

**Gli effetti della crisi.** Banche e imprese hanno cancellato molti progetti e nel 2009 i ricavi caleranno del 14%

# Tagli ai budget dei consulenti

Rimane vivace solo la domanda di utility e società dell'energia

PAGINA A CURA DI  
**Emanuele Scarci**

La crisi economica blocca la crescita della consulenza aziendale: le società specializzate più grandi, spesso collegate a network internazionali, resistono, non crescono più a due cifre come in passato e, quando possono, compensano i maxi tagli nel bancario con le ristrutturazioni aziendali e la pubblica amministrazione.

I consulenti si sbracciano nel convincere le imprese italiane a oliare la macchina organizzativa - e non solo ridimensionarla - per ripartire meglio dei competitor quando la ripresa si manifesterà. Invano. I tagli al budget delle consulenze in Italia sono stati pressoché generalizzati, anche se di entità variabile da comparto a comparto. Dopo il picco dei 2,7 miliardi di giro d'affari del 2008, quest'anno, secondo stime di Ernst & Young-Bocconi, dovrebbe planare intorno ai 2,3 miliardi (-14%) e nel 2010 assestarsi sotto i 2,2 miliardi.

Ma già i bilanci 2008 dei big italiani e delle consociate dei network internazionali hanno manifestato i primi segnali di difficoltà: sostanzialmente tengono i ricavi e i margini di **Accenture**, Ernst & Young, PwC, Deloitte, Boston consulting, At Kearney e Roland Berger. Cresce Value Partners ma an-

che per effetto di alcune acquisizioni. Il giro d'affari delle società a volte raccoglie attività consulenziali diverse - anche per marginalità - non perfettamente confrontabili. Molte comunque hanno rafforzato gli accantonamenti per rischi: non sono sicure che i loro clienti li paghino fino all'ultimo euro. Tuttavia la redditività rimane mediamente elevata, anche quella dell'ultima riga di bilancio, cioè dopo che si è pagati lautamente i partner.

A dare ascolto alle società di consulting, soffre di più chi è sbilanciato sul bancario, sui beni strumentali o durevoli e sulla moda-lusso; si difende chi ha quote di mercato nel largo consumo; sorride soltanto chi è ben introdotto nelle società dell'energia e nelle utility in generale. In realtà la stasi economica ha tante sfumature quante sono le branche del consulting: dalla gestione direzionale alla consulenza informatica, dalla consulenza fiscale e legale all'outsourcing fino alle operazioni di M&A.

Prima della recessione il mondo della consulenza aveva vissuto un quadriennio di grande sviluppo: tra il 2005 e il 2008 in Europa il ritmo di marcia si avvicinava all'11% l'anno, a 88 miliardi di fatturato secondo la Feaco, l'associazione europea del settore.

Nel quadriennio gli occupati sono balzati da 460mila a 600mila. Uno sviluppo enorme, trainato soprattutto dal mega business dell'outsourcing, che in Europa vale il 20% della torta contro il 42% della consulenza più tradizionale.

La frenata è iniziata nel 2008: a livello mondiale, i ricavi dei Top 20 della consulenza strategica evidenziano crescita pigre, soltanto cinque giganti hanno un dato *double digit* (vedi tabella a lato). Bene PwC, Booz Allen, Watson Wyatt, Towers Perrin e Hewitt Associates. Si difende Deloitte, aranca McKinsey che però rimangono lontane dai disastri della finanza americana. Deloitte inoltre consolida il suo primato oltre 15 miliardi di dol-

lari di fatturato.

Quanto al mercato italiano, «quest'anno le imprese - osserva Luca Rossi, managing partner di At Kearney - si sono concentrate su progetti che avessero un ritorno a breve dell'investimento. Addirittura una banca ha operato un *insourcing* del business con la creazione di un gruppo di una sessantina di consulenti interni: questa soluzione, se generalizzata, rischia di creare un problema di atrofizzazione strategica e innovativa».

Un segnale preoccupante in qualche modo confermato da

Deloitte consulting che lamenta tagli profondi degli istituti di credito al budget per la consulenza: il 40% del fatturato della società è infatti legato al business dei financial services. Non particolarmente entusiasta anche il quadro delle imprese manifatturiere. Federico Magno, ad di Porsche consulting Italia, dichiara un giro d'affari stabile per la sua società e osserva che «chi ristruttura pensando solo a dimagrire, presto si ritroverà senza muscoli: bisogna invece sfruttare la crisi per migliorarsi. Le imprese italiane sbagliano a puntare soltanto su design e marketing: bisogna invece diventare un po' tedeschi e giapponesi. Insomma, la qualità al primo posto perché nulla sarà come prima». E infatti l'indagine di Ernst & Young-Bocconi evidenzia i mutamenti strutturali che si profilano, a cominciare dalle imprese che punteranno sempre meno sulla consulenza strategica e sempre più su quella organizzativa e informatica. Tempi duri - previa conferma - anche per consulenza finanziaria e outsourcing, due totem degli anni passati. Per le aziende ora hanno meno appeal: devono serrare i ranghi e concentrarsi sulle risorse interne.

e.scarci@ilssole24ore.com

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## I MUTAMENTI

Le aziende serrano i ranghi e sfruttano le risorse interne: meno assistenza strategica esterna e più collaborazioni operative

**Tagli ai budget dei consulenti**

**SEGUI LA VIDEO INTERVISTA ESCLUSIVA A UMBERTO VERONESI.**

Prendi la parola nei prossimi colloqui con il Sole 24 ORE.

## Business globale miliardario

### I TOP 20

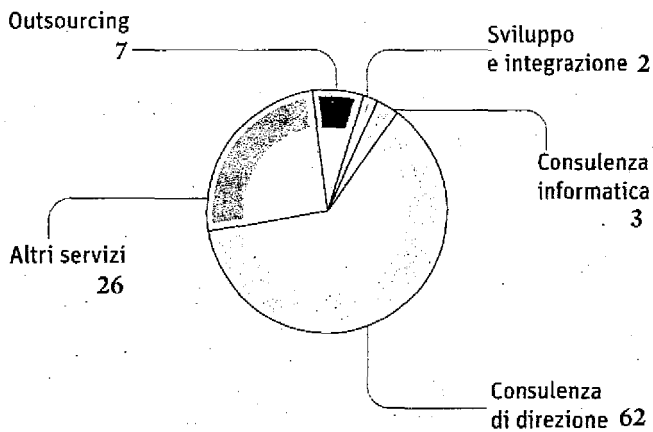
Ricavi dei big mondiali della consulenza strategica.  
Milioni di dollari, 2008

	Azienda	Ricavi	Var. %
1	Deloitte	5.517	6,4
2	McKinsey	4.564	1,5
3	Accenture	4.214	7,7
4	PricewaterhouseCoopers	2.840	13,3
5	Mercer	2.817	6,9
6	Ibm	2.573	5,7
7	The Boston Consulting Group	2.400	0,7
8	Kpmg	1.964	8,0
9	Booz Allen Hamilton	1.864	22,7
10	Bain & Company	1.750	-0,2
11	Oliver Wyman Group	1.390	0,4
12	Watson Wyatt Worldwide	1.340	18,4
13	Towers Perrin	1.194	12,0
14	Capgemini	1.148	5,5
15	Aon	1.081	2,5
16	Ernst & Young	1.059	6,5
17	Csc	1.050	7,2
18	Hewitt Associates	1.005	13,8
19	Roland Berger Strategy Cons.	986	5,6
20	Booz & Co	895	5,6

Fonte: Kennedy consulting research & advisory

### LA TORTA

I comparti della consulenza d'azienda in Italia. In %



Fonte: Assoconsult

**I numeri dei big**

**ACCENTURE**



2008	2007
1.010	1.020

Da società di consulenza pura si è trasformata in un fornitore di servizi a tutto tondo. Oggi il 15% del giro d'affari arriva dalla consulenza di direzione, il 40% dall'outsourcing e il resto dai servizi informatici

**VALUE PARTNERS**



2008	2007
368	337

Value Partners opera nel consulting e nell'IT consulting attraverso Value Team. La società è cresciuta anche grazie a una serie di acquisizioni in Italia e all'estero. Il consolidato del 2008 ha raggiunto i 368 milioni

**KPMG ADVISORY**



2008	2007
206	204

In Italia il network Kpmg è attivo nella revisione e organizzazione contabile, nel business advisory e nei servizi fiscali e legali. L'anno scorso Kpmg advisory ha realizzato ricavi per 206 milioni e utili per 8,5

**ERNST & YOUNG**



2008	2007
180	176

Ernst & Young è un big nei servizi professionali di revisione e organizzazione contabile, fiscalità, transazioni e advisory. Nel 2008 il giro d'affari aggregato della consulenza in Italia è stato di 180 milioni

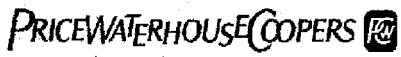
**DELOITTE CONSULTING**



2008	2007
130	127

Deloitte Consulting è attiva nella consulenza strategica, organizzativa e di processo e nella gestione del rischio. Nel bilancio fiscale chiuso a maggio 2009 i ricavi sono cresciuti del 3% a 130 milioni

**PWC ADVISORY**



2008	2007
86	85

Nel bilancio chiuso il 30 giugno 2009 il valore della produzione è stato di 86 milioni con un utile netto di circa 10 milioni. PricewaterhouseCoopers Advisory comprende anche Tax e legal services

**La parola ai top manager**

**Primi segnali di ripresa**



**EZIO  
BASSI**  
Ad  
di PwC

*La recessione ha imposto rinvii di spesa o tagli delle consulenze anche se l'incidenza varia a seconda dei comparti. Ha ceduto il business delle transazioni di aziende, con i servizi correlati; hanno tenuto i settori legati alle ristrutturazioni dei processi organizzativi, in particolare nelle utility. Male manifatturiero e Gdo. Più recentemente sono emersi segnali di ripresa legati ai fondi di private equity che hanno avviato ristrutturazioni di portafoglio e aggregazioni*

**In cantiere i progetti congelati**



**FABIO  
BENASSO**  
Ad  
di Accenture

*In passato sono stati rinviati molti progetti che ora si stanno realizzando. E fanno sperare in una ripresa strutturale del mercato. Il bancario sta soffrendo ma gli istituti italiani non stanno vivendo una crisi devastante come all'estero. In compenso c'è molta vivacità sull'energy, con imprese come Enel che stanno realizzando un processo d'integrazione e internazionalizzazione straordinario*

**Decisioni strategiche e operatività**



**PIERLUIGI  
BRIENZA**  
Ad  
di Deloitte  
Consulting

*Per un settore come il consulting abituato a crescere a doppia cifra è un dramma dover difendere ricavi e margini. Credo che la crisi durerà ancora un anno pieno. Soffriamo su banche e servizi finanziari, va molto meglio su Pa, energy e telecomunicazioni. Non credo a chi sostiene che la consulenza sia destinata ad occuparsi sempre meno delle scelte strategiche: sono invece convinto che continueremo ad essere coinvolti, salvo poi occuparci di più della declinazione operativa*

**È cambiato il clima, c'è più fiducia**



**GIOVANNI  
CAGNOLI**  
Ad  
di Bain  
& Company

*Non vorrei apparire troppo ottimista ma il clima, rispetto al primo trimestre del 2009, è molto cambiato. Stiamo realizzando progetti importanti, magari rinviati da molto tempo, ma è tornato un minimo di vivacità. Nel borsino dei comparti, stabili largo consumo e grande distribuzione, in grande evoluzione l'energy (nonostante il calo delle vendite) e crisi profonda per beni d'investimento, immobiliare e moda-lusso.*

**Il cliente chiede le best practice**



**DONATO  
IACOVONE**  
Ad  
di Ernst  
& Young  
Financial  
business  
advisors

*Il business della consulenza soffre, ma noi ci difendiamo. Alla base della ripresa c'è la fiducia: quando i consumatori torneranno a spendere, il ciclo economico potrà ripartire. Ma anche i consulenti dovranno offrire servizi più specializzati, operatività e le migliori pratiche internazionali. Quanto alla liquidità questa non manca per le medio-grandi imprese: le obbligazioni societarie vanno a ruba*

**Frena la banca tiene l'industria**



**FRANCO  
MASERA**  
Presidente  
di Kpmg  
Advisory

*È calato molto il lavoro con le banche ma è cresciuto quello con la Pa, dove siamo concentrati su processi operativi e recupero d'efficienza. Meglio del previsto la tenuta nell'industria. Quest'anno la crisi ha limato i prezzi e ancora di più i margini ma i volumi sono soddisfacenti, un po' sopra l'anno scorso. Prevedo un'erosione del mercato della consulenza strategica e una crescita degli spazi nell'operatività e nella ricerca d'efficienza dei processi*