

# Uscire dalla crisi: reinventando il business

*Il contributo della consulenza*

**Bocconi**

## **Uscire dalla crisi. Un'indagine sul ruolo della consulenza alle imprese nel nuovo scenario di business**

Ferdinando Pennarola

Francesco Sacco

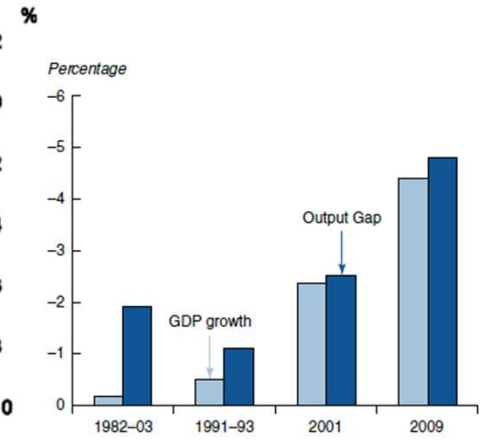
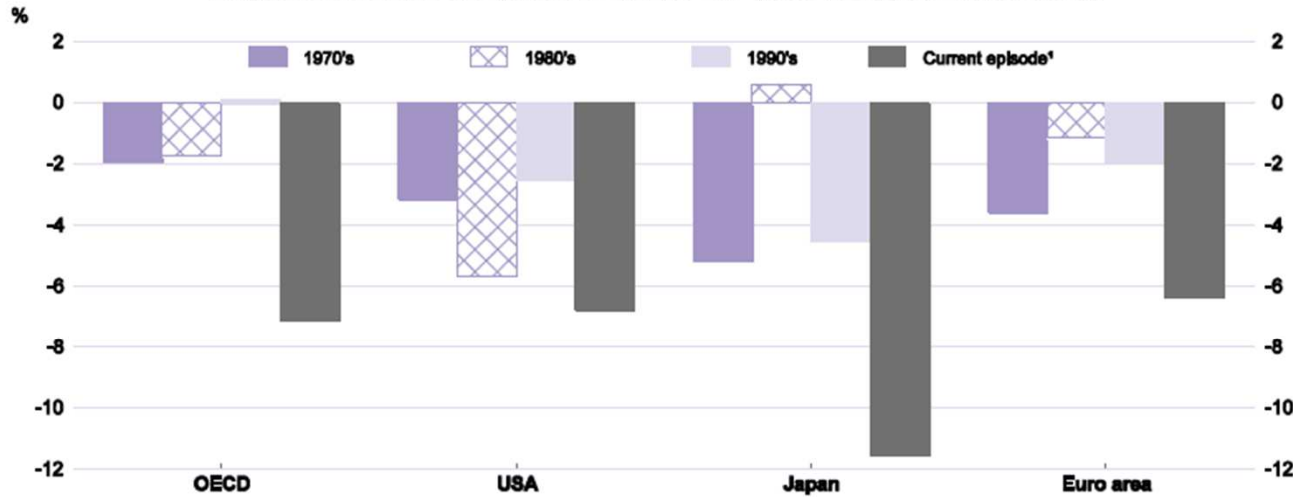
Olga Annushnika

**La crisi**  
La crisi

# ...la crisi più “forte” e “sincronizzata” del dopoguerra...

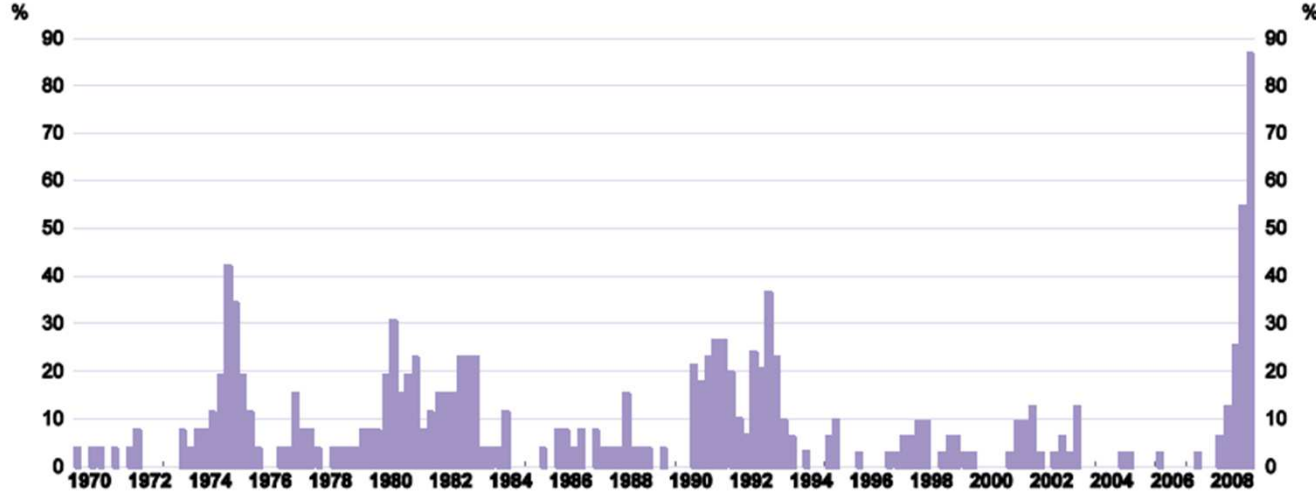
Bocconi

**Largest consecutive two quarter decline in GDP (at an average annualised rate)**



Source: World Bank.  
 Note: GDP growth is the percentage change in GDP growth in the crisis year(s) compared with the preceding year. The output gap is the percentage difference between GDP and potential output during the crisis year(s).

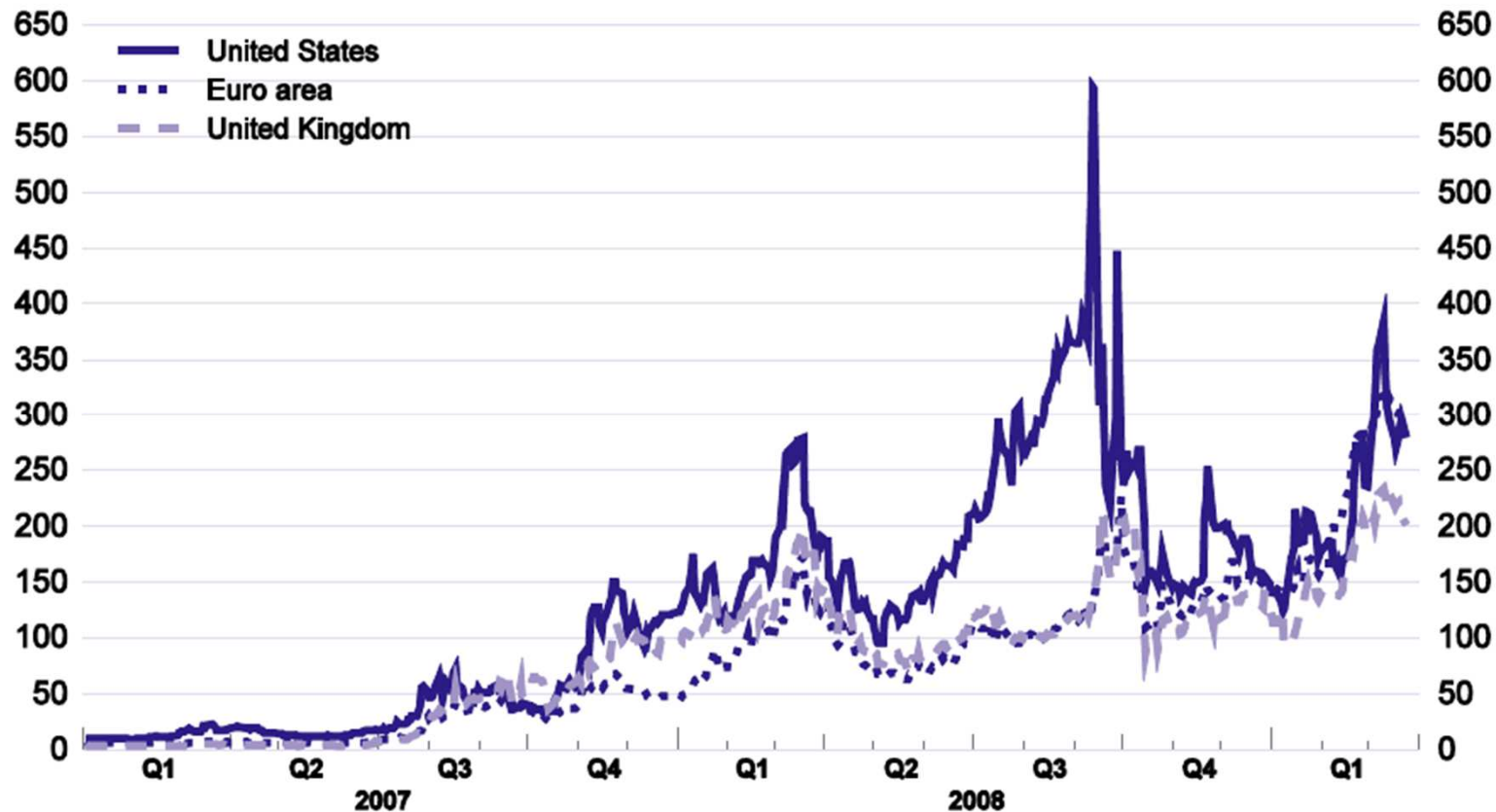
**Proportion of all OECD economies experiencing at least two consecutive quarters of downturn<sup>2</sup>**



Fonte: OECD, 2009

# ...perdita di fiducia del sistema finanziario verso il sistema finanziario...

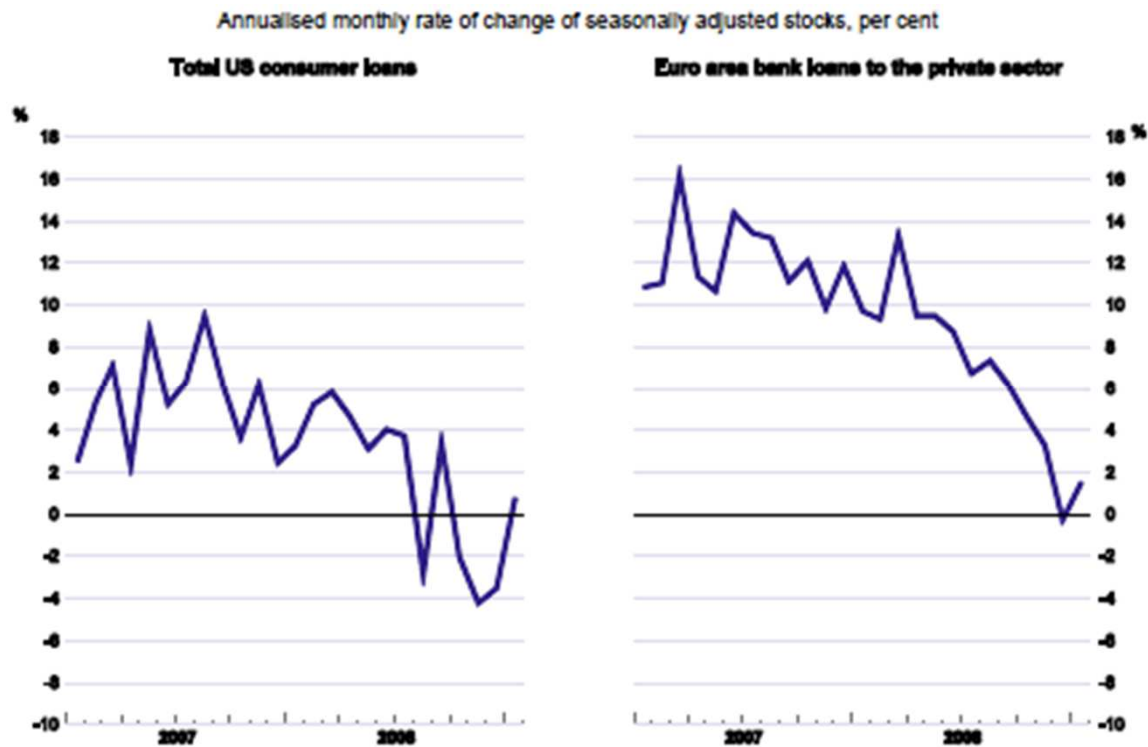
Bocconi



Fonte: Datastream, 2009

# ...credit crunch al settore privato...

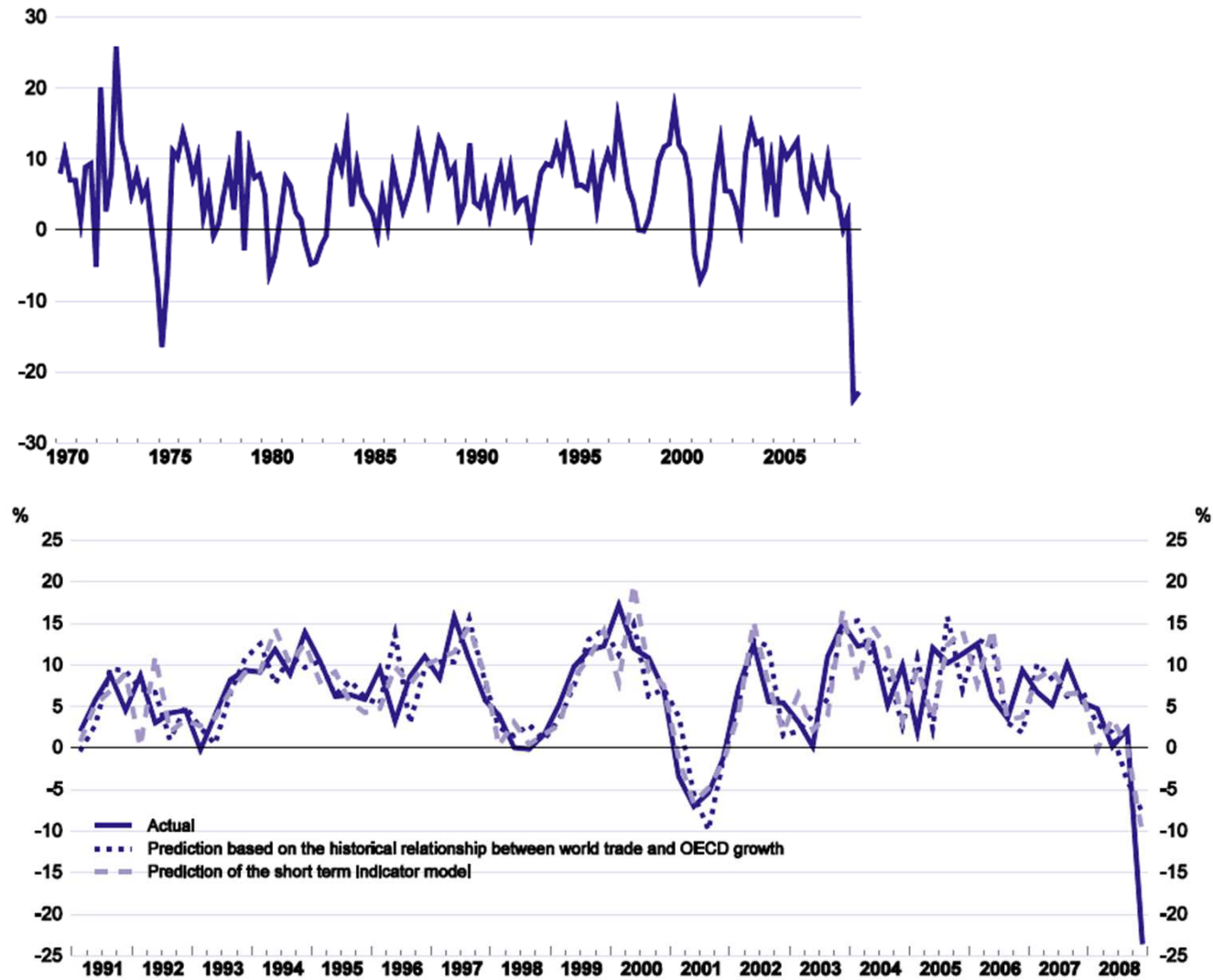
Bocconi



Fonte: Datastream e ECB, 2009

# ...crollo del commercio internazionale...

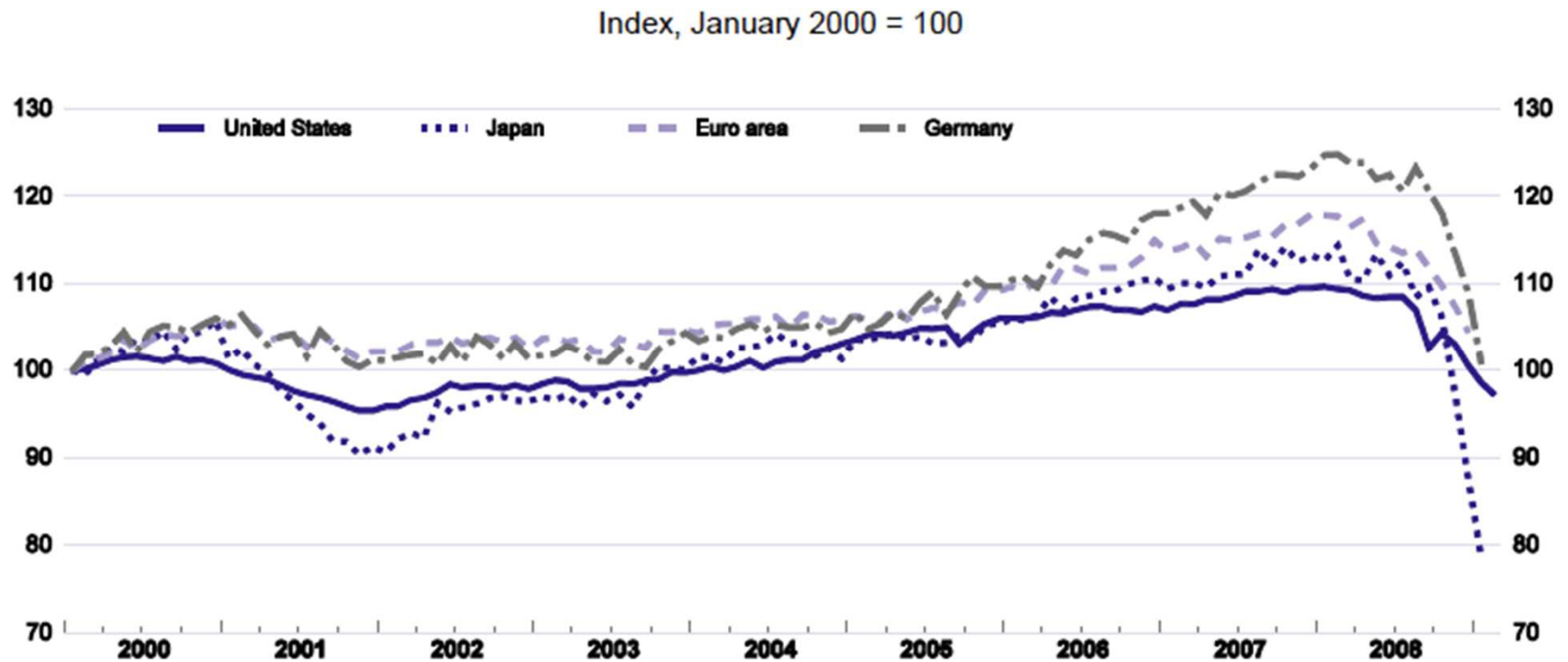
Bocconi



Fonte: OECD, 2009

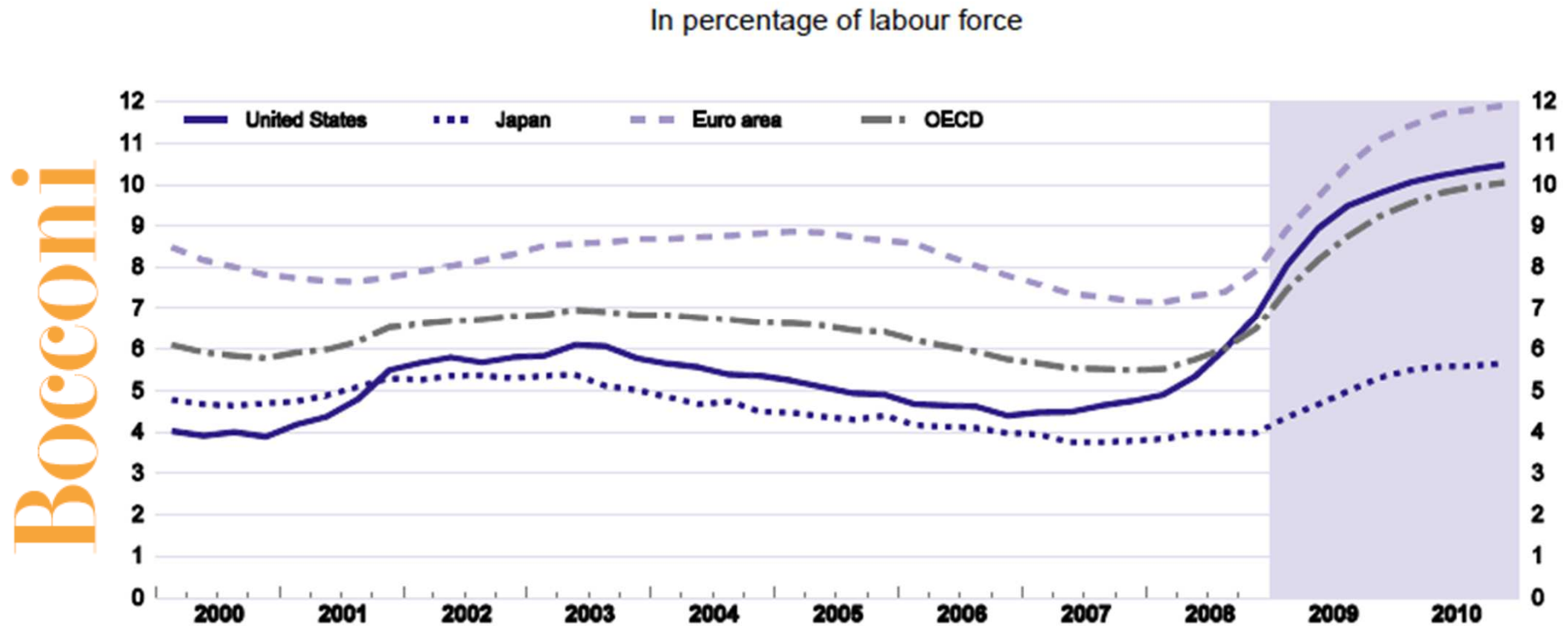
# ...crollo della produzione industriale...

Bocconi



Fonte: Datastream, 2009

# ...aumento della disoccupazione...



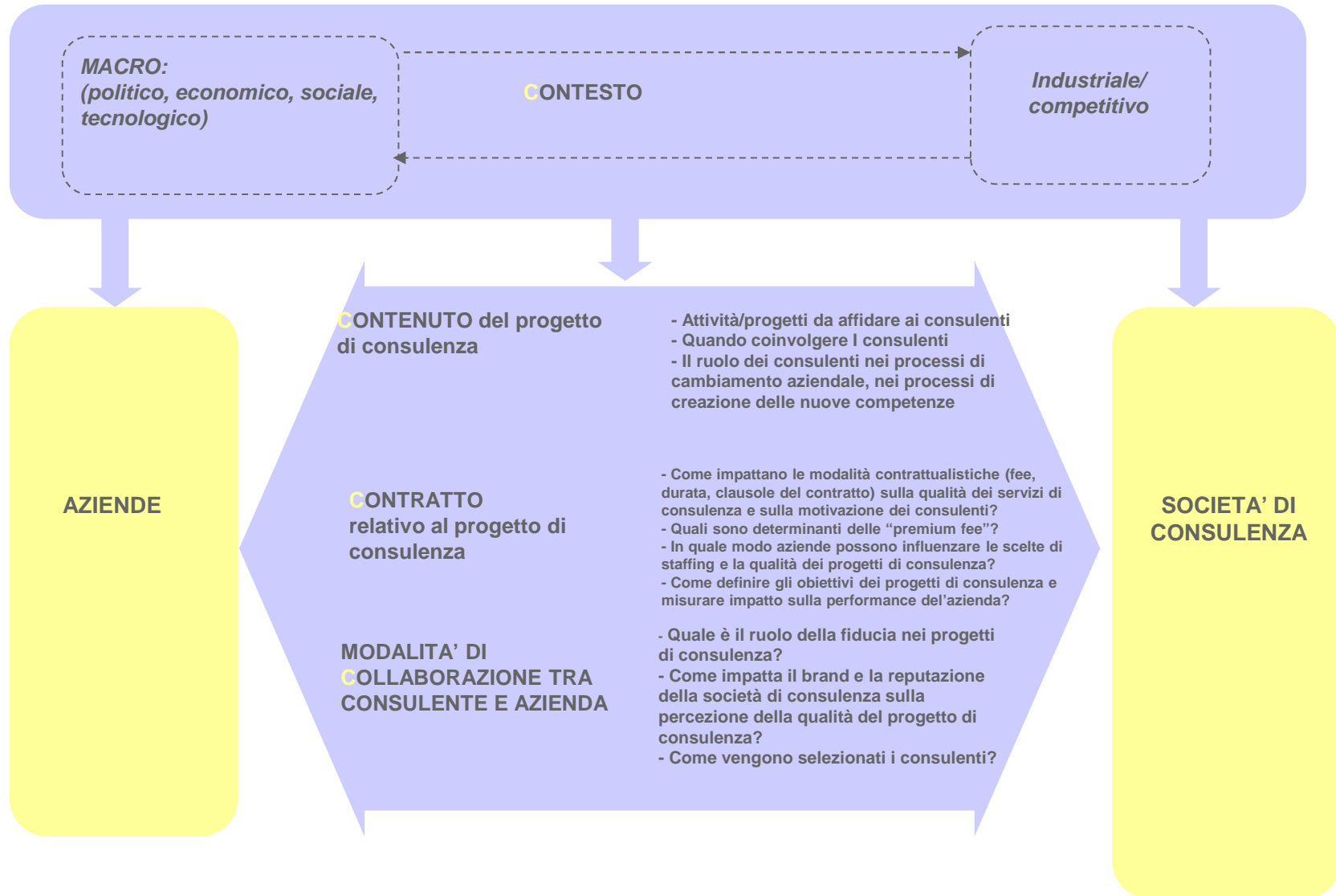
Fonte: OECD, 2009



**La ricerca**  
79 LIC6LC9

# Il modello delle "4 C"

**Bocconi**

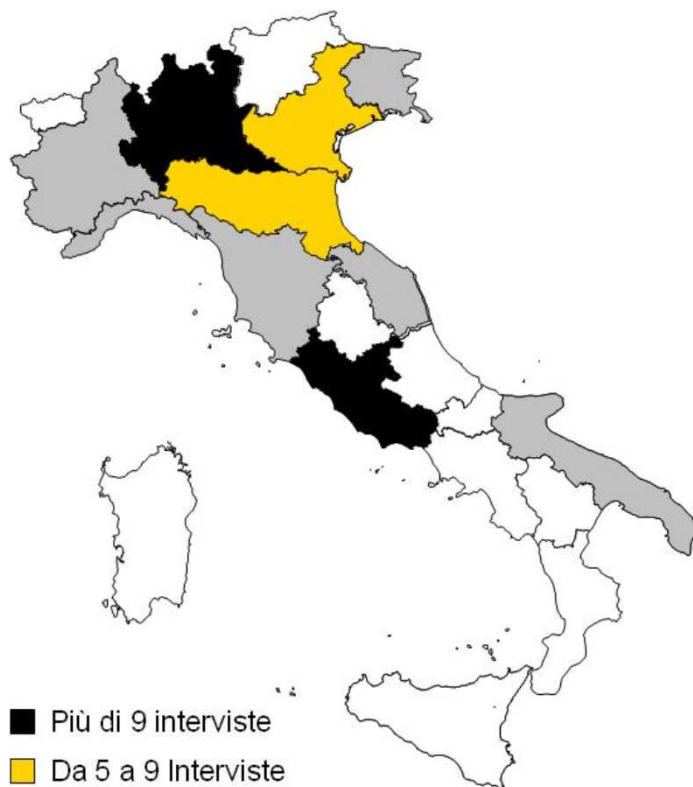


EntER

Centre for research on Entrepreneurship and Entrepreneurs

# Le interviste: anno 2009

Bocconi

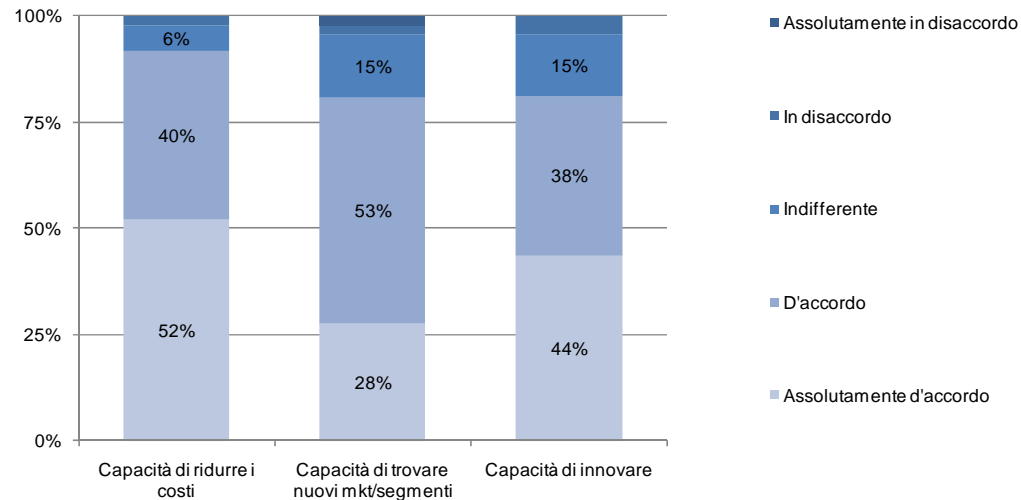


▪ Automotive	4%
▪ Construction	2%
▪ Consumer products	20%
▪ Financial services	10%
▪ High-tech industrial products	2%
▪ Industrial products	24%
▪ Media & entertainment	4%
▪ Oil & Gas	4%
▪ Pharmaceuticals	4%
▪ Public Services	4%
▪ Retail & wholesale	2%
▪ Telecommunications	2%
▪ Transportation	12%
▪ Utilities	6%
<b>TOTALE</b>	<b>100%</b>

# Quali sono le leve più importanti per uscire dalla crisi

Bocconi

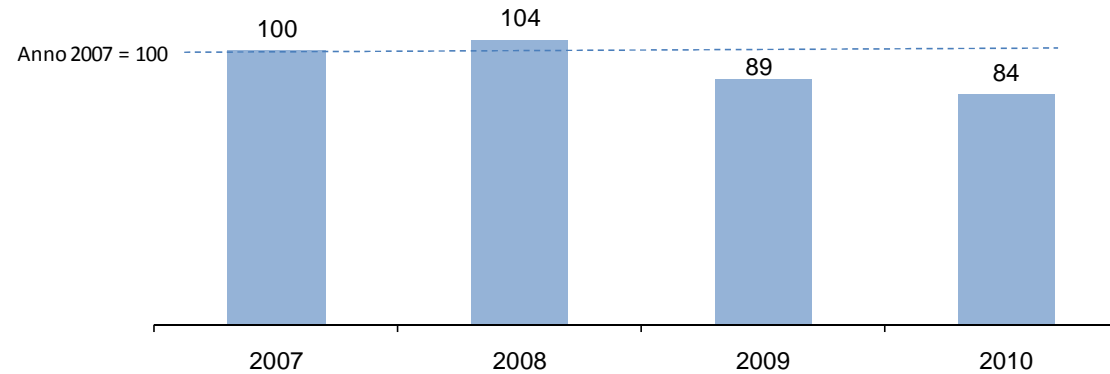
Distribuzione delle risposte in % sul totale



La soluzione per uscire dalla crisi è in un mix di leve da utilizzare in modo mirato. Non ci sono ricette che possano andare bene per tutti.

# L'evoluzione della spesa in consulenza

Numeri indice: anno 2007 = 100



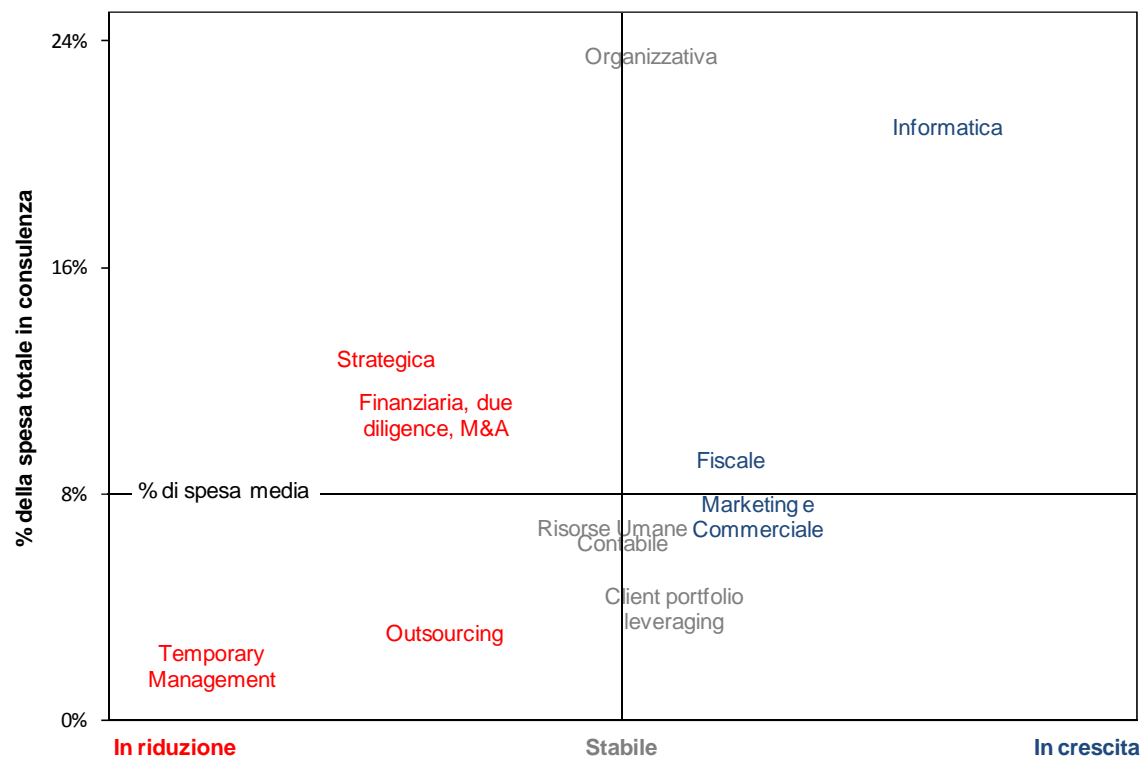
La spesa complessiva in consulenza calerà, in particolare soffre la consulenza strategica.

Bocconi

# L'allocazione della spesa in consulenza e la sua evoluzione

Bocconi

Spesa aziendale in consulenza nel 2007, valori medi %  
 Evoluzione prevista della domanda nel 2009, valori medi



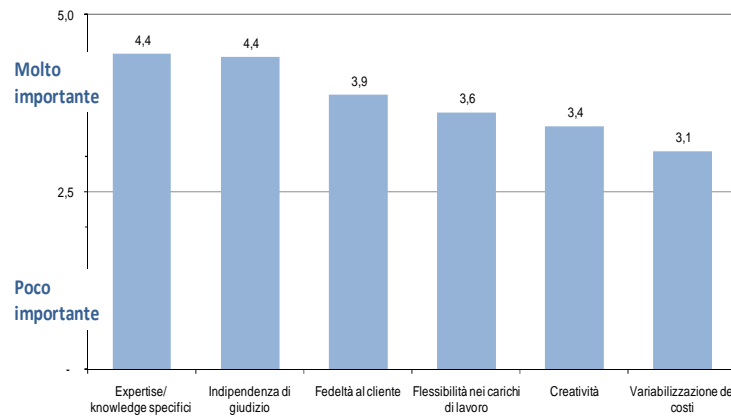
Le aziende chiedono persone più specializzate (settorialmente e/o funzionalmente) e con più esperienza, un approccio più concreto, meno fronzoli e più sostanza.

# Cosa vogliono e cosa *non* vogliono le aziende dai consulenti

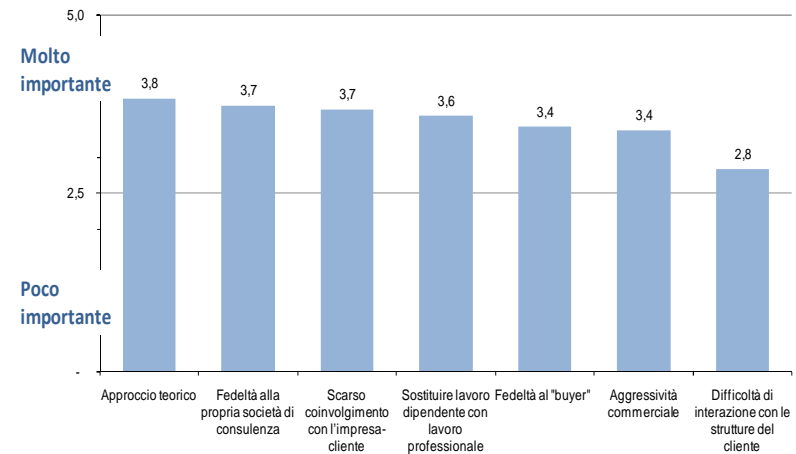
Poco importante: "1", Molto importante: "5"

BOCconi

*Cosa vogliono*



*Cosa non vogliono*



# L'indagine empirica: anno 2010

## TELECOMUNICAZIONI

- Wired (fixed line) telecommunications services
- Wireless Telecommunication services
- Internet Telephony Telecommunication equipment & infrastructure
- Internet-online services

## MEDIA & ENTERTAINMENT

- Broadcasting
- Game console
- Game software
- Sound music recording & publishing
- Video distribution
- Video production
- Cinema distribution

## TRASPORTI

- Road – rail transportation
- Airlines
- Commercial Vehicles
- Vehicle parts
- Tires production
- Automotive services
- Maritime transportation

Evoluzione della domanda

Ridefinizione dei modelli di business tradizionali

Competizione matura



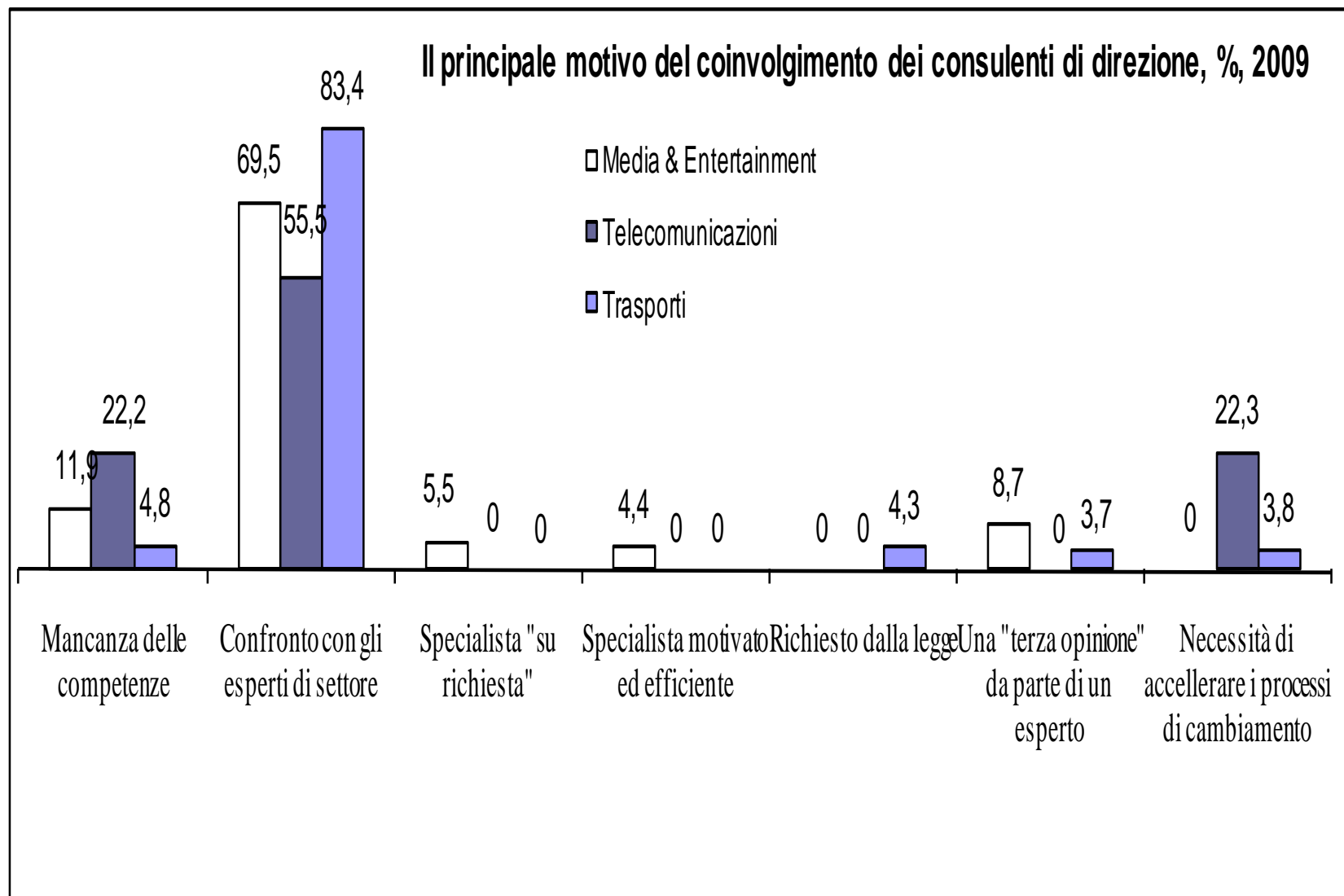
# Anno 2010: Universo e campione di riferimento

Bocconi

Strato	Settore	Filiera	Dimensine	Num inter	Totale
111	MEDIA & ENTERTAINMENT	Produzione Supporti	Meno di 100 Dip	15	132
112	MEDIA & ENTERTAINMENT	Produzione Supporti	Più di 100 Dip	15	106
121	MEDIA & ENTERTAINMENT	Editori	Meno di 100 Dip	15	117
122	MEDIA & ENTERTAINMENT	Editori	Più di 100 Dip	18	144
131	MEDIA & ENTERTAINMENT	Commercio	Meno di 100 Dip	10	53
132	MEDIA & ENTERTAINMENT	Commercio	Più di 100 Dip	8	32
141	MEDIA & ENTERTAINMENT	Altro	Meno di 100 Dip	10	41
142	MEDIA & ENTERTAINMENT	Altro	Più di 100 Dip	10	36
211	TELECOMUNICAZIONI	Produzione Supporti	Meno di 100 Dip	28	126
212	TELECOMUNICAZIONI	Produzione Supporti	Più di 100 Dip	28	127
221	TELECOMUNICAZIONI	Erogatori	Meno di 100 Dip	5	23
222	TELECOMUNICAZIONI	Erogatori	Più di 100 Dip	2	36
231	TELECOMUNICAZIONI	Commercio	Meno di 100 Dip	1	7
232	TELECOMUNICAZIONI	Commercio	Più di 100 Dip	1	5
311	TRASPORTI	Produzione Supporti	Meno di 100 Dip	15	354
312	TRASPORTI	Produzione Supporti	Più di 100 Dip	15	451
321	TRASPORTI	Erogatori	Meno di 100 Dip	16	432
322	TRASPORTI	Erogatori	Più di 100 Dip	19	479
331	TRASPORTI	Commercio	Meno di 100 Dip	15	360
332	TRASPORTI	Commercio	Più di 100 Dip	25	222
341	TRASPORTI	Logistica	Meno di 100 Dip	15	284
342	TRASPORTI	Logistica	Più di 100 Dip	15	351
				<b>301</b>	<b>3918</b>

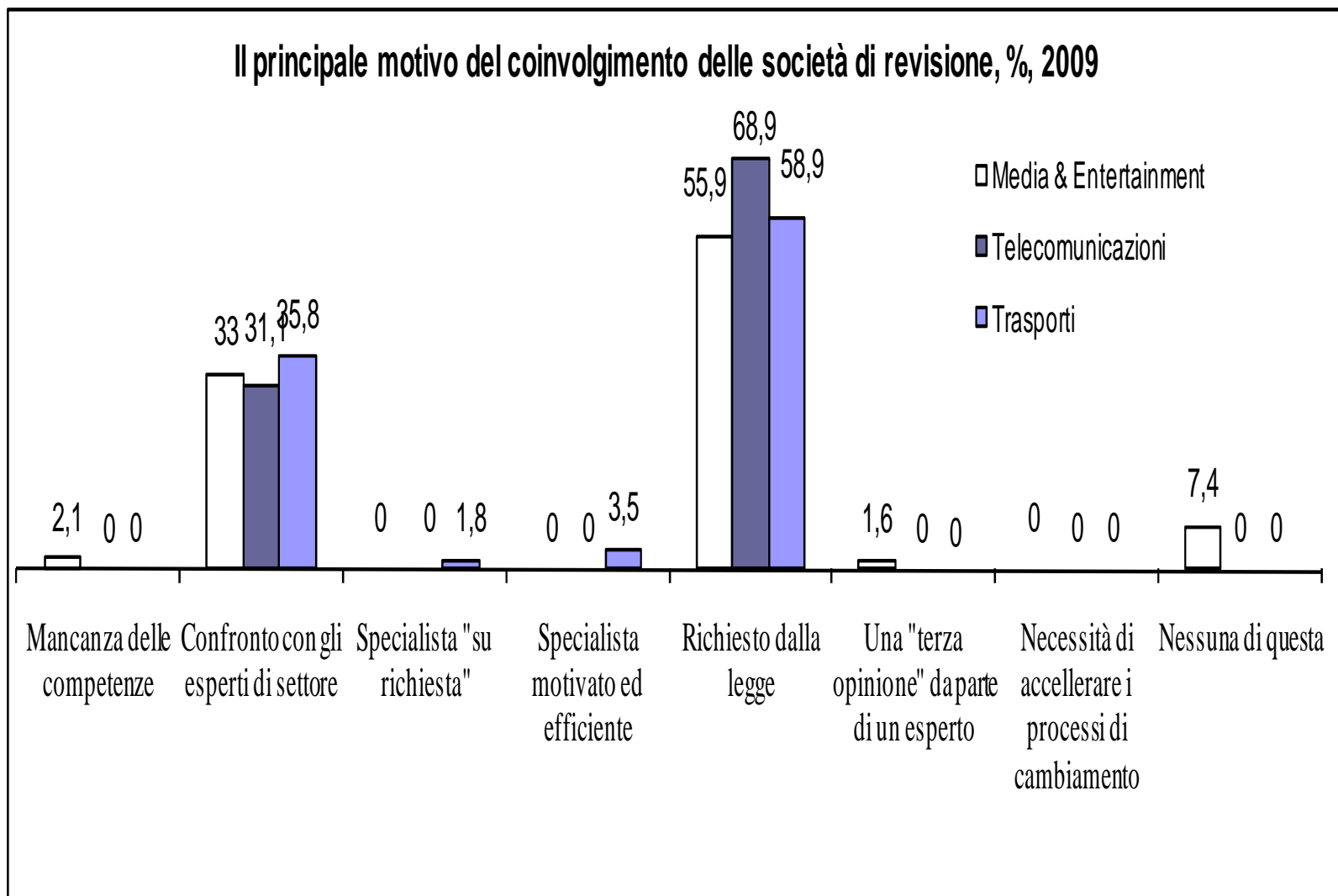
# Le motivazioni all'acquisto dei servizi di consulenza di direzione

Bocconi



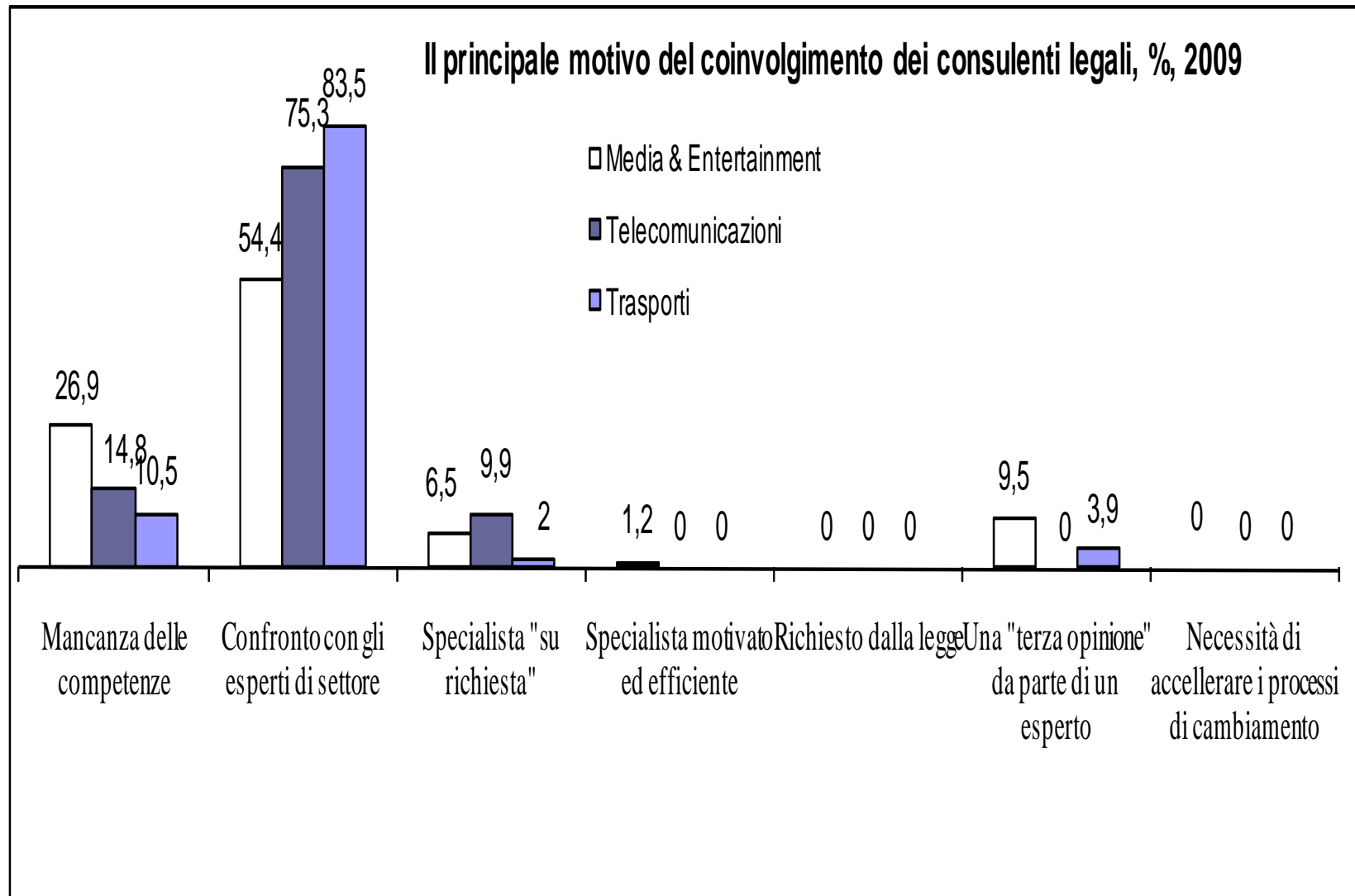
# Le motivazioni all'acquisto dei servizi di consulenza / revisione

Bocconi



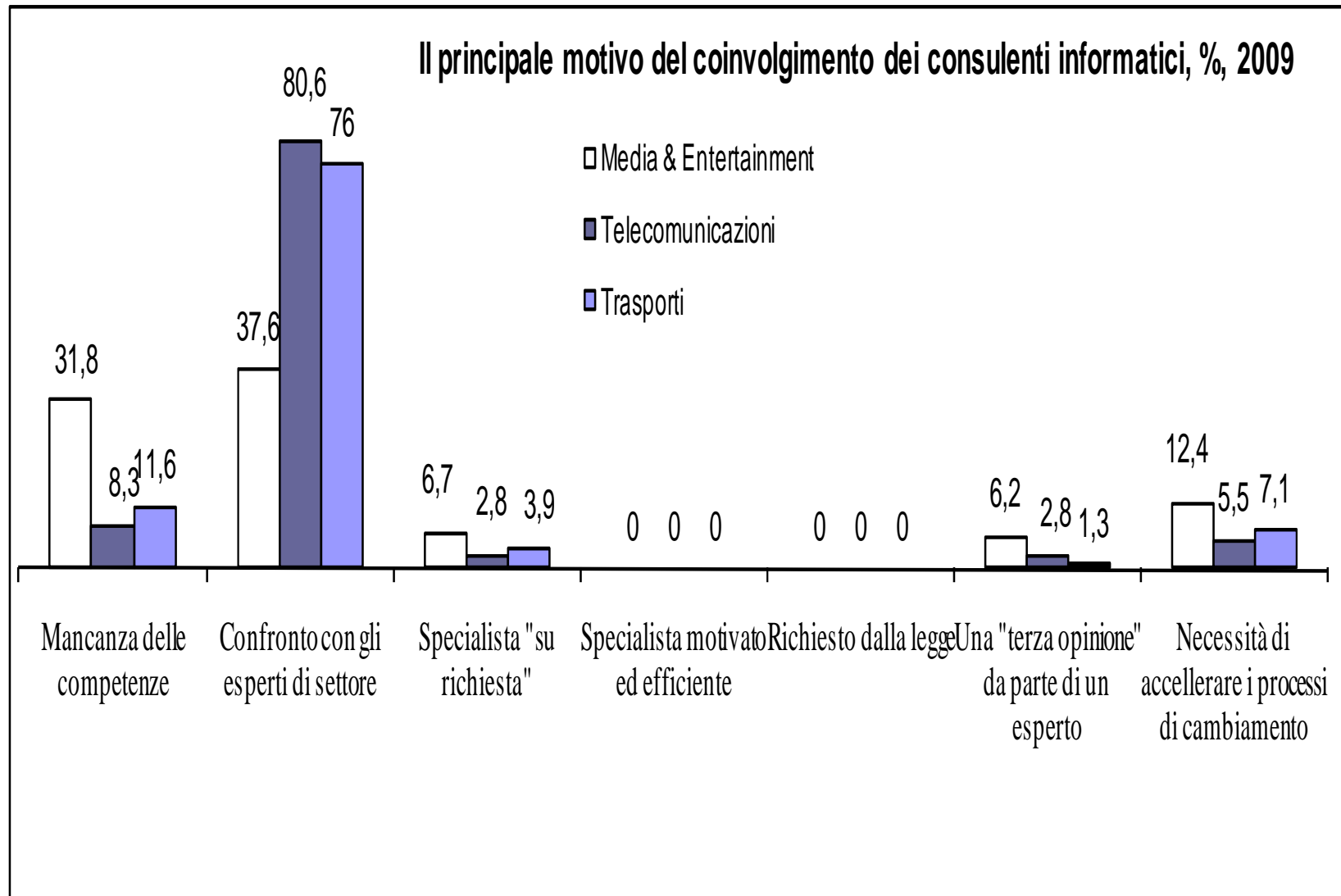
# Le motivazioni all'acquisto dei servizi di consulenza / legale

Bocconi



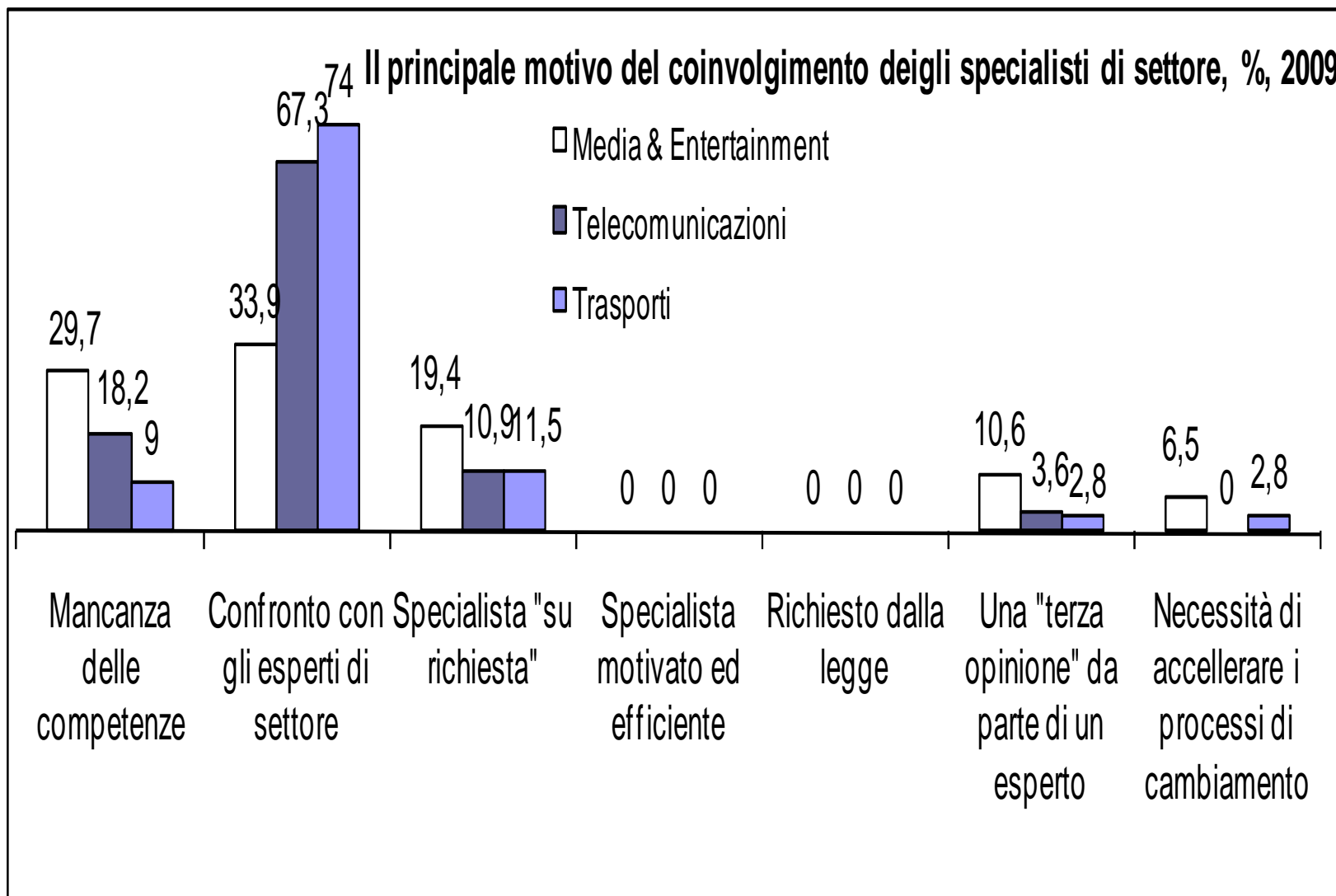
# Le motivazioni all'acquisto dei servizi di consulenza / informatica

Bocconi



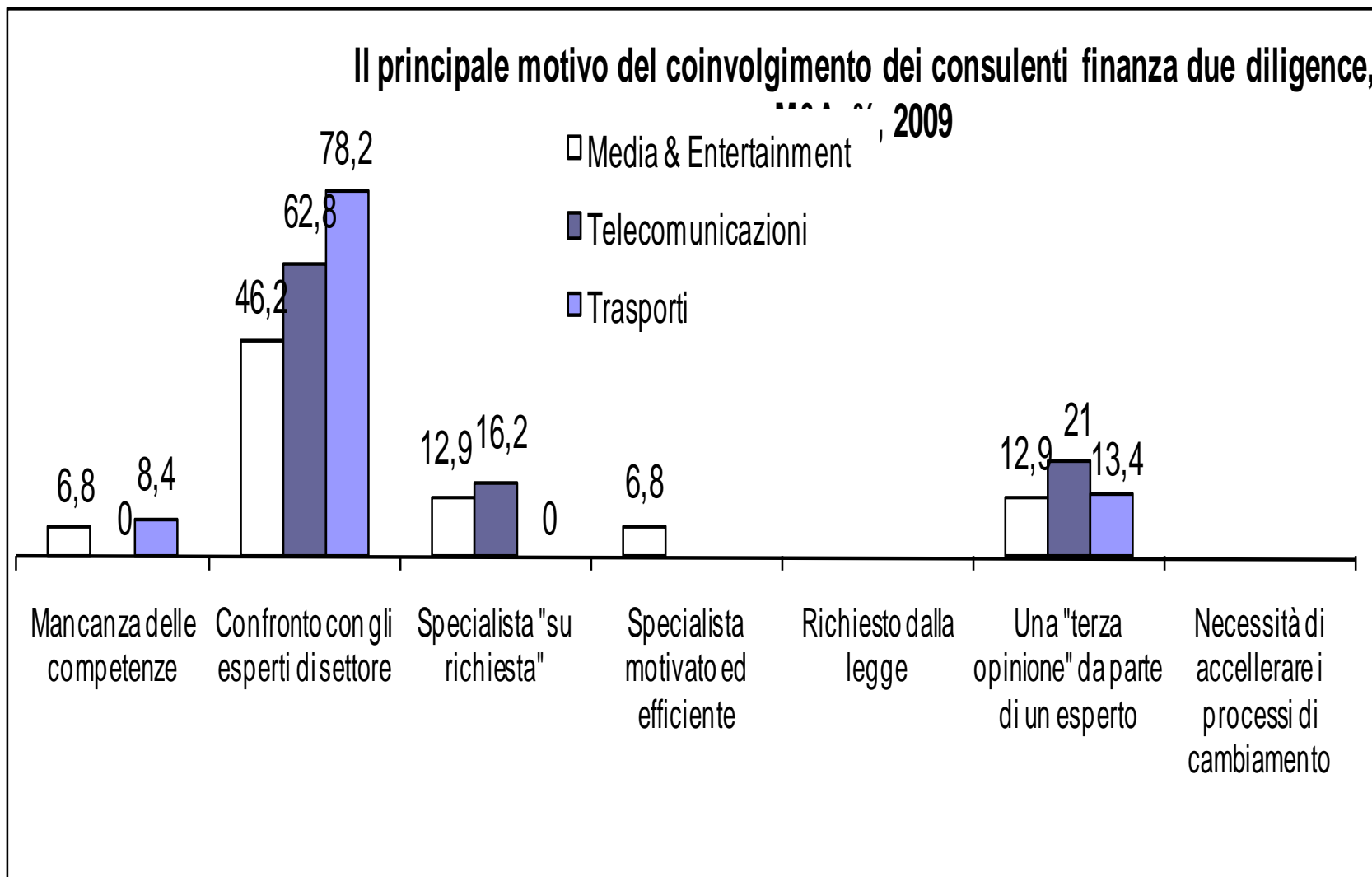
# Le motivazioni all'acquisto dei servizi di consulenza / specialisti di settore

Bocconi



# Le motivazioni all'acquisto dei servizi di consulenza / finanza e due diligence

Bocconi



# Conclusioni

•  
Bocconi

- a) maggiore **specializzazione settoriale** e/o **funzionale** e/o **metodologica**
- b) minore enfasi sulla **forma** rispetto alla **sostanza**
- c) **orientamento all'implementazione** e ai **risultati** piuttosto che alla **creatività**
- d) condivisione di *best practice* internazionali
- e) **capacità di contestualizzare** gli interventi piuttosto che di **adattare soluzioni già sperimentate**
- f) disponibilità a sperimentare **nuove forme di consulenza**