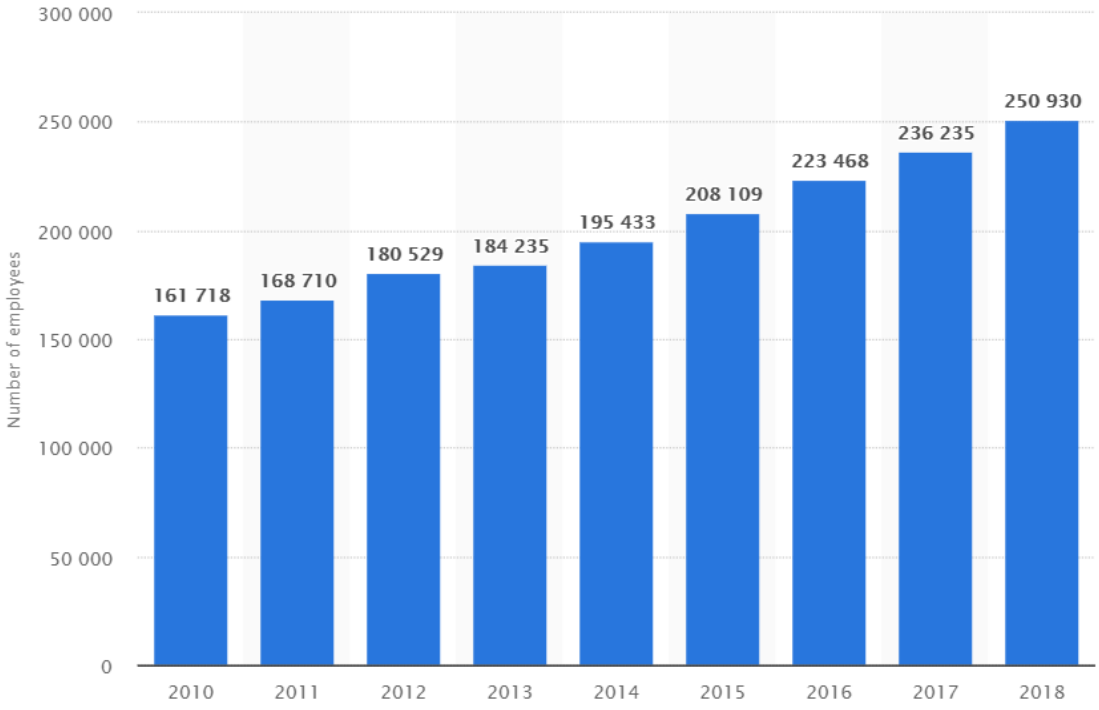


Figura 61-Numero di dipendenti di PWC 2010-2018[nnn]

4.1.3 Ernst & Young

Ernst & Young, nata nel 1989 con sede principale a Londra, grazie ad Arthur Young e Alwin C.Ernst, è la terza società più grande al mondo di servizi professionali di consulenza direzionale, revisione contabile, fiscalità e transaction per fatturato (circa 34,8 miliardi nel 2018) e seconda per numero di impiegati (circa 261.559 nel 2018). EY, negli anni 2000, è stata la prima azienda a separare il lato consulting dal lato assurance e ciò le ha permesso di essere vista come una delle migliori società di contabilità del mondo.

Il fatturato di EY presenta una continua crescita di anno in anno, con un aumento di circa il 62% dal 2009 al 2018. L'azienda è molto focalizzata sulla service line dell'assurance con un fatturato di circa 12,6 miliardi nel 2018, seguito dalla service line dell'advisory.

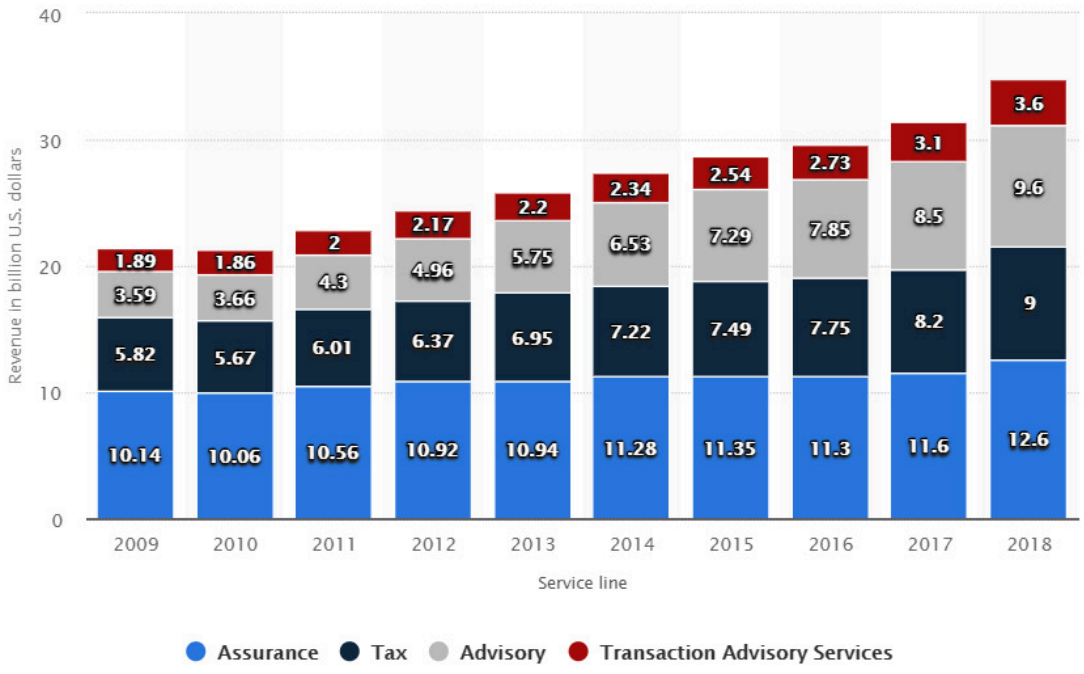


Figura 62-Revenues di EY 2009-2018 per service line (in miliardi di dollari)[ooo]

EY è un network presente in circa 150 paesi con più di 700 uffici e nonostante si presenti come una rete di singole imprese, è gestita a livello globale tramite una struttura rigorosa che, con un consiglio globale, supervisiona tutte le politiche aziendali e la coerenza del servizio offerto.

A fine di garantire efficacia ed efficienza, sono state definite in totale 28 unità di business di dimensioni similare in modo da organizzare al meglio tutte le entità legali. Le unità di business sono state raggruppate nelle 4 principali aree geografiche di America, Asia, EMEIA (Europa, Medio Oriente, India e Africa) e Giappone. Si tratta dunque di una struttura snella che permette un processo di decision making rapido, conforme alla strategia aziendale e di qualità, in qualsiasi parte del mondo.

Dal grafico sottostante è possibile notare che il paese in cui l'azienda registra il maggiore fatturato, circa 15,6 miliardi di dollari, è l'America, seguita da EMEIA (Europa, Medio Oriente, India, Africa) con 13,9 miliardi di dollari.

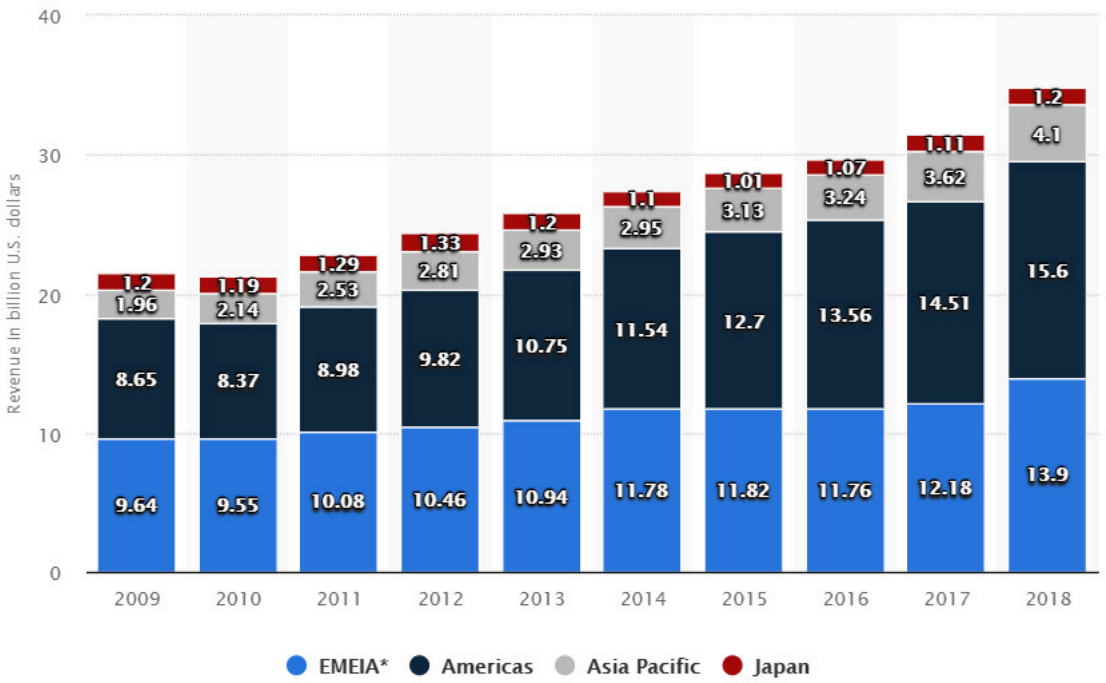


Figura 63-Revenues di EY 2009-2018 per regione geografica (in miliardi di dollari)[ppp]

I settori in cui opera EY sono differenti e comprendono ad esempio l'automotive, le assicurazioni, la salute o la tecnologia. In generale la società è fortemente focalizzata sulle proprie competenze chiave di audit e tasse di cui posseggono, dopo PWC, le migliori pratiche. EY si impegna anche essa in programmi di assunzioni per nuovi talenti in maniere differente rispetto alle altre Big 4, infatti, fornisce programmi di assunzione post laurea che permettono ai nuovi assunti di seguire delle rotazioni nelle diverse specializzazioni per circa 1-2 anni. Inoltre, EY offre programmi di formazione online e sul lavoro per i propri dipendenti e ha sviluppato un programma di tax accounting e reporting altamente specializzato che consta di 3 diversi corsi, svolti in diverse sedi di EY in tutto il mondo, che vanno dalle basi di normativa fiscale fino a nozioni più avanzate. Dal grafico sottostante si nota come EY, solamente nel 2018, abbia assunto circa 43.722 dipendenti, un numero leggermente in calo rispetto al 2017. La regione in cui le assunzioni sono maggiori è l'EMEIA, con 106.775 dipendenti nel 2018, seguita dall'America, con 70.341 dipendenti nel 2018.

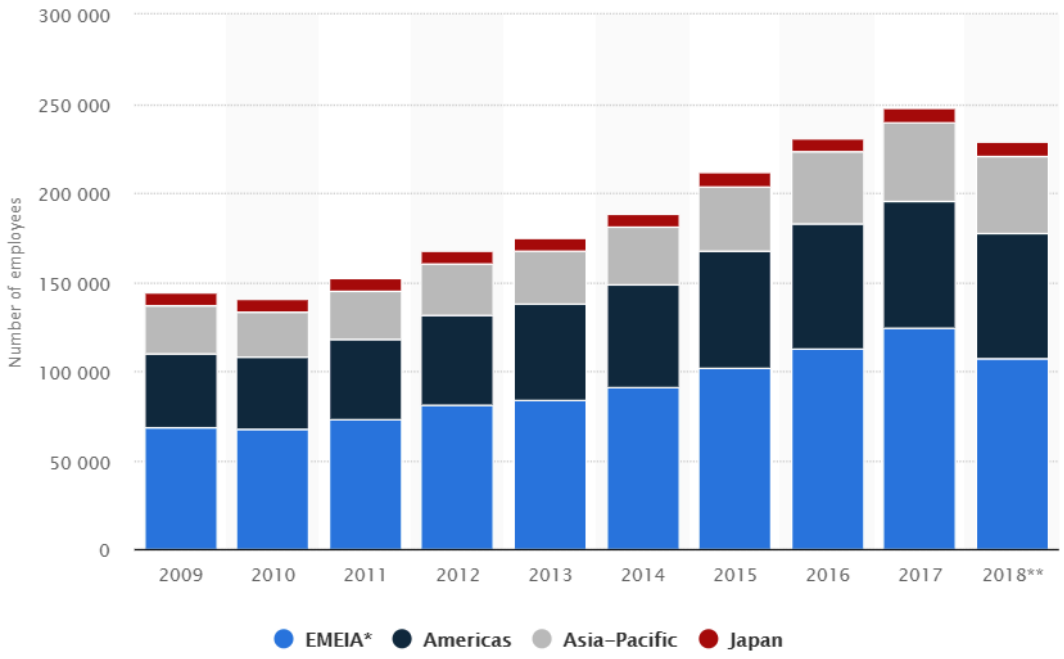


Figura 64-Numero di dipendenti di EY per area geografica 2009-2018[qqq]

I valori del 2018 non si sommano al totale dei dipendenti, con alcuni dipendenti globali dei servizi condivisi non inclusi nei totali regionali.

EY, secondo alcuni sondaggi del 2018 di Universum è diventata la quarta azienda a livello mondiale preferita dai neolaureati in economia aziendale, nel 2016 è rientrata nella lista delle migliori 25 organizzazioni multinazionali in cui lavorare e nel 2017, secondo la classifica Cybersecurity 500, è stata nominata la quarta azienda più innovativa a livello mondiale in ambito di sicurezza informatica. EY, inoltre, è famosa per il premio EY per l'imprenditore dell'anno che ha lo scopo di celebrare i grandi imprenditori di successo, in modo da rendere note le loro storie come fonte d'ispirazione per le eccellenze del futuro.

4.1.4 KPMG

KPMG è una società che nasce durante la fine del XIX secolo e l'inizio del XX durante la "golden age" della contabilità e viene fondata grazia alla fusione, nel 1987, delle società Peat Marwick International e Klynveld Main Goerdeler, con sede principale ad Amstelveen, nei Paesi Bassi.

La società viene considerata la più piccola tra le Big 4 sia per fatturato (28.96 miliardi di dollari nel 2018), che per numero di dipendenti (207050 nel 2018).

Il fatturato di KPMG è cresciuto di circa il 44% dal 2010 al giorno d'oggi pur presentando una crescita non sempre costante negli anni.

Dal grafico sottostante è possibile notare che la service line più redditizia per l'azienda al giorno d'oggi è quella dell'advisory, immediatamente seguita dall'audit. Il settore dell'advisory, infatti, presenta una crescita notevole negli anni 2010-2018 di circa il 74%.

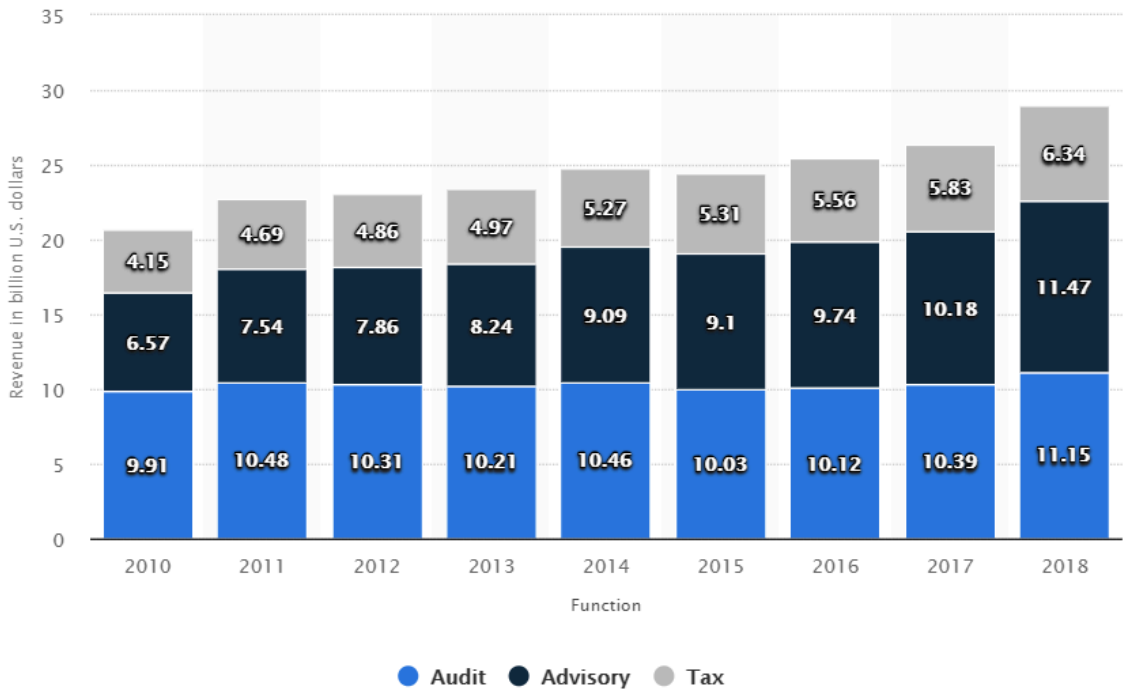


Figura 65-Revenues di KPMG per sevice line 2010-2018 (in miliardi di dollari)[rrr]

KPMG è un network di società indipendenti affiliate a KPMG International Cooperative, di diritto svizzero ed è attiva in 152 paesi. In Italia, il network è composto da KPMG S.p.A. che si occupa della revisione contabile, da KPMG Fides S.p.A. che fornisce servizi amministrativi per le imprese, da KPMG Advisory S.p.A. che si focalizza sulla consulenza e da Studio Associato che si occupa di offrire servizi fiscali e legali.

La maggiore presenza di KPMG si registra nell'area EMEA con circa 12,98 miliardi di dollari nel 2018, seguita dall'America con 11,1 miliardi di dollari.

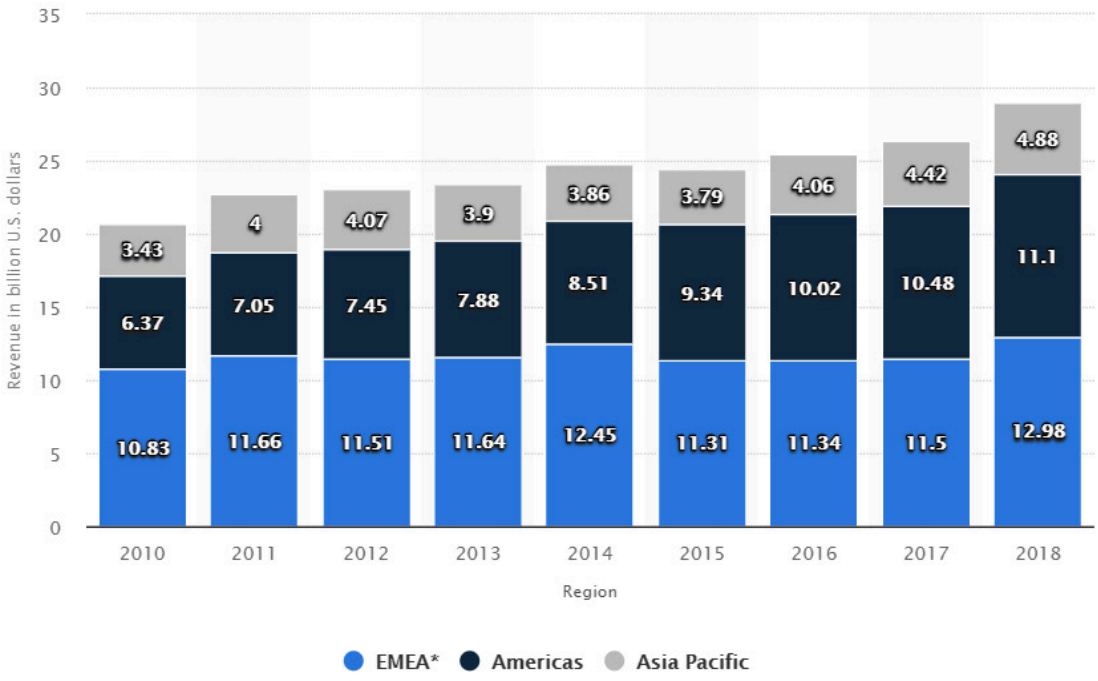


Figura 66-Revenues KPMG per regione geografica 2010-2018 (in miliardi di dollari)[sss]

Le industrie su cui si concentra KMPG sono:

- Energia, settore in cui l'azienda si pone l'obiettivo di intercettare nuove tendenze e supportare le aziende del settore nella ricerca di soluzione innovative.
- Financial services, settore attraverso cui KPMG si focalizza sulla gestione del rischio, regolamentazione e recupero di efficienza e redditività.

- Governo e Settore pubblico, settore attraverso cui KPMG mette a disposizione le proprie conoscenze e competenze per migliorare i processi e rendere chiare responsabilità attraverso un approccio innovativo per le amministrazioni pubbliche centrali e locali.
- Healthcare, settore che rappresenta una priorità a livello strategico per l'azienda a livello globale.
- Industrial Manifacturing, settore in cui KPMG aiuta le aziende del settore a resistere alla concorrenza e crescere in un mercato in continua evoluzione.
- Beni di consumo, settore in cui KPMG aiuta le aziende ad innovarsi per mantenere il passo con la domanda in continua evoluzione, con il nascere delle nuove tecnologie e con la globalizzazione.
- Telecomunicazioni, settore in cui l'azienda supporta le aziende del settore ad incorporare e sfruttare le trasformazioni che stanno subendo le abitudini di consumo e la tecnologia.
- Real Estate: settore in cui KPMG mette a disposizione le proprie conoscenze per fornire supporto in ogni step e fase del ciclo vitale degli investimenti in campo immobiliare.

Nel grafico sottostante, le precedenti industries vengono accorpate in macro settori (servizi finanziari, mercato industriale, mercato consumer, media-tecnologia-telecomunicazioni, infrastrutture-governo-salute) tutti con una crescita pressoché costante durante gli anni 2010-2018, ed è possibile notare come i financial services permettano a KMPG di ottenere i maggiori ricavi, circa 9 miliardi nel 2018, seguiti dal macro settore del mercato industriale.

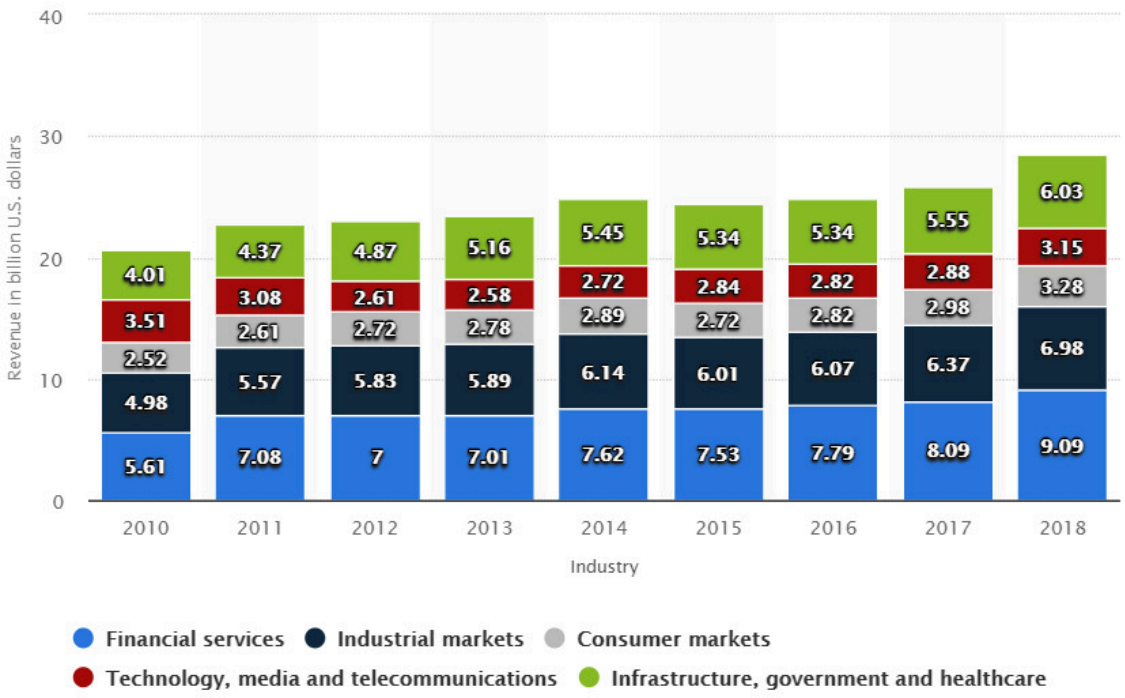


Figura 67-Revenues di KMPG per settore industriale 2010-2018 (in miliardi di dollari)[ttt]

Anche KPMG mostra un grande interesse nei confronti dei neolaureati ed infatti, si impegna nello sviluppo di progetti dedicati alle università, mirati ad aiutare gli studenti ad accedere a formazioni, tirocini e competizioni. Inoltre, la società ha istituito la KMPG University Connection, programma di audit, tax e general business, pensato per aiutare gli studenti a conoscere maggiormente la contabilità pubblica. Si tratta di una risorsa gratuita in cui è possibile accedere a corsi online in cui si insegna dalla comunicazione aziendale fino al pensiero critico professionale.

Inoltre, vengono offerti anche webcast gratuti, corsi di autoeducazione, lezioni frontali e seminari per i dipendenti già assunti che hanno così la possibilità di accrescere sempre di più la propria conoscenza e le proprie competenze.

Osservando il grafico sottostante è possibile notare che il numero di dipendenti assunti in azienda è cresciuto in maniera costante fino a raggiungere nel 2018 un numero che ammonta a 207.050 dipendenti, circa il 50% in più rispetto al 2009.

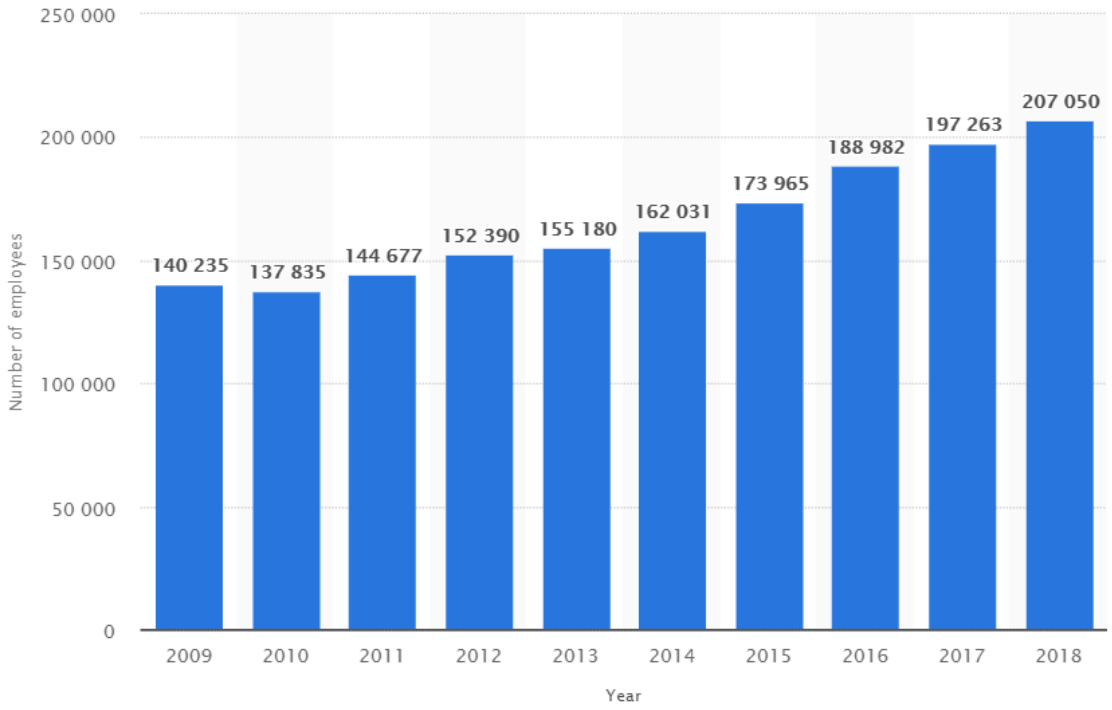


Figura 68-Numero di dipendenti KPMG 2009-2018[uuu]

4.2 Il futuro delle BIG 4

Il settore delle BIG 4 è in costante e continua crescita e ciò ha permesso, dal 2010 ad oggi, ai grandi players della contabilità e dell'audit di affermarsi sempre di più e di acquisire quote di mercato. Probabilmente queste aziende continueranno ad evolversi ed espandersi, ma ad oggi, ci sono 2 fattori che iniziano a preoccupare il panorama e che potrebbero rimodellarlo e stravolgerlo:

- Indipendenza degli auditor
- Cripto-accounting

"L'indipendenza è la libertà di condizionamenti che minacciano la capacità dell'attività di internal audit di adempiere alle proprie responsabilità senza pregiudizi"[25].

L'indipendenza degli auditor impone infatti che un revisore di una società debba essere esterno e libero da ogni tipo di relazione finanziaria con la società cliente in modo tale da non compromettere la propria integrità, il proprio giudizio e dunque la propria obiettività.

Ciò porta le società di revisione a non poter fornire determinati servizi ai propri clienti per evitare conflitti di interessi perché già revisori degli stessi.

Ad esempio, un'azienda che offre revisione e che raccomanda servizi di consulenza per la progettazione, lo sviluppo e l'implementazione di un sistema informativo che possa influenzare i controlli finanziari o i processi contabili è soggetto a rischi di indipendenza.

Infatti, ai revisori è vietato raccomandare qualsiasi tipo di servizio, se essi ricevono già una commissione per un altro servizio di revisione offerto.

Ad oggi il concetto d'indipendenza degli auditor diventa sempre più severo e ciò impedisce alle Big 4 di fornire una grande varietà di servizi (spesso più preziosi e redditizi) ai propri clienti.

[25] AIIA-Associazione Italiana Internal Auditors

Gli standard relativi all'indipendenza stanno cambiando come parte del processo di standardizzazione globale della contabilità e ciò che potrebbe essere accettabile per un anno, potrebbe non esserlo per l'anno successivo. Anche il settore contabile inizia a vivere un rapido cambiamento e le imprese devono mettere in prima linea i concetti di indipendenza e conflitti d'interessi e ciò dovrebbe essere rivisto ogni anno prima di firmare qualsiasi lettera d'incarico, insieme ad altre considerazioni sulla gestione del rischio. Ciò potrebbe costituire un problema per tutte le società facenti parte delle Big 4, in particolare PwC ed EY che sono particolarmente focalizzate sulla service line dell'audit. Inoltre, le società di consulenza possono offrire il servizio di revisione contabile per un massimo di 3-4 esercizi consecutivi per lo stesso cliente[26].

La seconda questione riguarda invece la diffusione delle criptovalute, monete digitali criptate dietro ad un codice, che permettono la decentralizzazione del sistema monetario, un alto livello di anonimato negli scambi e la completa sicurezza nelle transazioni.

Il successo delle criptovalute ha spinto a pensare ad usi alternativi di questa nuova tecnologia e uno di questi riguarda la creazione e la gestione di dati finanziari aziendali interni, che vengono poi utilizzati per creare rendiconti finanziari. Se si ha a disposizione un sistema affidabile, non accessibile agli altri e totalmente sicuro per registrare i dati transazionali, inizia a venir meno il compito del revisore il cui scopo è proprio il controllo di questi dati.

A tal proposito stanno iniziando a nascere le prime piattaforme decentralizzate di gestione dei fondi in criptovaluta, ad esempio Befund[27], che offrono competenze di specialisti in venture capital[28] e la possibilità di sfruttare il networking per generare capitale.

[26] Revisione legale: il nuovo framework normativo di riferimento
[27] Piattaforma decentralizzata di servizi di fondi di criptovaluta
[28] Il venture capital è una forma d'investimento ad alto rischio per finanziare un'attività in settori ad alto potenziale di sviluppo.

Lo scopo di Befund è infatti quello di costruire una piattaforma di servizi standardizzati che si fonda sulla tecnologia blockchain, conforme alle varie normative legali, per gestire dei fondi di criptovaluta e creare così un ecosistema finanziario pubblico che consenta una cooperazione all'interno dell'intero settore finanziario. Befun lavora così sull'implementazione di servizi audit da fornire ai propri clienti attraverso la creazione di report di valutazione della criptovaluta, dando anche ai propri utenti la possibilità di ottenere consigli sulla pianificazione finanziaria e interagire con esperti in fondi di investimento.

Al giorno d'oggi le aziende sono obbligate a verificare le metodologie di contabilizzazione applicate ai rendiconti finanziari e ad indagare su possibili frodi, ma gran parte del lavoro svolto dagli auditor e dunque il fabbisogno di "manodopera" nel campo dell'audit sarà notevolmente ridotto grazie all'avvento di queste nuove tecnologie e la nascita di piattaforme come quella di Befund.

Nonostante dunque il settore delle Big 4 sia notevolmente redditizio e in crescita, non risulta immune ai cambiamenti ed evoluzioni dei giorni d'oggi e dunque i grandi players del mercato devono essere in grado di evolvere insieme ad esso mantenendo la propria quota di mercato.

4.3 La dominanza delle Big 4

Le Big 4 sono dunque i leader mondiali nel settore della consulenza contabile, revisione ed advisory e detengono un oligopolio nel mercato, che continua così a presentare delle caratteristiche di elevata concentrazione. Deloitte, KPMG, PwC ed EY sono le uniche in grado di poter revisionare bilanci complessi di multinazionali industriale e bancaria e al giorno d'oggi operano quasi in una condizione simile a quella dei cartelli. In Italia, ad esempio, se si considerano i soli incarichi di revisione dei bilanci effettuati per le società quotate in Borsa (230 ad esempio nel 2016), questi sono stati effettuati per circa l'88% dalle Big 4[29].

Negli Stati Uniti, queste società controllano circa il 97% della capitalizzazione del mercato totale[30] ed in Europa circa il 70% delle revisioni legali di interesse pubblico sono eseguite dalle Big 4. Dunque, nonostante altre aziende siano cresciute in maniera sostanziale a abbiano formato delle reti internazionali, queste non hanno modo di crescere nella fascia più alta del mercato a causa delle Big 4, che si pongono come fattore limitante alla loro espansione.

Inoltre, poiché, la revisione dei bilanci è un obbligo in quasi tutti i paesi si crea quasi un "cartello garantito dagli stati", afferma R. Brooks, giornalista investigativo, e poiché le Big 4 possono contare anche su altri servizi offerti, moltiplicano anche i loro guadagni.

Questa elevata concentrazione porta i clienti a porsi però alcune domande riguardo l'effettiva qualità del servizio offerto, infatti, le Big 4, consce della loro grandezza e della fiducia del loro marchio, potrebbero iniziare a ridurre i costi eliminando alcune pratiche di revisione, assumere clienti più rischiosi ed espandendo i loro servizi meno rischiosi, e tutto ciò potrebbe andare contro la protezione degli investitori stessi.

[29] Relazione annuale della Commissione nazionale per le società e la Borsa

[30] Dati ottenuti dall'indice S&P (indice che segue l'andamento di un paniere azionario formato dalle 500 aziende statunitensi a maggiore capitalizzazione) e Audit Analitycs. Dati di capitalizzazione di mercato di Dicembre 2016.

Come detto anche precedentemente, le Big 4 operano in maniera differente rispetto alle grandi multinazionali che vengono controllate da una holding, infatti si tratta di una federazione di partnership indipendenti in ogni paese e ciò permette loro di fuggire ai controlli e responsabilità. Queste società sfruttano il brand e i loro network commerciale e tramite la loro struttura riescono a distaccarsi dagli scandali che avvengono in altri paesi.

Inoltre, vi è una grossa preoccupazione riguardo un possibile crollo di una delle aziende costituenti le Big 4 o una possibile uscita dal mercato dell'audit, poiché, ad oggi, come afferma la Commissione europea, un crollo di una di esse potrebbe causare una paralisi dell'intero mercato finanziario e solamente 3 aziende sarebbero troppo poche per garantire un adeguato livello concorrenziale nell'audit.

Oggi giorno, soprattutto in Gran Bretagna, i parlamentari stanno cercando alcune soluzioni per ridurre questa concentrazione e due sono le strade possibili al momento:

spezzettare le Big 4 in società più piccole oppure separare l'attività di revisione contabile dalle altre molto profittevoli come la consulenza.

A tal proposito, Sharon Bowles, ex presidente della commissione Affari economici del Parlamento Europeo, dichiara sul Financial Time che «Uno scorporo su vasta scala è l'unico modo che consenta la distribuzione di personale esperto in tutto il sistema, così da poter dar vita a veri concorrenti e a una massa critica al di fuori delle Big four».

Laura Empson, Professoressa in the Management of Professional Service Firms alla London's Cass Business School, invece, afferma che si dovrebbero avere società che si occupino esclusivamente di revisione poiché preoccupanti sono proprio «i conflitti di interesse tra le parti che si occupano di auditing e quelle che effettuano consulenze a un'azienda».

In ogni caso se una delle Big 4 fallisse o uscisse dal mercato dell'audit, le imprese avrebbero difficoltà a trovare nuovi revisori, a causa della limitazione della concorrenza in molti mercati geografici dove le Big 4 stesse sono molto radicate e a causa della poca esperienza delle restanti società che non riuscirebbero ad essere delle valide sostitute.

Rompere dunque questo oligopolio con lo scopo di aumentare la concorrenza e assicurare una maggiore qualità del servizio di revisione potrebbe non essere la soluzione migliore in quanto potrebbe danneggiare gli equilibri del mercato stesso e risulta così molto complicato capire quale sia la strada migliore da intraprendere per diminuire la concentrazione di mercato ma limitarne i danni collaterali.

4.4 Il caso Antitrust in Italia contro le Big 4

In Italia, l'Antitrust ha deciso di multare, per circa 23 milioni di euro, le big della consulenza contabile formate da Deloitte, KPMG, EY e PwC, a causa di un'intesa restrittiva della concorrenza, in violazione dell'articolo 101 del Tfue[31].

L'autorità ha infatti condannato le società di aver creato un cartello con lo scopo di condizionare l'esito della gara della Consip, bandita nel 2015 e aggiudicata nel 2016, "per l'affidamento dei servizi di supporto e assistenza tecnica alle Pubbliche Amministrazioni per l'esercizio e lo sviluppo della funzione di sorveglianza e audit dei programmi cofinanziati dall'Unione Europea ("gara Consip AdA"), il cui valore ammonta a circa 66 milioni"[32].

La collusione imputata alle Big 4, sarebbe avvenuta attraverso la partecipazione "a scacchiera" ai lotti di gara, ovvero "ogni network ha presentato sconti maggiori nei lotti ad esso assegnati sulla base del disegno spartitorio, senza sovrapporsi sui lotti di interesse degli altri network, ovvero presentando offerte di appoggio del tutto idonee a vincere il lotto"[33].

Nell'istruttoria viene riportato infatti che la parte tecnica delle società coinvolte era pressoché similare in tutti i lotti ai quali erano assegnati, l'offerta economica invece veniva differenziata secondo uno schema simmetrico, ovvero in alcuni lotti venivano offerti sconti tra il 30 e il 35%, in altri tra il 10 e il 15%, ma le offerte con i maggiori ribassi non sono mai state effettuate nel medesimo lotto e dunque non si sono mai sovrapposte. Ad esempio, nel quarto lotto Deloitte ha offerto un ribasso del 31,3%, mentre EY, KPMG e PwC ribassi tra il 10% e il 13% e così via.

[31] Il TFUE disciplina i comportamenti delle imprese private suscettibili di alterare la concorrenza nel mercato interno all'UE

[32] Il sole 24 ore- Multa Antitrust per 23 milioni a Deloitte, Kpmg, Ernst&Young e Pwc

[33] La Repubblica-L'Antitrust multa il cartello della consulenza: 23 milioni a Deloitte, KPMG, Ernst&Young e PWC.

	lotto 1	lotto 2	lotto 3	lotto 4	lotto 5	lotto 6	lotto 7	lotto 8	lotto 9
kpmg	**30**	**30**	10	14	11	14	10	14,999	**30**
EY	11,21		**31,42**	11,55	13,25	**31,44**	**31,51**	11,21	
PWC		13,553	13,186	11,632	**32,274**				12,676
Deloitte	10,064	10,905	13,207	**31,342**	12,098	10,064		**31,342**	14,048

Fonte: Risultati di gara con sconto medio ponderato cfr. Tabella 5.

Figura 69-Ribassi offerti dalle Big 4 nella gara Consip[vvv]

Le altre società partecipanti alla gara invece non hanno differenziato le loro offerte e dunque in questo modo le Big 4 " hanno annullato, di fatto, il reciproco confronto concorrenziale nello svolgimento della gara per spartirsi i lotti e neutralizzare la concorrenza esterna al cartello", ribatte l'Agcm[34]. Secondo i risultati dell'indagine svoltasi, questo cartello è stato attuato in maniera consapevole e ha influenzato in maniera inevitabile gli esiti della gara.

Se le strategie di tutti i soggetti partecipanti fossero state svolte e assunte in maniera autonoma, secondo le normali logiche competitive, i risultati sarebbero stati anche più convenienti e favorevoli dal punto di vista economico per la stazione appaltante.

L'intesa, oggetto dell'istruttoria, dunque, rappresenta una delle violazioni più gravi della normativa antitrust perché mirata ad alterare la concorrenza.

Inoltre, l'Agcm dimostra che le Big 4 posseggono delle strutture che si occupano di consulenza e revisione apparentemente separate, ma che spesso collaborano generando tutti i potenziali conflitti d'interesse. Infatti, scrive l'Agcm, "le scelte strategiche sulla partecipazione alla gara "AdA" erano condivise all'interno dei rispettivi "network e la decisione di partecipare o meno ad una determinata gara era assunta "a livello di network", tenendo conto delle rispettive competenze e dei vari interessi in gioco, anche alla luce di possibili incompatibilità tra le attività di revisione e le attività di consulenza". L'istruttoria dell'Agcm permette di riflettere in merito alla situazione del mercato della consulenza. Questa, infatti, conferma la presenza di un

[34] AGCM-Autorità Garante Della Concorrenza e del Mercato.

oligopolio, condizione che, come dimostrato dall'esempio precedente, invita i players ad attuare comportamenti collusori. L'esempio appena descritto è assimilabile ad un caso di "multimarket contacts", nel quale le aziende partecipanti all'oligopolio si trovano a competere su stessi mercati ed attuano un accordo per imporre, in ogni lotto, alternativamente un leader diverso. Questo è un comportamento che non deve stupire: il mercato della revisione, nonostante le minacce sovra-descritte, è assimilabile comunque ad un gioco indefinito con δ alto. La possibilità che il gioco si ripeta, infatti, è elevata ed il mercato ha una vita attesa ancora alta. Quindi, attuando una trigger strategy, la tendenza a deviare è bassa e ciò incita la generazione di comportamenti collusori. A conferma di ciò, si può verificare che non è la prima volta che le Big 4 portano avanti questa strategia. Lo stesso comportamento si era registrato nel 2000, quando le Big 6 violarono "l'articolo 2, comma 2, della legge n. 287/90, ponendo in essere intese idonee a falsare in maniera consistente la concorrenza nei mercati dei servizi di revisione in Italia, volte in particolare all'omogeneizzazione dei comportamenti di prezzo e al coordinamento nell'acquisizione della clientela. In ragione della gravità delle infrazioni l'Autorità ha sanzionato le sei società di revisione per complessivi 4,5 miliardi di lire circa"[35]. L'accusa, infatti, era rivolta alla "determinazione dei corrispettivi degli incarichi di revisione attraverso la predisposizione di un tariffario annuale di riferimento" e la fissazione di "regole da seguire nell'acquisizione della clientela, allo scopo di proteggere le posizioni di mercato di ciascuna impresa". In particolare, "l'applicazione delle suddette regole ha permesso alle società di revisione di accordarsi, ad esempio, su eventuali richieste di sconto da parte delle società conferenti, o di stabilire a priori l'impresa che si sarebbe aggiudicata l'incarico, rendendo in molti casi le gare solo formali".

[35] Provvedimento Acgm 28 Gennaio 2000

Conclusioni

Per concludere l'elaborato bisogna dunque mettere in risalto alcuni punti chiave emersi durante lo sviluppo del lavoro di tesi.

L'esperienza lavorativa da me intrapresa durante il percorso accademico mi ha permesso di entrare a contatto con il mondo della consulenza e dunque, di comprenderne le dinamiche e di capire l'importanza del ruolo del consulente nel processo di sviluppo di un progetto complesso, nel quale gli elementi da esaminare sono molteplici e non sempre chiaramente identificabili. Da qui è dunque nata la curiosità di capire e analizzare più nel dettaglio il settore e le sue caratteristiche.

L'overview svolta nel primo capitolo ha permesso di comprendere come la consulenza sia sicuramente un servizio di notevole importanza per le aziende che necessitano, in un mercato sempre più dinamico e mutabile e orientato verso la globalità, di acquisire competenze e conoscenze all'esterno, poiché meno costoso rispetto ad apprenderle internamente.

La consulenza aziendale diventa infatti il principale mezzo per accrescere le probabilità di successo delle aziende e implementare migliori processi aziendali e, ad oggi, è possibile affermare, nonostante la crisi e l'incertezza che caratterizza il mercato attuale, che la domanda per questi servizi di consulenza cresca sempre di più grazie all'offerta che queste società forniscono al proprio cliente finale. Inoltre, si può sicuramente concludere che la professione del consulente continuerà a trasformarsi ed evolvere continuamente grazie all'affermarsi di nuove tecnologie e nuove tipologie di economie.

Attraverso questa analisi introduttiva è stato inoltre possibile osservare come sia proprio l'esigenza di integrare le nuove emergenti tecnologie del mercato che sta guidando le nuove richieste delle aziende, le quali necessitano sempre più di una maggiore comprensione dei clienti finali e una maggiore adattabilità alle complesse trasformazioni globali che aumentano.

Ciò rende il servizio di consulenza necessario e fondamentale per poter sopravvivere nel mercato.

Uno dei punti critici riscontrati è sicuramente il rapporto complesso che si viene a creare tra cliente e consulente:

oggigiorno, infatti, a causa dell'avvento di internet e della maggiore accessibilità ai dati e alle informazioni, aumenta l'asimmetria informativa nel complesso rapporto consulente-cliente, generando così maggiori minacce e problemi di fiducia e reputazione.

Si è potuto anche verificare come la consulenza sia un settore molto variegato, e per questo è stato difficile stabilire degli standard e dei comportamenti comuni tra le varie aziende che operano nel mercato. Dall'analisi portata avanti è emerso che si tratta un settore molto attrattivo, che presenta notevoli opportunità di carriera, soprattutto per i neolaureati che hanno così la possibilità di entrare a far parte di un mondo in cui è fondamentale accrescere le proprie competenze sia tecniche che personali (soft skills).

Successivamente, nel secondo capitolo, attraverso un'analisi più dettagliata del mercato e delle sue caratteristiche, è stato possibile verificare come il settore della consulenza aziendale pur essendo vasto e differenziato, presenti un'alta concentrazione di mercato, essendo nelle mani dei big players. A tal proposito, si è dedotto che la concorrenza diretta sul mercato non è elevata e la minaccia di potenziali entranti non preoccupa i colossi della consulenza a causa della difficoltà di affermarsi e acquisire in fretta le conoscenze e competenze necessarie per ottenere un vantaggio competitivo.

Quasi tutte le aziende al giorno d'oggi ricorrono a consulenti aziendali esterni ma una minaccia sorge però a causa della tendenza delle aziende ad integrarsi verticalmente, attraverso la creazione di team di consulenza interni che possono rendere il cambiamento più facile, veloce e in sintonia con la cultura aziendale.

È stata dunque portata avanti un'analisi riguardo le dimensioni del mercato, che ha permesso di comprendere come queste siano notevoli ed elevate, e nonostante i periodi di crisi, in continua crescita.

Le grandi imprese operano infatti, in un oligopolio che permette loro di sfruttare economie di scala ed economie di scopo e in cui le barriere in ingresso sono elevate a causa della forza del brand e della presenza capillare in tutto il mondo, mentre le piccole imprese operano in concorrenza imperfetta cercando di differenziare il loro servizio e operare in settori di nicchia. Per quest'ultime, la curva di domanda stessa si presenta più elastica nei confronti delle variazioni di prezzo e le barriere all'ingresso per le nuove imprese sono relativamente basse. Inoltre, attraverso un'analisi riguardante le tipologie di concorrenza all'interno del settore della consulenza aziendale, è stato possibile affermare che le grandi società di consulenza oggi giorno tendono a definirsi come generaliste, offrendo un servizio one-stop-shop per tutte le esigenze che possono presentarsi.

Le piccole e medie imprese invece si specializzano in determinate aree, spesso a livello locale, puntando ad una tipologia di progetto più ridotto e focalizzato su una determinata area di competenza. Successivamente, nel terzo capitolo, si è portata avanti un'analisi riguardante i principali trend e cambiamenti subiti dal settore della consulenza, e grazie a questa si può affermare che quest'ultimo abbia comunque subito una profonda trasformazione con il trascorrere degli anni ed attraversa ancora una fase di transizione:

infatti, nonostante la crescita e lo sviluppo che ha subito, sono numerose le sfide che si presentano per le imprese di consulenza operanti nel mercato. Il settore della consulenza deve affrontare la trasformazione digitale, la disruption tecnologica, e dunque, i cambiamenti culturali che ne derivano.

Grazie però agli sviluppi tecnologici in atto emergono diversi players, con differenti modelli di business dirompenti basati sulle nuove opportunità tecnologiche, che iniziano a minacciare i leader del mercato e creano una nuova base di concorrenza. Attraverso quest'analisi è stato anche possibile notare che anche il settore della consulenza soccombe alla minaccia di disruption da parte dell'Intelligenza artificiale ed è evidente come questa stia invadendo il terreno dei consulenti tradizionali. Questo è sicuramente un cambiamento complesso e difficile da incorporare all'interno del settore. A tal proposito però, attraverso un'attenta analisi, è risultato evidente che il principale driver di crescita del settore, in questi ultimi anni, è proprio la consulenza a supporto della trasformazione digitale in atto.

Infine, si è condotta un'analisi sul mercato delle BIG 4, da cui è emerso che questo sia in costante e continua crescita e ciò ha permesso, dal 2010 ad oggi, ai grandi players della contabilità e dell'audit di affermarsi sempre di più e di acquisire quote di mercato.

Si può sicuramente affermare che probabilmente queste aziende continueranno ad evolversi ed espandersi, ma devono anche esse far fronte a numerose minacce, poiché non immuni ai cambiamenti ed evoluzioni in atto.

Analizzando dunque più nel dettaglio il settore è emerso che le Big 4 sono sicuramente i leader mondiali della consulenza contabile, revisione ed advisory e detengono un oligopolio nel mercato, che continua a presentare delle caratteristiche di elevata concentrazione.

Si può così affermare in conclusione, dopo un attento studio dei provvedimenti presi dall'Antitrust, che diventa necessario trovare delle soluzioni per ridurre questa concentrazione e questi comportamenti opportunistici e scorretti, poiché minacciosi sia per la concorrenza che per lo sviluppo del mercato stesso. Da quest'analisi emerge però che bisogna comunque comprendere se effettivamente questa possa essere la soluzione migliore in quanto potrebbe danneggiare gli equilibri del mercato stesso.

Bibliografia e Sitografia

[1] The Importance of Consulting in contemporary Business Management – Svetlana Vukotić, Jugoslav Aničić, Radovan Vukotić

[2] 9° Rapporto 2017/2018 – Osservatorio Management Consulting in Italia

[3] Industry Analysis, The consulting Industry – Lori Williams

[4] Survey of the European Management Consultancy 2016/2017- Faeco

[5] Management consulting services: does the industry already benefit from modularization advantages? – Giorgia Marzolla

[6] The official graduate career guide to Management consultancy 2016/2017- Inside careers

[7] A strategic analysis of a consulting firm's market expansion plans – Randal D. Crighton

[8] The management consulting firm: the current situation and development prospects-Giovanni Di Tommaso

[9] http://www.cestor.it/ar/4guitto.htm

[10] https://www.arealavoro.org/consulente-aziendale.htm

[11] http://www.consulenzaaziendale.com/consulente-aziendale/

[12] https://it.wikipedia.org/wiki/Consulenza

[13] http://www.istitutomanagement.com/consulente-aziendale-consulenza-aziendale/

[14] http://consulting-ideas.com/learn/the-history-of-consultancy

[15] https://www.cmc-canada.ca/consult/articles/all-topics/management-consulting-history- and-future

[16] https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0970389614000883

[17] http://parisinnovationreview.com/articles-en/a-brief-history-of-strategy-consulting

[18] https://www.mca.org.uk/reports/reports-data/P36

[19] https://it.wikipedia.org/wiki/International_Council_of_Management_Consulting_Institutes

[20] https://www.consultancy.uk/consulting-industry/management-consulting

[21] http://www.centrostudifinanza.it/index.php?option=com_content&view=article&id=129:il-consulente-indipendente-come-soluzione-alle-problematiche-tipiche-della-consulenza-finanziaria&catid=47:il-consulente-finanziario&Itemid=104

[22] https://www.inc.com/soren-kaplan/the-business-consulting-industry-is-booming-and-it.html

[23] https://smallbusiness.chron.com/swot-analysis-consulting-firm-23282.html

[24] http://www.thefinanceresource.com/swot-analysis/consulting-firm-swot-analysis.aspx

[25] https://www.profitableventure.com/consulting-firm-business-plan-swot-analysis/

[26] https://www.marketing91.com/swot-analysis-of-accenture/

[27] http://www.theconsultancygroup.nl/nieuws/competitive-landscape-of-management-consulting

[28] https://www.cbinsights.com/research/disrupting-management-consulting/
[29] https://www.business2community.com/business-innovation/top-5-business-challenges-management-consulting-firms-01165944
[30] https://medium.com/want-more-work/consulting-will-never-be-the-same-again-210bc3e37951
[31] https://2012books.lardbucket.org/books/creating-services-and-products/s04-01-monopolistic-competition.html
[32] https://www.ft.com/content/7f4b8b8e-69e2-11e6-ae5b-a7cc5dd5a28c
[33] https://www.quora.com/How-do-top-consulting-firms-compete
[34] https://www.forbes.com/sites/enriquedans/2016/01/06/the-delicate-balance-between-competition-and-monopoly/#350e19939f17
[35] https://hingemarketing.com/blog/story/top-5-business-challenges-for-management-consulting-firms
[36] https://www.consultancy.uk/news/13111/trends-and-challenges-in-the-management-consulting-industry
[37] https://saylordotorg.github.io/text_developing-new-products-and-services/s04-concepts-in-the-context-of-mon.html
[38] https://www.quora.com/How-strong-is-the-competition-between-top-strategy-consulting-firms-apart-from-bringing-in-new-hires-talent
[39] https://www.quora.com/How-competitive-is-Management-Consulting
[40] https://www.quora.com/What-is-the-future-of-management-consulting
[41] https://www.maknowledgeservices.com/blog/consulting-industry-trends-and-challenges/
[42] http://www.infodesk.com/consulting-industry/key-trends-in-2018-for-the-consulting-industry
[43] https://www.consultingsearcher.com/eng/Cardea-competence-centre/The-consulting-market/Consulting-4.0-The-Future-of-Consulting-or-just-a-Trend
[44] https://www.consultancy.uk/news/16209/three-major-trends-disrupting-the-professional-services-industry
[45] https://www.wired.it/topic/gig-economy/
[46] https://www.campaignlive.co.uk/article/consulting-firms-already-putting-media-agencies-diet/1438569
[47] https://www.campaignlive.com/article/digital-consultancies-changing-client-agency-relationships/1420412
[48] http://www.nafop.org/consulente-dipendente-o-indipendente-meglio-un-operatore-serio/
[49] https://www.consultique.com/it-it/la-consulenza-indipendente-alla-conquista-del-paese.aspx
[50] https://www.lalentesulfisco.it/rubriche/la-memory/il-ruolo-e-la-responsabilita-del-consulente-aziendale-in-sede-di-accertamento-ispettivo-e-di-eventuale-contenzioso-amministrativo,3,19404

[51] https://www.consulentidellavoroviterbo.it/ruolo-consulente-lavoro-regolamento-ue-2016-679/
[52] http://www.ipsoa.it/documents/lavoro-e-previdenza/professioni/quotidiano/2018/09/07/privacy-4-0-consulente-lavoro-co-titolare-trattamento-propri-clienti
[53] https://www.professionefinanza.com/consulenza-4-0-volto-del-professionista/
[54] http://ewico.com/it/consulenza-4-0-approccio-agile/
[55] https://www.consulenzequattropuntozero.it/
[56] http://www.wallstreetitalia.com/consulente-4-0-come-sfruttare-i-vantaggi-della-roboadvisory/
[57] https://www.bluerating.com/banche-e-reti/537134/diventare-un-consulente-4-0
[58] https://www.considi.it/industria-4-0-cosa-e-opportunita-consulenza-analisi-formazione/
[59] https://www.professionefinanza.com/consulenza-4-0-volto-del-professionista/
[60] https://www.moneyfarm.com/it/robo-advisor/
[61] https://it.wikipedia.org/wiki/Robo_advisor
[62] https://medium.com/@nestim/what-is-consulting-4-0-where-is-it-coming-from-how-is-it-different-or-is-it-different-at-all-343263df91ea
[63] http://sia-partners.com/consulting-40-towards-augmented-intelligence
[64] https://wiki.consultingquest.com/this-week-in-consulting-consulting-4-0-the-future-of-management-consulting/
[65] https://www.dquarks.com/en/consulting-4-0-the-future-of-consulting/
[66] https://www.9lenses.com/so-what-exactly-is-innovation-consulting/
[67] http://www.innovationmanagement.se/2015/07/13/reinventing-the-consulting-business-model/
[68] https://www.slideshare.net/cmi_managers/innovation-in-consulting
[69] https://www.innovation-point.com/2017/10/13/disruptive-innovation-management-consulting-industry-disruption/
[70] https://www.money.it/Robo-advisor-cosa-sono-a-cosa-servono
[71] https://explore.versionone.com/state-of-agile/versionone-11th-annual-state-of-agile-report-2
[72] https://medium.com/geekandjob-blog/scrum-cos%C3%A8-e-come-funziona-metodologia-agile-7c8988feec01
[73] https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/cosa-e-intelligenza-artificiale-possibili-definizioni/
[74] https://www.blackrockblog.com/2018/03/08/artificial-intelligence-blackrock/
[75] https://www.blackrock.com/aladdin/offerings/aladdin-overview
[76] https://www.consulenzavincente.it/2018/12/il-consulente-indipendente-il-professionista-dalla-parte-degli-investitori.html

[77] https://www.consultancy.uk/news/13463/booming-independent-consultants-buck-gig-economy-trends
[78] https://www.forbes.com/sites/theyec/2018/08/14/can-ai-give-better-advice-than-management-consultants/#5e24bca15225
[79] https://www.cio.com/article/3175783/careers-staffing/artificial-intelligence-the-tech-revolution-and-the-future-of-consulting.html
[80] http://empirica-software.com/benefits-of-robo-advice/
[85] https://www.myaccountingcourse.com/careers/big-4-accounting-firms
[86] https://big4careerlab.com/big-4-accounting-firms/
[87] https://www.brightnetwork.co.uk/career-path-guides/accounting-audit-tax/differences-big-four-firms/
[88] https://www.wallstreetmojo.com/big-four-accounting-firms/
[89] http://big4accountingfirms.org/
[90] https://www.statista.com/statistics/250479/big-four-accounting-firms-global-revenue/
[91] https://en.wikipedia.org/wiki/Big_Four_accounting_firms
[92] https://www.insurancejournal.com/news/international/2018/12/18/512355.htm
[93] https://news.abs-cbn.com/business/11/23/18/big-4-accountancy-giants-face-uk-probe
[94] https://altreconomia.it/big-four-revisione/
[95] https://news.efinancialcareers.com/fi-en/204621/working-for-the-big-four-pwc-deloitte-ey-kpmg
[96] https://www.myaccountingcourse.com/accounting-dictionary/big-4-consulting
[97] https://news.efinancialcareers.com/fr-en/237286/top-consulting-firms-to-work-for
[98] https://corporatefinanceinstitute.com/resources/careers/companies/big-4-advisory-firms/
[99] https://www2.deloitte.com/it/it/legal/about-deloitte-italy.html
[100] https://it.wikipedia.org/wiki/PricewaterhouseCoopers#Price_Waterhouse
[101] https://it.wikipedia.org/wiki/Deloitte
[102] https://www.pwc.com/it/it/about-us/assets/docs/pwc-company-profile-1617-it.pdf
[103] https://it.wikipedia.org/wiki/Ernst_%26_Young
[104] https://www.ey.com/it/it/about-us/our-global-approach/our-leaders
[105] https://it.wikipedia.org/wiki/KPMG
[106] https://home.kpmg/it/it/home.html
[107] https://www.cpapracticeadvisor.com/news/12405405/audit-independence-and-consulting-where-is-the-line
[108] https://www.aiiaweb.it/standard-1100-indipendenza-e-obiettivita
[109] https://www.money.it/Befund-piattaforma-fondi-criptovaluta

[110] https://www.independent.co.uk/news/business/news/big-four-accountancy-firms-cma-proposals-deloitte-ey-kpmg-pwc-a8688606.html
[111] https://www.thetimes.co.uk/article/rivals-unite-to-plan-end-of-big-four-dominance-bxr3qw85c
[112] https://www.accountancydaily.co/government-calls-investigation-big-four-auditor-dominance
[113] https://www.itv.com/news/2018-12-18/market-dominance-of-big-four-accountants-to-be-challenged/
[114] https://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2017-11-07/multa-antitrust-23-milioni-deloitte-kpmg-ernstyoung-e-pwc-171422.shtml?uuid=AE7bm05C
[115] https://angelomincuzzi.blog.ilsole24ore.com/2019/01/09/un-libro-accusa-le-big-four-tra-conflitti-dinteresse-e-guadagni-facili-pwc-kpmg-ey-e-deloitte-hanno-tradito-la-loro-anima/
[116] https://www.repubblica.it/economia/2017/11/07/news/antitrust_multa_societa_consulenza-180505325/
[117] https://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/2018/09/15/i-big-della-revisione-sotto-tiro-a-londra-troppo-potenti19.html
[118] https://www.italiaoggi.it/archivio/mercato-auditing-a-rischio-oligopolio-1273871
[119] https://www.ft.com/content/9a68e2ee-ac53-11e8-89a1-e5de165fa619
[120] https://www.ft.com/content/6c07f5d8-591b-11e8-bdb7-f6677d2e1ce8
[121] https://www.fnlondon.com/articles/kpmg-chair-calls-big-four-an-oligopoly-after-carillion-collapse-20180516
[122] http://cassmba5.weebly.com/case-big-4.html
[123] https://pcaobus.org/News/Speech/Pages/Harris-Audit-Industry-Concentration-12-07-17.aspx#_edn6
[124] https://wolfstreet.com/2018/07/14/big-four-audit-oligopoly-strikes-back-at-plans-to-break-it-up/
[125] https://www.glistatigenerali.com/banche_imprese/banca-popolare-di-vicenza-la-difesa-dei-truffati-noi-contro-la-consob-kpmg/
[126] https://www.money.it/etruria-multa-consob-PricewaterhouseCoopers
[127] https://www.fortuneita.com/2018/11/12/banca-etruria-consob-multa-a-pwc-da-180mila-euro/
[128] https://hbr.org/2013/10/consulting-on-the-cusp-of-disruption
[129] http://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199235049.001.0001/oxfordhb-9780199235049-e-1#oxfordhb-9780199235049-div2-6
[130] https://hubstrat.it/metodo-agile-scrum-vantaggi-azienda/
[131] https://www.cbinsights.com/research/disrupting-management-consulting/
[132] https://www.business2community.com/business-innovation/top-5-business-challenges-management-consulting-firms-01165944

[133] https://www.ft.com/content/7f4b8b8e-69e2-11e6-ae5b-a7cc5dd5a28c
[134] https://www.forbes.com/sites/enriquedans/2016/01/06/the-delicate-balance-between-competition-and-monopoly/#350e19939f17
[135] https://hingemarketing.com/blog/story/top-5-business-challenges-for-management-consulting-firms
[136] https://www.consultancy.uk/news/13111/trends-and-challenges-in-the-management-consulting-industry
[137] https://saylordotorg.github.io/text_developing-new-products-and-services/s04-concepts-in-the-context-of-mon.html
[138] https://www.quora.com/How-strong-is-the-competition-between-top-strategy-consulting-firms-apart-from-bringing-in-new-hires-talent
[139] https://medium.com/the-future-of-financial-services/future-of-consulting-competitive-landscape-a315a48a51cf
[140] https://www.firmsconsulting.com/podcasts/consulting-industry/
[141] https://business.financialpost.com/business/how-consulting-companies-remain-competitive-in-changing-times
[142] https://www.consultingsuccess.com/3-ways-to-compete-with-larger-consulting-firms
[143] https://www.economist.com/business/2011/06/02/advice-for-consultants?fsrc=scn/fb/wl/ar/adviceforconsultants
[144] https://www.accountancyage.com/aa/news/2038481/branded-oligopoly
[145] https://themanager.org/Resources/Consulting%20Industry.htm
[146] https://artplusmarketing.com/@seyi_fab
[147] https://altreconomia.it/big-four-revisione/
[148] https://argomenti.ilsole24ore.com/big-four.html
[149] http://www.theconsultancygroup.nl/nieuws/competitive-landscape-of-management-consulting
[150] https://www.okpedia.it/monopolio
[151] https://www.consultingsearcher.com/eng/Cardea-competence-centre/Selection-of-consultants/Small-vs.-Big-Consulting-Firm
[152] Revisione legale: il nuovo framework normativo di riferimento-Odcec

Fonti Immagini e Tabelle

[a] Rapporto sulla competitività dei settori produttivi. EDIZIONE 2015-Istat

[b] Rapporto sulla competitività dei settori produttivi. EDIZIONE 2015-Istat

[c] Rapporto sulla competitività dei settori produttivi. EDIZIONE 2015-Istat

[d] Rapporto sulla competitività dei settori produttivi. EDIZIONE 2015-Istat

[e] www.consultancy.uk

[f] www.consultancy.uk

[g] www.consultancy.uk

[h] www.morningstar.com

[i] www.consultancy.uk

[j] www.morningstar.com

[k] www.consultancy.uk

[l] www.morningstar.com

[m] www.consultancy.uk

[n] www.statista.com

[o] www.consultancy.uk

[p] www.morningstar.com

[q] www.statista.com

[r] www.consultancy.uk

[s] www.consultancy.uk

[t] www.consultancy.uk

[u] 9° Rapporto 2017-2018 ASSOCONSULT- Osservatorio Management consulting in Italia

[v] 9° Rapporto 2017-2018 ASSOCONSULT- Osservatorio Management consulting in Italia

[w] 9° Rapporto 2017-2018 ASSOCONSULT- Osservatorio Management consulting in Italia

[x] 9° Rapporto 2017-2018 ASSOCONSULT- Osservatorio Management consulting in Italia

[y] 9° Rapporto 2017-2018 ASSOCONSULT- Osservatorio Management consulting in Italia

[z] 9° Rapporto 2017-2018 ASSOCONSULT- Osservatorio Management consulting in Italia

[aa] 9° Rapporto 2017-2018 ASSOCONSULT- Osservatorio Management consulting in Italia

[bb] 9° Rapporto 2017-2018 ASSOCONSULT- Osservatorio Management consulting in Italia

[cc] 9° Rapporto 2017-2018 ASSOCONSULT- Osservatorio Management consulting in Italia

[dd] 9° Rapporto 2017-2018 ASSOCONSULT- Osservatorio Management consulting in Italia

[ee] 9° Rapporto 2017-2018 ASSOCONSULT- Osservatorio Management consulting in Italia

[ff] 9° Rapporto 2017-2018 ASSOCONSULT- Osservatorio Management consulting in Italia

[gg] 9° Rapporto 2017-2018 ASSOCONSULT- Osservatorio Management consulting in Italia

[hh] 9° Rapporto 2017-2018 ASSOCONSULT- Osservatorio Management consulting in Italia

[ii] 9° Rapporto 2017-2018 ASSOCONSULT- Osservatorio Management consulting in Italia

[jj] 9° Rapporto 2017-2018 ASSOCONSULT- Osservatorio Management consulting in Italia

[kk] 9° Rapporto 2017-2018 ASSOCONSULT- Osservatorio Management consulting in Italia

[ll] 9° Rapporto 2017-2018 ASSOCONSULT- Osservatorio Management consulting in Italia

[mm] 9° Rapporto 2017-2018 ASSOCONSULT- Osservatorio Management consulting in Italia

[nn] 9° Rapporto 2017-2018 ASSOCONSULT- Osservatorio Management consulting in Italia

[oo] 9° Rapporto 2017-2018 ASSOCONSULT- Osservatorio Management consulting in Italia

[pp] 9° Rapporto 2017-2018 ASSOCONSULT- Osservatorio Management consulting in Italia

[qq] 9° Rapporto 2017-2018 ASSOCONSULT- Osservatorio Management consulting in Italia

[rr] 9° Rapporto 2017-2018 ASSOCONSULT- Osservatorio Management consulting in Italia

[ss] 9° Rapporto 2017-2018 ASSOCONSULT- Osservatorio Management consulting in Italia

[tt] 9° Rapporto 2017-2018 ASSOCONSULT- Osservatorio Management consulting in Italia

[uu] 9° Rapporto 2017-2018 ASSOCONSULT- Osservatorio Management consulting in Italia

[vv] 9 ° Rapporto 2017-2018 ASSOCONSULT- Osservatorio Management consulting in Italia

[ww] 9° Rapporto 2017-2018 ASSOCONSULT- Osservatorio Management consulting in Italia

[xx] 9° Rapporto 2017-2018 ASSOCONSULT- Osservatorio Management consulting in Italia

[yy] 9° Rapporto 2017-2018 ASSOCONSULT- Osservatorio Management consulting in Italia

[zz] www.odgersconnect.com

[aaa] 9° Rapporto 2017-2018 ASSOCONSULT- Osservatorio Management consulting in Italia

[bbb] www.statista.com

[ccc] www.statista.com

[ddd] www.statista.com

[eee] www.statista.com

[fff] it.wikipedia.org

[ggg] www.statista.com

[hhh] www.statista.com

[iii] www.statista.com

[jjj] www.statista.com

[kkk] www.statista.com

[lll] www.statista.com

[mmm] www.statista.com

[nnn] www.statista.com

[ooo] www.statista.com

[ppp] www.statista.com

[qqq] www.statista.com

[rrr] www.statista.com

[sss] www.statista.com

[ttt] www.statista.com

[uuu] www.statista.com

[vvv] it.businessinsider.com

Ringraziamenti

Come conclusione del mio percorso di tesi ci tengo a ringraziare tutte le persone che mi sono state vicine, mi hanno sostenuta anche da lontano e hanno creduto in me anche quando io stessa stentavo a farlo.

Ringrazio il Professore Cambini, il mio relatore, che mi ha accompagnata durante la stesura di questa tesi di laurea, per l'aiuto, il sostegno, la disponibilità e la precisione dimostratemi.

Ringrazio i miei genitori per avermi permesso di intraprendere questa esperienza e per avermi regalato tutto l'amore e la forza necessari per andare avanti.

Lasciare la propria casa e abbandonare la propria città è una scelta difficile, ma i miei genitori con tutto i loro dolce e instancabile sostegno mi hanno permesso di non mollare e di credere in me stessa e perseguire i miei obiettivi. Mi hanno insegnato che essere amati incondizionatamente ed avere una famiglia che ti sostiene è la chiave per ottenere tutti i propri successi.

Ringrazio la mia grande famiglia, le mie sorelle, la mia piccolina, i miei zii per esserci sempre per me, per essere la mia roccia, per essere la mia certezza e per essere sempre pronti a spronarmi e a credere in me, più di quanto io stessa faccia. Vivere lontana da voi è insostenibile, ma il vostro amore e il vostro sostegno è così grande da sentirlo a 1000 km di distanza.

Ringrazio BJ, il mio compagno di vita e di avventura, per avermi supportata e amata. Non credo che sarebbe stato così bello se tu non fossi stato vicino a me, anzi non credo che sarei riuscita a farcela e a sopportare tutto lo stress, l'ansia, la lontananza da casa senza di te al mio fianco. Ti ringrazio per essere stato la mia spalla quanto ero giù e per aver gioito con me per i miei successi, i nostri successi, per aver sempre creduto in me e per avermi insegnato a tirar fuori sempre il meglio di me. Sei stato e sei fondamentale.

Ringrazio le mie super amiche Isabella, Simona e Giulia.

Grazie alla mia amica Isabella, la mia quinta sorella, che seppur a 1000 km di distanza, è sempre stata al mio fianco, ha sempre creduto in me, mi ha spronata e sgridata quando necessario, e che ha sempre gioito dei miei successi, regalandomi tutto il suo amore.

Grazie alla mia amica Simona per esserci sempre stata, per essere cresciuta con me e per aver condiviso i nostri successi, per avermi insegnato ad essere forte, a credere più in me stessa e per avermi regalato momenti di spensieratezza e leggerezza durante l'università, anni indimenticabili.

Grazie alla mia amica Giulia, che seppur lontana, è sempre stata parte di me e della mia famiglia, è sempre stata un punto di riferimento, una roccia, ha sempre gioito con me, ha sempre creduto in me ed è sempre stata fiera di me.

Grazie ai miei super Rushing minds e alla piccola Giuli perché siete degli amici fantastici. Grazie per aver condiviso con me i momenti più belli e i momenti più brutti di tutta l'università e non solo. Grazie per aver reso questi anni indimenticabili, pieni di risate e leggerezza. Non c'è nulla

di più bello che avere degli amici con cui condividi il tuo futuro, i tuoi sogni, sempre pronti a sostenerti.

Grazie alla mia famiglia torinese ovvero ai miei super amici Maty, Vitto e Fabio per avermi aiutata ad amare questa città. Grazie per tutte le risate, per il sostegno e l'amore che hanno reso questa avventura indimenticabile. Siete un punto di riferimento ed una certezza per me.

Grazie alla mia amica Ilaria con cui ho condiviso questo percorso. Grazie per esserci stata, per avermi sostenuta, per aver creduto in me. Grazie per i tuoi consigli, per le risate e per la spensieratezza che mi hai regalato. La nostra amicizia ha reso questi due anni meno pesanti, più belli. Siamo arrivate ad ottenere questo traguardo insieme e non potrei essere più felice di averti nella mia vita e di aver intrapreso un'altra avventura insieme a te, più unite che mai.

Grazie a tutte le persone che ho conosciuto in questi due anni e che hanno fatto parte del mio cammino, che sono state tutte, a loro modo, importanti per raggiungere questo traguardo e che gioiscono con me per i miei successi.