



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

FACOLTA' DI SCIENZE STATISTICHE

CORSO DI LAUREA IN STATISTICA E GESTIONE DELLE IMPRESE

TESI DI LAUREA TRIENNALE

La consulenza aziendale: Il caso Deloitte

Relatore: Prof. Martina Pertile

Laureando: Alessio Stefani

A.A. 2004-2005

Indice

Introduzione	5
1. Differenze tra Prodotti e Servizi	6
2. Differenze tra Aziende di Servizi e Aziende di Prodotti	9
3. Peculiarità della Aziende di Consulenza Rispetto ad Aziende di Altri Servizi	12
3.1. Fattori Critici di Successo di una Società di Consulenza	15
4. Il Mercato delle Società di Consulenza	22
4.1. I Protagonisti del Mercato	24
4.2. La Concorrenza	27
4.3. Sviluppi del Mercato della Consulenza negli Ultimi Anni	29
4.4. Le Big Five (Indiscutibili protagoniste del Mercato)	32
PriceWaterhouseCoopers & Lybrand	33
KPMG	35
Cap Gemini Ernst & Young	37
Deloitte	39
Andersen e Nascita di Accenture	40
5. Il Caso Aziendale Deloitte	42
5.1 La Corporate	42

5.2.La Strategia	46
5.3.Deloitte nel Mondo	49
5.4.Il Marketing di Deloitte	51
5.4.1.Branding	51
5.4.2.Strategie di Mercato	52
5.4.3.Organizzazione	53
5.4.4.Offerte di Mercato	54
5.4.5.Variabili di Prezzo	61
5.4.6.Relazione con i Clienti	62
Conclusioni	64
Bibliografia	65

INTRODUZIONE

Nella seguente relazione verranno inizialmente analizzate le differenze esistenti tra offrire in un mercato un prodotto ed offrire un servizio; successivamente si passerà a trattare in maniera più completa una particolare tipologia di servizio: la consulenza aziendale. Il caso aziendale Deloitte costituirà la parte finale di questo lavoro e, oltre ad aiutare a comprendere meglio alcuni concetti spiegati precedentemente, chiarirà al lettore come si sia giunti a certe conclusioni.

1) DIFFERENZE TRA SERVIZI E PRODOTTI

Le caratteristiche proprie dei servizi si possono riassumere in 10 punti chiave.

1) Intangibilità: è questo usualmente il primo elemento che viene ricordato perché rende difficile per il cliente una chiara identificazione e valutazione dell'oggetto/servizio della negoziazione così come invece è facile fare per i prodotti.

L'intangibilità si connette a un concetto fisico (la non percepibilità al tatto) ma anche in senso più lato, alla difficoltà mentale di concepire concretamente di cosa si tratta. In effetti ci si può chiedere, ad esempio, cosa sia una consulenza e cosa acquisti realmente chi la richiede: la risposta non è certo immediata e, soprattutto, non è identica per tutti.

2) Impossibilità di immagazzinamento: ossia “l’obbligo” di consumare il servizio nel momento stesso in cui viene erogato. Molti problemi dei servizi nascono da questa caratteristica che impone la massima capacità di incontro simultaneo tra domanda e offerta.

Gli studi sui servizi si sono spesso soffermati su questo aspetto perché chiama in causa la grande questione del dimensionamento della capacità produttiva

rispetto ai picchi di domanda e di conseguenza degli investimenti da effettuare o meno. Queste problematiche sono particolarmente sentite nel caso dei servizi stagionali come quelli turistici.

3) Interazione del produttore-consumatore: frequentemente il servizio può essere erogato solo tramite l'interazione tra produttore e consumatore così che quest'ultimo diventa parte integrante del momento di fornitura del servizio. Per immaginare una situazione come questa si può pensare a una banca dove l'impiegato allo sportello può esercitare la sua funzione solo quando il cliente avvia la sua richiesta e gli consente di mettere in moto le operazioni necessarie per soddisfare il cliente. Al riguardo molto spesso si usa il termine **Pro-Sumer** (Producer + Consumer) per indicare questa situazione di ambivalenza.

4) L'importanza del fattore umano: per lo più i servizi si configurano come people intensive, nel senso che gli uomini costituiscono il fattore produttivo primario. Ciò si riscontra facilmente attraverso l'osservazione della struttura dei costi aziendali dove la voce personale assorbe quote superiori a quelle di altri settori produttivi.

5) La difficoltà di standardizzazione: la forte presenza **del fattore umano rende difficile la standardizzazione** della produzione e la valorizzazione di questa, anche in termini di economie di scala, ciò comporta notevoli problemi nell'assicurare qualità adeguata e costante nel tempo.

6) Facilità di imitazione: La modestia degli investimenti necessari comportano una certa facilità, almeno sulla carta, ad imitare i servizi proposti da altri.

7) L'impossibilità di trasporto: normalmente il servizio deve essere goduto nel luogo di erogazione previsto e non consente di essere trasportato altrove, con ciò si crea una rigidità strutturale al sistema produttivo ed al relativo mercato di riferimento. Diventa pertanto necessaria un'attenta ubicazione del luogo di erogazione perchè automaticamente si individua anche il mercato e viceversa. Si pensi alla scelta da parte di una compagnia aerea degli aeroporti e le rotte in cui operare.

8) La frequenza di contatto fisico con la clientela: nella maggior parte dei casi la fornitura del servizio presuppone un contatto diretto e fisico con la clientela, la quale finisce in tal modo per identificare il servizio con la persona stessa che lo fornisce.

9) La difficoltà di ostentazione: i servizi, al contrario dei prodotti, sono per lo più difficilmente ostentabili e di conseguenza sussiste una certa impossibilità a soddisfare le eventuali esigenze di status o di qualificazione.

10) La valutazione prevalentemente soggettiva: data l'intangibilità e le altre caratteristiche già citate, i servizi sono, più frequentemente dei prodotti sottoposti a valutazioni soggettive in cui prevale la **percezione della qualità** più che la qualità intrinseca del servizio offerto.

2) DIFFERENZE TRA AZIENDE DI SERVIZI E AZIENDE DI PRODOTTI

Le differenze sopra elencate agiscono in modo determinante sulla struttura delle aziende di servizi.

1)L'azienda di servizi è un'azienda "**problem solving**": Le società di servizi partono senza nulla in mano, non hanno un prodotto che li guidi verso strategie particolari, esse sono spinte a scrutare gli altri e ad assumere come propri i loro interrogativi. Un' azienda di servizi, proprio per la sua particolare natura, è obbligata a porsi all'ascolto degli altri e a mostrarsi come azienda in grado di "risolvere i problemi".

2)L'azienda di servizi è, per sua natura, orientata al cliente: proprio perché è problem solving l'azienda si modella e si evolve per cercare di rispondere al meglio a ciò che il cliente le pone. Il cliente a sua volta interagisce fortemente con l'azienda per cercare di costruire con essa la soluzione. Alla fine risulta spesso difficile attribuire in percentuale il contributo dell'azienda e del cliente al risultato finale.

3)In un'azienda di servizi il momento della produzione e del marketing tendono a coincidere fino a costruire una sola funzione: se l'azienda è per sua

natura (come ho appena accennato) orientata al cliente, le funzioni di marketing e di produzione tendono a sovrapporsi sino identificarsi perché di fatto arrivano a diventare la medesima cosa.

4)Il processo generativo della redditività tende, nelle aziende di servizio, a essere duplice: si può agire sull'asse costi-ricavi, ma si può anche intervenire sull'asse del rapporto tra risorse interne e cliente.

5)Il planning delle risorse umane diventa prioritario nella pianificazione aziendale: in una società di servizi le risorse umane hanno importanza fondamentale per il conseguimento dei risultati. Perché l'azienda funzioni correttamente le risorse umane interne devono possedere abilità, competenze, professionalità e motivazione. Queste caratteristiche sono molto più sentite che nelle tipiche aziende industriali. Il rendimento negativo o positivo dei singoli può influire enormemente e direttamente sulla percezione che i clienti hanno della qualità del servizio offerto. Nei servizi la pianificazione delle risorse umane è la parte centrale del “planning” tanto che alcuni studiosi del settore hanno proposto la possibilità di mettere le risorse umane a stato patrimoniale poiché considerate "capitale reale".

6)Le società di servizi non necessariamente competono tra loro, anzi spesso tendono a cercare strategie di alleanza per difendere lo status di settore: un concetto fondamentale nei servizi è quello di status. L'immagine, la stima di cui una determinata professione gode nell'ambiente sociale in cui opera.

L'azienda di servizi nel suo primo approccio al cliente offre immagine, garanzia e fiducia.

Se ne deduce che il concorrente più micidiale per un' azienda di servizi non è tanto chi opera con successo, ma chi entra nel settore senza preparazione.

L'incompetenza di una sola può distruggere lo status di tutti quelli che operano con professionalità. Per contrastare l'entrata di eventuali "incompetenti" i migliori collaborano tra di loro con logiche di alleanza.

3) PECULIARITA' DELLE AZIENDE DI CONSULENZA RISPETTO AD AZIENDE DI ALTRI SERVIZI

I fattori che differenziano le società di consulenza da altre aziende di servizio sono di seguito elencati.

1) Gestione della Conoscenza

Il settore della consulenza è basato fortemente su due fattori: l'esperienza e la competenza. Per quanto riguarda l'esperienza l'unica cosa da fare è "lavorare sul campo" come in tutti i settori. Per ciò che riguarda la competenza, invece, saperla selezionare e gestire in tempi rapidi è un obiettivo primario delle aziende di consulenza, qualunque sia il tipo di consulenza che offrono.

2) Innovazione

All'interno delle società di consulenza, con la parola innovazione si intendono diverse attività: innanzitutto comprende il continuo monitoraggio dell'ambiente competitivo; dato che solo in questa maniera si possono sviluppare in maniera rapida e completa soluzioni innovative a nuove problematiche che i clienti delle società di consulenza dovranno affrontare,

l'informarsi sulle nuove tecnologie, sui nuovi trend e sui possibili futuri standard, mantenere contatti con le università e centri di ricerca talvolta anche finanziando questi studi costruendo così conoscenza utile e vendibile nel futuro. In queste aziende il ruolo della ricerca e sviluppo è cruciale.

3)Reputazione

Nelle società di consulenza la reputazione dell'azienda diventa la chiave per continuare ad esistere sul mercato perché, in effetti, parte del servizio che la società offre è proprio la sua reputazione stessa.

La reputazione diventa non solo la base per cercare di acquisire nuovi clienti e mantenere quelli esistenti ma, nelle società di consulenza diventa anche il mezzo attraverso il quale si determinerà la "qualità dei clienti futuri".

4)Qualità dei clienti

Per molte aziende di servizi il momento che genera flussi di cassa positivi è quello dell'acquisto effettivo alla fine del quale si cercherà di capire se si è soddisfatto o meno il consumatore ed eventualmente come migliorare. Non si può certo negare che la vendita effettiva del servizio non sia importante per una società di consulenza, però, in questo caso, entra in gioco un' altra variabile: la competenza del cliente.

Il cliente che ha scelto una società di consulenza è in grado di capire e mettere in pratica i suggerimenti che essa gli porta? L'incompetenza del cliente

potrebbe far fallire una buona consulenza e creare una cattiva immagine e reputazione all'azienda che l' ha erogata.

Quando una società di consulenza ha già una buona reputazione ha la possibilità di poter lavorare con clienti non solo più redditizi ma anche che sappiano sfruttare meglio i consigli che vengono loro dati generando un circolo virtuoso per la società di consulenza.

Per la società di consulenza è indispensabile addestrare a far progredire la competenza del proprio cliente anche come via per proporre ulteriori attività.

3.1) Fattori Critici di Successo di una Società di Consulenza

In definitiva l'offerta di servizi di una società di consulenza aziendale, comprende normalmente un mix di cinque fattori critici di successo.

1)La capacità di fornire servizi specializzati

Le aziende di servizi di consulenza, al contrario di molte altre aziende, non sono in concorrenza solo fra di loro ma anche con i propri clienti. Nel caso specifico le società di consulenza sono in concorrenza con gli esperti dirigenti dell'azienda cliente. Per l'azienda di consulenza il fatto di riuscire a penetrare in questi campi dipende esclusivamente dalla sua capacità di fare le cose meglio e/o permettendo di farle con costi più bassi rispetto al cliente oltre che della stessa concorrenza di settore. Nel fornire servizi di questo tipo le aziende hanno, quindi, il compito dimostrare che possono aumentare il valore delle attività dei propri clienti non solo più di quanto farebbero i loro concorrenti, ma anche di quanto questi ultimi potrebbero fare agendo per conto proprio.

2) La capacità di fornire servizi che siano immediatamente spendibili nel mercato

L'azienda di consulenza deve quindi essere in grado di soddisfare le esigenze dei propri clienti con prontezza e flessibilità. L'aggiornamento delle proprie risorse, inteso soprattutto come aggiornamento delle risorse umane, deve essere quindi eseguito in tempo più rapido di quello dei clienti e dovrà soprattutto essere ben focalizzato e pronto per essere venduto rapidamente.

L'aggiornamento continuo e di alto livello delle risorse umane di una società consulenza può essere considerato parte fondamentale del servizio perchè, in effetti, ciò che di lì a breve si andrà a vendere lo si costruisce in questa fase.

3) Il trasferimento del know-how

Le aziende che forniscono consulenza, possiedono, rispetto ai propri clienti, vantaggi di know-how particolari: può disporre di tecnologia molto avanzata, oppure può avere accesso a qualche sistema amministrativo che opera su larga scala, oppure può possedere risorse umane più competenti ed esperte all'interno del settore nel quale fornirà il servizio. Sorge quindi a questo punto un dilemma: questo divario va colmato fornendo un servizio o piuttosto condividendo il proprio know-how con il cliente?

Si può chiarire il problema facendo due esempi di due società di consulenza: una che opera nel settore del Marketing e l'altra che offre consulenza di Information Technology.

La prima ha fatto molti guadagni perché le aziende clienti non capivano molto di analisi di mercato e strategie di marketing. Questo "svantaggio" indurrà i potenziali clienti a chiedere una consulenza di marketing. La società di consulenza si trova, a questo punto, di fronte ad un bivio; vendere singolarmente le proprie consulenze o vendere il proprio know-how.

Molto probabilmente questa società sceglierà la prima ipotesi visto che il trasferimento di competenze da un'azienda alle altre potrebbe portare ad una radicale riduzione dei bisogni dei propri clienti e di conseguenza della domanda.

La seconda società, invece, ha creato il suo successo perché molte aziende non sono in grado di gestire autonomamente i loro sistemi informativi. Anche qui ci si trova di fronte allo stesso dilemma, se offrire le singole consulenze o se addestrare i clienti. Visto il tipo di servizi offerti, in questo caso, converrebbe addestrare i propri clienti a gestire, almeno in parte, i problemi che potrebbero derivare dal sistema informativo; si tratterebbe, quindi, di un vero e proprio trasferimento di know-how.

Facendo così si riduce la domanda di consulenza? Probabilmente no. Infatti i costi per risolvere i problemi "minori" possono essere anche superiori ai

ricavi, vista la necessità di usare comunque personale altamente qualificato (e quindi molto costoso) anche per problemi relativamente semplici da risolvere. Un'ulteriore fattore che influenza pesantemente la decisione di trasferire parte del know-how sta nella veloce evoluzione delle tecnologie in questo settore; infatti solo un'azienda che opera specificatamente nel settore dell' Information Technology ha l'interesse e le risorse necessarie per restare continuamente aggiornata sull'evoluzione e sulle possibilità di applicazione di alcuni tipi di tecnologie.

In definitiva in questo particolare tipo di consulenze trasferire know-how non porta ad una riduzione della domanda del servizio, ma anzi permette una riduzione dei costi di gestione nell'erogazione del servizio stesso.

Come si è potuto osservare la decisione varia dal tipo di servizio si va ad erogare.

4) Immagine

La fiducia e quindi l'immagine che una azienda di consulenza trasmette al mercato è una parte importantissima del servizio, e non solo per sé ma anche per i propri clienti. Per una società di consulenza sopravvivere in un mercato competitivo come quello di oggi significa poter pubblicizzare nomi di società importanti con cui ha operato, mostrare i vantaggi che hanno ottenuto anche grazie alla sua consulenza, poter “ostentare” nomi riconosciuti (quantomeno

all'interno del settore in cui opera) tra i propri collaboratori. Tutto ciò contribuisce a creare nella mente dei potenziali clienti un'idea di azienda a cui poter dare fiducia. Tale situazione si presta molto bene a un paragone calcistico; se una squadra di calcio (la società di consulenza) vince il campionato passato, mantiene per l'anno seguente i giocatori migliori e l'allenatore spingerà i tifosi (i potenziali clienti) a comprare più abbonamenti per l'anno seguente, così come succederà se la stessa squadra aggiunge un giocatore famoso e di rendimento. Nessuna delle due cose, neanche combinate assieme, è sicurezza di vittoria però sicuramente contribuirà ad aumentare la fiducia dei propri tifosi, a vendere più abbonamenti e generando quindi più utili. Si capisce quindi che ciò che influenza realmente non è la qualità in sé ma la percezione che i clienti hanno della qualità tramite l'immagine che viene trasmessa.

5) La gestione delle risorse umane

La gestione delle risorse umane nelle aziende di consulenza sembra essere caratterizzato essenzialmente da due elementi. Il primo elemento è la selezione corretta del personale stesso. Il secondo può essere descritto in termini di addestramento e pianificazione delle carriere.

Normann definisce l'insieme di questi elementi come "personnel idea":

La personnel idea di un'azienda consiste nel grado e nel tipo di integrazione fra le capacità, le attese e le esigenze vitali di un particolare gruppo di persone, da un lato, e l'ambiente o contesto che l'azienda può offrire a quel gruppo continuando a soddisfare le esigenze del proprio business dall'altro (R. Normann).

Le aziende di consulenza si rendono conto che buona parte del loro successo dipende dall'energia dei giovani dipendenti desiderosi di salire nella gerarchia più rapidamente di quanto sia consentito dal limitato sviluppo che l'azienda permette. La soluzione è in parte costituita dal fatto di selezionare, tramite lunghi e costosi ma necessari processi, persone più brillanti possibili e offrire loro l'opportunità di una carriera di successo. Contemporaneamente molte persone lasciano l'azienda dopo qualche anno di lavoro spesso stanche per gli stressanti ritmi di lavoro pretesi da questa particolare tipologia di aziende. Ed è proprio in questo momento che la società di consulenza concentra i suoi sforzi per garantire una “**beautiful exit**” a chi lascia la società. Infatti le aziende stesse assicurano, a coloro che le lasciano, un'eccellente posizione altrove. Queste aziende di consulenza offrono ai loro giovani ed ambiziosi dipendenti una garanzia di successo che può avvenire all'interno dell'azienda stessa o, come nella maggior parte dei casi, altrove. Nel caso delle società di

consulenza la “personnel idea” di Normann non è, come alcuni pensano, un semplice ornamento, anzi è la forza propulsiva dell'azienda stessa.

In linea di massima nelle aziende di servizi il problema delle carriere non è molto diverso dall'analogo che si trova nelle altre organizzazioni. Nei servizi il problema è più acuto. Le mansioni del personale di società di consulenza sono molto intense, spesso logoranti e gratificanti allo stesso tempo.

Inoltre non si può risolvere il problema della crescita del personale utilizzando solamente la “beautiful exit” ma è necessario progettare un'iter che permetta una carriera soddisfacente tenendo conto delle possibilità di sviluppo future dell'azienda.

4) IL MERCATO DELLE SOCIETA' DI CONSULENZA

Per la maggior parte degli addetti ai lavori il mercato della consulenza potrebbe riservare, nel prossimo futuro, una crescita supplementare. Lo sviluppo delle tecnologie e le mutevoli tendenze del mercato pongono le aziende ad affrontare continui cambiamenti all'interno dei mercati in cui operano. In secondo luogo il management di molte imprese risulta, nonostante tutto, poco abituato ad agire in mercati così rapidi e concorrenziali creando quindi nuova domanda di servizi di consulenza. Infine, si deve aggiungere che il mercato delle consulenze di management è meno connesso agli andamenti generali del mercato; sia in caso di boom che di recessione i clienti avranno bisogno di consigli o su come gestire la loro crescita o su come ristrutturare i loro business in mercati in contrazione.

Si giunge a questo punto a capire che l'unica vera minaccia per questo mercato è che nel mondo si abbia una lunga fase di stasi di sviluppo e al momento questa ipotesi non è presa in considerazione, neanche dai più pessimisti.

Il mercato globale della consulenza muove più di 100 miliardi di dollari all'anno. Questa cifra risulta impressionante soprattutto se viene comparata con gli "appena" 10 miliardi di dollari mossi nel 1990.

I mercati più grandi in Europa sono il mercato Inglese (27%), il mercato Tedesco (27%), il mercato Francese (16%) e in quarta posizione quello Italiano (14%). Insieme rappresentano circa l'84% del totale mercato Europeo il cui giro d'affari si aggira intorno ai 47 miliardi di dollari.

[Dati forniti dall'articolo *"The Consulting Industry"* all'interno del sito internet www.mca.org.uk]



4.1) I Protagonisti del Mercato

Negli ultimi anni il mercato della consulenza ha visto entrare una gran quantità di nuovi consulenti "non tradizionali". Questo è dovuto a diversi aspetti: primo fra tutti il mondo degli affari che sta evolvendo rapidamente ed è un mondo in cui c'è bisogno di competenze particolari e nel breve termine; in secondo luogo esistono bassissime barriere all'ingresso perché già con un piccolo investimento si riescono a ottenere gli "assets" di cui si ha bisogno. In più, con l'eccezione della revisione contabile non ci sono vincoli legali per svolgere la "professione" del consulente.

I colossi del mercato della consulenza sono le cosiddette Big Five Accountancies (*PriceWaterhouseCoopers, KPMG, Cap Gemini Ernst & Young, Deloitte, Accenture*) che forniscono una gamma amplissima di servizi cercando di coprire quasi tutti i bisogni dei loro clienti. Quattro delle 5 aziende nominate possiedono, inoltre, una attività di revisione contabile (Accenture fa eccezione).

Le IT Consulting sono diventate la seconda forza del mercato. Queste aziende offrono soluzioni puramente informatiche per i loro clienti; i nomi più conosciuti sono Cap Gemini e IBM. Va però aggiunto che queste aziende IT hanno ampliato i loro servizi non limitandosi a servizi IT. Per questo, come si

vedrà meglio in seguito, IBM ha comprato la divisione consulenza di PwC e Cap Gemini ha fatto lo stesso con Ernst&Young.

Sono società decisamente più piccole ma dal marchio molto conosciuto le cosiddette Strategy Consulting. La principale attività è quella di fornire consulenza strategica di altissimo livello a clienti di grandi dimensioni e con problemi strategici complessi. Questo tipo di aziende rispecchiano molto il *modus operandi* del mercato statunitense dove, non a caso, hanno sede i marchi più conosciuti a livello internazionale: *McKinsey*, *Bain* e *Boston Consulting Group*.

Le aziende di Human Resource Consulting sono specializzate nella consulenza relativa allo sviluppo dei dipendenti, la revisione dei salari, l'attribuzione dei “benefits” aziendali fino alla gestione della conoscenza nell'azienda. All'interno di questo gruppo si pongono *Hay Group*, *Mercer Human Resource Consulting*, *Towers Perrin*, *Watson Wyatt* e *Penna Consulting*.

Infine ci sono una quantità di imprese di consulenza piccole e molto specializzate su mercati di nicchia sia geografici che di settore. Queste compagnie sono spesso formate da ex-impegnati di compagnie di consulenza più grandi che decidono di iniziare con una loro propria attività forti delle conoscenze, competenze ed esperienze acquisite nel corso degli anni passati nelle più grandi società di consulenza.

In una sezione a parte si può porre un fenomeno che ora non esiste quasi più ma che si è molto sviluppato alla fine degli anni 90 con l'esplosione di internet: le compagnie di consulenza "pure internet" come *Scient*, *Viant*, *Razorfish* e *Sapient*. Spesso queste società avevano necessità di crescere troppo rapidamente per star dietro alla allora sempre crescente domanda di questi servizi e attirarono consulenti da altre società con prospettive di un lavoro flessibile e partnership con l'impresa . Il boom delle "dot.com" si sparse nel giro di pochissimi anni e molte di queste compagnie di consulenza fallirono o nei casi più fortunati vennero comprate da società di consulenza più grandi.

4.2) La Concorrenza

Il mercato della consulenza è come abbiamo visto caratterizzato da diversi tipi di protagonisti. Ma chi veramente si pone in concorrenza con chi? Quali sono i veri segmenti di mercato che queste aziende vogliono coprire? Come competono le piccole compagnie di consulenza sapendo di operare nello stesso mercato di colossi come le Big Five? Innanzitutto è necessario suddividere l'insieme delle società di consulenza in tre gruppi: le aziende di grandi, medie e piccole dimensioni.

Strategia delle grandi

- 1) **Globalizzazione:** Per essere in grado di cogliere le opportunità presenti nelle diverse aree geografiche attraverso:
 - Ottimizzazione dei costi delle competenze
 - Copertura di tutte (o quasi) le necessità del cliente

- 2) **Individuazione e copertura anticipata dei settori emergenti:** perché per le loro dimensioni sono in grado di affrontare meglio le barriere iniziali quali:
 - Tecnologie esclusive o nuove
 - Disponibilità di forza lavoro qualificata

- Più ampia possibilità di gestire il rischio connesso ad un settore emergente

3) **Mietitura:** nei settori maturi

4) **Disinvestimento rapido nei settori in declino**

Strategia delle medie

Strategie di nicchia nelle due possibili varianti:

- Forte focalizzazione in un prodotto o in una tecnologia
- Forte focalizzazione sul singolo cliente

Strategia delle piccole

- **Strategie di nicchia per eccellere in un solo settore con collegamenti strettissimi a pochissimi clienti.**

4.3) Sviluppi del Mercato della consulenza negli ultimi anni

Durante gli anni 80 e 90 le più grandi “Accounting Firms”, le Big Five, estesero la loro gamma di servizi. Consulenze di Information Technology, consulenze tributarie, finanza di gruppo, reclutamento di risorse furono implementati all'interno della gamma dei servizi offerti affiancando la consulenza di business e la revisione contabile. Questi servizi, escludendo quindi il classico servizio di revisione contabile, si pongono così saldamente all'interno di queste società che a volte divenne difficile capire quale fosse il business principale dell'impresa. Fare consulenza, sui processi di business in particolare, è diventato un enorme campo in espansione che si è a sua volta evoluto e ridefinito a causa delle nuove tecnologie di informazione e comunicazione. Le reti di informazione e telecomunicazione non furono più degli "aiuti" al business ma divennero parte integrante di esso.

Le società di consulenza di management arrivarono ad offrire servizi sempre più simili a quelli offerti dalle aziende Information Technology, le quali a loro volta si espansero al di fuori del loro settore originario, percorrendo in senso opposto la stessa strada intrapresa dalle società di consulenza di management.

I casi più simbolici di questo fenomeno furono i colossi dell'informatica (IBM, Hewlett Packard, Fujitsu). L'espansione dal settore della costruzione dei hardware alla consulenza si deve, in parte, alla riduzione dei margini di profitto della costruzione di hardware, ma anche alla comprensione che di star procedendo in una direzione in cui la tecnologia sarebbe stata sempre più legata ai processi di business e sarebbero mancate loro le competenze in quest'ultimo campo.

Alla fine degli anni '90 si ebbe la svolta chiave dell'evoluzione di questo mercato perché si iniziò a fare delle grosse pressioni alle Big Five per indurle a separare le loro più grandi business area: la consulenza e la revisione. Questo fu in parte un risultato della **nuova regolamentazione della SEC** (Security and Exchange Commission) **che voleva impedire che la stessa società potesse fornire consulenza e revisione contabile allo stesso cliente** cercando di evitare che si instaurassero rapporti di eccessiva collaborazione tra azienda e revisore. Allo stesso tempo le aziende operanti nell' Information Technology, avevano bisogno di acquisire società di consulenza affermate per aiutarle a svilupparsi coerentemente.

La bancarotta di un colosso come Enron e la seguente scoperta di irregolarità in molte altre aziende di enormi dimensioni, (ricordiamo il colosso delle telecomunicazioni WorldCom) accelerò decisamente questa tendenza. Questo scandalo colpì principalmente Andersen e Ernst & Young, che comunque

avevano già separato i servizi di consulenza da quelli di revisione; le altre tre (KPMG, Deloitte&Thouche e PwC) accelerarono le loro procedure di separazione in cui saranno coinvolte, come vedremo in seguito, anche le aziende di Information Technology IBM, Hewlett Packard e Fujitsu.

4.4) Le Big Five

(Indiscutibili Protagoniste del Mercato)



Prima di iniziare ad affrontare questo argomento si è pensato di definire i seguenti concetti che verranno in seguito utilizzati.

Outsourcing : esternalizzazione di parte o del totale del processo produttivo.

Supply Chain Management: un insieme di approcci utilizzati per integrare in modo efficiente fornitori, produttori, distributori e punti vendita, in modo che la merce sia prodotta e distribuita nella quantità giusta, ai punti giusti ed al momento giusto, con l'obiettivo di minimizzare i costi dell'intero sistema.

System Integration: la progettazione e la realizzazione delle applicazioni Internet complesse e la loro integrazione all'interno dell'infrastruttura dei sistemi informativi esistenti



Dimensioni

PriceWaterhouseCoopers & Lybrand è un'organizzazione che conta 120'000 dipendenti in oltre 139 paesi

Mercato

I servizi in cui PwC è al giorno d'oggi più conosciuta nel mercato della consulenza sono: Consulenze di strategia e di management, Supply Chain Management e Outsourcing.

Recenti sviluppi

PwC è il prodotto dell' unione tra Price Waterhouse e Coopers & Lybrand avvenuta nel 1998. I suoi servizi di consulenza di business e di servizi tecnologici sono all'interno dell' unità PwC Consulting.

Una importantissima indagine del 1999 trovò numerose violazioni, da parte dei partner di PwC, delle leggi sul possesso e condivisione nei servizi di revisione e dal 2000 PwC Consulting decise di non averli più come soci.

A seguito di questo scandalo Hewlett Packard offrì a PwC quasi 18 miliardi di dollari per possedere PwC Consulting; questa manovra strategica doveva porre HP nella posizione di competere con la più grande società di servizi di business: IBM Global Services. Ma prima che potesse essere raggiunto un accordo PwC doveva liberare la parte “consulting” dalle 35 partnership di revisione disperse nel mondo. Nello stesso periodo le azioni HP ebbero una caduta vertiginosa tanto da obbligarla ad annullare l'accordo. Successivamente PwC cercò di riprendere il dialogo con HP e di creare una società di consulenza di nome “Monday”.

Nel giro di alcune settimane, però, IBM offrì a PwC 3.5 miliardi per comperare il ramo consulenza. Nonostante l'offerta fosse di IBM fosse solo una minima parte di ciò che le era stato offerto appena 2 anni prima da HP fu trovato l'accordo e PwC Consulting è ora integrata all'interno di un'unità concentrata nei servizi di consulenza di business di IBM Global Services. Nessuna società quindi ha mai preso il nome Monday.



Dimensione

KPMG conta più di 100'000 dipendenti professionisti dispersi in 152 paesi.

Mercato

I servizi in cui KPMG è al giorno d'oggi più conosciuta nel mercato della consulenza sono: Consulenze di Strategia e di Management, Consulenze IT e Systems Integration

Recenti sviluppi

KPMG fu formata nel 1987 dall'unione dell'anglosassone KMG Thomson McLintock e la Nord Americana Peat Marwick Mitchell. Vende servizi di consulenza assicurativa, consulenza tributaria, consulenza amministrativa e consulenza sugli investimenti. KPMG International è una associazione registrata in Svizzera di cui tutte le singole unità KPMG fanno parte. Ogni azienda membro è una entità separata e legalmente indipendente (nessuna è sussidiaria o affiliata a nessun'altra). A oggi anche KPMG Consulting Inc è

una società di consulenza indipendente e non è affiliata nemmeno né a KPMG International né a nessun'altra azienda KPMG.

Nel 1999 KPMG vendette un quinto della sua parte consulenza a Cisco System, il più grande fornitore di attrezzatura per internet, per circa un miliardo di dollari. Nel febbraio 2001, 3 anni dopo la proposta di separazione, KPMG Consulting si separò completamente dalla parte revisione di KPMG International. Nel 2001 KPMG diventa la prima, e per ora unica Big Five ad essere quotata in borsa.



Dimensione

La Cap Gemini Ernst & Young conta oggi circa 103'000 dipendenti che operano in 140 paesi differenti

Mercato

I servizi in cui CGE&Y è al giorno d'oggi più conosciuta nel mercato della consulenza sono: Consulenze di Strategia e di Management, Consulenze IT, Outsourcing e Systems Integration

Recenti sviluppi

Ernst & Young opera internazionalmente ma pone la sua sede centrale in Inghilterra.

Nel 2000 E&Y vende la parte di management consulting a Cap Gemini per 8,4 miliardi di dollari dando vita di fatto a quella che ora si chiama Cap Gemini Ernst & Young.

CGEY ha riscontrato numerose perdite a causa soprattutto dei grandissimi costi di ristrutturazione dopo l'unione delle 2 società. Ernst & Young revisione

opera ancora nel mercato della revisione contabile appunto e degli altri tipi di consulenza (non management consulting).

Nel maggio 2002 la SEC accusò E&Y di "condotta non professionale" quando operò in maniera non chiara con PeopleSoft (che era una società a cui faceva revisione) per sviluppare e vendere nuovi software contabili. L'attività venne considerata illegale in quanto E&Y aveva chiaramente operato su entrambi i fronti (consulenza e revisione) per la stessa società. Comunque E&Y contestò l'accusa, ma alla fine la società pagò una copiosa multa e fece di tutto perché il caso venisse dimenticato.

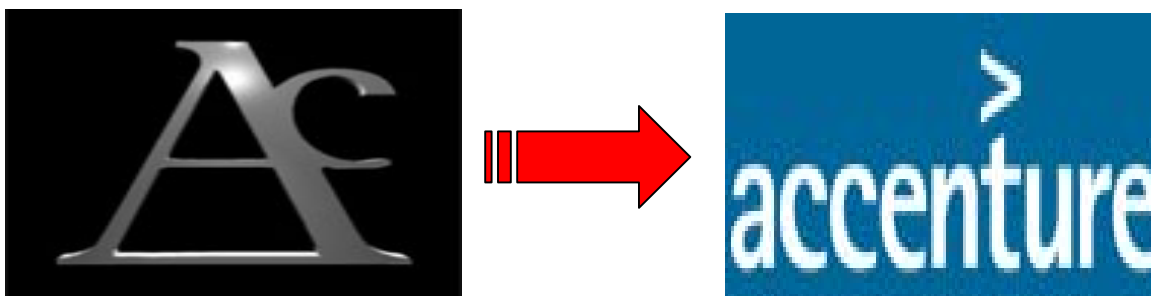


Dimensioni : Deloitte conta circa 120'000 dipendenti all'interno di 150 paesi

Mercato: I servizi in cui Deloitte è al giorno d'oggi più conosciuta nel mercato della consulenza sono: Consulenze di Strategia e di Management, consulenze IT, Supply Chain Management, Systems Integration, Outsourcing, e Human Resource

Recenti sviluppi

Fino al 1° Ottobre 2003 il marchio che ora si chiama semplicemente Deloitte era “Deloitte Touche e Tohmatsu” ed era formata dall'unione prima di Deloitte con Haskins & Sells e con Touche Ross e, successivamente, anche con Tohmatsu. Queste società unirono assieme le loro parti di revisione e consulenza e oggi Deloitte conta più di 1200 partner in tutto il mondo. Fu l'ultima delle Big Five a decidere di separare nettamente la parte revisione dalla parte consulenza, salvo qualche mese dopo cambiare completamente strategia.



Prima dello scandalo Enron le aziende di Andersen Worldwide contavano circa 95'000 persone in 84 paesi differenti. Andersen era il marchio della rete globale di aziende di servizi professionali coordinati da Andersen Worldwide SC (registrata come una società svizzera co-operativa).

Attraverso queste aziende membri Andersen vendeva servizi di consulenza di revisione, tributaria, amministrativa, di management, di corporate finance e in alcuni stati anche di consulenza legale.

Nel 1989 Andersen Worldwide diede vita a due società distinte e indipendenti Arthur Andersen e “Andersen consultino”. La prima aveva il compito di continuare ad occuparsi dei servizi come la consulenza tributaria e revisione contabile, mentre Andersen Consulting doveva occuparsi dei servizi complementari alla prima; vale a dire consulenza di management e IT. Arthur Andersen, nonostante l'accordo preso, continuava ad invadere il mercato di Andersen Consulting creando dispute ma, soprattutto, concorrenza all'interno nello stesso gruppo Andersen Worldwide. Nel 2001 Andersen Consulting si decise a rinunciare al nome Andersen, uscì dal gruppo Andersen Worldwide e divenne Accenture, mentre Arthur Andersen si rinominò semplicemente

Andersen. Pochi mesi dopo la sede americana Arthur Andersen LLP venne implicata nel caso Enron come la società di revisione con più responsabilità perchè accusata di essere a conoscenza dell' enorme buco finanziario creato e di aver quindi deliberatamente certificato bilanci fasulli. L'accusa implicava solo Arthur Andersen LLP e non Andersen Worldwide. Ad ogni modo il nome Anderson perdette tutta la sua credibilità e la rete internazionale di aziende cessò di esistere. L' intera rete di aziende venne venduta pezzo per pezzo agli ormai ex principali concorrenti di Andersen che allora operavano sotto i marchi: PwC, KPMG, Ernst&Young e Deloitte&Touche.

Accenture opera oggi con 83'000 dipendenti in 48 paesi diversi e si occupa principalmente di Consulenze di Strategia e di Management, Consulenze IT, Outsourcing.

IL CASO AZIENDALE: DELOITTE



5.1) La Corporate

Deloitte è una compagnia che vende servizi professionali da oltre 150 anni e le sue radici vengono dai servizi di accounting. Dal momento della sua fondazione Deloitte è cresciuta sia in economie di scala che scopo e attraverso acquisizioni e unioni. Deloitte come “venditore” di consulenze e servizi di revisione fu formalmente creato nel 1947 e basandosi sul suo successo molte imprese le si unirono con la loro forte eredità, stabilità e longevità nel mercato, offrendo presenza globale, un elevato numero di risorse e una focalizzazione multidisciplinare. Deloitte ha anche avuto una forte e permanente reputazione per la collaborazione e l'orientamento al cliente.

I recenti fatti hanno portato Deloitte a focalizzarsi principalmente in due principali unità di business: Deloitte Consulting, che principalmente si interessa di Information Technology e di servizi di consulenza, e Deloitte e Touche, che principalmente si interessa di revisione, consulenza tributaria e

servizi di consulenza più particolari salvo poi unirsi sotto un unico marchio “Deloitte” nel 2003.

Tra la fine degli anni novanta e il 2000 la SEC (Security and Exchange Commission) ha iniziato un'aggressiva campagna per emanare strette regole che garantirebbero di gestire l'indipendenza dei revisori delle “public company” dalle unità di consulenza della stessa compagnia.

Le compagnie maggiormente colpite da questa regolamentazione furono le cosiddette “Big Five Accountancies” che nel 2000 operavano con marchi: PriceWaterhouseCoopers, Ernst&Young, Deloitte&Touche, KPMG e Andersen. Come conseguenza della regolamentazione, queste imprese affrontarono cambiamenti di abitudini ponendo attenzione all'uso di revisori per lavori di consulenza, con la consapevolezza che il valore delle loro consulenze di business poteva essere svalutato dalle successive revisioni da parte delle altre concorrenti.

Ciò ha dato inizio in queste aziende ad una riflessione interna di riguardo i loro business e i loro modelli operativi, che ha portato ad una loro ristrutturazione.

Tutti i primari competitori di Deloitte hanno messo in pratica strategie per formalizzare la separazione della loro unità di business, basata sulle consulenze strategiche dall'unità di revisione contabile e tributaria. In realtà l'idea di separare la parte consulenza dalla parte revisione non era nuova.

Infatti Deloitte aveva creato "Deloitte Consulting" nel 1995 come una unità operativa con un proprio CEO e con propri profitti e perdite ma non del tutto indipendente dall'azienda madre.

Deloitte, rispetto alle altre concorrenti rimaneva però ancora ferma su una strategia che le permettesse di operare come una **singola impresa integrata** con revisione contabile, consulenza tributaria, consulenze di management e IT sotto un'unica organizzazione. A causa dello scandalo Enron e di tutto il rinnovamento e la regolamentazione che lo hanno accompagnato, Deloitte annunciò nel febbraio 2002 i suoi piani per “far uscire” Deloitte Consulting definitivamente dal gruppo.

Il 28 marzo 2003 però il gruppo Deloitte annunciò di aver rinunciato al piano di separazione da Deloitte Consulting. I motivi non furono mai spiegati ma appare chiaro che il management di Deloitte credeva fortemente nei **vantaggi di differenziazione** rispetto alle dirette concorrenti, vantaggi che possono essere forniti da una sola grande azienda integrata.

Due mesi dopo Deloitte iniziò a “far girare” la sua visione di “The New Deloitte” come una azienda di servizi integrata e dai grandi obiettivi globali. La decisione di non separare, fa di Deloitte la sola grande compagnia di servizi professionali che offre revisione, consulenza tributaria, e attività di consulenza generale (incluse cioè le consulenze IT) “sotto lo stesso tetto”.

I fattori chiave della “nuova Deloitte” sono i seguenti:

- 1) Deloitte rimane un’ azienda di servizi professionali appartenente a privati
- 2) Deloitte Consulting e le operazioni di consulenza di Deloitte Touche e Tohmatsu sono combinate in una singola e integrata unità di consulenza comprendente il 41% di 15 miliardi di dollari di fatturato (per l'anno fiscale finito a Maggio 2004).
- 3) i consulenti operano sotto un singolo “brand” (Deloitte) in tutti i paesi eccetto Giappone e Francia .

La vecchie pratiche di consulenza di Deloitte in Giappone e Francia sono in procinto di terminare e si regolarizzerà il processo di separazione da cui nasceranno società con nomi differenti.

In Italia la parte di consulenze di Information Technology sono recentemente passate a una società chiamata “Business Integration Partners” formata per il 42% da ex partner del gruppo Deloitte e per il 58% dal Gruppo Engineering Ingegneria Informatica Spa.

5.2) Strategia

La strategia di Deloitte e il valore proposto si sommano in ciò che viene chiamata "Deloitte difference".

Attraverso la “Deloitte Difference” viene sottolineato come i partner e i consulenti di Deloitte, grazie alle competenze più ampie che si sviluppano in un’ azienda non strettamente specializzate, hanno la capacità di comprendere a pieno le questioni da ogni prospettiva, per essere in grado di escogitare soluzioni più facili e complete per i loro clienti.

L'obiettivo di Deloitte è di **differenziarsi** (appunto da qui l’idea di Deloitte difference) **basandosi sui benefici e sulle sinergie creati da un’impresa verticalmente integrata** che riesca allo stesso tempo a essere al suo interno collaborativa per ottenere, nonostante la grande dimensione, quella flessibilità necessaria per creare soluzioni complete alle questioni aziendali.

Deloitte vuole comunicare al mercato una strategia focalizzata sull'esecutivo di alto livello, orientata alla soluzione di complessi problemi aziendali e guidata dalla forza del marchio.

Gli imperativi della strategia di Deloitte sono:

1) accrescere il suo valore all'interno delle aziende top di consulenza globale restando un'impresa multidisciplinare

2) continuare a essere riconosciuta come la prima e più importante fornitrice dell'intero pacchetto di servizi proposti alle aziende

3) "educare" il mercato sul valore delle competenze integrate per risolvere tutti i problemi di business di oggi.

4) enfatizzare l'approccio qualitativo dei servizi ponendolo come caratteristica primaria

5) razionalizzare il supporto di servizi e infrastrutture ma mantenendo il supporto chiave delle competenze.

Tutto induce a pensare che la strategia di Deloitte sia quella di rimanere un'azienda di servizi professionali privata e integrata in grado di aprire le porte a nuove sfide e opportunità perchè è proprio partendo da questa sua differenza strutturale rispetto alle altre aziende del settore che Deloitte intende appunto differenziarsi.

I benefici della strategia di Deloitte includono inoltre:

Le competenze in grado di fornire soluzioni ai più complessi problemi aziendali. Come una sola entità Deloitte può disegnare un "range" di competenze più ampio e comprendente finanza, consulenza tributaria, consulenza di business e consulenze IT per indirizzare i clienti più di quanto possano fare i suoi competitori più concentrati su un singolo ambito.

Oggi Deloitte rimane l'unica a perseguire questa strategia; le altre "Big Five" perseguono strategie abbastanza simili e cioè quella di dividersi in "rami d'azienda" più piccoli, specializzati e indipendenti sotto lo stesso grande marchio.

Deloitte pensa che il fatto di rimanere un'azienda integrata possa permetterle di resistere meglio ai cambiamenti nella domanda di servizi di consulenza lasciandole la libertà di sviluppare al suo interno nuove competenze e quindi offerte di servizio differenziate.

La gamma di servizi globale le permette inoltre di conoscere in tutta la loro complessità i problemi dei suoi clienti differenziandola anche in questo dai suoi principali concorrenti.

Per contro le sfide di Deloitte includono:

- 1) superare possibili nuove restrizioni legali e di antitrust perché l'espansione di tali leggi in paesi dove ancora non sono presenti potrebbero limitare non poco il modello di business di Deloitte
- 2) gestire l'opinione del mercato che considera in maniera negativa avere i servizi di consulenza e revisione "sotto uno stesso tetto"
- 3) finalizzare l'integrazione dell'azienda: Deloitte si è mossa decisamente, dal momento in cui si è abbandonata la separazione, per installare una nuova leadership per implementare una nuova strategia

- 4) gestire la segmentazione della clientela e le sue implicazioni: Deloitte ha annunciato che, nel prossimo futuro, desidera ampliare tutta la parte “no audit” (tutto ciò che non è revisione quindi). Poichè, però, i rapporti "no-audit" si basano su contratti a progetto, Deloitte avrà bisogno di concentrarsi sempre di più, e soprattutto più che in passato, nel buon rapporto con il cliente per penetrare il suo mercato obiettivo
- 5) entrare come protagonista e già nei prossimi mesi nel mercato cinese: Deloitte a Marzo 2004 ha stanziato 150 milioni di dollari per entrare prepotentemente all'interno di un mercato enorme come quello cinese cinese.

5.3) Deloitte nel Mondo

All'inizio dell'anno fiscale 2004 i dati ufficiali di Deloitte, mostrano 120000 dipendenti negli oltre 150 paesi in cui opera di cui quasi l'80% opera nei primi 6 mercati di interesse: Stati Uniti, Regno Unito, Canada, Olanda, Germania e Italia.

Americhe (Stati Uniti Canada e Sud America)

La regione del mondo in cui Deloitte è più presente (utilizzando come indicatore la quantità di imprese clienti) è il continente Americano. Nelle

americane infatti i servizi di consulenza sono svolti da più di 17000 impiegati e hanno prodotto 3.31 miliardi di dollari di reddito nel solo anno fiscale 2003.. Qui la società si pone con una promozione non aggressiva: "Operationalizing the Strategy to achieve business results!" (Rendere operativa la strategia per raggiungere i risultati).

Europa, Medio Oriente, Africa

In Europa, Medio Oriente e Africa (EMEA), il lavoro di Consulenza e Revisione di Deloitte occupa più di 14000 impiegati e ha prodotto 2.11 miliardi di dollari di reddito. Benchè Deloitte non abbia una presenza così forte nell'EMEA come nelle Americhe, continua ad apparire nella lista tra le migliori per gli studi di management ed è tenuta sempre in considerazione per grandi progetti. E' ormai da molto tempo fortissima nel mercato anglosassone che è inoltre il più grosso mercato europeo per le consulenze. Cercherà nel prossimo futuro di aumentare la sua forza e immagine negli altri mercati europei fondamentali come Germania, Italia e il Benelux. In Francia invece il top-management di Deloitte ha preso una decisione diversa. Infatti il 20 Ottobre 2003 annunciò che avrebbe lasciato il mercato Francese a causa della stretta regolamentazione che impediva di fatto alla stessa società di offrire servizi di consulenza e servizi di revisione. Si è creata quindi una nuova società di nome INEUMconsulting di cui il 41.5% di proprietà del

management (ex partner di Deloitte), il 40% di proprietà di un' altra impresa (la 3i), e il 17.5 di proprietà di Deloitte stessa. Questa entità distinta e separata può porre le basi per le future linee guida, strategie e obiettivi. Infatti anche in Italia si è seguita una strategia simile cedendo anche se solo la parte di consulenze IT a una società chiamata “Business Integration Partners” posseduta al 42% da ex partners di Deloitte e al 58% dal Gruppo Engineering Ingegneria Informatica.

5.4) Marketing di Deloitte

- **Branding**

Deloitte opera sotto un unico marchio registrato che è stato recentemente (Il giorno 1 ottobre 2003) semplificato con solo il nome “Deloitte”. Utilizzando questo marchio l’azienda vuole **preservare l’immagine di sicurezza** costruita da questo “vecchio” e forte marchio senza porsi nel mercato con nuovi nomi che rischierebbero di mettere in pericolo il posizionamento dell’azienda. Il nome Deloitte è ancora riconoscitissimo tra gli addetti ai lavori ed è per questo che il management è convinto che il ritorno al solo nome “Deloitte” non possa far altro che rinforzare l’immagine dell’azienda. Tuttavia bisogna aggiungere che la debole promozione del “nuovo marchio” dovuta non solo a una decisione strategica ma anche a un budget relativamente ridotto può

contribuire a generare confusione sullo stato attuale del gruppo Deloitte senza permettere di capire chiaramente che tipo di servizi offra ora.

- **Strategie di mercato**

Nonostante la gestione del brand non sia ottima in questo momento, come abbiamo ora potuto vedere, Deloitte mantiene una forte strategia generale di marketing. Innanzitutto ha sviluppato un nuovo programma di segmentazione del mercato che le ha permesso di arrivare a conoscere nuovi clienti obiettivo. Deloitte ha deciso di seguire una strategia di promozione poco aggressiva soprattutto se comparata con la strategia delle sue dirette concorrenti. Accenture, per esempio, ha deciso di investire un'enorme quantità di denaro promuovendo il suo marchio tanto negli aeroporti, utilizzando Tiger Woods come testimonial, quanto in importanti appuntamenti sportivi come Formula1, pubblicizzando la scuderia Williams, o il SuperBall. Deloitte invece continuerà a promuovere il proprio marchio solamente attraverso una mirata promozione concentrata nei settori chiave. A favore dell'immagine di questa impresa si pone la ricerca; Deloitte infatti è da tempo leader nella ricerca e sviluppo nei suoi campi di interesse dove partecipa assieme a partner di importanza mondiale come la Harvard Business School o il Massachusset

Institute of Technology, alla **creazione di pubblicazioni** di riconosciuta importanza.

- **Organizzazione**

Deloitte ha quattro grandi gruppi di offerta: Audit (Revisione Contabile) Consulting (Consulenza di Management e IT), Financial & Advisory (Consulenza finanziaria) e Tax (Consulenza Tributaria); la società opera come una organizzazione a matrice integrando le quattro attività principali con le aree geografiche e i focus di settore.

Le unità Consulting e Financial & Advisory hanno adottato un modello globale/locale: ciò significa che la strategia è impostata globalmente ma viene perseguita e valutata localmente.

L'obiettivo principale per la “nuova” Deloitte è di poter consegnare, tramite i suoi consulenti, abilità integrate l'una con l'altra e competenze generali per poter risolvere al meglio problematiche aziendali complesse. Con questo fine Deloitte sta provvedendo a impiegare diversi meccanismi di integrazione che includono:

1. il mettere al servizio di un singolo cliente un gruppo di lavoro integrato e completo di persone competenti per tutte le aree d'azione

2. un uso maggiore della **Enterprise Value Map**, una metodologia sviluppata da Deloitte per aiutare i suoi clienti e i suoi dipendenti a identificare i punti chiave da valutare. Deloitte inoltre sta estendendo questa metodologia per essere in grado di comprendere e identificare gli obiettivi dei vari settori
3. la costruzione di un gruppo generale di sviluppo (il Service Development Board) che comprende 16 membri di altissimo livello che rappresentano le varie sezioni di lavoro di Deloitte. Questo gruppo di lavoro è incaricato di valutare ed approvare tutte le possibili offerte di servizi integrati, oltre che delle alleanze strategiche con aziende partner.

- **Offerte di mercato**

Tutti i servizi di Consulting e Financial & Advisory di Deloitte sono combinati in singole “pratiche” e con singole client portfolio. La “pratica” comprende le seguenti competenze principali: Strategia, Finanza e Operations, Risorse Umane, Gestione del rischio, Applicazioni dell’impresa, Tecnologia e Outsourcing.

Da queste competenze Deloitte ha formalizzato sette offerte di servizi integrati :

1. Enterprise portals
2. Enterprise cost reduction
3. Human Resource delivery transformation
4. Post merger integration
5. Privacy and Data protection
6. Revenue enhancement

- **Strategia e Consulenza di Business**

La consulenza di business e strategica genera per Deloitte quasi il 47% dei ricavi totali.

Deloitte ha deciso di sviluppare la sua strategia nel settore della consulenza concentrandosi principalmente sui problemi di business, usando un modello di risorse stratificate che permette, in tempi brevi, di scomporre il problema e di affidarlo ad i gruppi di lavoro competenti. Solo in un secondo momento viene unito il progetto nella sua totalità.

Questo permette di sviluppare grandi progetti integrati ma allo stesso tempo sviluppati all'interno di singole aree di competenza.

Inoltre le competenze ereditate da Thouche e da Tohmatsu in temi come gestione del capitale umano, finanza e gestione del rischio rafforzano la posizione di Deloitte nel mercato della consulenza strategica e di business.

- System Integration

Così come lo sono la consulenza strategica e di business anche il System Integration è una dei campi di principale importanza nella consulenza. A Deloitte viene attribuita una ottima capacità di creare strategie (attraverso l'unità di strategy e business consulting) e di unirle e implementarle attraverso soluzioni di system integration sviluppati sempre dalla stessa Deloitte . Questo permette un risparmio di tempo nei progetti (visto che è tutto costruito all'interno di Deloitte) e inoltre permette di fornire automaticamente due consulenze allo stesso cliente.

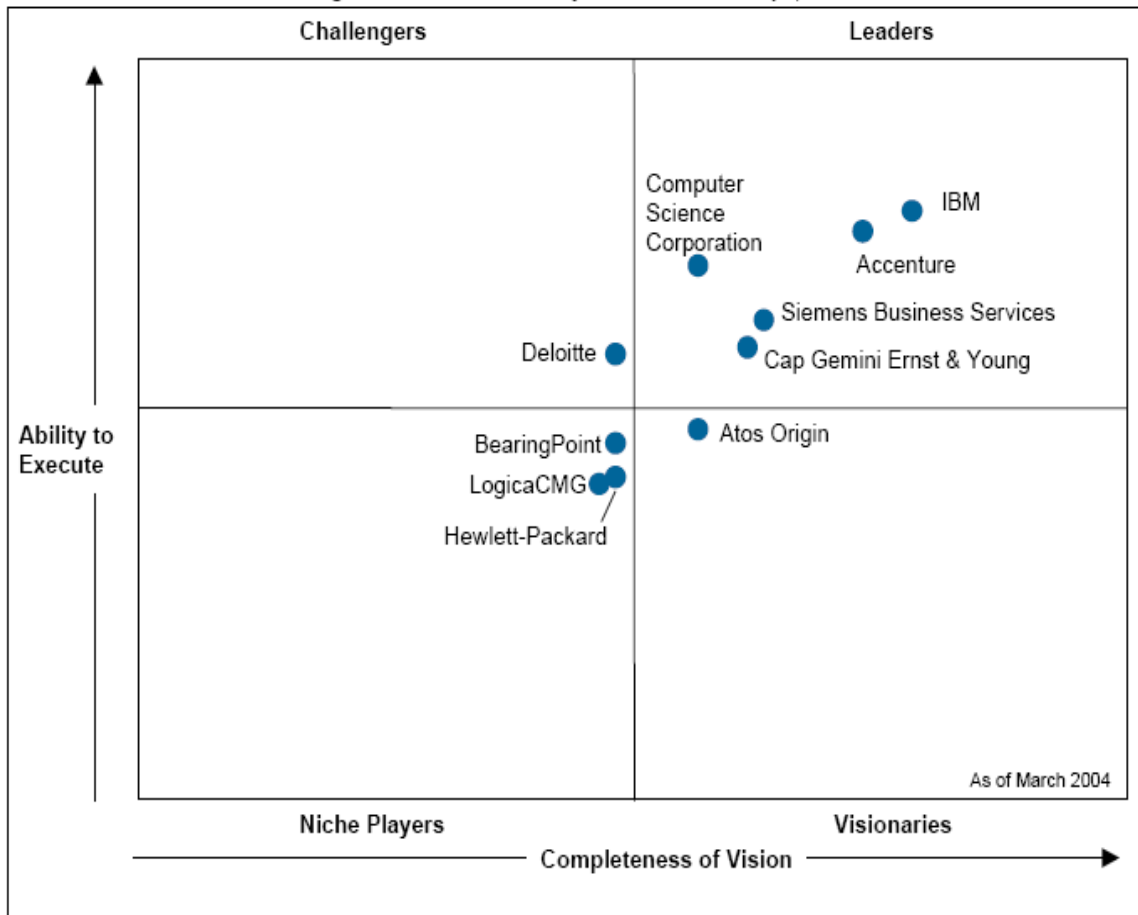
- Enterprise Application Services

Le tre categorie principali di Enterprise Application Services sono ERP (Enterprise Resource Planning), CRM (Customer Relationship Management), SCM (Supply Chain Management).

Enterprise Resource Planning

Per quanto riguarda l'ERP Deloitte ha competenze nei tre software principali: PeopleSoft/J.D. Edwards, SAP e Oracle. All'interno di questi tre SAP è (e viene comunicato dalla stessa Deloitte) quello in cui ha maggiori competenze. Dall'analisi effettuata da Gartner Group si nota come Deloitte si trovi nella posizione di "Challenger" che indica come al giorno d'oggi l'impresa lavori con buoni risultati ma che non sia sufficientemente preparata per affrontare il futuro come i propri diretti concorrenti.

Figure 1
Magic Quadrant for SAP Project Services in Europe, 1H04



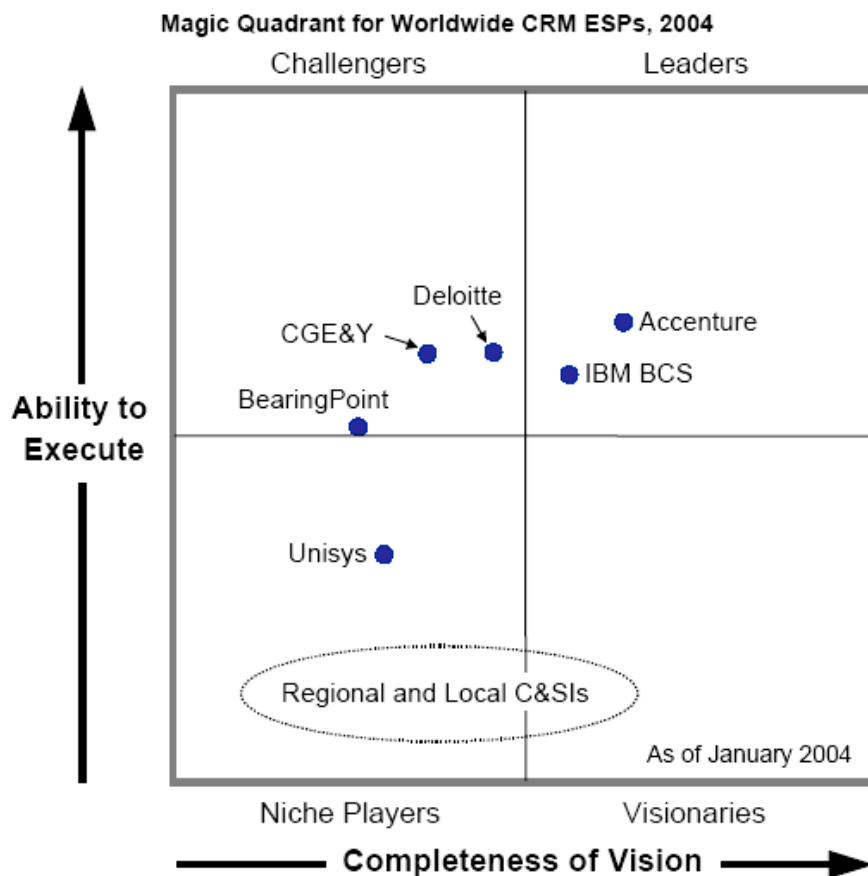
Source: Gartner Research (March 2004)

Customer Relationship Management

La strategia di CRM sviluppata da Deloitte per i suoi clienti consiste principalmente nel creare valore aggiunto provvedendo a fornire una gamma completa di servizi. Deloitte sta espandendo l'uso della Enterprise Value Map come una delle componenti chiave per creare e sviluppare valore nelle sue imprese clienti. La Enterprise Value Map è usata anche come strumento di auto-analisi che permette agli stessi clienti di capire le loro problematiche

aziendali e cogliere dove può essere creato maggior valore dal CRM. Secondo una indagine eseguita direttamente da Deloitte i clienti affermano che grazie all'utilizzo delle tecniche dell'Enterprise Value Map e delle successive consulenze di Deloitte, le performance aziendali sono migliorate.

Anche in questo caso secondo l'analisi effettuata da Gartner Group Deloitte si posiziona come una "Challenger". A porsi come leader infatti sono Accenture e IBM da molto tempo riconosciute come leaders nel CRM grazie alle grandi competenze soprattutto con il software Siebel.



Source: Gartner Research (January 2004)

Supply Chain Management

Il SCM di Deloitte si concentra sulla strategia e sulla consulenza di business per aiutare le imprese clienti a raggiungere i loro risultati. I differenti tipi di servizi SCM che Deloitte include nella sua gamma sono: “Supply Chain Strategy” (strategia della catena di fornitura), Logistica, Distribuzione, “Supply Relationship Management” (gestione delle relazioni all’interno della catena di fornitura) e “Planning” (Pianificazione).

Anche qui i clienti che hanno usufruito di questo servizio riportano un feedback positivo sia di approccio che di soluzione al problema cosicché Deloitte si pone anche qui come una solida protagonista del settore.

Application Outsourcing

Il gruppo di Application Outsourcing è focalizzato nel lavorare ad altissimo livello con pacchetti specifici come i già citati SAP, Oracle, PeopleSoft/J.D. Edwards, Siebel, Lawson e Ariba.

Il mercato obiettivo per l’Application Outsourcing sono aziende di grandi dimensioni che hanno bisogno di grandi opere e a cui viene richiesto un miglioramento costante.

Tutto lo sviluppo dell' "Application Outsourcing" è quindi creato per avere una rapporto continuo con i clienti e uno sviluppo costante delle competenze dei clienti ma allo stesso tempo dei consulenti Deloitte.

- **Variabili di prezzo**

Ogni contratto di una società di consulenza ha molte variabili, (il tipo di relazione, la posizione geografica, la quantità di necessità di competenze e il grado di coinvolgimento) che possono modificare la struttura dell'accordo tra le due entità. Non va inoltre dimenticato che **nei servizi di consulenza il prezzo va inteso come una combinazione di scienza e arte**; ciò significa che non è possibile predire esattamente il prezzo dell'accordo perchè le variabili in gioco non dipendono solamente dai puri costi strutturali.

Deloitte è cosciente che la tipologia di servizio che offre nei diversi campi dove opera è di livello superiore alla gran parte dei concorrenti; nonostante ciò non si può negare che sia il 2002 che il 2003 furono anni di recessione per il mercato della consulenza dei Sistemi Informativi.

Anche alla luce di ciò Deloitte ha quindi deciso di riallineare i suoi prezzi con quelli del mercato. Per questo ha intrapreso una campagna di riduzione dei costi operazionali, ridistribuendo le risorse secondo le effettive offerte e implementando un sistema di pianificazione globale.

Secondo i piani interni di Deloitte questo dovrebbe far diminuire i costi totali e aumentare l'efficienza totale nel prossimo futuro.

Inoltre, i clienti più forti hanno cominciato a chiedere sempre di più contratti che varino a seconda delle performance. Chiaramente se questo trend dovesse continuare ed estendersi anche agli altri clienti (com'è prevedibile) costringerà Deloitte a competere di più sul prezzo in futuro.

• **Relazione con i Clienti**

Una delle maggiori e riconosciute sfide che si pone Deloitte con la sua strategia di rimanere un'azienda unica e verticalmente integrata è segmentare i possibili clienti e fornire la richiesta indipendenza tra revisione e consulenza. Approccio generale di Deloitte è di segmentare i suoi clienti in base non solo alla dimensione dell'impresa e del settore ma anche per come questi clienti potrebbero assumere Deloitte.

Esistono due tipologie di clienti:

- il cliente ha o desidera una comprovata relazione di modo che sia pubblicizzabile a tutti gli Stakeholder; in questo caso l'indipendenza risulta essere d'obbligo.

- il cliente non desidera pubblicizzare questa relazione. Se il cliente si trova all'interno di questo gruppo può assumere Deloitte per un singolo ramo di consulenza o per una consulenza multidisciplinare.

In termini di Relationship Management l'obiettivo di Deloitte per i suoi servizi di consulenza è di replicare lo stesso modello che utilizza per i servizi di revisione in termini di ripetitività, impegno economico e relazione coi clienti.

Deloitte ha cambiato il modo di gestire il cliente arrivando a un singolo portafoglio clienti costituito da un singolo e integrato programma di management per tutti i suoi "Global Service Relationship".

Per migliorare ulteriormente la sua relazione con i suoi clienti migliori (cosiddetti "lead client partners") ha pensato di assegnare a ciascuno di essi un "lead team" comandato da un partner di fiducia. Questi partner a capo dei lead team vengono "addestrati" con dei programmi addizionali specifici per le problematiche da affrontare e provenienti da London Business School e Columbia University. L'addestramento è creato per avere risorse sempre aggiornate e perfettamente equipaggiate per eseguire consulenze al management di altissimo livello come quello delle "lead client partners" e fornire sempre la qualità massima possibile al servizio di consulenza.

CONCLUSIONI

La decisione di Deloitte di rimanere un' unica azienda integrata la differenzia già strutturalmente da tutte le concorrenti permettendole di avere una visione molto più ampia delle complesse problematiche dei suoi clienti e di possedere le risorse necessarie per far fronte alle future nuove tendenze del mercato. Di contro le sue enormi dimensioni e la sua struttura (che comprende Consulenza e Revisione Contabile “sotto lo stesso tetto”) da un lato le permettono di porsi sempre nei primi posti nei settori in cui opera, ma dall'altro non le consentono di primeggiare in nessuno di questi e la espongono, per di più, a rischi di tipo legale in quei paesi in cui sia, o divenga, obbligatoria la separazione tra la revisione contabile e le altre attività di consulenza. Anche se al giorno d'oggi viviamo in un mondo dove sono sempre più richieste competenze specializzate Deloitte si pone come unica società di consulenza in grado di coprire quasi interamente le necessità dei suoi clienti credendo fortemente che per sopravvivere a lungo in un mercato così rapido e flessibile sia necessaria la conoscenza dei problemi nella sua interezza.

Bibliografia

Annual Report Deloitte (2004), rif. www.deloitte.com

Annual Report Accenture (2004), rif. www.accenture.com

Annual Report KPMG (2004), rif. www.kpmg.com

Annual Report PriceWaterhouseCoopers & Lybrand (2004), rif. www.pwcglobal.com

BOLOGNANI, DE VIO, MELIDEO, SCIFO, (1999), “I Segreti di un’Impresa Italiana di Successo”, Il Sole 24 Ore

CHERUBINI S. (1999), “Marketing dei Servizi”, Franco Angeli, Milano

GARTNER GROUP RESEARCH (2001), “Branding Efforts of the Big Five”

GARTNER GROUP RESEARCH (2001), “The Management Consultancy Industry- An analysis”

GARTNER GROUP RESEARCH (2004), “Magic Quadrant for European Consulting Services”

GARTNER GROUP RESEARCH (2004), “Magic Quadrant for Worldwide CRM ESPs”

GARTNER GROUP RESEARCH (2005), “Enterprise Information Management Requires ERP”

GRANDINETTI R. (2002), “Concetti e Strumenti di Marketing”, Etas

GRANT R. (1999), “L’Analisi Strategica per le Decisioni Aziendali”, Il Mulino

KOTLER P.(1993), “Marketing Management”, Isedi Torino

NORMANN R. (1987), “Le Condizioni di Sviluppo dell’Impresa”, Etas Libri

NORMANN R. (1984), “La Gestione Strategica dei Servizi”, Etas Libri

NORMANN R. (1994), “Le Strategie Interattive d’Impresa”, Etas Libri

PORTER M. (1987), “Il Vantaggio Competitivo”, Edizioni Comunità, Milano

PORTER M. (1982), “La Strategia Competitiva”, Edizioni della Tipografia Compositori

RUSSEL S. WINER(2000), “Marketing Management”, Apogeo Education

SIEBEL T. (2001), “I principi dell’eBusiness”, Maxima, Parigi

SOFTWORLD “Consultancy Dinosaurs Face Extinction”, (2004) rif. www.computing.co.uk/analysis

“The Consulting Industry”, (2004) , rif. www.mca.org.uk

UNISON (2002), “The Big Four – After Enron”