



Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale in Lingue e
Istituzioni Economiche e Giuridiche
dell'Asia e dell'Africa Mediterranea

Tesi di Laurea

I servizi di consulenza nei rapporti economici tra Italia e Cina

Relatore

Ch. Prof. Renzo Riccardo Cavalieri

Correlatore

Ch. Prof. Franco Gatti

Laureando

Alessia Molinaroli

Matricola 836441

Anno Accademico

2016 / 2017

Indice

Indice degli acronimi	... 4
前言	... 5
CAPITOLO I – LA CONSULENZA AZIENDALE	
1.1 Consulenza aziendale e consulente: qualche definizione	... 9
1.2 Il settore dei servizi e la consulenza aziendale	... 12
1.3 La professionalità del consulente	... 14
1.4 Obiettività e indipendenza del consulente	... 20
1.5 Il cliente: chi è e perché si rivolge al consulente	... 22
1.6 I servizi offerti dalla consulenza aziendale	... 24
1.7 Il processo di consulenza: selezione ed erogazione del servizio	... 28
1.8 Il contratto di consulenza e la remunerazione della prestazione	... 31
1.9 La consulenza in Italia: tendenze storiche	... 33
CAPITOLO SECONDO – IL MERCATO DELLA CONSULENZA IN CINA	
2.1 Il settore dei servizi in Cina	... 39
2.2 La penetrazione delle multinazionali e la creazione del mercato stesso	... 45
2.3 Hong Kong: una breve storia di sviluppo del settore	... 48
2.4 Cina: il mercato della consulenza oggi	... 52
CAPITOLO TERZO – IL RUOLO DELLE IMPRESE DI CONSULENZA NEI RAPPORTI ECONOMICI TRA ITALIA E CINA	
3.1 Introduzione e prime esperienze di consulenza italiana in Cina	... 63
3.2 I servizi di consulenza alle imprese italiane:	... 65
3.2.1 La consulenza aziendale italiana in Cina	... 65
3.2.1.1 Consulenza all'import-export	... 73
3.2.2 Consulenza specializzata	... 76
3.2.3 Consulenza all'internazionalizzazione	... 80
3.2.4 Altre realtà di servizio e incentivi ministeriali	... 83
3.3 Case studies: storie di impresa e di consulenza	... 89
Bibliografia	... 94
Sitografia	... 95
Sitografia delle imprese di consulenza prese in analisi	... 99

A mio nonno Franco, perché “lui l’ha sempre detto, erano gli altri che dubitavano”.

Alla famiglia tutta, e in particolare a mia madre e al suo incessante sostegno.

Agli amici e ai compagni di viaggio, la grande famiglia che scegliamo.

Indice degli acronimi

APCO	Associazione Professionale Italiana Consulenti di Management
Asseprim	Federazione Nazionale Servizi Professionali per le Imprese
CCIC	Camera di Commercio Italiana in Cina
CEC-CEDA	China Enterprise Confederation – China Enterprise Director Association
CMC	Certified Management Consultant
FDI	Foreign Direct Investment
FEACO	European Federation of Management Consultancies Association
GATS	General Agreement on Trade in Services
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade
GMC Portal	General Management Consultancy
HKHCSI	Hong Kong Coalition of Service Industries
HKSAR	Hong Kong Special Administrative Region (Government)
HKTDC	Hong Kong Trade Development Council
ICMCI	International Council of Management Consulting Institutes
IMCHK	Institute of Management Consultants Hong Kong
MiSE	Ministero dello sviluppo economico
ONG	Organizzazioni non governative
O.R.G.A	Organizzazioni e Revisioni Generali di Aziende
PSDAS	Professional Services Development Assistance Scheme
PMI	Piccole e Medie Imprese
RPC	Repubblica Popolare Cinese
SOE	State Owned Enterprise
WFOE	Wholly Foreign Owned Enterprise
WTO	World Trade Organization
ZES	Zone Economiche Speciali

前言

本论文的目标是谈论管理咨询和其他咨询类型在意大利和中国之间的经济交流中的作用，其中最主要的是关于给临近中国市场的意大利公司提供何种咨询服务。本论文讨论的内容包括目前在中国发展的跨国咨询公司，他们所提供的咨询服务以及他们同意大利咨询公司的整体竞争环境。其中重点包括意大利咨询公司为意大利企业提供服务的方式、内容以及其发展状况。

管理咨询属于商务服务；它被当做促进公司业务发展的重要工具：各部门具有相关专业知识的士有偿为客户提供具有价值的信息及知识。这种服务时而具有临时性质，时而具有连续性，咨询师与客户公司的职员无异。

不同的咨询服务出自不同的额咨询种类，从管理咨询到法律咨询，从技术咨询到IT 咨询：虽然本论文讨论的重点是管理咨询，但仍不可忽略其他重要的咨询种类，特别在中国市场上，一方面，管理咨询公司对法律，财务，金融知识的需求逐渐增加。另一方面，一些特殊咨询公司更倾向于在其原有的核心服务基础上提供更广泛的服务。

两个趋势都起源于咨询公司希望为客户提供更详尽的服务；如果咨询公司的规模和资本不允许这样扩大服务的范围，那么便有了建立企业之间合作关系的可能性。

首先，本文对咨询师的定义：第一章内容，解释了咨询师应该具有的特质。一名咨询师应当具有多样化的能力及敬业精神。如今一些国际机构开办能力标准化考试，比如说国际管理咨询协会理事会（International Council of Management Consulting Institutes, 简称 ICMCI）办国际注册管理咨询师认证（CMC certification）。国际管理咨询协会理事会是世界各国管理咨询协会的全球性联盟；它的目标是提高国际管理咨询标准和对专业管理咨询人员进行国际管理咨询顾问的认证工作。中国企业联合会（也叫中国企业家协会，简称 CEC/CEDA）和香港管理顾问学会（外文 Institute of Management Consultants Hong Kong Limited, 简称 IMCHK）同国际管理咨询协会理事会的标准一致。一位咨询师要在个人品质、资历、经验、能力、独立性等方面达到 ICMCI 的全球通用标准才能得到 CMC 证书。

毋庸置疑，一位有效的咨询师应该具有解决问题的能力，独立性，专业知识和优秀的学历；但是为了在中国市场上取得成功，丰富的经验也是必不可少的。

关于咨询服务的顾客，一般是私营公司，也可能是国有企业或者地方政府。维系咨询师和顾客的合作关系有时有一定的难度，比如说咨询师提供的服务没有达到客户期望程度的时候；咨询市场的发展还有欠‘成熟’，客户无法完全理解咨询服务所带来的利益。比如，大部分意大利管理咨询师都认为，很多的意大利企业家对咨询行业的理解还很‘幼稚’：这表示他们对咨询服务还持有怀疑的态度，对他们来说价格仍旧是决定是否雇用咨询人员的最重要的因素，这表示他们当中仍有人没有意识到咨询服务的价值。这一点，在某些行业尤其如此，比如说意大利中小型家族企业。所以在中国市场上投资的时候，这些企业家很可能坚持他们的成见；然而在中国市场上这些‘怀疑的’企业家，在解决各种各样复杂的问题时，也不得不找咨询师寻求帮助。事实上，意大利咨询业务的发展历史并不短，可以说是从二十世纪初开始的。意大利咨询方式受到了美国咨询的影响；今天在意大利经营的最大管理咨询公司仍旧是从国外来的。

中国的咨询市场还特别年轻：第二章介绍了管理咨询在中国的发展历史和目前的行业情况。在中国改革开放以前，中华人民共和国政府不允许外国企业家来中国投资、发展；中国企业大部分都是国有企业，那时候在中国基本上没有专业的管理知识：在那种情况下管理咨询行业毫无生机。

二十世纪八十年代，美国管理咨询公司开始在中国进行商业活动，比如说 McKinsey&Company, Boston Consulting Group, Ernst&Young, Bain & Company, A.T.Kerney 等等。这些跨国公司最初从国外为来中国投资的顾客服务；二十世纪九十年代在中国大陆和香港设立办事处，也开始为中国企业和地区级行政区提供服务。这就是中国管理咨询市场的诞生。

加入世界贸易组织（World Trade Organization, 简称 WTO）是对中国咨询行业发展最大的推动。为了达到 WTO 为成员国设下的市场标准，尤其是很大程度上开放了服务行业的发展。当然，咨询行业属于服务业；法律咨询、税务咨询、金融咨询的行业市场遇到得到了最大程度的开放，同时管理咨询行业也得到了在中国前所未有的开放。比如说，当时在中国建立一家咨询公司的手续和费用都相对容易化了。

目前中国管理咨询市场仍然由跨国咨询公司把持；中国管理咨询公司大部分是中小型的（这些一般被称为‘boutiques’），还没有一家中国跨国咨询公司可以在国外跟

McKinsey 或 BCG 竞争；但是也有大型的中国管理咨询公司可以向国际化发展，比如高峰咨询公司和和君管理咨询公司。中国咨询市场从一开始就不断地发展着，并且极具发展潜力。

意大利咨询公司也从二十世纪九十年代起在中国进行业务活动。今天在中国的经济中心有很多意大利咨询公司，特别是法律咨询公司、税务咨询公司、金融咨询公司；当然也有管理咨询公司和‘通用’咨询公司。第三章主要讨论意大利咨询顾问在中国的发展情况，以及另一种咨询形式，即为来华发展的意大利企业提供指导、帮助及支持的公司及机构。为了加深对意大利咨询公司的了解，以及加深其为中国市场提供的服务的理解，我采访了在不同咨询领域工作的咨询师；其中包括公司的管理人、公司的创始人，他们介绍了各自不同的服务内容、方式及专长。

在中国市场上发展最为成功的意大利管理咨询公司是 The European House Ambrosetti；Ambrosetti 集团跟 Bai Shi Barbatelli & Partners 合作给意大利不同企业提供最详尽的业务：从首次接触到在中国市场上的扩展策略，这种的‘全方位服务’的咨询公司尝试着满足意大利企业家的所有需求。

大部分在中国的意大利咨询公司规模相对较小；为了提供为了提供全球化全方位的服务他们只能建立合作关系，也就是说咨询师们会向某一方面的专家寻求帮助，比如说向客户推荐可信任的中国或者意大利律师、会计师等。

反之亦然，有的法律咨询公司和税务咨询公司也提供特定的管理咨询服务，特别是大型的咨询公司。一些小型法律公司则选择进一步地专攻，比如说有的专攻知识产权、专利权等。

此外，在意大利还有很多提供国际化服务的咨询公司。虽然大多数情况下，这些公司没有针对中国市场的特殊专长，但是它们可以通过特殊的专业知识、数据和金融工具为客户提供增值服务，有效地指导客户在中国投资。

最后，意大利企业家可依靠一些政府组织（比如说中国意大利商会）和其他商业机构（比如说中意基金会）来获得需要的帮助和咨询；通过 SACE 和 SIMEST 企业家还可以得到资金及对发展工业的有效建议。

用不同的服务来满足不同的需求；首先要讨论的是‘咨询’的意义、历史和最常见的服务形式。

CAPITOLO I

LA CONSULENZA AZIENDALE

1.1 La consulenza aziendale e il consulente: qualche definizione

Il concetto generale di consulenza si riferisce al servizio fornito da un esperto accreditato ad un committente; dietro compenso il consulente analizza la situazione nella quale è stato chiamato a intervenire e consiglia e assiste il cliente con lo scopo di garantirgli, grazie a conoscenza, esperienza, e obiettività, performance e risultati migliori di quelli che avrebbe ottenuto con le sue sole competenze.

Le tipologie di consulenza sono varie e vanno dalla consulenza legale a quella medica, dalla consulenza psicologica a quella gestionale; il contenuto trattato nelle pagine che seguiranno è focalizzato sulla consulenza aziendale, che comprende un ampio ed eterogeneo bacino di consulenti diversamente specializzati e che offrono servizi profondamente diversi tra loro; talvolta si rispecchiano in etichette altrettanto eclettiche come “consulente d’impresa”, “consulente strategico”, “consulente di leadership”. Prima di procedere con una panoramica delle definizioni che vari autori, istituzioni e consulenti stessi hanno formulato circa la consulenza aziendale, è bene sottolineare che con la locuzione “consulenza aziendale” ci si riferisce all’insieme di consulenze specifiche e settoriali rivolte ad imprese o enti pubblici, non al privato cittadino; non definisce una specifica tipologia di consulenza ma include campi di specializzazione diversi purché il servizio sia rivolto all’azienda: in particolare, nelle pagine che seguiranno, concentrerò la mia analisi sulla consulenza direzionale, o *management consulting*.

Una prima partizione nel mondo della consulenza è quella tra consulenza generalista e specialista, in relazione al grado di specializzazione che il consulente può offrire in un certo settore o materia. I consulenti generalisti offrono una consulenza destinata a ogni settore di business, siano i clienti un’azienda del campo manifatturiero o un attore del settore dei servizi; i servizi offerti includono progettazione strategica, organizzazione, marketing, controllo finanziario, comunicazioni e simili: servizi di livello top management, che rispondono a bisogni di diagnosi generale e comprensiva, comune a tutte le imprese. D’altra parte, i consulenti specialisti sono esperti di un determinato settore e, padroneggiando una conoscenza profonda e discipline tecniche e specialistiche in quel determinato campo, possono meglio rispondere alle specifiche necessità del cliente,

comprendere con più chiarezza la sua situazione, eccetera. Il confine tra consulenza specialista o generalista si fa labile nel concreto operare del consulente: le grandi aziende di consulenza che offrono per larga parte servizi di consulenza al top management (quindi, di taglio generalista) spesso tentano di variegare la propria offerta servizi assumendo consulenti specializzati in determinati settori, per venire incontro al desiderio delle imprese clienti di essere assistiti da consulenti che siano esperti nel settore in cui esse operino (specialisti). Le aziende di consulenza specializzata in un determinato campo, viceversa, per quanto possono tentano di espandersi in direzione generalista, anche per ampliare il proprio bacino clienti. Altre distinzioni nel mondo della consulenza aziendale che si basano sul servizio offerto, sono quelle relative all'operato del consulente in un progetto: il suo ruolo è definire gli obiettivi di un'organizzazione o predisporre un cambiamento per raggiungere questi obiettivi? Deve consigliare come implementare il cambiamento o gestire attività "di routine" all'interno di un'impresa?

Nel tentativo di delineare una definizione efficace di consulenza aziendale, ritengo che questa differenziazione non sia eccessivamente rilevante, in quanto le caratteristiche fondamentali del consulente, sia esso generalista o specializzato settorialmente, consulente operativo o implementativo, sono fundamentalmente analoghe. La riflessione sulla distinzione tra consulenza strategica, operativa, di pianificazione implementativa e di implementazione troverà adeguato spazio in un apposito paragrafo di questo capitolo¹.

Inizierei allora con la definizione di consulenza direzionale proposta da Larry E. Greiner e Robert O. Metzger, definizione completa e ripresa in seguito da più autori di manuali del filone americano

“La consulenza aziendale è un servizio consultivo definito contrattualmente e fornito a un cliente da soggetti specializzati e qualificati, che assistono con oggettività e indipendenza tale cliente nell'identificare problemi gestionali, analizzare tali problemi, proporre soluzioni e aiutare, quando richiesto, a realizzare le soluzioni proposte”²

In questa prima definizione si evincono buona parte degli elementi fondamentali della consulenza, in ordine: *l'appartenenza alla categoria dei servizi, la qualificazione ed esperienza* che connotano l'individuo come “consulente” e

¹ Le distinzioni tra macro aree di servizio saranno trattate in questo capitolo, nel paragrafo “I servizi offerti dalla consulenza aziendale”

² Definizione di Larry E. Greiner e Robert O. Metzger tratta da *Consulting to Management*, Prentice Hall PTR (1982)

l'indipendenza dello stesso nell'esercitare la professione. Gli autori accennano anche a quello che è per loro il corso di svolgimento del servizio, che parte dall'identificare i problemi del cliente, passa attraverso la formulazione di proposte per la loro risoluzione e termina (quando richiesto) con l'implementazione delle soluzioni; vedremo nei paragrafi successivi come limiti e scopi dell'azione del consulente possano essere vari e pertanto debbano essere chiaramente definiti in sede di contratto.

La definizione di consulenza di management in merito a professionalità e indipendenza del consulente che troviamo in *Management Consulting. A Guide to the Profession* è fondamentalmente molto simile a quella proposta da Greiner e Metzger; invece circa la funzione della consulenza direzionale essa viene declinata come raggiungimento di obiettivi e scopi gestionali attraverso la risoluzione di problemi manageriali e di business, identificando e cogliendo nuove opportunità, imparando e implementando cambiamenti³; la consulenza non è solo rilevazione di problemi in situazioni di crisi quindi, ma forza innovatrice foriera di cambiamento, a prescindere dalla situazione contingente. Tutti gli elementi sopra visti vengono inoltre condivisi dagli autori Sam W. Barcus III e Joseph W. Wilkinson nella definizione proposta nell'*Handbook of Management consulting services*⁴.

Apportiamo ora un altro punto di vista, di un diverso player nel mondo della consulenza: quello di un'istituzione. Circa i servizi di consulenza, lo Statement del 2015 dell'American Institute of Certified Public Accountants dà una definizione indicando ciò che il cliente acquista dal professionista, ovvero

“[I servizi di consulenza] sono servizi professionali che utilizzano le abilità tecniche, l'educazione, le osservazioni, le esperienze e le capacità nel processo di conoscenza a disposizione del consulente.”⁵

In questa definizione il servizio si traduce insomma nel capitale umano che il consulente apporta al progetto; la consulenza nasce da fattori inscindibili dal singolo individuo: le sue competenze.

In molte definizioni risulta sotteso e raramente esplicitato un aspetto della natura della consulenza, all'apparenza scontato ma su cui a mio avviso è importante soffermarsi e analizzare: *la consulenza di direzione è la fornitura di consigli*

³ Milan Kubr, *Management Consulting. A Guide to the Profession, Fourth edition*, International Labor Office, Geneva (prima pubblicazione 1976)

⁴ Sam W. Barcus III and Joseph W. Wilkinson, *Handbook of Management consulting services*, Mc Graw-Hill (1985)

⁵ Dichiarazione degli standard consultivi dell'American Institute of Certified Public Accountants, *Consulting Services: Definitions and Standards*, copyright© 2015,

indipendenti e assistenza nel processo di gestione a clienti che hanno responsabilità manageriali. Il consulente può fornire al cliente analisi, pareri e progetti, ma la valutazione ultima spetta unicamente al cliente che rimane il responsabile in merito all'implementazione di quanto proposto.

Come vedremo, per poter proporre una consulenza convincente ed efficace il consulente deve comprendere con chiarezza i bisogni del cliente e la sua posizione nell'organizzazione che rappresenta. Analga riflessione sulla complessità del rapporto con il cliente la propone Carlo Brugnoli:

“L'azienda di consulenza eroga un servizio di consultazione, fornisce consiglieri responsabili per la qualità e l'integrità del servizio svolto, lasciando al cliente la responsabilità della scelta delle decisioni e delle azioni da intraprendere”⁶.

Non è sufficiente che il consulente formuli una buona analisi e proponga un adeguato intervento perché il cliente decida di seguire la strategia proposta; il consulente dovrà anche saper “vendere” il prodotto del suo lavoro, ricorrendo a tutte le sue abilità comunicative e interpersonali per ottenere la fiducia del cliente. La resistenza al cambiamento, l'immobilismo e il seguire strade battute e vie tradizionali sono tensioni forti con cui fare i conti, e possono colpire facilmente imprenditori e management in seno alla maggior parte delle aziende.

I vari aspetti della complessa realtà ‘consulenza’ analizzati sopra sono complementari e necessari per delineare la visione d'insieme preliminare; ci accingiamo, nei paragrafi che seguono, ad entrare nello specifico dei fattori accennati sopra.

1.2 Il settore dei servizi e la consulenza aziendale

La consulenza aziendale è un'attività che appartiene al grande settore dei servizi, in particolare quello dei servizi professionali.

Le aziende parte del settore dei servizi, più comunemente noto come “Terziario”, sono molto eterogenee tra loro e i servizi prodotti sono divisibili in due macro

⁶ Carlo Brugnoli, *Le aziende di consulenza. Varietà a variabilità degli assetti istituzionali nelle aziende di consulenza*, G. Giappichelli Editore – Torino, 2010. Nel passaggio citato, l'autore inizia la sua analisi da una definizione del 1974 dell'Istitute of Management Consultants, analoga a quelle formulate dai manuali che abbiamo preso in analisi sopra, e procede ad ampliarla meglio definendo i limiti della responsabilità e della possibilità di intervento del consulente

categorie: i servizi destinati alla vendita, che hanno un prezzo stabilito sul mercato, e i servizi non destinabili alla vendita, che non sono scambiabili sul mercato. Non è raro che aziende non appartenenti al terziario ma, per esempio, all'industria, producano servizi.

Il settore dei servizi ha per lungo tempo visto in Occidente una crescita progressiva e costante, fino a rendere il proprio trend di crescita (o recessione) un vero e proprio indicatore economico. Senza dilungarci sulla 'terziarizzazione' dell'industria (la tendenza crescente delle industrie ad offrire servizi, come quelli di consulenza) e della sempre maggiore interconnessione tra industria e servizi⁷, ciò che è importante sottolineare è che tra i servizi di crescente importanza spiccano i servizi alle imprese, nella quale categoria ricade appunto la consulenza aziendale.

Cerchiamo di approfondire, schematizzandolo, il panorama dei servizi professionali in Italia. Nel testo "Storia della consulenza di direzione in Italia"⁸ edito nel 1992, gli autori dedicano un paragrafo alle imprese di servizi professionali tentando di dividerle in compartimenti per tipologia. I compartimenti individuati sono consulenza direzionale, relazioni pubbliche e consulenza di comunicazione, ricerca scientifica e sociale, formazione, produzione di software, ricerca del personale, revisione contabile e servizi finanziari. Paragoniamo questa analisi con una fatta oggi da Asseprim, l'Associazione Servizi Professionali per le Imprese, il sistema di rappresentanza nazionale unitario dei soggetti imprenditoriali, professionali, dei lavoratori indipendenti e delle Associazioni che offrono servizi alle imprese. All'interno del suo sito internet, essa opera una macro divisione in base ai servizi professionali offerti dalle imprese da essa rappresentata, distinguendo: servizi finanziari, risorse umane, ricerche di mercato, marketing, comunicazione ed eventi, audiovisivo, consulenza aziendale.⁹

Ricorrono diversi compartimenti, tali e quali, come consulenza e servizi finanziari; formazione e produzione sembrano ora essere stati raggruppati sotto la voce "risorse umane"; se la ricerca scientifica e sociale sono sparite, al loro posto compare un nuovo settore, "audiovisivi". Vediamo in dettaglio come Asseprim intende queste categorie, analizzando quando riportato nel sito. Per "Servizi finanziari e assicurativi" si intendono le attività che offrono prodotti, servizi e consulenza in ambito finanziario e assicurativo (società di gestione del risparmio,

⁷ Per approfondimenti in materia si rimanda al rapporto sulla competitività dei settori produttivi, Istat, edizione 2015

⁸ Giuliano Faliva e Ferdinando Pennarola, *Storia della consulenza di direzione in Italia. Protagonisti, idee, tendenze evolutive*, Edizioni Olivares, 1992

⁹ Analisi della pagina www.asseprim.it, sezione "servizi professionali rappresentati" (http://www.asseprim.it/web/questa_asseprim/settori/), consultato il 16.02.2017

intermediazione creditizia, istituti di credito, eccetera); nella categoria “Risorse umane” ricadono le attività di selezione, gestione e formazione delle risorse umane; le “Ricerche di mercato” comprendono l’operato di istituti di ricerche e analisi di mercato che svolgono sondaggi, consulenza basata su ricerche, eccetera; in “Marketing, comunicazione ed eventi” troviamo un ampio spettro di società che operano nelle in vario modo in rapporto alla comunicazione, dalla pubblicità alle pubbliche relazioni, comprendendo marketing, grafica, gestione di social media, eventi, meeting e fiere, e così via. È denominata “Audiovisivo” la categoria delle imprese specializzate nella produzione e distribuzione di prodotti audiovisivi, videogames, animazione e post-produzione, licensing ed editoria digitale.

Asseprim ascrive esplicitamente la consulenza aziendale al panorama dei servizi professionali; per ciò che concerne l’analisi delle prestazioni tipiche della consulenza aziendale rimandiamo al paragrafo dedicato (“I servizi offerti dalla consulenza aziendale”).

1.3 La professionalità del consulente

Nelle definizioni con cui abbiamo iniziato questo capitolo, il consulente è detto innanzitutto “professionista”, qualificato ed esperto, ovvero specializzato, nella materia sulla quale fornisce il suo servizio. Ma in cosa consiste la professionalità del consulente, come si può misurare la sua capacità, esperienza e qualificazione?

In realtà, nel vasto mondo della consulenza aziendale è ancora per certi versi difficile attestare preparazione e performance di un consulente. Richard Newton nel suo libro *Il consulente aziendale. Come dominare l’arte della consulenza*¹⁰ dichiara che una delle ragioni per cui anche il settore della consulenza aziendale soffre della presenza di elementi incompetenti che offrono servizi di bassa qualità è proprio che “non esistono standard da usare come metro di giudizio”.

Sebbene difficilmente i risultati dell’intervento del consulente possano essere quantificati, quantomeno esistono parametri di giudizio ampiamente condivisi dalle categorie di rappresentanza del settore ed una folta bibliografia che ha analizzato la figura del consulente in gran dettaglio, dalle capacità che deve avere, ai principi etici che dovrebbe seguire nel suo operare, arrivando finanche a descrivere lo stile di vita che dovrebbe seguire.

¹⁰ Richard Newton, *The Management Consultant – Mastering the Art of Consultancy (Il Consulente Aziendale. Come dominare l’arte della consulenza, edizione italiana)*, 2010

Nonostante l'evoluzione della consulenza, delle tecniche e delle tecnologie, alcune capacità e tratti distintivi del consulente sono stati teorizzati decenni fa, e ancora risultano validi. Prendiamo ad esempio l'*Handbook of Management Consulting Services*¹¹: in un paragrafo dedicato, dall'eloquente titolo "*Perché la consulenza gestionale è una professione*", gli autori sostengono che la professionalità dei consulenti risiede nel possesso di abilità e qualità, per ottenere le quali è indispensabile educazione, training ed esperienza; conoscenze tecniche; adesione ad un codice etico; infine appuntano che il costo del servizio è stabilito in base alla quantità e tipo di lavoro che il consulente deve effettuare.

Già all'epoca della stesura di questo manuale, diverse associazioni di categoria si erano affermate da quasi un ventennio in America, ed avevano sviluppato propri standard qualitativi ed etici per i propri membri, come ad esempio l'*Institute of Management Consultants*, che richiedeva certi livelli di preparazione accademica, raccomandazioni e il superamento di colloqui per dimostrare le proprie competenze, nonché anni di esperienza nel campo dimostrabili. Un capitolo dedicato all'efficacia del consulente lo troviamo anche nel *Consulting to Management*¹²; le abilità che questo testo identifica come critiche sono:

- Capacità di diagnosi, come oggettività nell'analisi, curiosità ed un approccio analitico ai problemi;
- Orientamento alla soluzione: per trovare nuove vie di sviluppo di un'azienda occorrono l'immaginazione, il coraggio di perorare le proprie proposte e una la capacità di insegnare al cliente come effettivamente deve implementare il cambiamento;
- Conoscenza del campo, possesso di tecniche e strumenti validi, costante formazione
- Capacità comunicative eccellenti, fondamentali dal primo approccio con il cliente alla presentazione scritta o orale della soluzione studiata
- Capacità di vendersi, sia nel senso di farsi pubblicità nel settore per attrarre clienti, sia di vendere le proprie proposte
- Capacità gestionali
- Caratteristiche personali quali empatia, pensiero positivo, motivazione e iniziativa personale, attitudine al lavoro di squadra, mobilità, energia, controllo di sé

Dall'analisi del testo possiamo notare come un alto livello educativo, che comprenda un MBA e possibilmente un Dottorato, necessario per ottenere una specializzazione in una determinata disciplina, sia praticamente considerata una

¹¹ Sam W. Barcus e Joseph W. Wilkinson (1985)

¹² L. E. Greiner e R. O. Metzger (1982)

condizione *sine qua non*, ma non sufficiente; sono tappe obbligate anche esperienze professionali sul campo in altri settori e un periodo di apprendistato come consulente praticante.

Se specializzazioni, metodi formativi e tanti altri aspetti della consulenza sono cambiati in trent'anni, le caratteristiche fondamentali del consulente e le qualifiche desiderabili paiono non essere cambiate poi molto. Ad oggi quali doti sono ancora considerate indispensabili alla consulenza, e quali si sono aggiunte all'elenco? Esistono enti o organizzazioni che certificano la preparazione di un consulente?

“Essendo il mercato della consulenza caratterizzato dalla coesistenza di operatori differenti, è quanto mai necessario un intervento omogeneizzante, di coordinamento, di “moralizzazione” ove occorre; ed è importante che vi sia un codice etico uniforme, che si seguano standard comportamentali, che si promuova l'impegno a migliorare le conoscenze e le competenze specialistiche.”¹³

Così scrive Rosanna Cafaro, in riferimento all'importanza del ruolo assunto dalle Associazioni professionali di categoria. APCO, ASSOCONSULT, FEACO e ICMCI sono esempi di associazioni che riuniscono consulenti accomunati dalla volontà di regolamentare per quanto possibile la categoria, tutelare gli interessi dei consulenti e allo stesso tempo fornire garanzie qualitative al cliente. In questo percorso, un ruolo di spicco lo ricopre l'*International Council of Management Institute* (ICMCI), fondato nel 1987, a cui aderiscono Istituti di consulenza di quasi 50 Paesi al mondo; tra i suoi membri ricordiamo lo storico e già citato *Institute of Management Consultants*, fondato nel 1968 negli Stati Uniti, nonché l'italiana APCO - Associazione Professionale italiana Consulenti di management.

“Per poter essere riconosciuta come professione, un'attività deve essere caratterizzata da un insieme di conoscenze e abilità richieste, da una forma di controllo sull'ingresso e sulla pratica, da un codice di condotta con procedure disciplinari e un sistema di codifica ed insegnamento di tali pratiche. Una professione riconosciuta promuove i suoi campi di attività, ne regola l'ingresso, fornisce un training, stabilisce e mantiene standard pensati per la protezione del cliente.”¹⁴

¹³ Rosanna Cafaro, *Il contratto di consulenza*, CEDAM (2003)

¹⁴ Questa asserzione esplica bene quelle che sono caratteristiche condivisibili che identificano lo status di professione e motivano l'impegno a conformare una professione, ad oggi ancora ampiamente autoregolata, a standard internazionali maggiormente definiti; la citazione proviene dal *Professional Development Framework and Course Development for Management Consultants – A Project Report*, un report di progetto sviluppato dall'*Institute of Management Consultants* in Hong Kong nel 2005; il IMCHK è membro dell'ICMCI dal 2000 e il progetto a cui il report riferisce era sviluppato proprio nell'ottica di fornire una formazione adeguata agli aspiranti consulenti di Hong Kong e tracciarne un modello di sviluppo per la propria carriera professionale. Di questo

Con queste velleità opera dunque l'ICMCI, che tramite l'operato degli Istituti di consulenza dei Paesi membri fornisce una guida per i consulenti di tutto il mondo nella loro formazione e sviluppo di carriera; quanto al tentativo di imporre standard qualitativi ai consulenti nel loro operare, l'ICMCI dal 1993 propone ai professionisti la qualificazione di Certified Management Consultant (CMC), una certificazione delle competenze di consulenza che è riconosciuta in tutti i Paesi in cui ci siano associazioni professionali aderenti al ICMCI.

Sul sito dell'ICMCI possiamo trovare il "CMC Certification Scheme Manual"¹⁵ un documento che descrive dettagliatamente tutto ciò che concerne la certificazione, aggiornato al 24 Gennaio 2014¹⁶. Il CMC si propone di elevare gli standard globali di consulenza manageriale e di incoraggiare la formazione di istituti e associazioni di consulenza manageriale in tutto il mondo, creando un network di informazione, standard e codici di comportamento condivisi.

Questi standard che il CMC si propone di misurare sono stati sviluppati nel corso di molti anni e l'ultimo aggiornamento degli stessi risale al 2013; attualmente i consulenti che aspirano ad ottenere questo riconoscimento devono dimostrare di possedere:

- Una struttura di competenze richieste dall'ICMCI che comprende le abilità, conoscenze e competenze di cui deve essere dotato un consulente affinché possa portare a termine gli incarichi, aderendo ad un codice professionale ed etico nel suo operare
- Un adeguato background educativo
- Esperienza nel proprio campo di consulenza
- Capacità di agire indipendentemente e senza supervisione
- Referenze dei clienti
- Adesione al Codice di Condotta dell'Istituto

I contenuti e le prove da superare oggi per ottenere una qualifica sembrano essere tanto più complesse e articolate quanto più è globale la portata delle suddette. Al di là della specificità con cui sono descritti i requisiti, appare subito chiaro che rimangono fondamentali per il superamento delle prove:

progetto parleremo nello specifico nel secondo capitolo, nel paragrafo dedicato allo sviluppo della professione nella Regione Amministrativa Speciale di Hong Kong.

¹⁵ È possibile reperire il *Certification Scheme Manual* sul sito dell'International Council of Management Consulting Institutes (www.icmci.org; consultato il 16.02.2017); ai fini della nostra analisi prendiamo in esame con particolare attenzione il paragrafo "certification requirements", ISO/IEC 17024:2012 Clause 8.2c,d,e,f & 8.4c, 8.4d

¹⁶ Per statuto, il Manuale viene regolarmente aggiornato e pubblicato, almeno una volta ogni tre anni.

- Capacità di analisi, diagnosi, soluzione e gestione del cambiamento;
- Formazione e pratica sul campo;
- Caratteristiche personali quali capacità comunicative, interpersonali e comportamento etico.

Una riflessione interessante la propone la FEACO (European Federation of Management Consultancies Association), organizzazione no profit fondata nel 1960 che conta oggi 14 associazioni membro in Europa (e non); scopo dell'organizzazione è promuovere ed assistere allo sviluppo della consulenza manageriale in Europa, supportando le associazioni di categoria dei Paesi aderenti (Austria, Croazia, Finlandia, Francia, Grecia, Italia, Portogallo, Romania, Slovenia, Spagna, Svizzera, Ungheria e Hong Kong).

Nel sito dell'organizzazione, alla voce *“What kind of persons are they looking for?”*¹⁷, si dice che non esiste un modello di carriera “standard” che porta alla consulenza; accade che i consulenti siano dotati di una varietà di background educativi e professionali e che le aziende di consulenza assumano sia neolaureati che professionisti esperti di ogni settore, reclutati in svariati modi. Viene anche detto però che esistono “qualifiche formali” (sebbene non vengano elaborate), oltre alle quali l'aspirante consulente dovrà anche avere determinati tratti come capacità analitica e “abilità sociali”. Viene citata la CMC come qualifica di sempre maggiore importanza negli ultimi anni, poiché rende possibile per consulenti certificati dimostrare di aver raggiunto standard internazionali di competenza ed esperienza; tuttavia, la riflessione si conclude asserendo che in un panorama dove non esistono esami di abilitazione alla professione, la consulenza risulta ancora una professione “autoregolata”.

Il concetto della consulenza come professione regolata in buona misura dagli stessi attori del settore ci fornisce lo spunto per concludere il paragrafo con un'ultima analisi, che condurremo tracciando un quadro delle caratteristiche che le grandi imprese di consulenza cercano nei loro candidati all'assunzione. Una semplice indagine può essere fatta ricorrendo ai siti delle stesse, nelle sezioni dedicate ai candidati per le offerte di lavoro.

Abbiamo selezionato per l'analisi dodici imprese leader del settore in Italia, individuate dalla webguide della sezione “Finanza e mercati” de Il Sole 24 Ore¹⁸:

¹⁷ Il paragrafo “what are they looking for?” è consultabile sul sito della FEACO (www.feaco.org), alla pagina Industry>>The Profession>>Starting a job (www.feaco.org/industry/profession/startingajob); consultato il 16.02.2017)

¹⁸ Articolo del 2006 de Il Sole 24 Ore Online, http://www.ilsole24ore.com/art/soleonline4/finanza%20e%20mercati/2006/10/plus_131006_borzi_webguide.shtml?uuid=focee178-5ab8-11db-b796-00000e25108c, consultato il 17.09.2016

Accenture, A.T. Kearney, Bain & Company, Booz Allen Hamilton, Boston Consulting Group, Capgemini, Deloitte Consulting, Ernst Young, IBM Global Business Services, Kpmg Advisory, McKinsey & Company e Value Partners¹⁹.

Il confronto non è semplice, dato che si tratta di aziende molto diverse tra loro, sia in termini di *vision* e *mission* che sotto il profilo dei servizi offerti; per alcune di queste imprese (come Accenture, Capgemini e IBM) la consulenza rappresenta solo una parte dei servizi offerti ed è una consulenza di tipo specialistico, perché riguarda principalmente l'applicazione di tecnologie e informata alla struttura e vita aziendale. Grande è anche la differenza nella struttura delle aree "Lavora con noi": se A.T. Kerney, Boston Consulting Group, McKinsey e Value Partner spendono molte parole nel tratteggiare il background (accademico e professionale) apprezzato in un candidato, aziende come Accenture, Booz Allen Hamilton e Deloitte non forniscono questo tipo di indicazioni, strutturando la pagina come una sorta di bacheca attraverso la quale i candidati selezionano tra le posizioni disponibili in ogni settore di servizio che l'azienda offre al momento e tramite la quale è possibile candidarsi per una specifica posizione in una specifica collocazione territoriale nel mondo; i requisiti richiesti ai candidati sono specificati nel relativo annuncio.

Ciò che è stato possibile riscontrare con relativa semplicità sono i tratti caratteriali auspicati per ricoprire il ruolo di consulente, indipendentemente dal livello di specializzazione della consulenza richiesta e dalla collocazione gerarchica della posizione offerta. A.T. Kerney, Boston Consulting Group, Bain & Company, Capgemini, Kpmg, IBM, McKinsey & Company e Value Partners, ben otto delle dodici compagnie prese in osservazione, evidenziano che un consulente deve avere le seguenti caratteristiche (così formulate o con espressioni analoghe), che verranno testate in sede di colloquio:

¹⁹ L'analisi è stata fatta osservando le informazioni contenute nei siti delle aziende campione prese in considerazione, nelle sezioni dedicate a carriera e assunzioni. Le seguenti pagine sono state consultate il 05.10.2016.

Accenture, <https://www.accenture.com/it-it/careers>;

A.T. Kearney, <http://www.atkearney.it/careers/is-at-kearney-for-me>;

Bain & Company, <http://www.bain.com/offices/italy/it/careers/index.aspx>;

Booz Allen Hamilton, <http://www.jobs.net/jobs/booz-allen-hamilton/en-us/>;

Boston Consulting Group, <https://www.bcg.com/it-it/careers/default.aspx>;

Capgemini, <https://www.it.capgemini.com/candidati-ora>;

Deloitte Consulting,

https://www2.deloitte.com/it/it/careers/students.html?icid=bottom_students;

Ernst & Young, <http://www.ey.com/it/it/careers/students/joining-ey#fragment-2-na>;

IBM Global Business Services, <http://www-05.ibm.com/employment/it-it/entrylevel.html>;

KPMG Advisory, <https://home.kpmg.com/it/it/home/careers.html>;

McKinsey & Company, <https://www.mckinsey.it/carriere/entrare-in-mckinsey/chi-cerchiamo>;

Value Partners, <http://www.valuepartners.com/career-management-consulting-firm/>.

- Capacità analitiche e attitudine al *problem solving*
- Orientamento al risultato
- Doti comunicative, propensione alle relazioni interpersonali, al lavoro di squadra e alla leadership

Caratteristiche che abbiamo già visto tratteggiate in manuali dedicati alla consulenza aziendale pubblicati trent'anni fa. Per ciò che concerne il background accademico, l'ottenimento di una laurea di primo livello sembra essere un requisito implicito, ma ancora più auspicabili laurea magistrale, dottorato o MBA presso prestigiose scuole di Business internazionali. Inoltre, molte delle grandi *firm* di consulenza propongono esse stesse corsi di formazione e promuovono l'ottenimento di master al termine del periodo di apprendistato. Alcune imprese, come McKinsey & Company e Bain & Company, offrono al pubblico un insight sul percorso carriera all'interno dell'azienda, completo di tappe del percorso e requisiti per l'avanzamento; la maggior parte però non divulga tali informazioni e quindi non è possibile dalle informazioni disponibili sui siti evincere se ci siano competenze e caratteristiche personali comuni tra le aziende per ciò che concerne le valutazioni alla base degli avanzamenti di carriera.

1.4 Obiettività e indipendenza del consulente

L'obiettività è la capacità di osservare e formulare giudizi in modo imparziale e senza pregiudizi, ed è fondamentale per il lavoro del consulente.²⁰ Questo principio è in primo luogo riconosciuto dal cliente stesso, ed è una delle motivazioni possibili alla base della decisione di rivolgersi ad una azienda di consulenza: ad esempio, quando all'interno dell'impresa c'è discordia di pareri circa la strategia da adottare in questo o quel progetto, il valore della consulenza sta nell'obiettività che la caratterizza, poiché è utilizzata come parere esterno che funge da ago della bilancia.

Se, ad esempio, si teme la reazione del cliente di fronte a notizie sgradevoli sulla reale situazione dell'azienda, o sulle strategie da attuare, o se in qualsiasi modo le

²⁰ Questa asserzione trova concordanza nella letteratura: nell'*Handbook of Management Consulting Services* Joseph W. Wilkinson nel primo capitolo enumera per prima l'indipendenza di giudizio tra i benefici minimi del ricorrere alla consulenza; similmente, Richard Newton ne *Il consulente aziendale. Come dominare l'arte della consulenza* pone l'indipendenza del consulente tra i suoi attributi fondamentali – seppure ammettendo i limiti di tale indipendenza in virtù dell'umanità del consulente; anche nel manuale *Management to Consulting. A guide to the profession* all'importanza dell'indipendenza del consulente viene dedicato un paragrafo.

aspettative del cliente possono influenzare l'operato del consulente, è chiaro che l'indipendenza del consulente non è garantita, e la sua obiettività viene messa in questione. Nella fattispecie, il manuale *Management to Consulting. A guide to the profession* delinea gli aspetti caratterizzanti dell'indipendenza per il consulente: capacità di esprimere pareri tecnici (indipendenza tecnica), non-subordinazione al cliente e alle sue decisioni amministrative (indipendenza amministrativa), non esposizione a rischi di natura politica in termini di ripercussioni (indipendenza politica), indipendenza finanziaria ed emotiva.

“Il consulente aziendale non rilascia giudizi di comodo e non accetta di essere influenzato da terzi nel formulare i risultati del suo lavoro; egli fornisce senza eccezione consulenze imparziali e obiettive”²¹

Come dobbiamo intendere allora la figura del consulente interno? Maurizio Prete, responsabile degli studi strategici alle Industrie Pirelli nel 1987, scrive un capitolo nel Quaderno di formazione “La consulenza aziendale in Italia. Scenari per l'anno 2000” in cui affronta la questione della consulenza interna. Tipicamente la consulenza viene cercata all'esterno dell'azienda, anche per apportare innovazione e un nuovo sguardo alla strategia aziendale²²; l'autore sostiene però che anche internamente all'azienda possano operare figure che egli definisce “consulenti interni all'azienda”.

In genere sono persone degli staff centrali a cui vengono richieste altre funzioni di servizio oltre alla consulenza interna, come la gestione di risorse e compiti comuni alle varie aree aziendali e così via; così, raramente questo ruolo di consulenza è percepito in modo diretto. “Perché un ente centrale possa essere considerato un consulente interno, deve operare perseguendo l'obiettivo fondamentale di aumentare la competitività dell'area aziendale che ne ha richiesto l'intervento”, aiutando l'azienda nel suo processo di adattamento e a volte anticipazione del cambiamento dell'ambiente esterno. Tra i vantaggi annoverati del ricorrere ad un consulente interno figurano maggiore conoscenza delle dinamiche interne all'azienda, capacità di coordinamento, vantaggi dati dalle economie di scala; si aggiunga all'elenco anche la costante disponibilità, che non può essere sempre garantita da un consulente esterno.

Tuttavia l'autore specifica anche quali a parere suo siano i requisiti affinché la consulenza dell'ente centrale sia un valido strumento: l'alta competenza e livello

²¹ Dal codice deontologico della Categoria Consulenti aziendali dell'Unione Commercio Turismo Servizi Alto Adige, reperibile alla pagina <http://www.unione-bz.it/it/l-unione/downloads/26-o.html> (consultato il 20.02.2017)

²² Maurizio Prete, *Quaderni Di Formazione Pirelli – La Consulenza aziendale in Italia*, Ist. Battelle, Ginevra (settembre 1987)

professionale del consulente, un reale risparmio rispetto ai costi operativi equivalenti e che l'intervento debba fornire all'azienda un punto di vista indipendente. Quest'ultimo punto, a mio avviso, è praticamente impossibile da ottenere quando il consulente si collochi nella medesima struttura gerarchica e organizzativa della azienda o ente per cui lavora. Dipendenza dal vertice, dinamiche interpersonali e visione condivisa con l'azienda sono ostacoli troppo grandi per poter garantire un'obiettività di giudizio paragonabile a quella offerta da un consulente esterno. Il già ampiamente citato "Consulting to Management"²³ dedica un paragrafo all'argomento, paragonando vantaggi e svantaggi della consulenza interna rispetto a quella esterna; paragrafo che si conclude con l'affermazione che la consulenza interna non può sostituire quella esterna, sempre a ragione della dubbia indipendenza del consulente interno.

Da questa riflessione possiamo concludere che l'esistenza del consulente interno è un dato di fatto, è una soluzione che apporta indubbiamente una serie di vantaggi ma non assolve efficacemente a tutte quelle necessità di consulenza imparziale, che suggeriscono il ricorso piuttosto alla consulenza esterna. Il consulente interno, per come è stato definito sopra – in base ai ruoli che ricopre all'interno dell'impresa e con i limiti nell'azione che abbiamo riscontrato, risulta in effetti un presidio trasversale alle funzioni aziendali, finalizzato al rafforzamento e sviluppo dell'impresa, che opera sulla base di una forte componente fiduciaria che lo lega alla proprietà (di cui è di fatto esecutore).

1.5 Il cliente: chi è e perché si rivolge al consulente

“Un buon consulente crea continuamente valore per i propri clienti in proporzione alle tariffe applicate.”²⁴

È generalmente condiviso da teorici della consulenza e aziende di consulenza che approcciano la professione con spirito *client-centric*, che l'obiettivo del consulente nell'esplicare le sue funzioni è prima di tutto la soddisfazione del cliente; in questo senso, sono le esigenze del cliente che plasmano l'offerta dei servizi proposti dai consulenti.

Finora abbiamo solo accennato che, nel caso della consulenza aziendale, il cliente può essere un'azienda o imprenditore, o più raramente un'istituzione. Osservando

²³ L. E. Greiner e R. O. Metzger (1982)

²⁴ R. Newton (2010)

i clienti come strutture organizzative e giuridiche, possiamo operare una schematizzazione che include: imprese private, siano esse operanti nel settore primario, secondario o terziario, di grandi o piccole dimensioni, presenti in un solo Stato o internazionalizzate; organizzazioni e agenzie governative; organizzazioni no-profit non governative; associazioni professionali; una macro-categoria che racchiude tutti i clienti che non ricadono nelle categorie precedenti (gruppi sportivi, organizzazioni religiose, ecc.)²⁵.

Queste considerazioni sulla natura organizzativa e giuridica dei possibili clienti non sono però sufficienti a rivelare la complessità del rapporto tra cliente e consulente e neppure la ragione per la quale tra le caratteristiche fondamentali di un consulente figurano attitudine alla relazione umana, capacità di espressione e simili, al pari di capacità e conoscenza. In un rapporto di consulenza, individuare il cliente può essere molto più complesso di quello che può sembrare, giacché il cliente è in ultima analisi una persona fisica e può essere difficoltoso determinare chi è il cliente reale a cui il consulente e la sua prestazione rispondono quando questo viene ingaggiato, a maggior ragione se avrà a che fare con stakeholder dagli interessi contrastanti.

Per cominciare, la persona che contatta il consulente non è necessariamente il cliente reale; se è stato incaricato di farlo da un manager o responsabile, colui che si relaziona con il consulente svolge il ruolo di interfaccia con il cliente. Il cliente reale può o meno corrispondere al cliente finanziario, ovvero la persona che paga l'onorario del consulente. Nel presentare il proprio lavoro, il consulente deve anche tener conto che il cliente reale potrebbe rispondere a sua volta a senior manager o dirigenti, che sebbene potrebbero non essere direttamente coinvolti nel suo lavoro, valuteranno l'operato del cliente che lo ha assunto, e quindi indirettamente quello del consulente stesso (in questo caso si parla di clienti impliciti).

Anche i collaboratori del cliente (staff) vanno tenuti in considerazione: lo staff non collabora necessariamente con il consulente ma ha la capacità di influenzare il giudizio del cliente reale. Prima abbiamo accennato al caso in cui il consulente risponda a più stakeholder (come un consiglio d'amministrazione) e questi abbiano pareri contrastanti su come si dovrebbe operare in merito ad un certo problema, quale priorità abbia e addirittura sul fatto che sia necessario o meno il ricorso ad un servizio di consulenza esterna; in questa difficile situazione, il

²⁵ Sam W. Barcus e Joseph W. Wilkinson (1985)

consulente cercherà di individuare gli stakeholder con maggiore responsabilità decisionale²⁶.

Una volta fatta chiarezza su chi sia il cliente reale, il consulente affronta una sfida ancora più difficile: determinare i bisogni del cliente. Se come abbiamo asserito prima è il cliente a plasmare l'offerta dei servizi e l'obiettivo ultimo del consulente è la soddisfazione del cliente, è chiaro quanto sia cruciale questa fase del processo di consulenza. E anche in questa fase le difficoltà possono essere inaspettatamente consistenti: il cliente può esplicitare i suoi bisogni direttamente al consulente, ma spesso ci possono essere dei motivi non dichiarati che spingono il cliente a rivolgersi ad un'azienda di consulenza; o addirittura il cliente stesso può non aver correttamente messo a fuoco i propri bisogni²⁷.

Che si tratti di una necessità consapevole o meno, in primo luogo il cliente può rivolgersi alle competenze specifiche di un consulente per risolvere un problema, o per portare innovazione nella sua azienda; il cliente può altresì avere necessità di accedere a tecniche e strumenti propri del consulente. Il consulente può ricoprire temporaneamente ruoli di management all'interno dell'azienda cliente, o essere chiamato a subentrare e assumere il controllo di attività in eccesso che il cliente non riesce a gestire. Come abbiamo visto, può capitare che al cliente sia ordinato di rivolgersi al consulente, oppure che il cliente non sapesse di avere un certo bisogno finché un consulente non gli ha presentato una certa linea di servizi accattivante di cui può trarre beneficio. Altri motivi non immediatamente evidenti che possono spingere il cliente a rivolgersi al consulente sono la riduzione dei rischi, l'incapacità di risolvere autonomamente un problema, testare la validità di un suo stesso progetto o soluzione, rassicurare gli stakeholder della sua impresa.

1.6 I servizi offerti dalla consulenza aziendale

²⁶ A complicare ulteriormente la posizione del consulente si consideri che se questo opera all'interno di un'azienda di consulenza, il suo operato viene valutato non solo dal cliente ma anche dai propri superiori; gli interessi della azienda ed i bisogni del cliente non necessariamente coincidono, così che in certe situazioni, sebbene il cliente possa essere soddisfatto della prestazione del consulente, questa verrà valutata negativamente dall'azienda di consulenza perché insufficiente rispetto agli standard, o perché il consulente non è riuscito a vendere incarichi successivi, e così via.

²⁷ Sono molti i motivi per cui il cliente può tenere delle informazioni nascoste al consulente, perciò il consulente apre ogni progetto con una fase esplorativa del problema che gli viene presentato, dell'ambiente aziendale, di svariati aspetti dell'organizzazione cliente, anche per rilevare discrepanze e inesattezze e poter formulare un efficace piano di consulenza.

Nel paragrafo precedente abbiamo tratteggiato la figura del cliente e iniziato ad affrontare il concetto di servizio di consulenza aziendale come risposta ai bisogni del cliente. Dedichiamo ora un paragrafo al tentativo di meglio definire quali servizi rientrino nella categoria di servizi di consulenza aziendale.

Una classificazione generale di servizi tra di loro diversissimi la fornisce Richard Newton. L'autore nel suo manuale utilizza tre variabili per categorizzare il posizionamento di un servizio di consulenza: il settore, la linea di servizi e la fase del ciclo di vita del cambiamento²⁸.

Questa classificazione prende in considerazione i settori a cui il servizio si rivolge principalmente, che come abbiamo detto influenzano il tipo di bisogni che ha il cliente; la "linea di servizi" inquadra l'ambito del servizio, che può essere pensato per un determinato settore o essere applicabile trasversalmente a più settori (come la gestione delle risorse umane). L'espressione "fase del ciclo di vita del cambiamento" fa riferimento a quale fase del costante processo di cambiamento a cui è soggetta una azienda va ad inserirsi l'operato del consulente.

Le imprese evolvono costantemente per sopravvivere; Newton cerca di indentificare le fasi del processo di cambiamento e in quale si collochi l'operato del consulente. L'autore individua quattro fasi a cui corrispondono quattro tipi di consulenza: la consulenza strategica, finalizzata a definire gli obiettivi di un'organizzazione; la consulenza operativa, che valuta la routine aziendale ed individua possibilità di miglioramento; la pianificazione implementativa agisce sulla pianificazione delle iniziative di miglioramento; la consulenza implementativa rappresenta la realizzazione effettiva del cambiamento.

Dobbiamo annoverare tra i servizi anche la forma di consulenza detta "di processo". Si tratta di un modo di fare consulenza per il quale il ruolo del consulente non è consigliare direttamente il cliente sul da farsi, ma aiutarlo a individuare e risolvere *autonomamente* (in seno all'azienda) i problemi, implementare cambiamenti eccetera. La consulenza definita "esperta" ha come scopo la produzione di materiale fisico, cambiamenti, formazione, informazioni e così via; diversamente, il consulente di processo ha come obiettivo di essere una guida per il cliente e i suo staff nei processi di cambiamento. Il consulente di processo si incarica di individuare e coordinare i membri dell'azienda cliente, favorendo lo svolgimento autonomo dei vari processi, siano questi finalizzati ad individuare un problema, realizzare un progetto di cambiamento, o altri.

²⁸ R. Newton (2010)

È possibile delineare il ventaglio di linee di servizi che afferiscono alla consulenza aziendale e differirle da ciò che non lo è? Secondo autori quali Pennarola e Faliva, tentare di individuare più specificatamente le aree di servizio che competono la consulenza aziendale, cercare di enumerarle, rappresenta una lotta persa in partenza. Oltre al rischio di ritrovarsi a enumerare i problemi che possono incontrare i clienti, ci si ritroverebbe comunque con un elenco di servizi in continuo aggiornamento²⁹.

Possiamo dire che esistono classificazioni per aree dei campi d'azione della consulenza di management, ma tali classificazioni sono per lo più indicative, poiché le discipline manageriali sono in continuo ampliamento.³⁰ I limiti dei servizi propri della consulenza aziendale sembrano quindi i limiti della consulenza stessa a livello di definizione. Vi sono poi autori che di fronte all'incertezza nel definire cosa la consulenza aziendale sia, tentano di definire la consulenza in negativo, descrivendo cosa essa *non* sia³¹.

Non mancano certo tentativi di restrizione del campo di vari enti ed organizzazioni autorevoli, ma nell'analizzarli troviamo aspetti che accomunano queste voci come elementi di discordanza. Proveremo ora a paragonarli, non certo per stabilire un elenco esaustivo e univoco, ma per individuare aree di servizio ragionevolmente condivise dalle plurime voci che regolano e osservano questo settore.

Iniziamo con uno sguardo alla letteratura di settore. Secondo gli autori del manuale *Handbook of Management consulting services*, le principali aree di servizio della consulenza aziendale sono: gestione generale, produzione, personale, marketing, finanza e contabilità, approvvigionamento, ricerca e sviluppo, packaging, amministrazione e operazioni internazionali³². Questa categorizzazione trova consonanza con quella compiuta da R. Newton per organizzazione, gestione, marketing, ricerca e "rapporti di lavoro" (personale); oltre a queste Newton individua come aree di servizio della consulenza anche la pianificazione, la comunicazione, l'informazione, il controllo, le relazioni estere, la produzione e la creazione di imprese.

Abbiamo in precedenza analizzato la categorizzazione dei "servizi professionali" fatta dall'Associazione Servizi Professionali per le Imprese (ASSEPRIM). Riguardo alla voce "consulenza aziendale", la pagina del sito così riporta:

²⁹ G. Faliva e F. Pennarola (1992)

³⁰ R. Cafaro (2003)

³¹ L. E. Greiner e R. O. Metzger (1982)

³² S. W. Barcus e J. W. Wilkinson (1985)

Consulenza aziendale. Comprende: società di consulenza amministrativa e gestionale, direzione aziendale, organizzazione e pianificazione aziendale; controllo e revisione contabile; elaborazione dati e gestioni amministrative; attività degli studi legali, notarili, commerciali, tributari. Attività di certificazione, brevetti; consulenza logistica, sanitaria, servizi di realizzazione e verifica di conformità normativa, conformità tecnica, sistemi di gestione della qualità in generale anche in ambito sicurezza sul lavoro, tutela dell'ambiente e affini.³³

Questo elenco include alcune attività poco condivise dalla maggior parte degli attori del settore della consulenza aziendale, risultando inoltre eccessivamente specifico e descrittivo.

Una fonte di informazioni autorevole nel settore è senza dubbio è l'Associazione delle imprese di Consulenza di Management in Confindustria (ASSOCONSULT), che tramite l'Osservatorio di Management Consulting in Italia monitora l'evoluzione del settore della consulenza aziendale. Nel rapporto annuale 2014-2015, prima di presentare i dati raccolti nell'arco dell'anno ed i trend stabiliti confrontandoli con le analisi precedenti, si specifica che le analisi sono state eseguite considerando un perimetro di attività che comprende strategia, *corporate finance*, amministrazione e controllo, assistenza all'internazionalizzazione, *risk management* e *compliance*, organizzazione e risorse umane, formazione, marketing e vendite, operations e *ICT consulting*³⁴.

Questa selezione di categorie è riscontrata da quella proposta dalla FEACO nel suo statuto, che risulta consonante nel contenuto della lista; al di là della formulazione delle voci, la FEACO aggiunge all'elenco la voce *project management* e *economic and enviromental studies*.³⁵ L'aspetto più interessante dell'analisi di questa formulazione è questo: la FEACO propone otto campi considerati "chiave", rappresentanti della professione, ma non esaustivi³⁶. Ritengo che questo tipo di

³³ www.asseprim.it/web/questa_asseprim/settori/consulenza/aziendale.html; consultato il 17.09.2016

³⁴ Osservatorio sul Management Consulting in Italia, *Rapporto annuale 2014/2015*, realizzato in collaborazione con l'Università degli studi di Roma Tor Vergata.

³⁵ Lo Statuto, aggiornato al Novembre 2016, è reperibile all'indirizzo www.feaco.org/aboutfeaco/statutes-bylaws, consultato il 17.09.2016

³⁶ Elenco completo delle aree di interesse della consulenza aziendale riportato nello statuto della FEACO:

1. Corporate strategy and organisation development
2. Financial and administration systems
3. Human resources (including executive search and interim management)
4. Production and services management (including technology, logistics, R&D/ Innovation and quality control)
5. Marketing and corporate communication
6. Information technology and systems
7. Project management

formulazione sia la più lungimirante incontrata, perché racchiude in pochi punti il nucleo fondamentale dell'attività di consulenza. Sebbene non possa essere utilizzata per escludere aree meno pertinenti, mantiene il beneficio dell'apertura della lista e rispecchia una caratteristica fondamentale del settore della consulenza aziendale: linee di servizi e bisogni dei clienti cambiano continuamente e, poiché il settore appare ampiamente "auto-regolato", risulta accettabile approcciarsi all'analisi dei servizi come aree dai confini definiti dalle imprese stesse.

1.7 Il processo di consulenza: selezione ed erogazione del servizio

Prima di occuparci delle fasi del processo di consulenza, consideriamo un aspetto che influenza trasversalmente l'operato del consulente (e le scelte del cliente): i diversi tipi di strutture organizzative nelle quali può operare il consulente, e i determinati vantaggi e svantaggi per la carriera, la stabilità e la soddisfazione generale del consulente che ciascuna comporta.

Innanzitutto un consulente può operare in modo indipendente, o *free lance*, soluzione che permette indubbiamente una certa autonomia nel lavoro e la possibilità di dedicarsi a progetti diversificati, ma di contro garantisce meno stabilità economica, che dipende dalla reputazione accumulata negli anni dal consulente stesso.

Un consulente può poi lavorare per le società di consulenza, a loro volta distinguibili per dimensione; operare in società garantisce maggiore stabilità e possibilità di sviluppo professionale, ma a seconda della dimensione della società, il consulente si dovrà misurare con forti (o deboli) gerarchie aziendali e possibile ripetitività nel tipo di incarichi affrontati; una società di consulenza può garantire al cliente un servizio prodotto dal lavoro di un team e linee di servizi più diversificate, grazie alle specializzazioni diverse dei consulenti che per essa lavorano.

Infine, il consulente può essere assunto da società che offrono vari servizi all'impresa, tra cui appunto quello di consulenza; in questo caso, ad esempio, potrebbero esserci problemi di indipendenza del consulente, che può o meno essere soggetto a pressioni affinché consigli al cliente il ricorso ad altri servizi offerti dalla medesima azienda.

Questa breve riflessione su pro e contro del lavorare nelle varie forme organizzative che offrono servizi di consulenza non è assolutamente esaustiva, ma ci dà un'idea generale delle possibilità d'impiego del consulente e, parallelamente, sulle principali forme di impresa che forniscono servizi di consulenza al cliente.

Torniamo ora all'argomento a cui è dedicato il paragrafo: le fasi del processo di consulenza. Il lavoro di un consulente inizia ancor prima della stipulazione di un contratto, nella fase della proposta di consulenza. In questa fase racchiudiamo tutta una serie di passaggi che possono talvolta determinare l'esito della proposta stessa: la ricerca del cliente, l'analisi della sua situazione, la valutazione dell'attrattività e fattibilità del progetto e la formulazione della proposta. Sia che il consulente contatti per primo i potenziali clienti, sia che siano questi a contattarlo perché interessati ai suoi servizi, è il consulente che si crea attivamente l'occasione di lavoro; la reputazione gioca un ruolo fondamentale nella consulenza aziendale: il consulente deve quantomeno pubblicizzare il proprio lavoro, affinché il potenziale cliente decida contattarlo.

La vendita dei servizi parte quindi da conferenze, workshop e meeting, dagli eventi organizzati dalle associazioni professionali, dalla cura del proprio sito web e da ogni forma di pubblicità su ogni media. Anche la rete di contatti (o network) di cui dispone giocano un ruolo importante nella costruzione della propria reputazione e sono un canale di accesso alla clientela potenziale. Si consideri anche che le aziende di consulenza prestigiose hanno spesso a disposizione personale destinato unicamente alle operazioni di vendita dei servizi.

Dopo aver individuato un'opportunità di impiego, il consulente dovrà valutare numerosi fattori prima di decidere se avanzare una proposta di consulenza. Tramite dialoghi esplorativi con il potenziale cliente, il consulente deve inquadrarne i bisogni (anche quelli non esplicitamente dichiarati o non percepiti), raccogliere le informazioni necessarie per stimare approssimativamente la quantità di tempo che verrebbe investita nel progetto, decidere se possiede le capacità per portarlo a termine e se avrebbe convenienza e interesse ad accettarlo. Questa fase può durare giorni come mesi, a seconda dei ritmi che scandiscono gli incontri tra consulenti e clienti.

Se il consulente desidera seguire il progetto, formula una proposta di consulenza, che sia anche un'offerta attraente, in cui, essenzialmente, riassume i problemi del cliente e propone le sue competenze in materia ed il metodo con cui affronterebbe il caso, nonché il valore che creerebbe per il cliente alla fine della collaborazione; stabilisce inoltre i termini commerciali ed eventualmente chiarisce le proprie condizioni per accettare l'incarico e altri dettagli.

Lo scopo del processo di realizzazione di un incarico di consulenza è, come abbiamo detto, la soddisfazione del cliente. Come tutti i processi segue delle fasi che teoricamente hanno un ordine lineare e consecutivo, assunzione che raramente rispecchia la pratica: il consulente si trova sovente costretto a rivedere il lavoro fatto in precedenza, per esempio se, ormai alla stesura del report, si trova con dati incompleti oppure realizza di aver trascurato un punto di vista con cui analizzare i dati. Inoltre, durante ogni fase del processo di consulenza viene effettuato un continuo controllo del servizio, nella forma di periodici incontri tra cliente e consulente.

La prima fase del processo prevede una estesa pianificazione: dei tempi, degli strumenti, della ricerca delle risorse necessarie. Una pianificazione preliminare viene fatta già durante la stesura della proposta, ma solo dopo l'inizio dell'incarico è possibile per il consulente accedere a quelle informazioni necessarie per una pianificazione tanto accurata quanto flessibile (sempre per adattarsi agli stessi imprevisti che interferiscono con l'ordine logico del processo di realizzazione della consulenza).

La raccolta dei dati è una fase critica sotto molti aspetti: i dati sono sia la base dell'analisi del consulente che, in certi casi, metro di misura della sua prestazione; la scelta di quanti e quali dati raccogliere per trarne informazioni rilevanti è alla base della bontà dell'analisi che verrà effettuata. Il consulente raccoglie questi dati principalmente tramite osservazione e colloqui nell'ambito aziendale, ricorrendo a ricerche o sondaggi, attingendo alle analisi passate e raccolte di dati già esistenti, pubblicamente divulgati o interni.

Alla raccolta segue appunto l'analisi, momento in cui il consulente applica le sue specifiche conoscenze e capacità per trarre le conclusioni che si trasformeranno nella strategia consigliata. Avendo identificato il problema con chiarezza, il consulente deve ora analizzare i dati facendo attenzione a non farsi influenzare da pregiudizi, tenendo presente tutte le interpretazioni alternative ma essenzialmente eleggendo il punto di vista che diventa chiave di lettura dei dati. A questo punto, il consulente procede alla creazione dell'output che genera valore per il cliente; prima della consegna del lavoro finito il consulente (o l'azienda di consulenza) esegue ulteriori controlli di qualità: dalla più basilare rilettura del *deliverable* alla verifica che questo incontri gli standard qualitativi imposti dalla *firm* di consulenza per cui chi si è occupato dell'incarico lavora.

Il prodotto del lavoro del consulente deve generare un cambiamento nell'azienda del cliente; a seconda del servizio richiesto, il consulente deve poter produrre un risultato che sia un cambiamento diretto e misurabile (per esempio, una riduzione

del 5% dei costi di input) o un *deliverable*, un output che il cliente possa utilizzare per realizzare il cambiamento desiderato. Il *deliverable* può assumere forme e stili differenti in relazione alle preferenze del cliente, del consulente o dell'azienda di consulenza per cui il consulente lavora, nonché dalle specificità dell'incarico; in ogni caso, le forme a cui si ricorre per la maggiore (o combinazione di tali) sono le presentazioni, i report, i corsi di training ed i seminari, gli elenchi di informazioni e così via. Così, anche se come menzionato prima cliente e consulente si confrontano per tutta la durata dell'incarico, vi è un momento finale in cui il consulente presenta o consegna il risultato del suo lavoro.

La conclusione ed i limiti del servizio sono virtualmente dettati dai termini concordati nella proposta di consulenza, ma un approccio *client-centric* sovente spinge l'operato di un consulente un passo oltre alla consegna dei *deliverable*. Come già detto il ruolo del consulente può essere meramente di fornire un piano d'azione, o implementare direttamente un cambiamento, e così via; ma anche non trattandosi di consulenza implementativa, è compito del consulente fornire indicazioni circa la pianificazione delle attività da svolgere dopo la conclusione dell'incarico, un piano per attuare i cambiamenti, preparare il cliente ai requisiti per il cambiamento e valutare le resistenze, e come affrontarle. Ovviamente questa attenzione al cliente non può costare al consulente tempo e impegno tali da superare termini e confini dell'incarico, sfociando in effetti in lavoro extra non pagato; ma è anche vero che assicurare che il proprio servizio crei effettivamente valore per il cliente influisce positivamente sulla reputazione del consulente e predispose la strada per successivi incarichi dal cliente, siano di rinnovo o assistenza alle operazioni successive, necessarie al cambiamento.

Allo scopo di valorizzare la propria professionalità il consulente deve rivedere il lavoro svolto e focalizzare le nuove competenze acquisite, traducendole eventualmente in *case studies*, trasformando così la conoscenza ottenuta in materiale fruibile in futuro, e aggiornare di conseguenza il curriculum.

Scopo della consulenza di processo non è fornire un parere o un progetto, o implementare un cambiamento, o intervenire nelle mansioni dell'impresa, bensì guidare l'azienda cliente in modo che analisi, soluzione dei problemi e cambiamento siano elaborati all'interno della azienda stessa. In questo caso l'interesse del consulente è volto al processo, e non al contenuto; chiaramente ruolo del consulente, *steps* della consulenza e risultato non sono i medesimi della consulenza esperta.

1.8 Il contratto di consulenza e la remunerazione della prestazione

Il contratto rappresenta la base fondamentale della relazione tra consulente e cliente, poiché è fonte della responsabilità professionale per il consulente, sancisce i termini di servizio e stabilisce la forma di calcolo per il pagamento dovuto.

La consulenza aziendale giuridicamente è da considerarsi una libera professione intellettuale e il contratto che lega consulente e cliente ha come oggetto il mero compimento di un'attività, indipendentemente dal risultato che sarà raggiunto (*obbligazione di mezzi*).

La prestazione professionale richiesta al consulente consiste nel mettere a disposizione del cliente i mezzi tecnici che la scienza ufficiale offre in una determinata materia. Tale prestazione viene comunemente definita, sotto il profilo sistematico, come una <<obbligazione di mezzi>>, nell'ambito della quale lo scopo pratico che il cliente si è prefissato di raggiungere costituisce un elemento estraneo alla prestazione.

In altre parole, il consulente è obbligato per contratto a eseguire diligentemente e con perizia l'opera professionale, *non* a realizzare il risultato che il cliente vuole perseguire tramite consulto (che sarebbe invece *obbligazione di risultato*). L'adempimento del contratto è quindi determinato dal rispetto delle regole e nozioni tecniche proprie della professione svolta; costituisce invece inadempimento la mancata, ritardata o inesatta esecuzione della prestazione richiesta³⁷. Chiaramente la complessità della tutela del cliente è data dal fatto che si basa sulla garanzia della qualità della prestazione data dall'esercizio diligente della prestazione professionale: qualità quindi quanto mai difficile da stimare³⁸.

Nell'operare il consulente è tenuto ad astenersi dal rappresentare situazioni che potrebbero rivelarsi nocive al cliente, anche qualora la causa del danno fosse una rappresentazione parziale della realtà contenuta nel parere, omissione di informazioni utili³⁹; inoltre il consulente risponde a tutte quelle responsabilità collegate alla tutela della privacy del cliente, come l'obbligo di non diffondere informazioni che potrebbero causare danno al cliente, e così via.

Il cliente può sempre recedere dal contratto, anche senza giusta causa o giustificato motivo, rimborsando al consulente le spese sostenute e pagando il compenso per l'opera svolta sino al momento del recesso. Diversamente, il consulente può recedere dal contratto solo per giusta causa. In tal caso ha diritto al rimborso delle

³⁷ La tematica del contratto di consulenza e degli obblighi e doveri che sancisce è ampiamente trattata nell'articolo *Il contratto di consulenza* dell'Avvocato Nicola Ferrante, pubblicato alla pagina web dello Studio il 6 Agosto 2012, consultabile all'indirizzo <http://contrattoconsulenza.avvocatoferrante.it/contratto-consulenza.html> (consultato il 17.09.2016)

³⁸ Rosanna Cafaro, *Il contratto di consulenza*

³⁹ Secondo i principi dell'"obbligo di diligenza" (Art. 2104 del Codice Civile) e dell'"obbligo di fedeltà" (Art. 2105 del Codice Civile)

spese sostenute e al compenso per l'opera svolta, da determinarsi a seconda del risultato utile a favore del cliente. In ogni caso il recesso del consulente deve essere esercitato in modo da evitare pregiudizio al cliente.

Circa la remunerazione del consulente, come detto il contratto stabilisce il metodo di calcolo della remunerazione dovuta, nonché modi e tempi del versamento e tutte le clausole e specifiche che le parti riterranno di aggiungere. Solitamente, il consulente calcola e riporta nel contratto un massimale di spesa; oltre a questa soglia di spesa, il cliente non è tenuto al rimborso del lavoro svolto dal consulente. Sempre nella maggioranza dei casi, la somma dovuta al consulente è data dalla moltiplicazione delle *hourly fees* per il numero di ore investite nel progetto; a ciò vanno sommati costi aggiuntivi che comprendono svariate voci, dagli spostamenti ai costi per consulenze specialistiche richieste a terzi, e così via, secondo quanto pattuito e stipulato nel contratto.

Tuttavia, la remunerazione è certamente un punto del contratto accordabile alle esigenze del cliente, e non è così raro che un consulente offra un prezzo omnicomprensivo dei servizi che si appresta ad erogare – questo è naturalmente più probabile quando si tratti di una collaborazione di natura “temporanea” e piuttosto “operativa”. Va precisato infine che il consulente può anche prestare gratuitamente la propria attività professionale, per i motivi più vari.

1.8 La consulenza aziendale in Italia: tendenze storiche e condizioni attuali

La consulenza aziendale in Italia ha una lunga storia. La prima società di consulenza italiana fu la Orga, *Organizzazione e revisioni generali di aziende*, fondata nel 1925 da Remo Malinverni. La sua società si occupava degli aspetti organizzativi dell'area amministrativa delle aziende; il pensiero che guidava Malinverni nel suo operato di consulente era la ricerca di un'efficienza tayloristica anche nel campo dell'amministrazione.

In generale, in quei nei decenni il taylorismo ispirava molte grandi imprese in tutto il mondo e l'Italia era aperta alle influenze e teorie economiche internazionali. L'epoca fascista segnò inevitabilmente una fase di chiusura e interruzione degli scambi internazionali; dal secondo dopoguerra, attraverso il traino della ripresa economica che veniva dagli investimenti del piano Marshall, il “modello americano” continuò a segnare lo sviluppo dell'intera economia italiana, anche ed

in particolare nel settore dei servizi. Gli anni '60 videro il primo grande impulso alla consulenza aziendale come settore.⁴⁰

L'Istituto Bettelle di Ginevra ha condotto una ricerca per determinare quali siano le principali caratteristiche del "modello americano" che possono aver influenzato nel suo sviluppo il settore dei servizi⁴¹; le caratteristiche valutate come maggiormente influenti sono: l'approccio orientato a servire un mercato di grandi dimensioni, la libertà imprenditoriale e di concorrenza; la tendenza alla standardizzazione e semplificazione in ogni aspetto economico; ricerca di efficacia, tendenza alla capitalizzazione e applicazione di innovazioni tecnologiche. All'influenza americana si unisce quella Europea, anche appellata come "modello nordico", la cui caratteristica principale fu proprio la capacità di innovazione e adattamento nonché apertura verso l'esterno.

L'influenza americana passò prima attraverso la consulenza erogata ad alcune imprese italiane dalle grandi *firm* americane del settore che in seguito aprirono sedi in Italia. Infatti già negli anni '50 colossi della consulenza stranieri avevano iniziato a lavorare per alcune grandi aziende italiane (ad esempio l'Eni, che nel '56 collaborò con Booz Allen & Hamilton), senza però aprire filiali in Italia; parallelamente, sempre più aziende di consulenza italiane, associazioni di studio economico e di marketing e istituzioni del settore presero vita. Fu nei primissimi anni '60 che sbarcarono in Italia le prime filiali delle multinazionali della consulenza.

Prima della metà degli anni '70, il settore era costituito da pochi offerenti e pochi clienti, ed ha vissuto momenti di crisi economiche (1963-64 e 1973), ovvero periodi di recessione che scoraggiavano i potenziali clienti; ma dopo il 1975 si apre una nuova fase di crescita che culminerà negli anni del boom economico (1980-1986), periodo in cui si registrò anche il boom della consulenza aziendale. Il settore iniziò a crescere in modo esponenziale in Italia e in tutta Europa; sempre più imprese di consulenza nascevano da società esistenti, domanda e offerta di questo servizio aumentavano come mai prima.

Nella prefazione all'edizione italiana dell'opera di Newton⁴², Ferdinando Pennarola ricorda come in quel decennio le società di consulenza crescessero a ritmi

⁴⁰ G. Faliva e F. Pennarola (1992)

⁴¹ Ricerca dell'Istituto Bettelle di Ginevra per le Industrie Pirelli, *Quaderni di formazione Pirelli, La consulenza aziendale in Italia* (1987)

⁴² Ferdinando Pennarola docente dell'Università Bocconi e autore del già citato *Storia della consulenza di direzione in Italia. Protagonisti, idee, tendenze evolutive* (1992), nel 2012 scrive la prefazione all'edizione italiana de *Il consulente aziendale: come dominare l'arte della consulenza* di R. Newton.

vertiginosi, lo status dei consulenti fosse ai massimi livelli e come remunerazione e prestigio rendessero la consulenza aziendale una professione sempre più ambita e importante nel sistema delle professioni. In generale, fino a metà anni '90 in Italia si assistette ad un'espansione di tutto il terziario avanzato. Al 1997 il mercato italiano della consulenza era il sesto in Europa; il settore però appariva dallo sviluppo limitato a causa della struttura industriale del Paese, caratterizzata da piccole e medie imprese che solo tardivamente avevano iniziato a rivolgersi ai servizi di consulenza. Anche la struttura del settore della consulenza aziendale era caratterizzata da “una elevata dispersività”, data l'ingente componente di professionisti individuali e società o studi di consulenza di minime dimensioni, anche difficilmente censibili⁴³.

Come possiamo tratteggiare la situazione del settore della consulenza oggi, rispetto a vent'anni fa? Nella sua opera Newton mette in discussione alcune assunzioni riguardo alla professione del consulente che fino a vent'anni fa erano considerate assodate; considerazioni confermate anche nel panorama italiano da Ferdinando Pennarola che scrive la prefazione all'edizione italiana dell'opera di Newton.

Per cominciare, la remunerazione del consulente oggi non è necessariamente stellare e la fascia di prezzo applicata varia da consulente a consulente, senza contare che i beneficiari di alte remunerazioni sono principalmente i partner delle società di consulenza. Inoltre la rivoluzione dell'informazione, soprattutto per merito di internet, influisce sul ruolo che deve assumere il consulente: la volatilità delle informazioni e la maggiore accessibilità ad esse ridimensionano la presenza e intensità delle asimmetrie informative, che determinano la necessità di reperire know-how, una delle ragioni fondamentali per cui ci si rivolge alla consulenza al pari della ricerca di innovazione.

Newton e Pennarola affrontano anche il dilemma della specializzazione, a cui abbiamo fatto riferimento nel paragrafo introduttivo: quanto specializzare la propria organizzazione per rivolgersi ad un determinato settore? Oltre ai pro e contro a cui abbiamo fatto riferimento in precedenza, si aggiunge una riflessione a tratti di natura etica: tanto più il consulente si specializza in un determinato settore, quanto più ridotto sarà il suo bacino clienti, e conseguentemente si troverà di fronte a dilemmi riguardanti il fornire i propri servizi, anche se non contemporaneamente, ad aziende concorrenti; il consulente consegue la propria crescita professionale anche imparando da ogni incarico svolto, dalle varie strutture aziendali e da tutti i modelli, approcci e dati a cui ha avuto accesso nel

⁴³ R. Cafaro, (2003)

suo operare - dati sensibili per l'impresa cliente che non vuole certamente che vengano divulgati. Questo dilemma ha, nel recente passato, motivato la scelta di talune imprese di interrompere relazioni e incarichi con società di consulenza giudicate eccessivamente settoriali, in contraddizione con l'assunto che vedrebbe nella specializzazione del servizio una fonte di valore per il cliente.

Abbiamo visto come la consulenza abbia dovuto inevitabilmente adattare il suo operato ai cambiamenti tecnologici e dell'ambiente competitivo, e mettere in discussione la capacità di creare valore per il cliente operando in settori specializzati; continuando nell'analisi dell'ambiente competitivo non possiamo non interrogarci su quali siano i cambiamenti registrati a seguito della crisi del 2009.

Abbiamo rilevato in questo stesso paragrafo come le aziende di consulenza siano sensibili alle crisi economiche che colpiscono clienti all'attivo e potenziali, che vedono ridursi la disponibilità a rivolgersi (e pagare) servizi come quelli di consulenza. La crisi del 2009 ha sì colpito duramente le imprese italiane e il fatturato del settore della consulenza per quell'anno ha registrato una contrazione di circa il 5%⁴⁴, e l'anno successivo un'ulteriore contrazione di un punto in percentuale⁴⁵, ma la ripresa ha toccato questo settore ben prima e con più decisione di molti altri; nel 2015 il fatturato complessivo è aumentato del 6.9%, migliorando ulteriormente rispetto all'incremento del 5,7% del 2014⁴⁶.

La crisi economica ha quindi spinto imprenditori di ogni settore a rivolgersi ai servizi di consulenza con la volontà di innovare e ristrutturare le imprese e di investire nella prospettiva di una ripresa economica. Dalle analisi di settore emerge che durante i due anni di contrazione (2009 e 2010) a soffrire sono state soprattutto aziende di consulenza di piccole e medie dimensioni. La crisi ha innescato un processo di selezione e concentrazione del settore ed i grandi player hanno giovato maggiormente e in tempi più brevi della ripresa rispetto alle piccole e medie aziende, guadagnando quindi maggiori quote di mercato; al 2015, il 50% del

⁴⁴ Dati forniti dal rapporto speciale *La consulenza manageriale in Italia 2010*, Harvard Business Review condotta in collaborazione con Apco e Assoconsult, Dicembre 2010, reperibile all'indirizzo www.apcoitalia.it/component/attachments/download/25?lang=it, consultato il 17.09.2016

⁴⁵ Dati forniti dal *Rapporto 2010/2011* dell'Osservatorio sul Management Consulting in Italia, realizzato da Assoconsult in collaborazione con l'Università degli studi di Roma Tor Vergata, reperibile all'indirizzo web www.assoconsult.org/uploads/pages/attachments/9_rapporto-osservatorio-2011.pdf

⁴⁶ Analisi e dati de Il Sole 24 Ore, dall'articolo di Andrea Biondi del 2 settembre 2016, *La consulenza oltre la crisi: dal 2008 ricavi in crescita del 17,6%*; <http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2016-09-01/la-consulenza-oltre-crisi-2008-ricavi-crescita-176percento-155326.shtml?uuid=ADpRYaDB> (consultato il 17.09.2016)

mercato è nelle mani dei 35 maggiori player del settore⁴⁷ (contro al 40% di quattro anni prima⁴⁸), tendenza che si prospetta continuerà nei prossimi anni. Nell'ultimo anno, comunque, la ripresa ha interessato anche le piccole imprese di consulenza; il settore rimane sostanzialmente frammentato, con un 85% delle società di consulenza che opera con meno di 3 addetti⁴⁹ ed una prospettiva di crescita del fatturato che interessa grandi, piccole e medie aziende stabile per i prossimi anni.

Le analisi di Assoconsult nel rapporto 2014/2015 inoltre delineano un settore "sempre più maturo dove la concorrenza sul prezzo si fa sempre più forte" e in particolare il prezzo è uno dei fattori chiave nella lotta per la sopravvivenza delle piccole aziende di consulenza. Alternativa alla competizione di prezzo è la strada della differenziazione, che si traduce in innovazione nei contenuti e nei modi di *delivery* dei servizi.

Infine, precedentemente abbiamo affermato che a metà degli anni '90 il mercato italiano della consulenza era il sesto in Europa; è interessante notare come nel corso di questo decennio il settore della consulenza aziendale italiano sia rimasto indietro rispetto alla media europea; al 2013, il fatturato del settore contribuisce al PIL italiano per lo 0,2%, mentre la media europea è dello 0,52% (al 2015 la percentuale rimane invariata)⁵⁰.

Nonostante quanto rilevato da Assoconsult, tuttavia, la percezione degli operatori del settore è che, sebbene il mercato possa essere relativamente maturo, il cliente italiano sia lontano dall'aver raggiunto la 'maturità'. Con cliente 'immaturo' si intende un cliente che non ha ancora compreso a fondo il valore che i servizi di consulenza possono creare per l'impresa cliente.

Questo tipo di osservazione è stata riscontrata anche nel corso di diverse interviste effettuate a consulenti che assistono le imprese italiane che operano con la Cina e le cui testimonianze vedremo nel capitolo terzo. Concentrandoci sul cliente

⁴⁷ Dati forniti dal *Rapporto annuale 2014/2015* dell'Osservatorio sul Management Consulting in Italia, realizzato da Assoconsult in collaborazione con l'Università degli studi di Roma Tor Vergata, reperibile all'indirizzo web www.assoconsult.org/uploads/pages/attachments/17_rapporto-osservatorio-2015.pdf

⁴⁸ Dati dell'articolo di Francesco Bogliari, *La consulenza Manageriale in Italia nel 2011*, pubblicato nell'Harvard Business Review Italia, <http://www.hbritalia.it/blog/item/246-la-consulenza-manageriale-in-italia-nel-2011.html#.V92AxfmLTx4>; consultato il 17.09.2016

⁵⁰ Analisi di Luca Romano nel suo articolo del 23 maggio 2014 su IlGiornale.it; dati forniti dall'Osservatorio Confindustria Assoconsult, *Rapporto 2013/2014* dell'Osservatorio sul Management Consulting in Italia, realizzato da Assoconsult in collaborazione con l'Università degli studi di Roma Tor Vergata

italiano tipo, il quale non intrattiene necessariamente rapporti commerciali con l'oriente, consideriamo quanto emerso durante un'intervista al Dott. Andrea Zocchi, consulente manageriale che ha collaborato con McKinsey dal 1991, eletto Partner nel 1996 e presto diventato responsabile del centro di competenza italiano sulla distribuzione e uno dei core leader di quello europeo; responsabile delle attività di recruiting di McKinsey Italia e Direttore della stessa.

Parlando del mercato della consulenza in Italia, il consulente lamenta appunto una certa diffidenza di fondo da parte dell'imprenditore medio di fronte all'opzione del rivolgersi ad un consulente aziendale per migliorare le performance aziendali. In buona misura, riferisce il Dott. Zocchi, l'imprenditore medio italiano non ha sviluppato la visione della consulenza (che è invece ormai radicata nei paesi anglosassoni) per la quale il consulente aziendale fornisca una guida all'impresa nella sua regolare attività, con il fine di accompagnarla alla crescita economica; viceversa, il consulente aziendale in Italia viene spesso chiamato principalmente con il fine di risolvere delle problematiche aziendali e più raramente in un'ottica di sviluppo.

Il Dott. Zocchi conferma quanto attestato da Assoconsult in merito alla competizione sul prezzo, rileggendola come una problematica che va ad intaccare anche la qualità del servizio mediamente offerto: quando l'interesse del cliente va al costo investito nel servizio piuttosto che nel valore potenziale del risultato, ciò incentiva l'aumento della presenza di consulenti poco qualificati e poco capaci di creare valore per il cliente.

La diffidenza nei confronti di un elemento esterno che entra in una realtà aziendale a cui non appartiene, proponendosi di influenzarne le strategie e consuetudini, era stata già tematizzata in questo capitolo. È importante sottolineare però che, nel caso italiano, molto dipende dalla struttura dell'impresa cliente presa in considerazione: le piccole e medie imprese a conduzione familiare, ad esempio, pongono molte più resistenze all'intervento del consulente che non una grande impresa dalla visione internazionale; il settore di appartenenza, poi, è un'altra importante discriminante. Di fatto il tessuto economico italiano è composto principalmente dalle piccole e medie imprese e dai loro valori che, come vedremo, esse conservano anche quando si rivolgono al mercato cinese.

CAPITOLO II

IL MERCATO DELLA CONSULENZA IN CINA

Abbiamo dedicato il precedente capitolo alla definizione del concetto di consulenza aziendale e a tentare di delineare quantomeno le caratteristiche fondamentali della professione, necessarie per cercare di delimitare e individuare le imprese oggetto di analisi nei capitoli a venire; abbiamo inoltre tratteggiato in generale l'operato del consulente, il potenziale dei servizi offerti e infine lo sviluppo del settore in Italia dallo scorso secolo ad oggi.

In questo capitolo ricostruiremo brevemente il percorso di sviluppo della consulenza aziendale in Cina, cominciato con la progressiva apertura del mercato cinese agli investimenti diretti esteri e in particolare l'apertura del settore dei servizi; passando per l'ingresso delle multinazionali ed il ruolo chiave di Hong Kong come polo operativo di queste, tratteremo infine un quadro indicativo del settore della consulenza aziendale come si presenta oggi, i principali *players* e le sue prospettive di sviluppo.

2.1 Il settore dei servizi in Cina

È risaputo che, prima degli anni Ottanta, il governo della Repubblica Popolare Cinese poneva severe restrizioni all'ingresso nel mercato cinese di imprese e capitale straniero; ancor prima, durante l'epoca maoista, agli stessi imprenditori cinesi era impedito fondare e possedere imprese private. Va da sé che in un'economia programmata (ovvero collettivistica) di stampo socialista non c'era posto per la proprietà privata dei mezzi di produzione, né tantomeno erano ammissibili investimenti di capitali stranieri sul suolo cinese. Non è dunque una sorpresa che prima degli anni Ottanta di fatto non esistesse un settore della consulenza in Cina: non vi erano le condizioni di mercato affinché i potenziali consulenti si formassero, né potenziali clienti, né la possibilità che modelli economici venissero importati dall'estero.

L'apertura del mercato cinese agli investimenti esteri fu dunque graduale e regolamentata compatibilmente con un altrettanto graduale adattamento istituzionale. Il processo di apertura economica cinese ebbe inizio alla fine degli

anni settanta; alla guida di questo complesso e critico momento della storia cinese fu Deng Xiaoping, fautore di quelle riforme destinate a condurre la Cina da un modello economico e sociale di tipo socialista e rivoluzionario al cosiddetto “socialismo di mercato”.

Unendo il deprezzamento dello yuan alla disponibilità di forza lavoro a basso costo, il governo cinese cercò di attrarre, con molte vantaggiose policies, investimenti esteri in determinate zone del Paese – inizialmente le cosiddette ZES, Zone Economiche Speciali, con l’obiettivo primo di promuovere l’esportazione cinese. Questa apertura all’estero era connotata (e affrontata) come una sperimentazione che dapprima coinvolgesse solo determinate aree strategiche⁵¹; in seguito l’intera zona costiera cinese fu coinvolta in questo processo di apertura al commercio con l’estero che implicava ristrutturazioni ad hoc di determinati settori industriali e delle leggi necessarie affinché gli investimenti esteri vi fossero attratti.

Tuttavia, il felice successo di questo esperimento economico e politico non coinvolse certo la Cina nella sua globalità territoriale, né in quella economica: da un lato, i cittadini delle zone rurali e in generale delle regioni non costiere sostanzialmente non videro aumentare il proprio benessere; dall’altro, come già detto, i settori coinvolti in quest’opera di apertura e modernizzazione risultavano ben circoscritti.

Ad esempio il settore dei servizi, a cui la consulenza aziendale appartiene, non fu coinvolto in queste fasi iniziali di riforma quanto il settore secondario o primario. Storicamente il terziario si è trovato in coda alle priorità di sviluppo come programmate dal governo della RPC, poiché le strategie di sviluppo economico nazionale che caratterizzarono l’apertura ad investimenti stranieri miravano principalmente ad un rapido sviluppo industriale, soprattutto dell’industria pesante⁵². Inoltre, in un secondo tempo, si mantenne un atteggiamento di forte

⁵¹ Con le riforme del 1979 le aree coinvolte in questo processo di apertura graduale e selettiva al mercato furono Shenzhen, Zhuhai e Shantou, alle quali si aggiunse nel 1980 quella di Xiamen e infine nel 1988 l’intera provincia di Hainan; soprattutto, dal 1984 vennero istituite lungo la costa le *Open Coastal Cities* e le *Open Coastal Regions*.

Per un approfondimento sulle Zone Economiche Speciali e sulla politica dell’apertura intrapresa in quegli anni si rimanda ad una vasta letteratura in materia, tra cui il report *Cina – le Zone Economiche Speciali di Shenzhen, Xiamen e Zhuhai* dell’Istituto nazionale per il Commercio Estero Dip. Informazione, Studi e Diffusione Servizi Progetto Speciale Informazione sul mercato della R.P.C., reperibile online all’indirizzo <http://www.plancamerale.org/ishare-servlet/content/6e6b3c5c-8b40-4629-a620-c9246ca47e3b> (ultimo consulto 09.05.17)

⁵² Dazhong Cheng, *The development of the service industry in the modern economy: mechanism and implications for China*, 13 Dicembre 2013; articolo reperibile nella sezione *China Finance and Economic Review* del sito Springer Open all’indirizzo

cautela nell'apertura del settore dei servizi anche in considerazione del fatto che le imprese nazionali appartenenti al suddetto settore erano fundamentalmente in una posizione di marcata arretratezza e quindi concretamente minacciate dalla concorrenza estera.

L'adesione della Cina al GATS (*General Agreement on Trade Services*) e successivamente l'ingresso al WTO (*World Trade Organization*) nel 2001 rappresentano uno dei programmi di riforma del settore servizi più radicali mai avvenuti, e non solo parlando di Cina⁵³: uno dei mercati più chiusi al mondo si prospettava di trasformarsi in un mercato relativamente aperto e integrato nel commercio internazionale nell'arco di pochi anni.

Vediamo di seguito di cosa trattano questi accordi internazionali, quali le ragioni dell'adesione cinese, quale il percorso intrapreso dalla Cina per ottenere lo status di membro del WTO e soprattutto come l'adesione abbia influito grandemente sullo sviluppo del settore dei servizi in Cina.

Il *General Agreement on Tariffs and Trade* nasce dalla volontà dei Paesi contraenti di operare nell'ambito del commercio e degli scambi economici in modo tale che le relazioni tra questi Paesi garantiscano di "elevare gli standard di vita, assicurare piena occupazione e una crescita costante e consistente del volume di entrate reali e domanda effettiva, sviluppare il pieno utilizzo delle risorse mondiali e espandere produzione e scambio di beni"⁵⁴.

Questi principi economici si traducono nei fatti in una serie di accordi mutualmente vantaggiosi tra i Paesi partecipanti, atti a ridurre tariffe e barriere agli scambi commerciali, nonché ad eliminare trattamenti discriminatori nel commercio internazionale. L'inizio della storia di questi accordi risale al 1947, quando i primi accordi vennero firmati, entrando in vigore il primo Gennaio 1948; tuttavia, pur avendo fornito regole applicate a buona parte dei flussi commerciali internazionali, il GATT rimase di fatto un accordo provvisorio fino al 1995- anno in cui terminò proprio con la nascita del WTO⁵⁵.

<https://chinafinanceandeconomicreview.springeropen.com/articles/10.1186/2196-5633-1-3> (ultimo consulto 28.02.2017)

⁵³ Citiamo quanto espresso da Aaditya Mattoo nell'articolo *China's accession to the WTO: The service dimension*, World Bank Policy Research Working Paper 2932, del Dicembre 2002

⁵⁴ Definizione degli obiettivi dei trattati come riportata nel testo del *General Agreement on Tariffs and Trade*, Geneva, Luglio 1986

⁵⁵ Naturalmente la fonte più completa di informazioni riguardanti il GATT, la sua storia ed i cambiamenti attraversati in 47 anni di validità è proprio la pagina web della World Trade Organization, in particolare alla sezione "Understanding WTO" (*The GATT years: from Havana to Marrakesh*); indirizzo web https://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/tif_e/fact4_e.htm (ultimo consulto al 12.05.17)

Mentre il GATT era un accordo provvisorio, i cui Paesi aderenti erano definiti *contracting parties*; il WTO è un'organizzazione i cui accordi sono stati ratificati dai Paesi membri – il GATT stesso di fatto altro non era che una premessa alla formazione di un'organizzazione strutturata quale è la WTO. La WTO ha potere legislativo, esecutivo e giudiziario; è dotata di un più efficace sistema di risoluzione della controversie di tipo arbitrale e non permette che le preesistenti legislazioni dei Paesi membri siano in contrasto con i suoi principi. Ma soprattutto, ai fini della nostra trattazione è importante sottolineare come gli accordi GATT trattassero solo il commercio dei beni, mentre la legislazione WTO copre anche la materia dei servizi e della proprietà intellettuale⁵⁶.

Potremmo far risalire l'inizio del processo di adesione della Cina alla WTO con le negoziazioni all'Uruguay Round dell'Aprile 1994, al quale la Cina partecipò come osservatore⁵⁷. Le speranze inizialmente erano di riuscire ad aderire a pieno titolo al GATT prima che il WTO divenisse operativo (primo Gennaio 1995), così da farne parte come membro fondatore; come sappiamo la bozza di Protocollo di Adesione del '94 non trovò sufficiente consenso tra gli interlocutori internazionali ed i negoziati, che pure si tradussero in un'ulteriore bozza nel '97, non andarono a buon fine fino all'adozione del Protocollo del 10 Novembre 2001, a Doha (Quatar).

⁵⁶ È possibile trovare molti articoli che delineano con chiarezza le differenze tra accordi GATT e l'organizzazione WTO – nonché analisi di come i principi caratterizzanti del GATT siano stati interpretati e sviluppati nell'operato del WTO; ad esempio la riflessione proposta è rintracciabile per esteso alla pagina web del Volontariato Internazionale per lo Sviluppo (VIS) o anche, in forma schematizzata ed adattata a fini didattici, alla pagina web 'Money Matters', dedicata alla raccolta di articoli trattanti marketing ed economia.

Gli articoli possono essere letti rispettivamente agli indirizzi web <http://www.volint.it/areavolint/educazione/didattica/schedetematiche/wto/approfondimenti.htm> e <http://accountlearning.com/differences-between-gatt-and-wto/> (ultimo consulto al 13.05.17)

⁵⁷ Con il riferimento all'Uruguay Round come inizio del processo di adesione si intende sottolineare come in quell'occasione venne respinta la proposta di adesione sotto forma di bozza di Protocollo avanzata dalla Cina, e che da quell'occasione iniziò un periodo di sette anni connotato da vivace opera di legislazione interna e trattative internazionali; tuttavia la relazione tra Cina e GATT nacque ben prima degli anni Novanta. Infatti la Cina – sotto forma di Repubblica di Cina- fu tra i 23 Paesi firmatari dell'Atto Finale della Conferenza delle Nazioni Unite sul commercio e l'occupazione (1947), che rappresenta la base del testo del GATT, e del suo Protocollo di Applicazione Provvisoria (medesimo anno). Tuttavia, come sappiamo, nel 1949 il governo della Repubblica di Cina guidato da Chan Kai-Shek venne sconfitto nella guerra civile che portò il partito comunista al potere e all'instaurazione della Repubblica Popolare Cinese. Il deposto governo della Repubblica di Cina procedette a trasferirsi a Taiwan, rivendicando il diritto di rappresentare legittimamente la Cina nella sua totalità da lì. Fu proprio il deposto governo a notificare alle Nazioni Unite l'intenzione di autoescludersi dagli accordi GATT; perciò quando la Cina, nella forma della Repubblica Popolare Cinese, si apprestò alle nuove politiche di apertura economica e socialismo di mercato promosse da Deng e successori, in primo luogo si avvicinò al GATT in qualità di osservatore. Nel 1986, infine, la Cina chiese ufficialmente il *ripristino* del suo status di contraente del GATT; tale richiesta le permise di partecipare successivamente alle negoziazioni dell'Uruguay Round.

Molte furono le ragioni per cui la Cina decise di affrontare (e non senza opposizioni interne) i drastici cambiamenti sociali, economici e legislativi necessari da un lato per conformarsi alle istanze e regolamentazioni che l'adesione a GATT/WTO implicavano, e dall'altro ad ottenere il consenso dei Paesi firmatari del GATT, altra condizione *sine qua non* dell'adesione.

Tra queste ragioni, prima e più evidente tra tutte è la garanzia di un accesso privilegiato ai mercati dei Paesi membri; sottostando sì a obblighi vincolanti, ma d'altro canto potendo ricorrere a tutti gli strumenti di risoluzione delle controversie economiche internazionali, pensati per garantire il rispetto dei principi base del WTO, come il principio di non discriminazione e il trattamento della 'nazione più favorita'⁵⁸. Oltre alla penetrazione dei mercati esteri, dotarsi di un più solido apparato legislativo in materia commerciale rappresentava certamente una maggiore garanzia per gli investitori internazionali, e quindi un'ulteriore spinta alla strategia di attrazione dei capitali esteri iniziata più di un decennio prima⁵⁹. L'*appeal* che lo status di membro esercitava non era poi di mera natura commerciale: entrata a pieno titolo nel WTO, la Cina avrebbe avuto diritto di partecipare attivamente al forum plurilaterale di discussione delle problematiche commerciali mondiali e contribuire a plasmare le regole dei rapporti economici tra i Paesi aderenti.

⁵⁸ "Gli accordi WTO sono lunghi e complessi", si legge sulla pagina web dell'organizzazione, "perché sono testi di natura legale che coprono un ampio spettro di attività. [...] Ma ci sono alcuni semplici principi fondamentali che ricorrono in tutti quei documenti. Questi principi sono il fondamento del sistema di commercio multilaterale." Tra tutti i principi cardine enunciati dall'Organizzazione, il principio di non discriminazione ed in particolare la clausola della 'nazione più favorita' (Most Favoured Nation): i Paesi membri non possono discriminare tra i propri partner commerciali, perciò se uno di essi gode di un trattamento di favore, come dazi doganali vantaggiosi, il trattamento di favore deve essere esteso a tutti gli altri membri della WTO. Gli altri principi cardine enunciati sono il progressiva eliminazione delle barriere economiche e regolamentarie agli scambi commerciali, trasparenza, promozione della concorrenza leale e infine sviluppo e riforma economica. La descrizione completa di questi principi massimi si trova all'indirizzo web https://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/tif_e/fact2_e.htm (ultimo consulto al 14.05.17)

⁵⁹ Ad esempio, prima dell'ingresso alla WTO una materia era- ed in parte ancora oggi è- fonte di particolare preoccupazione per i *players* internazionali: la tutela della proprietà intellettuale. La protezione dei propri brevetti, tecnologie ed expertise è ovviamente un aspetto di immensa rilevanza per le imprese che intendono stabilire una partnership con imprese cinesi- o anche semplicemente esportare i propri prodotti in Cina. L'ingresso della Cina alla WTO venne lungamente osteggiato dagli Stati Uniti anche sulla base della legislazione in materia, reputata insufficiente a proteggere i partner commerciali. Nel 1999 la Cina accettò di sottostare alle regole dettate dai TRIPS (*The Agreement on Trade Related Aspects of Intellectual Property Rights*), trattati internazionali promossi dalla WTO come standard di tutela della proprietà intellettuale, e negli anni successivi emendò le leggi in materia in accordo con le disposizioni TRIPS (Legge sui brevetti, 2000; Legge sul copyright, 2001 e di nuovo nel 2002; Legge sui marchi, 2001). Per maggiori informazioni sul percorso di revisione legislativa cinese in materia di copyright, brevetti e proprietà intellettuale intrapreso in funzione dell'ingresso alla WTO, si rimanda ad esempio all'articolo di Natalie P. Stoianoff, *The Influence of the WTO over China's Intellectual Property Regime*.

Concluse le precisazioni sulla natura del WTO e sul percorso di adesione cinese, entriamo ora nello specifico gli effetti che questa adesione ebbe sul settore dei servizi.

Come abbiamo detto, l'ingresso alla WTO rappresenta il picco dell'impegno riformatore nell'ambito dei servizi. Gli impegni principali in materia dettati dall'ingresso alla WTO li troviamo nella *Schedule of Specific Commitments on Services annexed to the GATS*, posta in allegato al Protocollo⁶⁰. Questi accordi regolavano i singoli settori sei servizi, stabilendo il grado di apertura all'investimento estero, ovvero se fosse possibile investire tramite società partecipate, controllate o interamente possedute; in taluni settori era quindi concessa la costituzione di WFOE (*Wholly Foreign Owned Enterprise*), in altri solo di *joint ventures* con partner cinesi.

I medesimi accordi portarono ovviamente alla revisione del Catalogo degli investimenti esteri – revisione che avvenne nel 2002, nel 2005 e nel 2007⁶¹. Il Catalogo rappresenta infatti la prima indicazione per gli investitori stranieri sull'accessibilità di un determinato settore del mercato cinese; nello specifico, i settori ricadono in quattro categorie, a seconda che gli investimenti in tale settore siano permessi, incoraggiati, limitati o del tutto proibiti. Il primo Catalogo fu promulgato nel 1995 e rivisto già due anni dopo, nel 1997; come affermato sopra, all'adesione alla WTO è seguita la formulazione di un nuovo catalogo (2002) e successive revisioni.

Nell'articolo *China's accession to the WTO: The service dimension* di Aaditya Mattoo, già citato in precedenza, si dichiarava che gli impegni presi in vista dell'ingresso al WTO in materia di servizi sono molto più radicali della proposta del 1994 e si prevedeva come la Cina avrebbe liberalizzato drasticamente il settore dei servizi professionali nell'imminente futuro. Ad esempio, si citava la rimozione delle limitazioni cui erano precedentemente soggette le imprese di consulenza contabile e tassazione; maggiore libertà venne poi concessa alle imprese di consulenza legale- anche se questa materia rimase ampiamente soggetta a restrizioni⁶², e alle imprese di servizi fiscali.

⁶⁰ Alla pagina web dell'Organizzazione possiamo trovare tutte le informazioni riguardanti il *General Agreement on Trade in Service*, con i suoi articoli, gli *Annex* e le *Schedule* riguardanti gli accordi specifici, nonché le liste di eccezioni dai trattati sottoscritti dai governi membri- tutte parti integranti dell'Accordo. Per consultare i principi generali dietro questi accordi e come leggerli si rimanda alla pagina web https://www.wto.org/english/tratop_e/serv_e/guide1_e.htm (ultimo consulto al 16.05.17)

⁶¹ “外商投资产业指导目录”, in inglese *Catalogue of Industries for Guiding Foreign Investment*

⁶² Non tratteremo lungamente di consulenza legale in quanto senza dubbio di consulenza si tratta, ma di tipo specializzato, piuttosto lontano dal concetto di consulenza strategica, l'oggetto

Quanto alla consulenza aziendale, nel panorama del settore dei servizi professionali questo mercato godeva già prima dell'adesione al WTO di una discreta libertà di investimento. Vedremo nel prossimo paragrafo come le prime multinazionali della consulenza si insediarono con uffici sul territorio cinese già negli anni Novanta; infatti già prima dell'ingresso al WTO era possibile aprire una WFOE in Cina – tuttavia, dopo il 2001 le limitazioni poste alla costituzione di WFOE sono state consistentemente ridotte, in particolare per il settore dei servizi, e la tassazione per queste imprese si è via via fatta più concessiva.

Inoltre, il nuovo panorama economico sancito dall'adesione agli accordi ebbe notevoli effetti indiretti sullo specifico mercato della consulenza: a fronte di una rivoluzionaria liberalizzazione che coinvolse molteplici settori, nuove prospettive di ingresso e sviluppo nel mercato cinese attrassero imprese da tutto il mondo, generando un'onda certamente positiva nella richiesta di servizi alle imprese⁶³.

Infine, tornando alla spinta liberalizzatrice degli accordi WTO, è interessante notare come la maggiore libertà di azione delle imprese di consulenza straniera in Cina e la nuova relativa semplicità nelle procedure per la costituzione di una WFOE dedita alla consulenza abbiano reso la consulenza stessa un business appetibile – talvolta addirittura business di facciata per altri investimenti. Riprenderemo questo tema nel paragrafo “Cina: il mercato della consulenza oggi”.

2.2 La penetrazione delle multinazionali e la creazione del mercato stesso

principale della ricerca. Tuttavia, è interessante notare come ancora oggi il settore legale sia uno dei settori della consulenza più regolato e rigidamente tale, sebbene prima dell'ingresso alla WTO non era per nulla consentito agli studi legali stranieri di aprire uffici in Cina in cui si praticasse la legge cinese e si intraprendessero attività lucrative; in tal senso, l'ingresso alla WTO ha implicato quantomeno un consistente grado di liberalizzazione del settore. Attualmente gli studi legali stranieri non sono autorizzati a svolgere attività forense ma si occupano di arbitrati internazionali e consulenza alle imprese che vogliono investire in Cina.

⁶³ Una spinta positiva che era stata prevista dagli analisti di settore; ad esempio, questi effetti positivi sul settore dei servizi alle imprese erano stati annunciati dalla HKTDC nel report *China's WTO Access and Implication for Hong Kong* del 22 Ottobre 2001, consultabile alla pagina web <http://economists-pick-research.hktdc.com/business-news/article/Economic-Forum/China-s-WTO-Accession-and-Implications-for-Hong-Kong/ef/en/1/1Xoo0000/1XooHPXo.htm>. La HKTDC, in cinese semplificato 香港贸易发展局 (Hong Kong Trade Development Council), è l'organizzazione che rappresenta imprenditori manifatturieri, del commercio e dei servizi con base ad Hong Kong e che ha lo scopo di promuovere Hong Kong come piattaforma di business nella zona asiatica; per questo, l'organizzazione ha uffici in tutto il mondo ed i suoi report e pubblicazioni sono importante fonte di informazioni sui mercati di Hong Kong e Cina.

Il ruolo che le multinazionali della consulenza ebbero nel plasmare il settore della consulenza in Cina è ormai assodato. Edward Tse, veterano della consulenza aziendale e fondatore della compagnia Gao Feng Advisors, in un'intervista del giugno 2014 al China Daily, si spinge fino ad affermare che le aziende di consulenza straniere avrebbero influenzato lo sviluppo del concetto stesso di management in Cina⁶⁴:

“Vent’anni fa in Cina non c’era una vera nozione di cosa il management fosse. Molti principi fondamentali di management vennero introdotti dalle grandi aziende di consulenza”

Emergendo dall’era pre-riforma senza consolidate esperienze nel campo del management, la Cina rappresentava quindi un terreno fertile per i titani dell’industria della consulenza.

Poiché quasi tutte le grandi multinazionali della consulenza hanno oggi almeno un ufficio sul territorio cinese, ritengo possa essere interessante soffermarci su come esse si siano effettivamente introdotte in questo mercato. Per farlo, ho compiuto una ricerca analoga a quella compiuta nel primo capitolo, consultando i siti web delle multinazionali prese in considerazione quali leader del settore in Italia⁶⁵, alle pagine in cui presentavano ingresso e sviluppo dei loro servizi in Cina. Inoltre, è altresì doveroso condurre una riflessione sulla Regione Amministrativa Speciale di Hong Kong – prima tappa dell’ingresso nel mercato cinese per molte di queste multinazionali, e su come la consulenza si sia ivi sviluppata e declinata, riflessione che seguirà nel prossimo paragrafo.

La compagnia che vanta il primato di prima impresa multinazionale di consulenza autorizzata a condurre il proprio business nella Cina continentale è la Boston Consulting Group⁶⁶, nel 1993. Tuttavia, alla pagina web dedicata, viene precisato che l’esperienza della compagnia con il mercato cinese inizia già negli anni Ottanta, dapprima trovandosi ad assistere società multinazionali nei loro contatti con la Cina; in secondo luogo, a metà anni Ottanta, lavorando con imprese ed entità governative cinesi, e con l’apertura nel 1990 di un ufficio ad Hong Kong.

⁶⁴ Suzanne Edwards, *The Dawn of Chinese Consulting Companies?*, pubblicato sul China Business Review, 10 Marzo 2015, reperibile all’indirizzo <https://www.chinabusinessreview.com/the-dawn-of-chinese-consultancy-companies/> (ultimo consulto il 07.03.17)

⁶⁵ Riferimento al già citato articolo de Il Sole 24 Ore Online, reperibile all’indirizzo web http://www.ilsole24ore.com/art/soleonline4/finanza%20e%20mercati/2006/10/plus_131006_borzi_webguide.shtml?uuid=focee178-5ab8-11db-b796-00000e25108c, consultato il 17.09.2016

⁶⁶ La storia d’impresa del Boston Consulting Group è presentata dal Gruppo alla pagina web http://www.bcg.com.cn/en/about_bcg/history/history.html (ultimo consulto il 07.03.17)

Ernst&Young vanta l'apertura di un ufficio ad Hong Kong addirittura nel 1968 ⁶⁷; anche McKinsey considera l'apertura dell'ufficio di Hong Kong, avvenuta anch'essa negli anni Ottanta, come l'inizio della sua esperienza nel mercato cinese ⁶⁸. L'ufficio di Bain aprì nel 1991, due soli anni prima dell'apertura dell'ufficio di Pechino – Bain vanta il primato di prima multinazionale ad aprire un ufficio nella Capitale ⁶⁹.

'Deloitte China', costituita da Deloitte Touche Tohmatsu in Hong Kong e dai suoi affiliati operanti anche a Macau, non ha mai aperto uffici nel mainland, preferendo appunto servire il mercato dal presidio di Hong Kong (nel mainland ha invece sede la compagnia di servizi di accounting Deloitte Touche Tohmatsu Certified Public Accountants LLP) ⁷⁰.

Anche A.T.Kerney fa risalire l'inizio delle sue attività correlate al mercato cinese a metà degli anni Ottanta; la strategia adottata da questa compagnia fu quella di stringere accordi di joint venture in Cina e Taiwan. L'apertura degli uffici di Hong Kong e Pechino risalgono rispettivamente al 1992 ed al 1995 ⁷¹.

KPMG entrò nel mercato cinese della consulenza nel 1992, ma come il primo network internazionale di accounting ad ottenere la licenza di operare in Cina ⁷²; IBM aprì i primi uffici in Cina nel 1999 con il nome di China Global Delivery Center ⁷³. Capgemini iniziò a servire il mercato cinese agli inizi del nuovo millennio ⁷⁴;

⁶⁷ Per una più dettagliata storia dell'ingresso ed esperienza della compagnia nel mercato cinese si rimanda alla sua pagina web (<http://www.ey.com/cn/en/about-us> - ultimo consulto al 05.06.17)

⁶⁸ Per una più dettagliata storia dell'ingresso ed esperienza della compagnia nel mercato cinese si rimanda alla sua pagina web (<http://mckinseychina.com/about-us/> - ultimo consulto al 05.06.17)

⁶⁹ Per una più dettagliata storia dell'ingresso ed esperienza della compagnia nel mercato cinese si rimanda alla sua pagina web (http://www.bain.com/offices/china/en_us/what-we-do/index.aspx - ultimo consulto al 05.06.17)

⁷⁰ Per una più dettagliata storia dell'ingresso ed esperienza della compagnia nel mercato cinese si rimanda alla sua pagina web (<https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/about-deloitte/articles/about-deloitte.html> - ultimo consulto al 05.06.17)

⁷¹ Per una più dettagliata storia dell'ingresso ed esperienza della compagnia nel mercato cinese si rimanda alla sua pagina web (<https://www.atkearney.com/about-us/our-timeline> - ultimo consulto al 05.06.17)

⁷² Per una più dettagliata storia dell'ingresso ed esperienza della compagnia nel mercato cinese si rimanda alla sua pagina web (<https://home.kpmg.com/cn/en/home/about/overview.html> - ultimo consulto al 05.06.17)

⁷³ Per una più dettagliata storia dell'ingresso ed esperienza della compagnia nel mercato cinese si rimanda alla sua pagina web (http://www-31.ibm.com/solutions/cn/gdc_en/overview.shtml - ultimo consulto al 05.06.17)

⁷⁴ Per una più dettagliata storia dell'ingresso ed esperienza della compagnia nel mercato cinese si rimanda alla sua pagina web (<https://www.capgemini.com/news/capgemini-completes-its-first-acquisition-in-china-praxis-technology> - ultimo consulto al 05.06.17)

l'italiana Value Partners è presente in Cina dal 2005 ⁷⁵; Accenture ha aperto nel 2012 a Pechino un Technology Lab, ma solo nel 2015 viene fondata Accenture Consulting ⁷⁶. Infine, Booz Allen Hamilton non ha uffici né in Cina né ad Hong Kong, presidiando l'area del Sud Est asiatico da Singapore.

Negli anni in cui investitori stranieri e multinazionali di ogni settore, attratti da politiche governative sempre più favorevoli agli investimenti internazionali, accorrevano in Cina per aggiudicarsi uno spazio in un mercato giudicato dalle infinite potenzialità, le imprese di consulenza entravano in Cina per seguire i propri clienti intenzionati a ivi investire. Ad aprire le danze furono, come abbiamo visto sopra, i grandi della consulenza; il settore così nato crebbe rapidamente - anche grazie a basse barriere all'entrata, diventando polo di attrazione per imprese di consulenza di ogni dimensione e nazionalità.

2.3 Hong Kong: una breve storia di sviluppo del settore

Apriamo ora una riflessione sulla Regione Amministrativa Speciale di Hong Kong, che, ricordiamo, rimase sotto la sovranità inglese fino al 1997. Come abbiamo rilevato ricostruendo l'ingresso dei big della consulenza nel mercato cinese, l'apertura di uffici ad Hong Kong rappresentò nei primi anni Novanta il passaggio iniziale della penetrazione in territorio cinese per molte multinazionali.

La Hong Kong Coalition of Service Industries⁷⁷ (HKCSI), fondata nel 1990 dalla Hong Kong General Chamber of Commerce, in un report del Marzo del 1996 sostiene che il settore del management consulting ad Hong Kong era tra i più sviluppati e ampi nella zona Pacifico-Asiatica ⁷⁸. Ciò che emerge immediatamente

⁷⁵ Per una più dettagliata storia dell'ingresso ed esperienza della compagnia nel mercato cinese si rimanda alla sua pagina web (<http://www.valuepartners.com/societa-consulenza-strategica/dove-lavoriamo/#1456220557252-558e6b12-7be8> - ultimo consulto al 05.06.17)

⁷⁶ Per una più dettagliata storia dell'ingresso ed esperienza della compagnia nel mercato cinese si rimanda alla sua pagina web (<https://www.accenture.com/cn-en/accenture-timeline#block-2017> - ultimo consulto al 05.06.17)

⁷⁷ Sulla pagina internet della Hong Kong Coalition of Service Industries, l'organizzazione si definisce come il team di esperti della Camera di Commercio di Hong Kong; l'HKCSI, composta da rappresentanti di oltre 50 settori di servizi, rappresentava la voce dell'industria dei servizi di Hong Kong, il quale sviluppo e promozione era lo scopo del suo operato (<http://www.hkcsi.org.hk/> - ultimo consulto al 05.06.17)

⁷⁸ Tale report è consultabile alla pagina web dell'HKCSI, all'indirizzo <http://www.hkcsi.org.hk/old/papers/report/hkmca/MCHK.html> (ultimo consulto al 05.06.17)

dalla lettura è che già all'epoca Hong Kong era dichiaratamente considerata un polo per le imprese di consulenza che volessero servire il mercato cinese; inoltre la domanda del settore era alimentata in larga parte anche da imprese statali ed enti governativi. Nel report si profila apertamente Hong Kong come una frontiera di sviluppo primaria per le multinazionali della consulenza:

“Most of the world’s leading consulting firms have a presence in Hong Kong, and all those we spoke to regard Hong Kong as a key node in their international networks of specialist expertise.”

Il settore della consulenza contribuiva all'economia della regione in molteplici modi, dalla formazione di esperti in management alla fornitura di servizi di qualità alle imprese lì operanti, dalla alimentazione del mercato dei servizi alla diffusione di tecnologie manageriali, contribuendo sensibilmente a creare un ambiente economico moderno ed internazionale. La qualità ed il livello di sviluppo dei servizi offerti ad Hong Kong viene nel report comparata con altre regioni del globo; dall'analisi la HKCSI asseriva che non solo la regione offriva di gran lunga una disponibilità di servizi maggiore per il mercato cinese, ma nell'intera area del sudest asiatico, finanche aggiudicandosi il primato per gli standard qualitativi nell'intera area asiatico-pacifica, seconda solo a Sydney.

Nel medesimo report, comunque, si ammette anche che il mercato della consulenza di Hong Kong offriva una gamma di servizi nettamente minore di altri centri internazionali come New York, Londra, Sydney e Tokyo. Inoltre, sviluppo previsto del settore risultava decisamente significativo; il report interpellava quindi un ampio campione di consulenti aziendali operanti ad Hong Kong per inquadrare, a parere degli operatori del settore, quali potessero essere i fattori chiave per la crescita della professione.

Il responso indicava come fattori fondamentali “una maggiore conoscenza del mercato, una maggiore promozione delle aziende e una maggiore disponibilità di personale locale preparato”, nonché in generale il miglioramento della reputazione dei consulenti strategici, aumento della presenza di compagnie multinazionali e personale internazionale più qualificato; tra gli ostacoli alla crescita del settore si indicavano anche una ancora scarsa conoscenza della professione da parte dei potenziali clienti, unita a dubbi diffusi circa gli standard di professionalità – soprattutto in relazione al valore economico del servizio.

Proprio nell'ottica di migliorare la reputazione della professione e potenziare la formazione dei consulenti, nonché elevare la qualità dei servizi agli standard

internazionali, il 22 Ottobre del 2000 viene fondato (IMCHK)⁷⁹. Nello stesso anno, l'IMCHK entra a far parte dell'International Council of Management Consulting Institutes (ICMCI) come membro a pieno titolo, aderendo quindi al principale organismo che, come abbiamo visto, si ripropone di stabilire standard qualitativi internazionali, regolamentare il settore della consulenza (che pure rimane ampiamente autoregolato) e certificare le competenze dei singoli consulenti tramite la qualificazione CMC (Certified Management Consultants).

Alla sua pagina internet, l'IMCHK si definisce come “il corpo professionale che stabilisce e mantiene alti standard di qualità, indipendenza, obiettività e integrità per i consulenti aziendali certificati (CMC) originari di Hong Kong e Macao. Fondata nell'ottobre 2000, l'IMCHK promuove un maggiore riconoscimento della professione e si batte per migliorare la qualità della professione per adattarla ai più alti standard globali”.

L'impegno dell'IMCHK nel migliorare la qualità e reputazione del settore si concretizzerà, per esempio, in un progetto condotto tra Agosto 2004 e l'estate 2005, finanziato anche dal Governo della municipalità tramite il Professional Services Development Assistance Scheme (PSDAS) promosso dal HKSAR. Tra gli scopi del progetto vi era infatti sviluppare una serie di programmi di training e altre attività propedeutiche alla formazione del consulente e che ne delineassero un percorso di sviluppo di carriera; la prima parte del progetto consisteva nel condurre sondaggi, interviste e focus groups inerenti agli esistenti percorsi di carriera, la seconda nello sviluppare 10 moduli di training da testare in previsione di una successiva adozione. I corsi furono sviluppati con l'idea di coprire un percorso sia accademico che professionale – ciascuno diviso in tre fasi; gli aspiranti consulenti potevano entrare nel corso a qualsiasi livello e l'obiettivo finale altro non era che il conseguimento della certificazione CMC.

Questo progetto a sua volta è stato sviluppato da ricerche condotte negli anni precedenti (2003)⁸⁰ mirate a identificare le competenze dei consulenti operanti a Hong Kong e strutturare corsi per svilupparle, con una particolare attenzione a quelle competenze specifiche dell'ambiente economico cinese che in passato non

⁷⁹ L'annoveramento dell'Institute of Management Consultants Hong Kong Limited tra i membri del dell'International Council of Management Consulting Institutes è sancito sulla pagina web dell'ICMCI, all'indirizzo <https://www.icmci.org/content/institute-management-consultants-hong-kong-limited> (ultimo consulto al 05.06.17)

⁸⁰ È possibile scaricare il sommario report 'Competency Sets for Management Consultants Operating in China' (Gennaio 2004) sul sito dell'IMCHK; tuttavia, in esso si descrivono finalità, metodologia del progetto e conclusioni, ma non molti altri dettagli sulle *core competencies* individuate. È possibile scaricare il report completo all'indirizzo web http://www.imchk.com.hk/assets/files/downloads/download_Competency%20-%20Executive%20Summary.pdf (ultimo consulto al 05.06.17)

erano state considerate nella formazione di un consulente⁸¹; assistiamo quindi a diverse fasi del perfezionamento della professione che provano un costante interesse verso questo obiettivo, interesse condiviso dal governo della municipalità, che ricordiamo finanziò ben il 50% del progetto del 2005 e supportò prima il progetto del 2003.

Oggi l'IMCHK continua ad essere il principale organo di regolazione, promozione e miglioramento della professione consulenza ad Hong Kong. Questa istituzione continua quindi ad offrire corsi di formazione e miglioramento professionale – finalizzati o meno al conseguimento della CMC, a proporsi come ente mediante con l'ICMCI e a collaborare con le istituzioni governative di Hong Kong. Ai suoi membri, l'IMCHK richiede un impegno costante nell'aggiornare le proprie competenze, tramite conferenze, training, seminari o presentazioni, o attraverso la partecipazione alle attività dell'IMCHK (svolgendo il ruolo di supervisore durante gli esami CMC, di reclutatore, di mentore, e così via). A rappresentare i professionisti è ancora la Management Consulting Association of Hong Kong; inoltre nel Dicembre 2009 il governo di Hong Kong ha lanciato la piattaforma General Management Consultancy Services Portal⁸², destinata alla comunicazione tra consulenti, uffici e dipartimenti interessati.

Il settore della consulenza aziendale ad Hong Kong appare oggi in florido sviluppo, coerentemente con un ambiente economico che fa di Hong Kong un polo economico a livello mondiale, con un livello di sviluppo dei settori dei servizi coerente a quello dei Paesi più sviluppati. Per quanto la consulenza aziendale rimanga un settore ampiamente in mano alle multinazionali straniere – come abbiamo visto i “big” del settore sono radicati nel territorio da decenni, la maggioranza delle aziende di consulenza sono locali, piccole-medie imprese tipicamente fondate da consulenti che in precedenza hanno lavorato, ricoprendo spesso posizioni di prestigio, proprio nelle grandi multinazionali straniere.

In una panoramica del settore fornita da HKTDC dell'Aprile 2016 si riporta che, al Dicembre 2015, più di 35.000 individui trovano occupazione in questo settore;

⁸¹ Nel report del 2005 la riflessione sulle peculiarità del sistema cinese in relazione al mondo della consulenza è così riassunta: “Per Hong Kong e la Cina continentale, la professione consulenza si trova ad affrontare una situazione in cui il corpo di conoscenze a disposizione dei suoi membri è stato sviluppato al di fuori di Cina e Hong Kong stessi; i fattori caratteristici e unici cinesi non sono stati studiati o presi in considerazione nel suo sviluppo. Il progetto di ricerca compiuto nel 2003 mirava a superare questa eccessiva generalizzazione delle attuali competenze e crearne un corpo specifico all'ambiente unico che è il sistema cinese.”

⁸² “Il General Management Consultancy (GMC) Portal rappresenta una piattaforma efficace per condividere informazioni tra bureaux governativi, dipartimenti preposti e consulenti”. Il portale è oggi visitabile all'indirizzo web http://www.eu.gov.hk/en/gmc/rmc_sp.html (ultimo consulto al 05.06.17)

come già detto Hong Kong è un polo leader della consulenza aziendale nella regione e non sorprende quindi che l'export di tali servizi sia in crescita: nel 2014 l'esportazione di servizi di consulenza e pubbliche relazioni ammontò a 4.419 milioni di dollari americani, nonché il 4,2% dell'export totale di servizi⁸³. Il *mainland* cinese rappresenta la destinazione delle esportazioni di servizi di consulenza con maggiore prospettiva di crescita, anche in virtù dell'accordo su scambio di servizi (ATIS) stipulato a Dicembre 2015 tra Cina continentale e Hong Kong, nell'ambito di una liberalizzazione nello scambio di servizi.

2.4 Cina: il mercato della consulenza oggi

Spostiamo ora il focus dell'analisi del settore dall'area di Hong Kong alla Cina continentale.

Abbiamo detto che il progetto del 2005 promosso dall'Institute of Management Consultants di Hong Kong era espressamente pensato nell'ottica di migliorare gli standard qualitativi e la preparazione dei professionisti del settore della consulenza non solo nell'area di Hong Kong (che l'IMCHK rappresenta) ma dell'intera Cina continentale; tuttavia, di fatto in Cina esisteva già da anni un organo deputato allo sviluppo del settore: la China Enterprise Confederation, anche detta China Enterprise Directors Association (CEC-CEDA)⁸⁴. La Commissione deputata alla rappresentanza del settore della consulenza aziendale della CEC-CEDA, infatti, è stata fondata nel 1979, e dal 2004 è membro dell'ICMCI, diventandone unico rappresentante nella Cina continentale.

Alla pagina web inglese della China Enterprise Confederation, circa le attività del dipartimento deputato alla rappresentazione di questo settore, si dice:

“Il dipartimento si propone di promuovere uno sviluppo prospero dell'industria della consulenza in Cina. Persegue questo obiettivo attraverso l'organizzazione in tutto il Paese di attività dedicate ai consulenti e alle imprese come attività di preparazione all'esame CMC, certificazione, ricerche e sondaggi, workshop,

⁸³ Dati forniti da HKTCD Research (Aprile 2016), consultabili alla pagina web <http://hong-kong-economy-research.hktdc.com/business-news/article/Hong-Kong-Industry-Profiles/Management-Consulting-Industry-in-Hong-Kong/hkip/en/1X00000/1X0018QM.htm> (ultimo consulto al 05.06.17)

⁸⁴ La pagina della China Enterprise Confederation e la sua completa presentazione (storia dell'organizzazione, obiettivi e valori, operatività e così via) è reperibile all'indirizzo <http://www.cec-ceda.org.cn/english/about.php> (ultimo consulto al 05.06.17)

conferenze e simili, in collaborazione con agenzie governative e istituzioni internazionali.”

Maggiori informazioni circa le attività della CEC-CEDA specificamente in ambito di consulenza sono disponibili alla pagina web in lingua originale dell'organizzazione. Tra gli scopi della Commissione si riporta anche l'organizzazione e coordinazione di associazioni di categoria a livello provinciale e municipale; la Commissione stessa ha fondato decine di sotto-commissioni locali, rappresentanti a livello locale aziende e professionisti della consulenza. Oltre alle agenzie di rappresentanza regionali, distrettuali e municipali, la CEC-CEDA annovera tra i membri (e ne rappresenta gli interessi) singoli consulenti, rinomate imprese di consulenza cinesi e multinazionali. Tra le attività organizzate regolarmente vi sono l'assegnazione del premio “China Management Industry Award” e l'organizzazione del “International Management Consultant Day”; la Commissione ha in passato organizzato sei summit a livello nazionale, innumerevoli corsi di training per i consulenti – comprese una serie di lezioni realizzate e trasmesse in collaborazione con CCTV, e pubblicato diversi manuali inerenti alla materia.

La sezione dedicata alle news della pagina in lingua inglese risulta non aggiornata dal 2014; prendiamo invece in esame le recenti pubblicazioni della pagina web in lingua originale della CEC-CEDA. Nella sezione dedicata alle news nazionali si può trovare ad esempio un breve report dell'ultimo summit nazionale di settore, quello del Giugno 2016⁸⁵.

Huang Haisong, vice presidente della China Enterprise Confederation, presenta un settore che ha attraversato anni di sviluppo e grandi progressi, entrando in una nuova fase, caratterizzata dall'emergere di molte “eccellenti” imprese di consulenza locali, anche grazie agli sforzi compiuti dalla Commissione; il vice segretario Tian Chuan sottolinea come la consulenza possa ricoprire un importante ruolo nel plasmare lo stesso ambiente economico cinese, guidando e sostenendo lo sviluppo delle piccole e medie imprese – progetto di sviluppo economico fortemente incentivato dalla Commissione Centrale del Partito e dal Consiglio di Stato.

Il tema dello sviluppo di *know how* finalizzato a sostegno delle piccole e medie imprese e di una consulenza specializzata nei servizi per le PMI ricorre nel report del 6 Marzo 2017, inerente al meeting della Commissione avvenuto a Febbraio⁸⁶; si

⁸⁵ Il report originale è visionabile all'indirizzo web <http://www.cec1979.org.cn/glzxs/?action-viewnews-itemid-236> (ultimo consulto al 05.06.17)

⁸⁶ Il report originale è visionabile all'indirizzo web <http://www.cec1979.org.cn/glzxs/?action-viewnews-itemid-245> (ultimo consulto al 05.06.17)

tratta infatti del terzo di sei punti che rappresentano gli impegni della Commissione per il 2017, impegni comuni alle istituzioni che aderiscono all'ICMCI: promozione di corsi ed esami di valutazione della preparazione dei professionisti, del settore, della comunicazione e cooperazione tra gli operatori, e così via.

Insomma, la consulenza aziendale in Cina è un mercato regolato e soggetto all'azione di organi di controllo di qualità e promozione dei servizi, nonché dagli interessi di enti governativi – da questo punto di vista, Cina e Hong Kong sono ben integrate a livello mondiale. È tuttavia anche un settore “giovane”, concordano analisti e professionisti del settore, e ancora ad alto potenziale di crescita.

In Cina il mercato della consulenza aziendale riscontra in effetti una crescita ininterrotta dalla sua nascita. Vari istituti di ricerca riportano percentuali di crescita discordanti: ad esempio IBISWorld riporta una crescita media annua del settore dell'11,1% negli ultimi 5 anni⁸⁷; Source Global Research stima invece che la crescita media degli ultimi tre anni sia stata poco meno dell'8%⁸⁸. La differenza nelle percentuali indicate nelle diverse analisi è a mio avviso praticamente inevitabile, quando si analizza un settore che, come abbiamo premesso nel primo capitolo, comprende servizi molto variegati e il cui limite d'interesse dipende dalla definizione stessa che si dà dell'attività.

Nel report della Source Global Research citato pocanzi si sottolinea come la maggiore difficoltà che si riscontra nell'operare in un mercato ben lontano dalla maturità, come quello cinese, sia forse attrarre clienti locali (siano esse imprese private o statali). Questi risultano essere ancora “immaturi”, ovvero non consapevoli del valore della consulenza aziendale e della sua relazione con il prezzo; inoltre si riscontrano talvolta problemi a riscuotere la parcella con puntualità. Infine si segnala la difficoltà a reperire talenti locali, sempre più attratti da carriere in altri settori redditizi - come quello delle alte tecnologie.

Il cliente cinese si relaziona ancora con diffidenza alla consulenza aziendale. Volendo confrontare la maturità del mercato cinese con quella del mercato

⁸⁷ Dati forniti da IBIS World Industry Research nel report *Management Consulting in China: Market Research Report* pubblicato nel Marzo 2017 e reperibile alla pagina web <https://www.ibisworld.com/industry/china/default.aspx?indid=993> (ultimo consulto il 05.06.17)

⁸⁸ Dati evincibili dall'articolo di Source Global Research *Chinese Consulting Market hits \$3.2 billion, but firms need to adapt to 'the new normal'* del 12 Novembre 2015, da confrontare con il report sempre della Source Global Research *The China Consulting Market – Consulting Market Programme 2016* del Novembre 2016 reperibili rispettivamente agli indirizzi web <http://www.sourceglobalresearch.com/content/chinese-consulting-market-hits-32billion-but-firms-need-to-adapt-to-the-new-normal> e <http://www.sourceglobalresearch.com/report/1294/the-china-consulting-market> (ultimo consulto il 13.04.17)

italiano, potremmo dire che se in Italia alcune aziende, tipicamente le piccole e medie imprese a conduzione familiare, hanno ancora una forma mentis a tratti ostile alla figura del consulente, in Cina questa mentalità si applica anche alla conduzione di grandi imprese di livello nazionale. Insomma, si parla di un mercato giovane sotto molti punti di vista.

Come riportato nel primo paragrafo del capitolo, l'apertura di un ufficio di consulenza in Cina non è più impresa complicata, anche per gli stranieri⁸⁹. Anzi, parrebbe essere uno dei business più approccioabili dal punto di vista delle tempistiche e delle procedure per il rilascio dei permessi, nonché dal punto di vista dei costi – ad esempio in termini di capitale registrato necessario per ottenerli. Inoltre è considerata un'area di business flessibile che garantisce una certa libertà nell'operare dell'azienda – finanche a coprire servizi ambiguamente definibili come 'consulenza'.

A tal punto che sia pratica 'diffusa' richiedere permessi per un'impresa di consulenza e poi operare anche o del tutto al di fuori di questo spettro dei servizi – pratica naturalmente ai limiti della legalità e la cui scoperta può portare a sanzioni e chiusura dell'impresa costituita⁹⁰.

Quanto alla composizione del settore, in Cina questo è ancora prevalentemente dominato dai big della consulenza internazionale e dalle varie multinazionali straniere che operano sul territorio; queste continuano a offrire i loro servizi alle multinazionali di ogni settore e origine, alle grandi imprese cinesi e, nel caso dei colossi che godono di prestigio sufficiente, fornendo consulenza anche alla *governance* cinese su vari livelli. Naturalmente non sono poche le imprese di consulenza cinesi nate e cresciute in questi anni; le compagnie più grandi e affermate competono sempre più con le multinazionali straniere nel servire il mercato locale di imprese medio-grandi; inoltre vi è un gran numero di piccole e medie imprese di consulenza che si specializzano nell'offrire servizi in campi specifici (chiamate 'boutiques'). Tuttavia, come confermato da Ed Tse

⁸⁹ È possibile trovare online *vademecum* e indicazioni sulla fondazione di WFOE di consulenza e queste varie fonti tendono a concordare sulla relativa semplicità di apertura; prendiamo per esempio la pagina dedicata *China Consulting Company Registration* sul sito web Corporation China (reperibile all'indirizzo <http://www.corporationchina.com/china-consulting-company-registration/>; ultimo consulto al 19.05.17)

⁹⁰ Alcuni si spingono fino a consigliare tale approccio come mezzo per semplificare le pratiche di apertura di un'impresa: ad esempio tale pratica viene menzionata nell'articolo *How to start a company in China (WFOE or Joint Venture)* del 13 Dicembre 2016 di Furio Fu, pubblicato sul sito Sapere di Cina (<http://www.saporedicina.com/english/how-to-start-a-company-in-china/>; ultimo consulto al 19.05.17)

nell'intervista del giugno 2014 al China Daily, non vi sono ancora multinazionali della consulenza cinesi operanti all'estero⁹¹.

Nel medesimo articolo si descrive la composizione del mercato della consulenza in Cina sulla base della tipologia di clienti serviti: di nuovo, si asserisce che in primo luogo le imprese straniere si rivolgono principalmente alle multinazionali della consulenza per entrare nel mercato cinese, espandervisi e così via; la seconda categoria di clienti sono piccole-medie imprese private cinesi, che tendono a rivolgersi a compagnie di consulenza cinesi relativamente più piccole che spesso forniscono consulenza specializzata – a prezzi a loro accessibili, a differenza delle *fees* stellari delle grandi della consulenza; inoltre Tse asserisce che le piccole-medie imprese cinesi danno particolare importanza a legami personali e di fiducia nella scelta dei consulenti a cui rivolgersi, e che i clienti preferiscono servizi orientati alla consulenza di processo, ovvero cercano una guida che li segua nell'implementazione della strategia concordata. Infine, la terza maggiore categoria di clienti citata da Tse sono le imprese statali ed i governi stessi.

Il rapporto tra enti governativi cinesi e multinazionali della consulenza è un punto interessante e merita una riflessione più approfondita. Come abbiamo già accennato, le grandi multinazionali della consulenza collaborano con governi e imprese statali cinesi da decenni; gli esempi da questo punto di vista non mancano: Booz&Company già nel 1999 assistette la Guangzhou Metro Corporation nella realizzazione di un progetto di costruzione di infrastrutture e riqualificazione di un'impresa scarsamente efficiente e la cui reputazione era stata minata da una serie di scandali⁹²; McKinsey collabora con il governo della municipalità di Shanghai da più di dieci anni, avendo iniziato con un progetto di rinnovo della via più famosa e importante della città, la Nanjing Road⁹³; il Boston Consulting Group collaborò con la Bank of China prima e dopo la transizione da banca sotto il totale controllo statale a compagnia aperta a investimenti esteri; nel 2013 Accenture collaborò con la Chinese Academy of Sciences nello stendere un report sulla crescita sostenibile delle città cinesi⁹⁴; e così via.

⁹¹ Si veda la nota 64 del presente capitolo

⁹² È possibile trovare il report del 2006 di Edward Tse, allora managing partner alla Booz&Co, *Transformation of a Chinese State-Owned Enterprise – Guangzhou Metro Corporation* alla pagina https://www.strategyand.pwc.com/media/file/Transformation_of_a_Chinese_State-Owned_Enterprise_en_Strategyand.pdf (ultimo consulto al 19.04.17)

⁹³ La compagnia McKinsey si occupò di progettare la nuova immagine della strada, dopo aver condotto per tre mesi ricerche sulle strade più famose delle metropoli mondiali (come la Oxford street di Londra e Ginze a Tokyo), e attrarre investitori di livello mondiale. Maggiori informazioni sul progetto sono reperibili online, anche su siti dedicati al turismo, come ShanghaiTour.com

⁹⁴ La ricerca condotta in collaborazione tra Accenture e la Chinese Academy of Sciences prese in considerazione 73 città; il responso dell'indagine mostrò che l'80% delle città prese in

La collaborazione tra multinazionali della consulenza ed enti statali è quindi un aspetto complesso e rilevante nella storia della consulenza aziendale in Cina, sebbene a tratti contrastato. Ad esempio nel 2014 il governo cinese avrebbe ordinato alle imprese statali di tagliare i rapporti con le multinazionali americane della consulenza, imposizione scaturita dalla preoccupazione che queste compagnie potessero compiere spionaggio in favore del governo degli Stati Uniti, riportava il Financial Times⁹⁵. La vicenda è passibile di analisi contrastanti, dato che, secondo quanto riportato dal giornale, dietro alla decisione di dare simili istruzioni ai responsabili delle SOE cinesi ci sarebbe una componente di rivalsa nei confronti degli Stati Uniti, il quale Dipartimento di Giustizia giorni prima aveva messo sotto accusa cinque ufficiali dell'Esercito Popolare di Liberazione per cyber-spionaggio e furto di informazioni segrete di compagnie statunitensi come Alcoa e US Steel. D'altro canto, non sfugge la volontà del governo cinese di voler anche promuovere le alternative alla consulenza "straniera", ovvero le imprese di consulenza locali, il cui sostegno alla crescita è anche veicolato dagli sforzi della China Enterprise Confederation.

Ad oggi i rapporti tra SOE e multinazionali della consulenza non sono a rischio incombente, dato che, in assenza di un annuncio ufficiale, le imprese statali continuano a servirsi delle imprese straniere; tanto più che nel già citato articolo del 2015 "The Dawn of Chinese Consultancy Companies" di Suzanne Edwards si riporta che, ad esempio, una rappresentante di BCG ha dichiarato che i rapporti del gruppo con i clienti non hanno subito sostanziali ripercussioni nei mesi seguenti al report del Times. Se ne conclude che le grandi imprese di consulenza straniera rappresentano ancora una risorsa importante per le *firm* cinesi; inoltre, Tse dubita che queste multinazionali possano avere reale interesse a compiere azioni di spionaggio che comprometterebbero le relazioni con una fetta consistente dei loro clienti in Cina - ad esempio, ad oggi il 30% dei clienti di McKinsey China sono SOE, il 10% enti governativi e ONG⁹⁶.

considerazione non era in grado di bilanciare la crescita economica, l'utilizzo efficiente delle risorse e lo sviluppo sostenibile, con le città di medie dimensioni in posizione avvantaggiata nel tentativo di ottenere un equilibrio in futuro. Queste ricerche furono prese in considerazione dalle autorità cittadine e centrali. È possibile reperire report e commenti alla ricerca alla pagina web di Accenture stessa, all'indirizzo <https://newsroom.accenture.com/subjects/management-consulting/four-out-of-five-chinese-cities-fail-to-achieve-resource-efficient-sustainable-growth-finds-accenture-and-chinese-academy-of-sciences.htm> (ultimo consulto il 19.04.17)

⁹⁵ Jamil Anderlini, *China clamps down on US consulting groups*, Financial Times, 25 Maggio 2014; articolo reperibile all'indirizzo <https://www.ft.com/content/310d29ea-e263-11e3-89fd-00144feabdco> (ultimo consulto al 20.04.17)

⁹⁶ Dati reperibili sul sito di McKinsey China, alla pagina <http://www.ceci979.org.cn/glzxs/?action-viewnews-itemid-236> (ultimo consulto al 21.04.17)

Alle tre categorie di potenziali clienti citate da Tse, ovvero multinazionali straniere, piccole e medie imprese cinesi e imprese statali, è d'uopo a mio avviso aggiungere la categoria delle grandi imprese private cinesi. Sebbene si tratti di un segmento circoscritto della clientela delle multinazionali, non possiamo negarne la relativa importanza: ad esempio, le imprese private cinesi rappresentano il 20% dei clienti di McKinsey China, riporta la pagina web della compagnia; per quanto riguarda la Boston Consulting Group, la percentuale sarebbe analoga: in un articolo di *Insight* della Camera di Commercio Americana a Shanghai, l'autore cita Carol Liao, della BCG, che riporta un aumento sensibile negli ultimi anni di imprese pubbliche e private cinesi che si rivolgono ai servizi della compagnia, la cui somma costituirebbe ormai metà della base clienti, e in crescita ⁹⁷.

L'appeal che le multinazionali della consulenza esercitano su questa categoria di imprese è discussa: da un lato tali imprese hanno fondi sufficienti per acquistarne i servizi e paiono sempre più riconoscerne il valore; dall'altro diversi autori si interrogano su quanto davvero queste imprese credano nell'utilità consulenza straniera.

Ad esempio, in un articolo dall'irriverente titolo "*The Consulting Market in China Will Never be Owned by McKinsey*" pubblicato su FirmsConsulting, si dichiara che le imprese cinesi private che si rivolgerebbero ai servizi di consulenza di McKinsey o BCG sono imprese che o danno grande valore al know-how straniero o semplicemente i cui proprietari – o i suoi figli – si siano diplomati presso un'Università "*Ivy League*", dove queste multinazionali godono di ampio prestigio⁹⁸.

Talvolta i consulenti vengono ingaggiati per questioni di forma, ad esempio per assicurare gli investitori; o, di fronte ad una divergenza di opinioni di fronte all'implementazione, i piani elaborati dalle compagnie non vengono poi

⁹⁷ Ruoping Chen, *Solicited Advice: Management Consulting in China*, 8 Dicembre 2016, pubblicato sulla pagina *Insight*, editoriale della Camera di Commercio Americana a Shanghai; articolo reperibile all'indirizzo web <http://insight.amcham-shanghai.org/solicited-advice-management-consulting-in-china/> (ultimo consulto 27.04.17)

⁹⁸ FirmsConsulting è una compagnia che raccoglie l'esperienza di ex-partner di multinazionali della consulenza, come McKinsey o BCG, per offrire a consulenti e aspiranti tali una preparazione che mira allo sviluppo delle loro capacità strategiche utili all'assunzione nelle multinazionali, all'apertura di un proprio studio di consulenza, eccetera. L'articolo citato è reperibile alla pagina "Strategy, Ops and Implementation" (all'indirizzo web <https://www.firmsconsulting.com/mckinsey-chinese-consulting-market/>; ultimo consulto al 27.04.17)

effettivamente messi in pratica. Certo, questo atteggiamento ambivalente nei confronti della consulenza non è affatto prerogativa del mercato cinese, tuttavia plurime voci come quella di Tse denunciano l'eccessiva "standardizzazione" dei "rimedi" proposti da queste multinazionali straniere, sospettate di riproporre il medesimo prodotto indiscriminatamente rispetto ai mercati di destinazione, ignorando quindi le specificità del mercato cinese. Ad esempio, come abbiamo già accennato, le fonti concordano nell'affermare che i clienti cinesi preferiscono piani implementativi, ovvero una consulenza che accompagni con servizi di *follow-up*, se non direttamente mirata alla realizzazione pratica di progetti. E, come abbiamo già accennato, istituzioni come la China Enterprise Confederation e l'Institute of Management Consultants Hong Kong Limited si battono per rappresentare le compagnie di consulenza cinesi e promuovere lo sviluppo di una consulenza pensata per il modello economico cinese.

È il momento quindi di tornare su un punto precedentemente solo accennato, ma di grande interesse: il ruolo attuale e le prospettive future delle imprese di consulenza cinesi.

Ovviamente anch'esse sono parte integrante del mercato cinese e concorrenti più o meno dirette di quelle straniere - tipicamente si tratta di concorrenza sul prezzo, poiché offrono servizi ad un costo nettamente inferiore della media delle multinazionali. Si tratta, come accennato, di imprese di piccole-medie dimensioni che offrono tendenzialmente servizi di consulenza specializzata - le cosiddette "boutiques"; talvolta sono state fondate da consulenti che hanno maturato la loro esperienza lavorando presso le grandi multinazionali.

Tuttavia queste imprese di consulenza hanno appeal solo per la clientela cinese e di fatto ancora nessuna impresa di consulenza cinese è entrata nel mercato internazionale. Tra queste imprese, che oggi risultano tendenzialmente schiacciate da un'assenza di ambizione o visione globale, molti analisti si aspettano di veder emergere i futuri campioni della consulenza nel mondo.

Alcuni autori basano la loro previsione di una prossima ascesa delle imprese cinesi del settore a sua volta sulla previsione che la Cina sia avviata a ricoprire il ruolo di nuova potenza economica egemone, come l'autore del già citato articolo *The Consulting Market in China Will Never be Owned by McKinsey*, pubblicato su FirmsConsulting. Nell'articolo si problematizzano i limiti dell'influenza esercitata dal prestigio che le grandi multinazionali come McKinsey e BCG esercitano sulle imprese cinesi, pubbliche e private, poiché tale influenza sarebbe di fatto sostenuta dalle scuole di business tradizionali e "occidentali"; a tale prestigio viene contrapposto il prestigio delle grandi Università cinesi che hanno formato la classe dirigente in ascesa o già ascesa - scuole che a breve diventeranno prestigiose a

livello internazionale, quando la Cina scalzerà gli States dal ruolo di prima potenza economica mondiale.

Molti analisti del settore sottolineano il contributo benefico dei consulenti stranieri, del loro know-how e delle loro tecnologie nel processo di crescita economica cinese; nell'articolo in questione il punto di vista viene ribaltato, sottolineando una relativa 'passività' dei consulenti, tracciati come osservatori e descrittori della più grande rivoluzione economica del secolo: l'ascesa cinese – ascesa pianificata e realizzata da leader e imprenditori formati nel loro Paese. Pertanto, per FirmsConsulting è solo questione di tempo prima che dalla Cina emerga una impresa di consulenza in grado di competere con le grandi multinazionali non solo sul suolo nazionale (perché candidate al ruolo già esistono), ma anche a livello internazionale.

Questa analisi a mio avviso sottovaluta una delle strategie messe in atto dalle multinazionali per adattarsi al mercato cinese e alle sue peculiarità, nonché per dare un'immagine di sé vicina al sentire cinese, ovvero la sempre più preponderante presenza nell'organico di consulenti, partner e figure di ruolo cinesi⁹⁹. Ad esempio, McKinsey Greater China oggi vanta una percentuale superiore al 90% di consulenti di discendenza cinese (e che parlano fluentemente il mandarino) sulla totalità dei suoi consulenti, e più della metà dei 50 partner di discendenza cinese¹⁰⁰; Bain & Company Greater China presenta il proprio team sottolineandone la composizione da diplomati delle migliori università cinesi e internazionali (in questo ordine) e dotati di grande esperienza di lavoro in Cina¹⁰¹; la quasi totalità dei 21 leader della branca Greater China di Ernst&Young sono di discendenza cinese¹⁰², e così via.

Rimane invece assolutamente condivisibile la previsione che, data la nuova centralità cinese nel panorama globale, la comparsa nel mercato globale di compagnie di consulenza cinesi sia questione di anni.

⁹⁹ Nel libro *Doing business in China* di Tim Ambler e Morgen Witzel (Routledge - prima edizione del 2000), l'autore dedica un paragrafo al business delle imprese di consulenza in Cina, riflettendo su come le imprese di consulenza del calibro di Accenture, PricewaterhouseCooper (PWC), Bain, Boston Consulting Group, McKinsey e Ernst&Young creavano valore disponendo di consulenti quantomeno dotati di consistente esperienza personale in Cina; tuttavia la tendenza vedeva il crescente aumento di assunzioni di professionisti cinesi, che avessero ricevuto un'educazione all'estero o in patria.

¹⁰⁰ Dati forniti da McKinsey sulla pagina web, alla sezione "About us > who we are"

¹⁰¹ Dalla presentazione del team fornita da Bain&Co Greater Chins alla pagina web http://www.bain.com/offices/china/en_us/who-we-are/index.aspx (ultimo consulto al 03.05.17)

¹⁰² La composizione dei leader degli uffici di Ernst & Yong Greater China è reperibile alla pagina web della compagnia, 'Our Global Organisation' > 'Our leaders' (<http://www.ey.com/cn/en/about-us/our-global-approach/our-leaders>; ultimo consulto al 02.05.17)

In effetti, probabilmente pochi anni: ad esempio, nel 2014 il vicepresidente della Hejun Consulting Group, Xu Dichang, annunciava che l'azienda mirava ad operare come a livello internazionale nel 2020. La Hejun Consulting è un esempio di impresa di consulenza cinese affermata a livello nazionale: fondata nel 2000, oggi vanta un capitale registrato di 100 milioni di yuan e più di 1500 dipendenti; da ormai dieci anni questa compagnia annovera tra la sua clientela imprese multinazionali – cinesi e non, e offre corsi di formazione e training tramite la sua Business School¹⁰³. Soprattutto, alla compagnia è riconosciuto a livello internazionale credibilità e competenza: come riportato a più riprese nella pagina web, “nel 2013 la Hejun Consulting è diventata la prima compagnia di consulenza al mondo a ricevere l'attestato di impresa qualificata CMC dall'International Council of Management Consulting (ICMCI)”¹⁰⁴. Nei prossimi anni potremmo quindi assistere all'internazionalizzazione della compagnia, se essa riuscirà a proporsi con un volto ed un respiro “globale”¹⁰⁵.

Un volto globale che la Gao Feng Advisory, altro ottimo esempio di impresa di consulenza cinese di successo, ha già sviluppato.

La compagnia è nata dall'esperienza di Edward Tse, che per vent'anni diresse gli uffici cinesi rispettivamente della Boston Consulting Group e della Booz Allen Hamilton (oggi Booz & Company). Come menzionato in precedenza, le multinazionali della consulenza sono alla costante ricerca di talenti locali da assoldare; così, sono molti gli esempi di consulenti cinesi che hanno iniziato la loro carriera facendo esperienza presso una di queste grandi compagnie e successivamente hanno fondato un proprio studio di consulenza; tuttavia, la straordinaria esperienza di Tse ha condotto la Gao Feng Advisory ad un successo di livello nazionale in pochissimo tempo.

¹⁰³ Maggiori informazioni sulla compagnia e sulle sue attività sono naturalmente disponibili alla pagina web <http://www.hejun.com> (ultimo consulto al 01.05.17)

¹⁰⁴ Alla pagina web nella sezione dedicata alla presentazione della compagnia si legge: “2013 年和君咨询成为全球第一家获得国际管理咨询协会理事会(ICMCI) 认证的咨询机构, 荣获全球第一张 CMC FIRM 资格证书。”

¹⁰⁵ Ad esempio, la pagina web della compagnia è pensata per essere letta in cinese, inglese e giapponese, ma le sezioni in lingua straniera non sono attualmente fruibili; le sezioni dedicate a vision e mission della compagnia, ai valori e obiettivi finali e alla filosofia di consulenza risultano eccessivamente vaghe ed idealizzate per gli standard occidentali – ad esempio, la sezione dedicata a mission e vision si apre con l'affermazione “solo con l'entusiasmo del primo amore e una devozione religiosa le persone possono aspirare ad una carriera di successo” (“只有初恋般的热情和宗教般的意志, 人才能成就某种事业”); il modello di business non viene proposto come globale, e così via.

Infatti l'azienda, fondata solo nel 2014, oggi ha uffici a Shanghai, Pechino e Hong Kong, e conta un portfolio clienti che comprende grandi imprese cinesi (statali e private), multinazionali e start-up, e collabora con enti governativi e ONG¹⁰⁶. La Gao Feng Advisory non teme a presentarsi sia come impresa dal respiro e dalle mire globali, che come impresa dai valori tradizionali cinesi e profondamente radicata in Cina – il nome stesso deriva da un proverbio della dinastia Song, “高風亮節”¹⁰⁷; la compagnia propone un team di *senior leaders* dal volto bilanciato tra orientale e occidentale.

Già alla nascita questa impresa aspirava a competere allo stesso livello delle grandi multinazionali: “il nostro obiettivo è di essere menzionati nella stessa frase con McKinsey & Co e Boston Consulting Group su base globale. Ci posizioniamo come una compagnia globale e, data l'importanza del ruolo della Cina oggi, abbiamo già delle buone basi”, dichiarava Edward Tse nel 2014 in un'intervista al China Daily¹⁰⁸.

In buona misura, Gao Feng Advisory è il tentativo concreto di Tse di porre rimedio alla predominanza dei big della consulenza esteri in Cina - auspicio che l'imprenditore dichiara in più occasioni. Annullare il gap tra il livello della consulenza cinese e il ruolo di economia crescente che ormai la Cina ricopre da decenni; proporre un'alternativa alla consulenza di imprese tipicamente occidentali, che non incontra profondamente le necessità del mercato cinese; e infine esportare nel mondo i servizi delle imprese cinesi di consulenza: questo è ciò che Tse prevede per il mercato della consulenza in Cina.

Per l'imprenditore la Cina, che è diventata un “epicentro nel mondo delle innovazioni di business”, rimane un mercato complesso in cui operare, multidimensionale, in continuo e rapido cambiamento – legislativo, sociale, istituzionale; un ambiente economico simile richiede ai consulenti qualità superiori per poter creare valore per i clienti, e nessun consulente formatosi altrove può competere con le capacità sviluppate da coloro che in questo ambiente economico sono cresciuti.

¹⁰⁶ Tutte le informazioni sulla storia della azienda, sul team e sui servizi che propone, su vision e mission e tutte le collezioni di pubblicazioni della compagnia o riguardanti essa sono disponibili alla pagina web della stessa, <http://www.gaofengadv.com/cn/> (ultimo consulto al 01.05.17)

¹⁰⁷ “高風亮節” (Gao Feng Liang Jie) significa “integrità”; in un'intervista, Tse dichiara di non aver mai temuto che la scelta di un nome marcatamente cinese potesse intaccare il volto internazionale della compagnia, ma anzi auspicando che, quando la compagnia avrà compiuto il passo decisivo dell'internazionalizzazione, questo nome ne ricordi le origini.

¹⁰⁸ Andrew Mood, *Big names have to find the right approach in China*, pubblicato sul China Daily il 09.06.14

CAPITOLO III

IL RUOLO DELLE IMPRESE DI CONSULENZA NEI RAPPORTI ECONOMICI TRA ITALIA E CINA

3.1 Introduzione e prime esperienze di consulenza italiana in Cina

Nel secondo capitolo è stata tracciata una panoramica del settore dei servizi professionali in Cina, e più precisamente dell'ambiente competitivo dei servizi di consulenza aziendale. Infatti, dopo aver parlato dell'ingresso delle multinazionali della consulenza e dello sviluppo di imprese di consulenza totalmente cinesi, abbiamo delineato la situazione in cui si collocano oggi le imprese di consulenza – anche italiane- con sede in Cina.

È giunto il momento di completare il quadro del settore focalizzandoci sulle imprese di consulenza italiane che operano in quel contesto, e più ampiamente sulle alternative a disposizione di un imprenditore connazionale che necessitasse di ricorrere alla guida di un consulente nell'approcciare il mercato cinese. Infatti è venuto ora il momento di affrontare nuovamente un aspetto della consulenza già problematizzato nel primo capitolo, ovvero la vastità del concetto di “consulenza aziendale” e dei servizi che in questa categoria ricadono: approcceremo questo aspetto dal punto di vista del cliente italiano e delle sue differenti e specifiche necessità, dettate dal tipo di relazione commerciale che egli vuole intraprendere nel mercato cinese.

L'ingresso nel mercato cinese di rappresentanti della consulenza italiana è tutto sommato coerente con le tempistiche internazionali: la prima impresa di consulenza italiana ad aprire un vero e proprio ufficio a Pechino fu, secondo Adnkronos, la Pupilli & Partners, nel 1997¹⁰⁹. Si trattava nello specifico di un'agenzia di consulenza finanziaria, il cui destino in tale mercato non è stato possibile determinare: della Pupilli & Partners non si trova oggi una pagina web – né italiana né cinese.

¹⁰⁹ Notizia riportata nell'articolo *Cina: apre a Pechino agenzia di consulenza italiana* pubblicata sul sito web di Adnkronos il 17 Gennaio 1997, reperibile all'indirizzo http://www1.adnkronos.com/Archivio/AdnAgenzia/1997/01/17/Economia/CINA-APRE-A-PECHINO-AGENZIA-DI-CONSULENZA-ITALIANA_123700.php (ultimo consulto al 21.05.17)

E nel suo piccolo l'Italia ha presto dato segno di innovatività nel campo della consulenza: nel 2000 un'impresa italiana di consulenza di nome Axea vinceva il Premio Archimede, messo in palio dal gruppo Mazars¹¹⁰ – allora primo gruppo europeo di audit e consulenza aziendale – che premiava con 50 milioni di lire di venture capital il miglior progetto di impresa avviato nei primi mesi del 2000¹¹¹. L'innovatività di Axea stava nei servizi offerti nell'ambito dell'internazionalizzazione delle imprese (naturalmente con speciale riferimento al mercato-Cina), servizi mirati ad abbassare la soglia di ingresso in un mercato come quello cinese e ridimensionare l'investimento minimo¹¹².

Ancor più lunga è l'esperienza che la European House Ambrosetti, una delle maggiori multinazionali italiane della consulenza, vanta nelle relazioni commerciali con la Cina: alla pagina web della società, nella sezione dedicata e in lingua cinese, si afferma che già negli anni Ottanta la compagnia cooperava con partner cinesi per progetti strategici e nell'assistere le imprese europee che volessero penetrare questo mercato; solo nel 2003 però la European House Ambrosetti aprirà il primo ufficio a Pechino, scegliendo nel 2006 di fondare però la subsidiary Ambrosetti Beijing Consulting Ltd - aprendo nel medesimo anno un ufficio a Shanghai¹¹³.

Del resto, come già asserito nel precedente capitolo, uno dei motori fondamentali che spinsero le multinazionali della consulenza all'ingresso in Cina e all'apertura di uffici locali era proprio seguire clienti storici nel loro processo di ingresso ed espansione nel mercato cinese, e in secondo luogo offrire i propri servizi ai potenziali clienti che sempre in maggior numero e con maggiore interesse si affacciavano alla realtà economica cinese. L'Italia e le sue imprese infatti non tardarono ad unirsi alla corsa verso il nuovo, promettente mercato cinese; anzi, nella già citata intervista al Dottor Andrea Zocchi, consulente dalla decennale

¹¹⁰ Fondata in Francia nel 1940, Mazars è presente in Italia dal 1973; con 270 sedi in 79 Paesi al mondo, Mazars vanta quattro uffici in Cina, a Hong Kong dagli inizi degli anni '90 e a Pechino dal 1997; seguirono Shanghai (2002) e Guangzhou (2007). Maggiori informazioni sulla compagnia alla pagina web <http://www.mazars.cn/Home/About-us/Mazars-in-China> (ultimo consulto al 21.05.17)

¹¹¹ Di questo successo imprenditoriale nel campo della consulenza italiana tratta un'intervista online condotta da Fabio Aldrighetti a Veronica Campidelli, fondatrice di Axea, per l'Università degli studi di Trento; l'intervista è reperibile all'indirizzo <http://periodicounitn.unitn.it/archive/periodicounitn/numero27/cina.html> (ultimo consulto al 21.05.17)

¹¹² In molti settori di investimento infatti le leggi cinesi prevedono l'investimento di capitali iniziali anche piuttosto alti per poter aprire WFOE o joint venture di sorta; tale investimento iniziale può rappresentare un forte ostacolo all'internazionalizzazione, specialmente quando si tratti di un'impresa di modeste dimensioni che vuole aprire una sede o iniziare una collaborazione in Cina. Della consulenza all'internazionalizzazione nello specifico parleremo più avanti nel capitolo.

¹¹³ È possibile leggere la storia del ramo cinese della compagnia all'indirizzo <http://www.ambrosetti.com.cn/442.shtml> (ultimo consulto al 21.05.17)

esperienza nelle relazioni tra imprese italiane e mercato cinese, egli conferma come l'Italia sia stata tra i primi Paesi ad instaurare stabili relazioni commerciali con il Paese del drago – in particolare nel settore tessile e manifatturiero; altri settori, come l'alimentare o i servizi, si sono approcciati in tempi più recenti. Per la precisione, alla fine degli anni Ottanta l'Italia arrivò per un periodo ad essere la seconda tra i Paesi Europei con cui la Cina intratteneva scambi commerciali¹¹⁴.

È altresì logico come proprio in quegli anni nascessero in Italia associazioni ed enti dedicati allo sviluppo di rapporti commerciali con la Cina; tra le più importanti vi sono ad esempio la Camera di Commercio Italiana in Cina, fondata nel 1991, e l'associazione Italia Cina, fondata nel 2003. Importanti strumenti finanziari come Simest e società come SACE nascevano già negli anni Settanta, ma è solo negli anni Novanta e primi duemila che questi enti assumono una grande rilevanza nel sostenere le imprese nell'internazionalizzazione in Cina.

Di molti dei citati enti e organizzazioni tratteremo meglio a seguire nel capitolo, tematizzando in generale le diverse forme e fonti di consulenza a disposizione delle imprese italiane che approcciano il mercato cinese, sia si tratti di import/export che delocalizzazione vera e propria. A fronte del progressivo accrescersi dell'interesse delle imprese italiane per la realtà economica cinese, sempre più imprese di consulenza si sono dotate di team specializzati nell'assistere gli imprenditori che si rivolgono alla Cina; molte imprese sono nate per operare specificamente in questo business, e tutte si sono trovate a scegliere tra diversi approcci per servire questi imprenditori: prime tra tutte, l'esigenza o meno di dotarsi di un ufficio sul suolo cinese e la scelta di specializzarsi in un certo tipo di servizi (servizi di pura consulenza strategica, forme di consulenza operativa, disponibilità di finanziamento...).

Concluderemo il capitolo con reali esperienze di collaborazione tra imprenditori e consulenti e sul contributo che la consulenza può dare all'imprenditorialità italiana in espansione in un mercato tanto complesso come quello cinese.

3.2 I servizi di consulenza alle imprese italiane

3.2.1 La consulenza aziendale italiana in Cina

¹¹⁴ Mario F. Pini, *Italia e Cina, 60 anni tra passato e futuro*; L'Asino d'Oro Edizioni s.r.l (Marzo 2011)

Torniamo a parlare di consulenza aziendale e delle sue varie declinazioni; ognuna delle quali definizioni connota con un certo grado di specificità tutta una serie di servizi a sostegno dello sviluppo di impresa, del cambiamento, della strategia e dell'investimento sul futuro; obiettivo unico è la creazione di valore per il cliente attraverso modalità che precedono e stanno alla base dell'operatività e dell'implementazione delle strategie elaborate.

Nel panorama della consulenza aziendale i grandi player italiani presenti sul mercato cinese si contano sulle dita di una mano. L'impresa di consulenza strategica più conosciuta attualmente operante sul territorio cinese è senza dubbio la European House Ambrosetti, che come abbiamo detto nel 2006 ha aperto i suoi uffici in Cina.

Il Gruppo Ambrosetti opera in Italia dagli anni Sessanta e ad oggi conta diversi uffici in Europa (Londra, Madrid, Istanbul, Amburgo e Berlino) e nel mondo (Pechino, Shanghai, Singapore, Seoul, Tokyo, Teheran e Midrand). Il Gruppo Ambrosetti gode di prestigio a livello internazionale ed è la più importante impresa di consulenza italiana in Cina. La sua penetrazione del mercato cinese si è realizzata tramite l'apertura della Ambrosetti Beijing Consulting, una delle tre società estere interamente controllate (insieme alla Ambrosetti Goup Limited e alla Ambrosetti Consultores); il gruppo inoltre partecipa a varie società e in tal modo si garantisce un più saldo controllo dei mercati in cui è presente – è questo il caso per esempio del suo rapporto con Barbatelli & Partners, altra impresa di consulenza di grande interesse di cui parleremo più avanti.

L'approccio strategico della European House Ambrosetti (e quindi direttamente della Ambrosetti Beijing Consulting) è molto interessante, poiché prevede l'erogazione di un servizio al cliente che si basa sull'utilizzo congiunto di quattro aspetti fondamentali del "metodo Ambrosetti": il ricorso ai "think tank", i servizi di management consulting, la formazione della leadership e l'organizzazione di summit, workshop e forum¹⁵. Vediamo brevemente cosa offre ognuna di queste aree di servizio.

Con *think tank* si intende l'operato di un "gruppo di pensiero", un insieme di risorse dotate di un certo expertise in determinati ambiti che instaura riflessioni mirate a prevedere lo sviluppo di scenari e strategie e quindi in grado di fornire previsioni e consigli – in questo caso, con lo scopo di creare valore per l'impresa. Per la

¹⁵ Tutte le informazioni sul "metodo Ambrosetti" e gli specifici riferimenti ai servizi offerti sono reperibili sul sito dell'impresa, alla pagina web <https://www.ambrosetti.eu/en/our-method/> (ultimo consulto al 26.05.17)

precisione, il Gruppo Ambrosetti offre 3 strumenti per incontrare le esigenze del cliente.

Il primo è l'Ambrosetti Club, i cui 300 membri appartengono al top management di grandi imprese italiane e multinazionali e vengono coinvolti periodicamente in incontri, conferenze telefoniche, tavole rotonde, ricerche e studi. Il secondo strumento sono le ricerche di scenario, una serie di progetti il cui obiettivo è analizzare e interpretare scenari competitivi con lo scopo principale di identificarne opportunità e benefici, generando conoscenza e capacità strategica di intervento; ogni progetto di scenario viene sviluppato con una metodologia multilivello che prevede il ricorso a incontri, interviste, questionari e sondaggi, analisi comparative e altri studi analitici. Infine, il Gruppo propone il ricorso ai summit internazionali, eventi perlappunto di portata internazionale organizzati con lo scopo di facilitare la cooperazione con rappresentanti di business e governo dei vari Paesi in cui si svolgono e creare conoscenza concreta e condivisa, com'anche consapevolezza negli individui, tra i leader partecipanti.

I servizi di vero e proprio management consulting partono dalle citate analisi di scenario e strategie applicate e coprono dal supporto ai piani industriali (strategia e implementazione), alla gestione di start-up e imprese a conduzione familiare, passando per servizi specifici come raccolta di informazioni, miglioramento tecnologico, retribuzione delle risorse, gestione del capitale umano, acquisizioni, consulenza alla materia finanziaria e tutta la realtà del marketing (posizionamento, customer care, eccetera). Inoltre il Gruppo propone servizi di management mirati in determinati settori industriali, come il settore farmaceutico e sanitario, della moda, della pubblica amministrazione o quello immobiliare.

Insomma, una copertura di servizi a tutto tondo, ai quali si aggiungono come abbiamo menzionato i corsi strategici per leaders d'impresa e le attività di forum e affini. La categoria di servizi di 'leader's education' raccoglie infatti una serie di corsi di training diversificati pensati per aiutare professionisti di tutti i livelli a rimanere saldamente coinvolti e partecipi al mercato del lavoro; in buona sostanza, si tratta di corsi di aggiornamento alle competenze, abilità e competenze dei manager. Infine torna l'aspetto dei summit internazionali con i *think tank*, dei forum mirati e dei workshop.

Ambrosetti Beijing Consulting assiste principalmente imprese italiane ed europee – spesso già clienti di precedenti progetti, nell'ingresso ed espansione in Cina; ma si rivolge anche alle imprese locali – sia nello sviluppo di strategie di settore, che accompagnandole nella loro eventuale espansione verso il mercato europeo.

Dal 2015 l'offerta di servizi di consulenza direzionale specificamente pensata per le imprese italiane si arricchisce della competenza ed esperienza del team di Bai Shi Barbatelli & Partners Management Consultant Shanghai Company L.t.d.¹¹⁶. La società, fondata da Cristiana Barbatelli, nasce con l'intento di fornire un servizio mirato allo sviluppo di PMI italiane¹¹⁷. Le principali aree di expertise che l'azienda vanta sono i servizi collegati all'ingresso nel mercato cinese delle PMI, l'assistenza all'investimento diretto o alla creazione di nuove entità legali, la gestione delle risorse umane, servizi amministrativi, finanziari e di contabilità e assistenza ad operazioni complesse come fusioni, scissioni e trasferimenti di partecipazioni nell'impresa, liquidazioni, e così via¹¹⁸.

Un ventaglio di servizi che supera insomma la pura consulenza strategica, toccando materie di consulenza specializzata come quella legale e finanziaria. Vedremo in seguito come tale approccio, ovvero l'adozione di un'offerta di servizi variegata che cerca di incontrare tutti (o quasi) i bisogni degli imprenditori che affrontano l'internazionalizzazione, sia una tendenza comune a molte imprese di consulenza che operano in Cina – anche quelle che forniscono servizi già specializzati.

Come già asserito, la Cina è stata per anni terreno fertile per l'apertura di una miriade di imprese di consulenza italiane più piccole di quelle che abbiamo sopra citato; in particolare dopo che l'adattamento legislativo del settore servizi a fronte dell'ingresso della Cina nella WTO ha reso la costituzione di un'azienda di consulenza una procedura relativamente semplice da affrontare; queste competono principalmente sulla base del livello di specializzazione del servizio offerto e del prezzo. In molti operano come singoli consulenti, avendo eventualmente costituito una società di consulenza. Vi sono un certo numero di consulenti che si rivendono come tali ma la cui qualifica è messa in dubbio da

¹¹⁶ Come abbiamo accennato sopra, la European House Ambrosetti ha acquisito una parte delle quote della Barbatelli & Partners; sulla pagina web del Gruppo Ambrosetti viene annunciata questa collaborazione con un articolo che presenta anche le figure direzionali che coordinano la collaborazione tra le società e il loro personale expertise e storia d'impresa; è possibile leggere l'articolo completo all'indirizzo web <https://www.ambrosetti.eu/whats-hot/the-european-house-ambrosetti-consolida-la-sua-presenza-in-cina/> (ultimo consulto al 28.05.17)

¹¹⁷ Cristiana Barbatelli, che opera da oltre trent'anni nella gestione di investimenti complessi in Cina, non è solo un'autorità in materia di impresa e Cina, ma è anche docente di corsi universitari di business e marketing in Italia e Cina; è una voce di grande influenza nel campo della consulenza aziendale italiana in Cina ed ella stessa ha fortemente promosso la creazione e l'operatività di un working group dedicato alla materia della consulenza, organizzato dalla Camera di Commercio Italiana in Cina.

¹¹⁸ L'impresa si racconta e presenta i suoi servizi alla pagina web www.barbatelli.net (ultimo consulto al 28.05.17)

scettici ed esperti del settore; tali figure sono difficilmente considerabili competitors delle imprese di consulenza strategica, poiché tendono ad operare nel settore dei servizi all'import ed export, di cui parleremo in seguito. In ogni caso, possiamo affermare che i grandi poli economici cinesi siano ben presidiati dalla consulenza italiana; che gli operatori di tale mercato siano in larga parte fornitori di una consulenza di tipo specializzato (legale, tributaria, finanziaria...) e che anche le imprese di consulenza aziendale che raggiungono una certa dimensione siano soggette alla tendenza di ampliare l'offerta con servizi sempre più 'globali'.

Vi è ampio bacino di imprese di consulenza strategica che, pur dichiarando specializzazioni nel mercato cinese, scelgono di operare dall'Italia e non aprire una sede in Cina: questo tipo di scelta è tendenzialmente criticata dai consulenti insediati sul territorio, che mettono in discussione la reale capacità di operare con il mercato cinese pur non 'vivendolo'. Tuttavia, anche se non presenti sul territorio cinese, queste imprese di consulenza non possono che essere considerate competitors di quelle insediate, poiché attingono dal medesimo bacino di clienti potenziali: le imprese italiane. Ed esclusivamente quelle, poiché le piccole imprese di consulenza non dispongono di quel respiro internazionale che consenta loro di rivolgere i servizi a imprese di origini extra-italiane – respiro di cui invece è dotato un gruppo strutturato come l'European House Ambrosetti.

Per comprendere meglio le sinergie che caratterizzano questo settore, ricorriamo ora alla testimonianza di chi vi opera: il Dottor Piero Fiorito, fondatore e direttore di Nexus Asia, ha espresso durante un'intervista la sua visione del settore, descrivendone le sinergie e le problematiche, e tracciando infine il profilo di come egli si augura questo settore si svilupperà in futuro.

Innanzitutto, Nexus Asia si definisce una 'boutique', non con l'accezione di boutique della consulenza cinese che abbiamo analizzato nel precedente capitolo; il consulente infatti vuole presentare l'offerta della sua impresa come soluzioni personalizzate e fatte su misura della struttura e delle esigenze del cliente¹¹⁹. Nexus Asia è stata fondata nel 2014 ed ha oggi due uffici, a Shanghai e Singapore; i servizi che essa offre comprendono consulenza aziendale, ricerca di mercato, coordinamento alla ricerca di personale, gestione temporanea e "supporto alle piccole e medie imprese". Con quest'ultima locuzione si riferiscono alle attività collegate agli studi di fattibilità, ricerca siti, organizzazione di nuove unità

¹¹⁹ L'azienda presa in esame propone una presentazione della sua storia e campo di attività con una pagina web dedicata, all'indirizzo <http://www.nexusasia.cn/it/index.html> (ultimo consulto al 05.06.17)

produttive e commerciali, ricerca di partner cinesi, servizi di contabilità e supervisione delle fasi attuative del progetto.

Nell'arco di soli tre anni il mercato della consulenza in Cina e il cliente tipo che si rivolge a tali servizi è cambiato, asserisce il fondatore di Nexus Asia, per così dire 'raffinandosi': le imprese che si affacciano alla Cina oggi sono meno 'ingenui' nell'affrontare il mercato; sebbene il valore della consulenza applicata ad un mercato complesso come quello cinese fosse già riconosciuta in passato, oggi sempre più imprese richiedono un servizio "globale", che va dalla ricerca di primo mercato al supporto finanziario, passando per la materia legale. Si parla principalmente di piccole e medie imprese italiane, poiché le grandi imprese hanno i mezzi per dotare il proprio organico di figure strutturate preposte, ad esempio, alla contabilità e all'amministrazione ¹²⁰; le PMI devono inevitabilmente appoggiarsi a terzi¹²¹.

La consulenza si configura quindi come un settore che propone un'offerta globale, e ciò può avvenire in due modi: dotandosi di expertise in plurimi campi, nel caso delle grandi della consulenza, oppure operando in un contesto sinergico di collaborazioni.

Ad esempio Nexus Asia si appoggia ad un team di collaboratori esperti in diverse materie tramite collaborazioni a progetto; in taluni casi, il Dott. Fiorito offre a questi partner un contratto di lavoro per permettere loro di lavorare sul suolo cinese (ovviando a problematiche collegate ai visti). In tal modo, il consulente risponde alle richieste più complesse del cliente rivolgendosi a sua volta a colleghi di fiducia, specializzati in determinati settori, senza timori nel condividere tale contatto.

Questo tipo di approccio collaborativo all'erogazione del servizio è ciò che il Dott. Fiorito si augura si possa affermare con forza nell'ambiente della consulenza italiana. Essa è una realtà molto variegata: ad esempio, tra le circa 600 imprese

¹²⁰ Pena il rischio di incorrere in grossi (e dispendiosi) errori strategici e di posizionamento: in base all'esperienza del Dott. Fiorito, le grandi imprese talvolta commettono l'errore di porre come responsabili del progetto di internazionalizzazione (o della sua esecuzione) manager che non dispongono della sensibilità per comprendere appieno la realtà cinese, generando così ingenti perdite in un mercato difficile e sempre più selettivo.

¹²¹ Il profilo del cliente tipo di Nexus Asia è la piccola media impresa appartenente ai più svariati settori (tessile, alimentari, cosmesi...), che si rivolge alla Nexus sia per collaborazioni spot che per partnership. Quanto alla maturità del cliente italiano, il Dott. Fiorito conferma l'opinione diffusa tra i consulenti che tipicamente l'imprenditore italiano sia ancora restio a rivolgersi a servizi di consulenza nel suo operare regolare, che ancora vi siano preconcetti radicati nei confronti della consulenza e che il costo del servizio incida molto sulla scelta del consulente a cui affidare l'incarico. Tuttavia, il cliente italiano avverte altresì la necessità di rivolgersi a terzi, nel momento in cui si trovi a confrontarsi con un mercato come quello cinese, e quindi che i preconcetti vengano vinti di fatto da tale necessità.

membro della Camera di Commercio, circa 200 sono società di consulenza. Aprire uno studio di consulenza in Cina è oggi piuttosto semplice, conferma il Dott. Fiorito; in un mese è possibile fondare tale società con un capitale iniziale relativamente ridotto – tuttavia, nonostante la già radicata presenza italiana nel mondo della consulenza in Cina e le barriere all’entrata relativamente basse, il consulente riferisce di non avvertire una forte pressione competitiva.

Eppure, reputa il fondatore di Nexus Asia, in questo contesto si fatica a creare collaborazioni stabili, che permetterebbero l’offerta di un servizio globale ma personalizzato. Nell’ottica di promuovere e rafforzare tali collaborazioni e sinergie, il Dott. Fiorito si impegna nelle attività e discussioni portate avanti dal working group organizzato appunto dalla Camera, gruppo peraltro fortemente voluto e promosso dalla precedentemente citata Dott.ssa Cristiana Barbatelli.

Poiché non è possibile per le imprese di consulenza dotare il proprio organico di risorse che possano coprire ogni materia della consulenza, per il Dott. Fiorito esse devono puntare sulla creazione di un network di collaborazione, basato su conoscenza e fiducia; ragionando quindi in termini di sistema, più che singola azienda, con lo scopo di offrire al cliente il miglior servizio possibile, in termini di qualità, completezza e spendibilità.

Le imprese si possono rivolgere inoltre ad un’ulteriore tipologia di società di consulenza dalla dimensione internazionale ma dotata di expertise specializzato ad assistere clientela italiana: le multinazionali della consulenza fornite di un Italian Desk. È questo il caso ad esempio di Dezan Shira & Associates e Deloitte China, o di Diacron (parlando di consulenza tendenzialmente più specializzata). Occorre premettere che il vantaggio competitivo di questo tipo di multinazionali della consulenza è forte, parlando di interlocutori italiani: fatta eccezione per imprese di livello multinazionale, tipicamente le imprese italiane si rivolgono a società di consulenza a loro volta italiane, poiché il dialogo tra consulente ed imprenditore quantomeno non risentirà di barriere linguistiche e culturali.

Ritorna nuovamente il tema della difficile categorizzazione dei servizi offerti da multinazionali di tali dimensioni ad un’unica ‘tipologia’ di consulenza: prendiamo ad esempio il caso di Dezan Shira & Associate.

“Dezan Shira & Associati è una compagnia panasiatica che offre servizi professionali multidisciplinari, tra cui consulenza legale, fiscale e operativa, agli investitori internazionali.”

“Essenzialmente, accompagniamo il cliente mano nella mano attraverso l'intero processo di familiarizzazione con il mercato asiatico, progettazione del business e fondazione d'impresa. Forniamo servizi post-insediamento quali servizi amministrativi, finanziari, HR, libri paga e servizi IT.”

Così si presenta l'azienda; originariamente fondata a Hong Kong nel 1992, oggi essa vanta 28 uffici tra Cina, Hong Kong, India, Singapore e Vietnam, ed una rete di partnership in Indonesia, Malesia, Tailandia e Filippine. La compagnia persegue dunque due strategie fondamentali: da un lato si propone di fornire un'assistenza a tutto tondo al cliente, coinvolgendo servizi dalle diverse specificità, dall'altro cerca di specializzare la sua offerta 'targettizzando' i clienti sulla base della loro provenienza geografica. Dezan Shira & Associates si è dotata infatti di un International Desk che comprende Nord America, Russia, Germania, Francia, Spagna e naturalmente il menzionato Italian Desk¹²².

Nell'area del sito dedicata all'Italian Desk, la compagnia tratteggia il profilo della clientela italiana: soprattutto piccole e medi imprese private, ma anche multinazionali e filiali di società quotate in borsa; imprese appartenenti ai più vari settori produttivi o di servizio. I servizi proposti al cliente italiano sono coerenti con la strategia di accompagnamento a tutto tondo; inoltre la compagnia si fa forte della presenza capillare nel Paese: “ciascun mercato offre opportunità d'investimento molto differenti – possiamo trovare le migliori soluzioni sul territorio, cosa che le società presenti in un solo Stato non possono fare”. Nel 2017 la compagnia festeggia il venticinquesimo anno di presenza in Asia; in venticinque anni, la società si descrive come “la società di servizi ad investimento italiano più strutturata nella consulenza professionale nella regione”; Dezan Shira & Associates vanta di aver supervisionato negli anni una consistente parte di investimenti italiani (circa un miliardo di euro) e di aver assistito più di 750 clienti, diventando “uno dei partner preferenziali per l'imprenditore italiano in Asia”¹²³.

Anche Deloitte nel 2005 ha inaugurato un Italian Desk in Cina – per la precisione, presso il Bund Center di Shanghai. In una nota della società Nicola Serra, responsabile del neonato Italian Desk, dichiarava che tale desk era pensato per offrire un supporto completo ed efficace agli imprenditori italiani che intendano avviare attività operative in Cina, ma anche punto di riferimento per le imprese

¹²² L'Italian Desk ha una sua area dedicata all'interno della pagina web di Dezan Shira & Associates, visitabile all'indirizzo <http://www.dezshira.com/international-desk/italian/la-nostra-societ.html> (ultimo consulto al 30.05.17)

¹²³ Dati asseriti in un articolo nell'area news della pagina web di Dezan Shira & Associates, pubblicato il 23 Maggio 2017 e consultabile all'indirizzo <http://www.dezshira.com/updates/2017/05/dezan-shira-associates-e-litalia-un-miliardo-di-euro-di-investimenti-in-asia-in-25-anni.html>

cinesi che scelgano di investire in Italia¹²⁴. L'Italian Desk di Deloitte non è ben strutturato in una pagina web dedicata come accade per Dezan Shira & Associates, ma risulta essere un *tag* all'interno del sito Deloitte Italy; in ogni caso, è possibile osservare le macro aree di servizio che Deloitte propone agli imprenditori italiani: servizi di audit e contabilità, consulenza finanziaria, operazioni (finalizzati ad assicurare efficienza e performance nelle operazioni: marketing, vendita, servizio, analisi di mercato...), consulenza strategica e tecnologica, lo studio tributario e societario.

Ricapitolando, la strategia di Dezan Shira & Associates e Deloitte rispecchia l'analoga volontà analoga di porsi come punto di riferimento per l'imprenditore straniero in Cina ed assisterlo in ogni aspetto della sfida che ingresso ed espansione in tale mercato pone; diversificando ulteriormente questo servizio anche sulla base della provenienza del cliente target – in questo caso quello italiano. Concludiamo dunque il paragrafo sulla consulenza aziendale mirata agli investimenti diretti in Cina, spostando invece il focus dell'analisi sui servizi alle imprese italiane che instaurano rapporti di import-export con la Cina.

3.2.1.1 Consulenza all'importazione e all'esportazione

Non è certo la norma per l'imprenditore medio italiano quella di internazionalizzarsi in senso di delocalizzare la produzione, né l'aprire un'impresa con sede in Cina: le relazioni commerciali tra Italia e Cina continuano a giocarsi ampiamente sul campo dell'importazione e dell'esportazione e, come abbiamo affermato in precedenza, queste relazioni sono quanto mai fiorenti. Al 2016, l'export italiano verso la Cina raggiungeva un valore di 11.113,57 milioni di euro, l'import al valore di 27.289,35 milioni; in termini di scambi commerciali, l'Italia rappresenta il quindicesimo partner commerciale cinese – quarto a livello europeo¹²⁵.

Va da sé che le imprese italiane possano necessitare di figure consulenziali nel momento in cui debbano affrontare la ricerca di acquirenti o fornitori, l'ingresso nel mercato, registrazione di marchi, operazioni di traduzione e così via. Si può

¹²⁴ A questa notizia è dedicato un articolo di Milano Finanza online del 13 Ottobre 2005, consultabile all'indirizzo <https://www.milanofinanza.it/archivio/deloitte-attiva-italian-desk-in-cina-20051013119367>

¹²⁵ Dati forniti dalla pagina web InfoMercatiEsteri (http://www.infomercatiesteri.it/scambi_commerciali.php?id_paesi=122)

trattare di una consulenza anche strategica, o comprendere servizi specializzati, e in ogni caso va affrontata come una forma di consulenza aziendale.

Ad offrire questo tipo di consulenza in Italia vi è un fiorire di imprese di consulenza all'import-export di piccole o medie dimensioni – più o meno qualificate nello svolgere questo ruolo, sottolineano gli operatori del settore. Nelle due interviste che seguono tratteremo l'andamento di questo mercato e definiremo che genere di consulenza si oggi richiesta da società import-export.

Luca Chiantore, cofondatore di Chinaweb S.r.l., racconta la sua esperienza di consulente all'import-export con base in Italia. Società di consulenza di piccole dimensioni, Chinaweb S.r.l propone un servizio specializzato nel mercato cinese, ma si occupa anche di Hong Kong, Macao, Kazakistan e Vietnam.

Società fondata nel 2000, Chinaweb nasce in origine come piattaforma che offriva traduzioni di siti web in cinese per le aziende; presto tale business divenne obsoleto, poiché oggi molte società di IT e web design offrono questo tipo di servizio, ed il core business dell'impresa si spostò verso l'assistenza all'importazione e all'esportazione dei prodotti italiani in Cina. Il tipo di consulenza offerta da Chinaweb è definibile 'di processo': le attività principali vertono oggi sulla ricerca di acquirenti e di fornitori per le imprese italiane, e non sui temi dell'internazionalizzazione. L'offerta è piuttosto standard e comprende servizi di traduzione e interpretariato, organizzazione di visite alle varie fiere che si tengono sul suolo cinese e viaggi lavoro, controlli di qualità, certificazioni e registrazione marchi¹²⁶.

Sul fronte import, la consulenza erogata dal Dott. Chiantore è sostanzialmente 'spot', con più progetti seguiti contemporaneamente e per più clienti. Viceversa, i progetti di export sono più impegnativi da seguire, e a maggior margine – in tal caso è possibile per Chinaweb seguire un massimo di due clienti alla volta. Si sottolinea come il target del servizio sia esclusivamente il cliente italiano, mai quello cinese.

Il Dottor Chiantore ha riferito di non avere un ufficio sul territorio cinese, che sarebbe inutile e dispendioso nell'ottica del business che Chinaweb porta avanti. Infatti il consulente raramente incontra di persona i clienti, il che rende de facto pleonastico il mantenimento di un ufficio anche sullo stesso territorio italiano. Certamente la realtà di Chinaweb è la realtà di una piccola impresa, eppure il Dott. Chiantore reputa che nel mondo dell'assistenza ad import ed export la competizione sia relativa, poiché gli operatori del settore vanno verso una

¹²⁶ La presentazione dell'azienda e dei servizi offerti da essa è reperibile alla pagina web della stessa, all'indirizzo <http://www.cinaweb.com/index.php> (ultimo consulto al 28.05.17)

diversificazione del servizio tale che non sia possibile compararne il rapporto qualità-prezzo.

Rimane vero che Chinaweb, sebbene sia specializzata nel mercato cinese, in buona misura fattura oggi occupandosi di commercio con diverse realtà – come abbiamo detto, Hong Kong, Macao, Kazakistan e Vietnam. Il Dottor Chiantore rileva infatti come il servizio all'import/export con la Cina stia vivendo un periodo non particolarmente favorevole, in particolare dal punto di vista delle esportazioni italiane.

Una conclusione analoga viene tratta anche dal Dottor Giovanni Valmorbida, Partner e responsabile vendita e operazioni dell'area Italia della società Asia Trading and Consulting (ATC), che ci ha raccontato in un'intervista la diversa esperienza dell'impresa per cui lavora.

ATC, che ha sede ad Hong Kong, nasce nel 2011 dall'esperienza di Fabio Camastra; ad oggi l'impresa ha sedi a Shanghai, in Italia, Islanda e Germania; inoltre, pur non essendo fisicamente presente in tali Paesi, ATC offre un desk rappresentativo del Regno Unito e dell'area africana. ATC opera nei diversi mercati, ponendosi come mediatrice tra questi e la Cina; le relazioni commerciali tra Italia e Cina rappresentano comunque una porzione importante del suo business.

Vediamo brevemente i servizi inclusi nell'offerta ATC. Per ciò che concerne l'esportazione sul mercato cinese, ATC offre servizi marketing come pubblicizzazione del prodotto e ricerche di mercato; servizi alla vendita come disposizione all'e-commerce o vendita diretta; servizi inerenti alle infrastrutture, come ricerca di uffici e showroom; servizi alla fornitura, come organizzazione della logistica o dei magazzini. Quanto all'importazione dalla Cina, ATC si pone come intermediario nella ricerca di partner e fornitori; dispone inoltre del servizio di manifatturieri locali di cluster specializzati, collaborando con tali impianti produttivi.¹²⁷

Il Dottor Valmorbida ha un'opinione molto netta sulla consulenza applicata all'import-export: l'unica risorsa per rimanere competitivi in questo settore è la specializzazione dell'expertise, sia essa sullo specifico prodotto, materiale o filiera in cui si colloca il cliente. Infatti il consulente di ATC sostiene che, a fronte della crescente reperibilità di potenziali fornitori per mezzo delle fiere espositive o tramite il semplice ricorso ai motori di ricerca online, la figura del consulente all'import sia quasi scomparsa; quanto all'esportazione, il consulente si deve

¹²⁷ Per una presentazione dettagliata della storia e composizione della compagnia, e naturalmente dei servizi e aree di competenza, si rimanda alla pagina web di ATC, all'indirizzo <http://www.asiatradingconsulting.com/> (ultimo consulto al 28.05.17)

differenziare sulla base delle relazioni che lui ha con le catene distributive e con agenti locali, disponendo di negozi di sua proprietà e così via. “Dieci o quindici anni fa la consulenza faceva la parte ‘da leone’; oggi internet e fiere garantiscono una connessione senza precedenti”, asserisce il Dott. Valmorbida.

Il consulente ribadisce più volte la necessità di un’altissima specializzazione – non solo a fronte della nuova connessione globale, ma anche di una mutata situazione economica in Cina. Dal punto di vista dell’importazione infatti, dal crollo delle borse di Shanghai, Shenzhen e Hong Kong del 2015, in molti settori (come quello della moda) si sono registrati cali delle vendite dovuti alla riduzione della capacità di acquisto della classe media cinese. Per riassumere, ATC è nata nel periodo d’oro della consulenza all’import-export, ma una consulenza generica in quel campo è diventata sempre meno richiesta; mutamento di fronte al quale l’impresa andò a dotarsi di un alto livello di professionalità e specializzazione. Nonostante questo scenario, il Dott. Valmorbida registra che la domanda italiana dei servizi specializzati di ATC risulta abbondante al punto che l’impresa deve filtrare le richieste di collaborazione che riceve.

Asian Trade and Consulting oggi si occupa invero anche di assistere le imprese nel processo di internazionalizzazione; nello specifico, è stato fondato Brands2China (B2C), compagnia altamente specializzata nei mercati dell’alimentare, della moda, dell’arte e dell’arredamento¹²⁸. In genere si tratta di assistere imprese medio-grandi, poiché a parere del consulente difficilmente una PMI avrebbe la forza, in termini di risorse e struttura, di sostenere questa operazione. Le imprese che decidono di produrre in Cina, aggiunge, generalmente non re-importano il prodotto finito, ma questo è destinato alla vendita nel mercato cinese.

Che si tratti di consulenza all’import-export, all’internazionalizzazione o qualunque altro tipo di consulenza che si ponga dedita ad assistere imprese italiane nelle relazioni economiche con la Cina, Giovanni Valmorbida si esprime con chiarezza e nettezza: egli conclude che aprire uno studio o un ufficio nel Paese è pressoché indispensabile per mantenere un vero legame con il tessuto economico cinese e offrire un servizio qualificato.

3.2.2 Consulenza specializzata

¹²⁸ Tutte le informazioni sulla compagnia reperibili alla sua pagina web, <http://brands2china.com/> (ultimo consulto al 28.05.17)

Per capire la portata della richiesta (e dell’offerta) italiana di servizi di consulenza legale e fiscale sul territorio cinese basta sfogliare l’elenco di studi di consulenza legale, fiscale e di ‘accesso al mercato’ messo a disposizione dall’Ambasciata d’Italia a Pechino sulla pagina web¹²⁹. Tale elenco viene incontro alle richieste che l’Ambasciata riceve da parte di imprese italiane che necessitano di orientarsi nella ricerca di assistenza in tali materie; l’elenco viene periodicamente aggiornato sulla base delle imprese che contattano l’Ambasciata fornendo i propri dati per l’inserimento.

Di fatto se riconduciamo la consulenza di ‘accesso al mercato’ alle varie forme di consulenza aziendale, come quella offerta dal Gruppo Ambrosetti (che infatti è citato in questa lista) e compariamo questo tipo di servizi con l’offerta di servizi legali e fiscali, osserviamo immediatamente come la stragrande maggioranza delle imprese di consulenza censite operino proprio nel secondo campo – anche tralasciando i singoli avvocati (non pochi!) che figurano nel lungo elenco. Ad una lettura più accurata, notiamo però come le voci “market entry strategies”, “performance analysis” e analoghe ricorrano in molti casi tra i servizi annoverati da studi legali e imprese di consulenza fiscale e accounting. Questo ci suggerisce che vi siano molti studi legali e fiscali, o anche finanziari, che hanno negli anni ampliato il portafoglio servizi verso la materia oggetto della consulenza manageriale.

Questa riflessione, a cui abbiamo alluso nel primo capitolo in merito all’alternatività di consulenza generalista e specialistica, verrà ripresa e approfondita a seguire nel capitolo, partendo dal contributo apportato dalle interviste condotte ad operatori del settore.

Il tema è emerso nella prima intervista proposta in questo paragrafo, gentilmente concessa dall’Avvocato e Dottore Commercialista Massimo Di Terlizzi, partner dello Studio Pirola Pennuto Zei & Associati e responsabile delle relazioni tra sede centrale e uffici cinesi; nonché membro di diversi Consigli di Amministrazione e Collegi Sindacali di società nazionali e internazionali, operanti in settori diversi. Il Dottor Di Terlizzi ha acconsentito di parlare della storia sul mercato cinese dello Studio di cui è partner e del suo approccio commerciale.

Lo Studio Pirola Pennuto Zei & Associati nasce nei primi anni Ottanta come associazione professionale nel settore della consulenza tributaria e legale. Oggi

¹²⁹ L’elenco, aggiornato all’8 Settembre 2016, è reperibile all’indirizzo web http://www.ambpechino.esteri.it/ambasciata_pechino/it/informazioni_e_servizi/fare_affari_nel_paese/studi_legali (ultimo consulto al 29.05.17)

rappresenta uno dei principali Studi indipendenti italiani, e offre una vasta gamma di servizi nelle discipline fiscali, societarie e legali, unite a competenze tecniche e specialistiche, grazie all'expertise di oltre 500 professionisti operanti per lo Studio in Italia e nel mondo. Lo Studio è infatti presente con due sedi in Cina e una nel Regno Unito¹³⁰.

L'apertura del primo ufficio in Cina (Pechino, 2008) deriva in realtà dall'acquisizione di un altro studio legale che aveva anche un ufficio in Cina, situazione comunque coerente con la strategia di internazionalizzazione del gruppo che punta all'apertura di uffici in diversi Paesi del mondo. Dopo un breve periodo però divenne evidente che sebbene Pechino fosse la capitale e il centro politico della Cina, il vero polo economico era Shanghai – e così seguì l'apertura del secondo studio.

Ad oggi comunque la Cina rappresenta una parte circoscritta del volume d'affari dello Studio Pirola Pennuto Zei & Associati: il Dottor Di Terlizzi riferisce che i clienti dello Studio sono per il 51% circa imprese italiane presenti esclusivamente in Italia e per il 49% società internazionali – il 16% sono società italiane con filiali estere e il restante 33% società di gruppi multinazionali stranieri che operano in Italia tramite sussidiarie. La Cina è un mercato sì in crescita, ma una crescita minore rispetto quanto auspicato e atteso.

La competizione nel settore legale e fiscale è piuttosto alta, riferisce il partner dello Studio; anche nel mercato cinese i diretti competitors sono altri studi legali e fiscali italiani. Viceversa, gli studi legali cinesi sono preziosi collaboratori: per via delle limitazioni imposte per legge all'esercizio della professione legale da parte di avvocati stranieri, gli studi legali italiani (e stranieri in generale) si occupano di una consulenza diversa dalla vera e propria avvocatura praticata dai corrispettivi cinesi; perciò non ne sono competitors e anzi si cerca di instaurare una collaborazione basata su mutua raccomandazione e re-indirizzamento di quei clienti che abbiano esigenze che lo studio non può soddisfare.

Il Dottor Di Terlizzi ha presentato le macro-aree di servizio dell'area di business cinese, che vedono da una parte i servizi pensati per accompagnare i clienti italiani che fanno business in Cina, per esempio assistendoli nella costituzione di entità e attività, con servizi di contabilità e supervisione fiscale, nonché attività legale "in house" come risorsa interna; dall'altra vi sono tutti quei servizi pensati per attrarre investitori e soci cinesi con interessi in Italia, ad esempio sviluppando relazioni per creare business in Italia.

¹³⁰ Come consueto, lo Studio presenta la sua immagine, storia ed expertise nella pagina web dedicata, all'indirizzo <https://www.pirolapennutozei.it/> (ultimo consulto al 29.05.17)

Quanto alle imprese italiane seguite dallo Studio, poi, non c'è squilibrio da registrare tra quelle che richiedono assistenza nei processi di ingresso nel mercato e quelle che ad esso si rivolgono per espandersi in tale mercato. I progetti seguiti dallo Studio hanno normalmente natura continuativa – il rapporto tra cliente e Pirola Pennuto Zei & Associati ha una durata media che raggiunge i 18 anni.

Arriviamo a parlare così di un punto molto interessante: l'offerta di servizi che si avvicinano al campo di interesse della consulenza aziendale. Ad esempio, il Dott. Di Terlizzi cita i servizi di monitoraggio amministrativo – servizi per i quali lo Studio si è dotato di risorse locali assunte miratamente allo scopo. Questo particolare approccio rispecchia la strategia di coprire quante più aree possibile di assistenza al cliente, con l'obiettivo di porsi come “*one stop shop*”. Approccio che era stato teorizzato già nel primo capitolo; non si tratta di una peculiare risposta al mercato cinese ma una tendenza della consulenza specializzata che opera un'espansione dei servizi “in senso orizzontale” – tendenza opposta a quella delle imprese di consulenza ‘generalista’, che cercano invece di dotarsi di expertise specializzato, praticando un'espansione “in senso verticale”.

L'Avv. Di Terlizzi sottolinea come questa strategia non sia seguita da tutti gli studi legali presenti in Cina, poiché alcuni scelgono di concentrarsi solo sui servizi legali; la tendenza all'aggregazione di servizi e specializzazione rimane però una tendenza comune alle imprese di consulenza più grandi e affermate sul mercato cinese.

Altra variante dell'offerta alle imprese italiane è, anche nel caso della consulenza legale, quella fornita da Italian Desk di sorta. Un esempio di studio legale cinese che si è dotato di expertise straniera per attrarre imprese estere che necessitino di consulenza legale in Cina è HFG. HFG si propone infatti di unire conoscenze specialistiche della materia prettamente legale a competenze linguistiche e culturali italiane, francesi, spagnole, giapponesi e russe; lo staff dello studio è in maggioranza cinese, ma vanta un certo numero di risorse di origini italiane e di altre nazionalità - in particolare, HFG è appunto dotata di un Italian Desk¹³¹.

HFG rappresenta inoltre un esempio della tendenza opposta a quella descritta poc'anzi, ovvero il tentativo di ampliare il ventaglio servizi per seguire la clientela attraverso le varie fasi dell'instaurazione sul mercato cinese. Infatti se da un lato alcuni studi legali cercano di dotarsi di servizi a 360°, vi sono studi che scelgono la

¹³¹ HFG presenta i suoi servizi nella propria pagina web, dedicando una pagina all'Italian Desk; maggiori informazioni reperibili all'indirizzo <http://www.hfgip.com/italian-desk> (ultimo consulto al 29.05.17)

via dell' "iperspecializzazione", ovvero scelgono di specializzarsi in determinate branche della consulenza legale, come ad esempio il diritto dei trasporti o, come nel caso di HFG, nella proprietà intellettuale.

L'Avvocato Nicola Aporti, parte del team HFG e da 11 anni consulente in Cina per le società italiane, ci propone la sua visione del settore della consulenza in Cina. Per il Dott. Aporti, la consulenza è un settore molto competitivo in Cina – non solo la consulenza legale, ma anche aziendale, fiscale, finanziaria e così via; la Cina è oggi una realtà meno 'straordinaria', realtà in cui la consulenza italiana si è ormai radicata. La competizione è più o meno agguerrita a seconda della locazione geografica: ogni macroregione ha un suo mercato e vi sono zone in cui lo sviluppo economico sta partendo adesso – zone come Chongqing, in cui il consolato ha appena aperto un ufficio. In tali aree la richiesta di servizi è destinata a salire nella misura in cui queste realtà diventeranno attrattive a livello di investimenti internazionali.

E, sempre parlando di competitività, l'Avvocato Aporti asserisce che è la specializzazione a creare differenziazione, e quindi valore per l'impresa. HFG sceglie di fornire un servizio specializzato nell'ambito della consulenza legale, piuttosto che tendere l'offerta servizi verso la consulenza aziendale, fondando il suo *appealing* sulla posizione di studio cinese i cui servizi siano rivolti principalmente alle imprese estere: la quasi totalità dei clienti di HFG sono imprese straniere.

Infine, entrambi gli Avvocati interpellati nelle interviste esprimono con nettezza l'opinione che per fornire consulenza sul mercato cinese, di qualunque tipo, la presenza in loco è un aspetto imprescindibile.

3.2.3 Consulenza all'internazionalizzazione

'Internazionalizzazione: In un sistema economico, processo derivante dallo svolgimento di una (o più) delle attività che ne caratterizzano il funzionamento lungo una dimensione che coinvolge diversi Stati-nazione'
Marco Lossani per il Dizionario di Economia e Finanza Treccani

Di consulenza all'internazionalizzazione parla Massimiliano D'Aurelio in un articolo per Il Giornale delle PMI¹³². Quando il prodotto o modello di business di un'azienda possono generare nuove e profittevoli opportunità di business in mercati esteri, le imprese possono rivolgersi a consulenti di internazionalizzazione per ottenere servizi funzionali al tipo di penetrazione commerciale desiderata (export, joint venture o FDI).

Di consulenza all'internazionalizzazione abbiamo quindi già parlato, nel momento in cui trattavamo l'erogazione di servizi come la valutazione delle implicazioni finanziarie, fiscali legali, logistiche e organizzative del singolo mercato; l'assistenza alla ricerca e insediamento in aree geografiche extra-italiane; la consulenza nelle fasi di costituzione di joint venture o di operazioni internazionali come fusioni o scissioni; consulenza fiscale e previdenziale in materia di appalti di lavorazioni; analisi economico-finanziarie per l'avvio di progetti in ambito internazionale¹³³. Consulenza strategica, legale, fiscale, amministrativa e contabile sono solitamente parte del pacchetto servizi proposto dai consulenti all'internazionalizzazione; perciò perché dedicare un intero paragrafo ad una 'categoria' che comprende servizi riconducibili a vari settori della consulenza?

La ragione è che in Italia operano da anni molte imprese che offrono questo tipo di consulenza; alcune di esse si sono specializzate nel mercato Cina ma la maggior parte continua a offrire servizi all'internazionalizzazione verso tutto il mondo. Sebbene una conoscenza specializzata del mercato di interesse sia auspicabile per la buona riuscita dell'operazione, imprese comunque specializzate nella materia dell'internazionalizzazione possono aiutare con strumenti reali l'imprenditore che si affaccia su mercati anche ostici, come quello cinese. Infatti queste imprese hanno modo, tramite il ricorso a collaboratori vari, di accedere a banche dati e informazioni sui mercati dei Paesi presi in esame; spesso queste imprese sono in grado di dotarsi di strumenti innovativi a sostegno delle imprese assistite, come strumenti di finanziamento.

Per comprendere meglio questa realtà di consulenza, è stata condotta un'intervista alla società Laboratorio Naven, nella persona del Dottor Enrico Rancati. Laboratorio Naven è una start-up innovativa che si avvale di uno staff di

¹³² Massimo D'Aurelio, *Il consulente per l'internazionalizzazione*, pubblicato su Il Giornale delle PMI, 6 Ottobre 2014 (<https://www.giornaledellepmi.it/il-consulente-per-linternazionalizzazione/>; ultimo consulto al 31.05.17)

¹³³ Questi servizi, presi ad esempio come servizi tipici della consulenza all'internazionalizzazione, sono parte dei servizi proposti da Errante&Partners, una società di consulenza aziendale e Tributaria italiana; la presentazione completa del portafoglio servizi dell'azienda è riportata alla pagina web dell'impresa, <http://www.errantespa.it/consulenza-allinternazionalizzazione-delle-imprese-3/> (ultimo consulto al 30.05.17)

professionisti con esperienza pluriennale in grado di offrire servizi e soluzioni innovative nel campo della consulenza aziendale e finanziaria e nell'ambito di coaching e formazione¹³⁴. La compagnia offre alle imprese servizi che forniscano un supporto consulenziale e gestionale concreto, servizi che Naven stessa ripartisce nelle aree di consulenza aziendale, finanza d'impresa e finanza agevolata, *business coaching* e formazione. In ambito di consulenza all'internazionalizzazione, il Dott. Rancati ci racconta come Naven unisca l'analisi strutturale e aziendale all'aiuto ad individuare gli strumenti finanziari per ricerca, innovazione e internazionalizzazione, favorendo inoltre l'erogazione di questi prestiti finanziari – spesso strumenti di fondamentale importanza per le PMI italiane.

Per meglio spiegare ad esempio l'importanza relativa del servizio di consulenza finanziaria, il Dott. Rancati ricorre ad esempi concreti e specifici di problematiche affrontate dagli imprenditori che si relazionano con i mercati esteri, in particolare con quello cinese.

Uno dei principali problemi nel commercio con la Cina, ci racconta il consulente, sono i problemi legati alle tempistiche dei pagamenti, spesso dilazionati nel tempo; difficoltà talvolta difficili da bypassare, pure assicurando il credito - operazione che comunque implica un certo costo. Questo scostamento tra quando formalmente viene registrato il pagamento e quando poi effettivamente l'impresa incassa il pagamento genera pericolosi differenziali nei flussi di cassa; incidenza particolarmente sentita, ad esempio, da PMI esportatrici di tecnologia, le quali hanno grosse difficoltà a gestire i flussi finanziari. La fluidificazione di cassa, sottolinea il Dott. Rancati, è qualcosa di cui spesso le imprese di consulenza non tengono conto.

Sempre parlando di strumenti finanziari, l'individuazione e ottenimento di finanziamenti può supportare il ricorso alla consulenza stessa, poiché l'imprenditore italiano tende a non spendere (o spendere il meno possibile) in servizi di consulenza. Tra gli strumenti indicati dal consulente come importanti risorse nella risoluzione dei problemi legati ai flussi finanziari, ad esempio, vengono citate SACE e SIMEST, due società che fanno capo al Ministero dello Sviluppo Economico e di cui tratteremo nel paragrafo "Altre realtà di servizio e incentivi ministeriali".

Venendo all'argomento "mercati esteri", il Dott. Rancati racconta che il settore della consulenza all'internazionalizzazione è caratterizzato da sinergie: vi sono

¹³⁴ Laboratorio Naven racconta la sua impresa e propone i suoi servizi alla pagina web <http://www.laboratorionaven.it/> (ultimo consulto al 30.05.17)

infatti fornitori di indici e informazioni chiave per le analisi di mercato che collaborano con i consulenti che si occupano di internazionalizzazione – o loro stessi forniscono tali servizi.

Ad esempio viene citata Creditreform, azienda leader in Europa nel servizio dell'elaborazione di informazioni commerciali e nei servizi di recupero crediti. Tra i cui servizi appartenenti alla prima categoria, vi sono attività come: valutazione delle aziende italiane in 'tempo reale'; apertura di accesso alla banca dati CrefoDirect, la più grande al mondo di informazioni commerciali per l'Europa; stesura rapporti informativi 'on demand'; calcolo degli indici di solvibilità del cliente; fornitura di servizi di monitoraggio su clienti e fornitori ¹³⁵ . Anche Co.Mark, società di internazionalizzazione, offre elaborazione di dati di mercato, tramite l'impiego di un software pensato per la pianificazione strategica dell'export¹³⁶: TES[®], il software progettato da Co.Mark, è in grado di analizzare concorrenza e attrattività di un mercato sulla base della categoria merceologica del prodotto preso in considerazione¹³⁷. Vi sono infine le agenzie internazionali di rating industriale, come Standard & Poor's, a fornire dati sulla solidità e solvibilità di società emittenti titoli sul mercato finanziario.

Perciò, nonostante il Laboratorio Naven o le società di internazionalizzazione come Co.Mark non abbiano sedi operanti nei mercati esteri, possono fornire servizi di consulenza estremamente specializzata tramite strumenti innovativi e analisi comparative.

Quanto al mercato cinese, pur non essendo Naven una società specializzata nell'operare in tale Paese, si è occupata di assistere nell'internazionalizzazione in Cina di imprese di una certa importanza: prima tra tutte Nordmeccanica, impresa produttrice di macchinari per imballaggi ad alta tecnologia di fama nazionale.

3.2.4 Altre realtà di servizio e incentivi ministeriali

¹³⁵ Creditreform presenta questi ed altri servizi in maniera esaustiva alla pagina web dedicata, consultabile all'indirizzo <http://www.creditreform.it/prodotti-e-servizi/informazioni-commerciali/estero-online-in-tempo-reale.html> (ultimo consulto al 31.05.17)

¹³⁶ La presentazione del metodo Co.Mark è visionabile alla pagina web dell'azienda: <http://www.comarkspa.it/metodo-comark/> (ultimo consulto al 31.05.17)

¹³⁷ Per la precisione, i dati di mercato vengono tracciati dal software tramite l'analisi e comparazione di codici doganali: in tal modo è possibile comparare i vari mercati e determinare la condizione di un singolo mercato

Tendenzialmente non in competizione con le imprese di consulenza italiane, ma anzi loro rappresentanti, vi sono tutta una serie di enti fondati con lo scopo principale di promuovere le relazioni commerciali tra Italia e Cina; tali enti sono quindi in grado e disposti a fornire agli imprenditori italiani servizi di consulenza per affrontare la sfida al mercato cinese.

Le relazioni economiche tra Italia e Repubblica Popolare Cinese hanno origini già negli anni Settanta; da allora sono sorti numerosissime istituzioni ed enti con lo scopo di favorire scambi economici e culturali tra i due stati. Non ho quindi la pretesa di poter affrontare in un singolo paragrafo tutte le realtà di mediazione culturale ed economica che operano tra i due Paesi; ci limiteremo ad analizzare le più importanti.

LA CAMERA DI COMMERCIO ITALIANA IN CINA

La prima voce rappresentativa dell'imprenditoria italiana è sicuramente la Camera di Commercio Italiana in Cina (CCIC). La Camera rappresenta un'associazione di professionisti e imprenditori uniti dal comune interesse a favorire l'internazionalizzazione e la localizzazione delle imprese italiane in Cina, comanche promuovere il Made in Italy; tale associazione è riconosciuta dallo Stato italiano tramite il MiSE (Ministero dello Sviluppo Economico) e dal Ministero degli Affari Civili della Repubblica Popolare Cinese. Costituita a Pechino nel 1991, oggi la Camera è arrivata a consolidare la sua presenza sul territorio con uffici nelle città di Chongqing, Guangzhou, Shanghai e Suzhou.

Quanto alle concrete funzioni svolte dalla Camera nel perseguire l'obiettivo di rafforzare la collaborazione economica tra i due Stati, esse sono davvero variegata e vanno da funzioni di rappresentanza all'organizzazione di eventi, all'erogazione appunto di servizi alle aziende. Per meglio capire di che genere di servizi alle imprese si occupi la CCIC basta sfogliare il Catalogo Servizi a disposizione alla pagina web della Camera¹³⁸: innanzitutto, la Camera offre servizi di informazione e primo orientamento al mercato, come analisi di settore e dossier informativi su normative (doganali, fiscali, incentivi...). In secondo luogo, essa si occupa di organizzare eventi e attività di promozione dell'azienda tramite inserzioni pubblicitarie su riviste e social media, campagne marketing, conferenze stampa e così via. Una terza categoria di servizi è quella di fornire contatti agli imprenditori, mettendo a disposizione il network di membri e profili interessanti di cui la

¹³⁸ Il Catalogo Servizi CCIC 2017 e una breve presentazione della natura dei servizi offerti, del come la Camera operi e di quali principi guidino l'erogazione di tali servizi sono reperibili all'indirizzo <http://www.cameraitacina.com/it/content/servizi> (ultimo consulto al 01.06.17)

Camera dispone: l'esempio più classico è l'aiuto alla ricerca di partner commerciali (quali importatori, distributori, fornitori) e contatti di ogni professionista di cui l'impresa cliente abbia necessità. Infine la Camera fornisce "consulenza specializzata", categoria che comprende servizi di interpretariato e traduzione, facilitazione rilascio visti, servizi di HR (pubblicazione offerte di lavoro), di 'business credit report' e 'registration report' (servizi per verificare la reale esistenza e la situazione finanziaria di una società) e assistenza logistica.

Per meglio comprendere il tipo di consulenza offerto dalla Camera alle imprese italiane, i suoi limiti e modalità di erogazione, è stata condotta un'intervista alla Dottoressa Alice Piccioni, Office Manager della CCIC Chongqing. La Dott.ssa Piccioni premette subito che ogni Camera di Commercio Italiana nel mondo ha le proprie politiche riguardo i servizi di consulenza e come implementarli; la CCIC si pone come obiettivo primo la promozione dei propri soci, evitando di diventarne competitor nell'erogazione di servizi.

Di fatto, la Camera si propone in attività che si avvicinano alla consulenza di processo, e attività a livello molto settoriale per le quali non c'è concorrenza se non minima: ad esempio, la Camera può concorrere con agenzie di eventi, ricerca HR, marketing e pubblicità e così via, ma ad un livello superficiale e circoscritto. Ciò di cui si occupa concretamente la Camera è per lo più la ricerca contatti e servizi di primo arrivo in Cina; pertanto il cliente tipo è un imprenditore basato in Italia e senza alcun contatto in Cina. Quanto al cliente cinese, si registra come esso non si rivolga quasi mai alla Camera - viceversa è lo staff della Camera a ricercare il contatto con imprese e professionisti locali, soprattutto per necessità di clienti italiani.

Quanto alla retribuzione del servizio, i costi variano ovviamente in base al tipo di prestazione richiesta; tuttavia, capita sovente che all'imprenditore sia offerto il servizio al solo costo della quota di iscrizione alla Camera, e che piccoli servizi di consulenza vengano erogati a titolo gratuito.

LA FONDAZIONE ITALIA CINA

Posizione analoga è quella della Fondazione Italia Cina, altra autorità nei rapporti economici tra i due Paesi. La Fondazione, costituita a Milano nel 2003, è un'organizzazione senza fini di lucro di natura privata, alla quale aderiscono come soci fondatori Ministeri, Regioni, Confindustria e importanti aziende e gruppi

finanziari italiani¹³⁹. L'obiettivo della Fondazione è “migliorare l'immagine e le modalità della presenza dell'Italia in Cina, e per realizzare un diverso posizionamento strategico-commerciale”.

In particolare, in ambito imprenditoriale, l'associazione aspira a valorizzare l'imprenditorialità italiana che si confronta con la Cina; in tempi recenti poi, in particolare a seguito dell'adesione e partecipazione a Consiglio della Fondazione da parte dell'Associazione delle Imprese Cinesi in Italia, la missione della Fondazione è diventata bilaterale, aggiungendosi la volontà di porsi come riferimento per le imprese cinesi che abbiano interesse a investire in Italia o già siano presenti sul territorio nazionale.

Tralasciamo ora le attività di promozione culturale e le attività in ambito di formazione linguistica proposte dalla Fondazione, per focalizzarci in questa sede sui servizi alle imprese. Fondazione Italia Cina e Camera di Commercio Italo Cinese hanno raggiunto un accordo di integrazione, dando vita ad un'unica sezione adibita all'erogazione di servizi di consulenza strategica e manageriale finalizzati all'insediamento produttivo o commerciale delle imprese italiane in Cina, e per le imprese cinesi la realizzazione di investimenti in Italia.

Nello specifico, l'offerta servizi alle imprese è consultabile in una brochure dedicata¹⁴⁰. Da un lato la Fondazione offre servizi di vera e propria consulenza, comprendente gli aspetti dell'analisi di mercato, della consulenza strategica, dell'implementazione di progetti, della gestione d'impresa, dell'import/export e della risoluzione contenziosi; l'altro aspetto dei servizi proposti alle imprese comprende formazione linguistica e culturale per le imprese, servizi di lobbying e networking, promozione ed eventi.

Grazie all'intervista con il Dottor Alberto Rossi, Responsabile Marketing e Analisi, è possibile raccogliere maggiori informazioni su come le attività e la loro ripartizione vengano percepite ed portate avanti dalla Fondazione. La consulenza innanzitutto non è il core business della Fondazione, precisa il Dott. Rossi. Tra Fondazione e Camera di Commercio Italo Cinese si configura un network di più di 400 associati che rappresentano praticamente tutte le realtà commerciali del rapporto con la Cina; in tal ottica è facile capire come la prima

¹³⁹ Cinque Ministeri della Repubblica Italiana sono rappresentati nel Consiglio d'Amministrazione: il Ministero degli Affari Esteri, il Ministero dello Sviluppo Economico, il Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, il Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Mare e del Territorio e infine il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca.

¹⁴⁰ La brochure “Soluzioni per le imprese” è reperibile nel sito della Fondazione alla pagina web <http://www.italychina.org/it/la-fondazione/attivita/soluzioni-impresa/> (ultimo consulto al 01.06.17)

macro area di attività della Fondazione sia proprio la funzione di networking e roaming. “La Fondazione agisce a metà tra il club e l’associazione di categoria, dove la ‘categoria’ è il mercato cinese”, precisa l’intervistato; gran parte della sua attività verte intorno all’organizzazione di eventi formativi e informativi, e di rappresentanza politico-istituzionale.

Il secondo aspetto della realtà della Fondazione è di natura più commerciale: è qui il caso dell’erogazione di servizi di consulenza. Nell’erogare tali servizi, la Fondazione si ferma ad un “primo livello” di consulenza strategica, oltre al quale tendenzialmente passa il cliente ad una delle imprese tra i suoi membri. Quali progetti e fino a quale punto vengano seguiti dal team dipende dal livello di verticalità richiesta; talvolta infatti la Fondazione accompagna l’impresa fino al momento in cui è richiesto l’intervento di uno specialista esterno. Per essere chiarire con un esempio pratico, viene contrapposto un cliente che chieda un’analisi della situazione di vendita di vini in una certa regione contro una ricerca tecnica su componentistica elettronica.

Infine, il terzo aspetto è quello della formazione tramite corsi di lingua (cinese o italiana, a seconda del target) e corsi orientati maggiormente al business.

La retribuzione standard di questi servizi è la quota associativa, se non si parla di consulenza specialistica e servizi ad hoc; è interessante notare che la quota associativa varia in base al fatturato dell’impresa. I clienti-membri della Fondazione sono aziende di tutti i tipi, le cui dimensioni vanno dalle start-up alle grandi imprese multinazionali; per quanto riguarda le imprese italiane, i servizi che queste richiedono riguardano quasi allo stesso modo l’ingresso nel mercato cinese e l’espansione nello stesso.

La Fondazione rappresenta anche studi e società di consulenza, abbiamo detto, e si pone in modo non alternativo ma promozionale delle stesse. Tra le società rappresentate dalla Fondazione, il Dott. Rossi conferma che ce ne sono anche basate unicamente in Italia, che non hanno un ufficio in Cina; il consulente rileva comunque che la gran parte di tali società tuttavia ha sedi in Cina e che l’assenza di tali sedi sia una penalizzazione notevole, innanzitutto per una questione di autorevolezza e visibilità. Conferma inoltre l’assunzione espressa nel paragrafo dedicato ai servizi di consulenza specializzata: tra le società di consulenza italiane nate in Cina, a farla da padrone sono principalmente quelle che offrono servizi di consulenza molto ‘verticale’ e specifica, come quella fiscale, che hanno successivamente ampliato il proprio raggio d’azione ad altri servizi.

GLI STRUMENTI FINANZIARI DEL GRUPPO CASSA DEPOSITO PRESTITI

Reputo sia giusto menzionare in questa sede SIMEST e SACE, due società controllate dal Gruppo cassa depositi e prestiti che hanno lo scopo di sostenere la crescita delle imprese – in particolare fornendo sostegno all'internazionalizzazione, e che forniscono servizi ^{141;142}.

SACE è una società offre prodotti assicurativi e finanziari utili anche all'esportazione e investimento estero; SIMEST, controllata al 76% da SACE e partecipata banche italiane e associazioni imprenditoriali, sostiene miratamente l'internazionalizzazione delle imprese. Così le due entità descrivono il loro impegno congiunto per sostenere le imprese italiane nell'ambito dell'internazionalizzazione:

“Il Polo dell'Export formato da SACE e SIMEST, offre alle imprese un punto di accesso integrato a sostegno delle loro strategie di espansione all'estero. Una *'one-door'* per soddisfare tutte le esigenze connesse alla crescita delle imprese italiane nel mondo: dall'assicurazione dei crediti, alla protezione degli investimenti esteri, dalle garanzie finanziarie ai servizi di factoring, dalle cauzioni per vincere gare d'appalto alla protezione dai rischi della costruzione, dalla partecipazione al capitale delle imprese ai finanziamenti a tasso agevolato”.

Vediamo nello specifico come operano queste due società.

SIMEST dispone di risorse pubbliche per erogare finanziamenti a tasso agevolato a sostegno dell'internazionalizzazione e del supporto del credito alle esportazioni; dispone inoltre di risorse proprie destinate all'acquisizione di partecipazioni al capitale ed opera tramite i Trust Funds Europei.

La società si propone di affiancare l'impresa per tutto il ciclo di espansione all'estero, dalla prima valutazione di apertura ad un nuovo mercato, all'espansione attraverso investimenti diretti: in particolare, in ambito di finanziamento all'internazionalizzazione, essa sostiene le imprese con servizi di natura consulenziale quali studi di fattibilità, assistenza tecnica, elaborazione di programmi di inserimento in mercati esteri.

Anche SACE eroga servizi di finanziamento all'export, alla crescita internazionale e all'investimento estero; inoltre si occupa di assicurare e monetizzare il credito e ciò che è più rilevante ai fini della nostra analisi, offre servizi di Advisory. SACE

¹⁴¹ Per maggiori informazioni sulla società SIMEST si rimanda alla pagina web della stessa (<http://www.simest.it/>)

¹⁴² Per maggiori informazioni sulla società SACE si rimanda alla pagina web della stessa (<http://www.sace.it/>)

mette a disposizione un team dedicato alla creazione di una strategia su misura della singola impresa, e all'assistenza di questa durante il tutto il processo di definizione e implementazione dei suoi progetti di crescita all'estero. Tali servizi sono rivolti a tutte le imprese italiane, ma in particolare le piccole e medie imprese, di ogni settore. Come aveva sottolineato il Dottor Rancati durante l'intervista, è in grado di fare analisi del credito commerciale che consulente privato non è in grado di fornire; ad esempio: fornire analisi andamentali finanziarie e commerciali con altri competitors, modificare asset di bilancio, valutare la compartecipazione di altri soggetti in società cliente (per prevedere ad esempio se avverrà nel futuro una ridefinizione accordi commerciali).

Vediamo quindi come il campo d'azione di queste due società sia duplice: da un lato sostengono le imprese a livello finanziario, dall'altro forniscono analisi, dati e consulenza di vario tipo a titolo praticamente gratuito. Questi strumenti complementari di promozione dell'impresa italiana sono senz'altro un asset prezioso per le piccole e medie imprese e rappresentano un'interessante esempio di come i servizi di consulenza possano integrarsi con gli strumenti finanziari per fornire un sostegno multidimensionale e completo.

3.3 Case studies: storie di impresa e di consulenza

GROPPALLI S.R.L, INTERVISTA A LUCIANO GROPPALLI

Groppalli S.r.l. è un'impresa affermata a livello nazionale e internazionale nel suo settore, ovvero la componentistica per caldaie murali. Fondata a Piacenza nel 1977 dall'impegno del proprietario e dirigente, Luciano Groppalli, in origine nasce come piccola impresa per la costruzione di stampi per il settore automobilistico e latteo-caseario. Grazie al dinamismo e senso imprenditoriale del fondatore, nonché alla sua intelligenza innovatrice ed esperienza tecnica, l'attività cresce e il core business si sposta verso la produzione di accessori per riscaldamento e climatizzazione e nello specifico verso l'impiantistica civile. Si afferma presto nel settore, diventando leader del mercato europeo e iniziando ad esportare tutto il mondo. Dai primi del 2016 la Groppalli S.r.l. ha aperto uno stabilimento produttivo a Changzhou (Shanghai, Cina), con l'obiettivo di inserirsi come fornitore del mercato cinese-

obiettivo felicemente raggiunto¹⁴³; per farlo, l'impresa è ricorsa ai servizi di un'impresa di consulenza aziendale italiana con sede a Shanghai, la Jesa.

Luciano Groppalli si è gentilmente reso disponibile ad un'intervista per commentare la sua esperienza ed il proprio feedback nei confronti dei consulenti che l'hanno seguito nell'impresa – e le sue opinioni sulla consulenza in generale.

La Groppalli S.r.l si è appoggiata, come detto, all'impresa di consulenza Jesa, impresa fondata a Shanghai nel 1998 da Saro Capozzoli. È interessante come questa compagnia si presenti ai potenziali clienti: pur essendo stata fondata da un italiano e pur essendo il team composto in egual misura da risorse italiane e cinesi, la compagnia ha scelto l'utilizzo delle lingue inglese e cinese per il suo sito web; nella presentazione dell'azienda non si fa cenno all'italica origine, né, nella presentazione dei servizi proposti al mercato, ci si rivolge specificamente ad imprese ed imprenditori italiani: la Jesa si pone quindi come un'impresa di consulenza internazionale, rivolta ad imprese di qualsiasi nazionalità.

La Groppalli S.r.l entrò in contatto con Jesa sotto suggerimento dato all'imprenditore da un collega di una terza azienda, che si era precedentemente rivolto a Jesa per un progetto analogo. La scelta di affidarsi alla loro *expertise* nasce tuttavia dalla competitività del prezzo proposto, prezzo comprendente tutto il pacchetto di servizi di cui l'imprenditore voleva usufruire e pagato a fine prestazione, senza grandi anticipi¹⁴⁴.

La collaborazione è durata 6 mesi, mesi in cui la Jesa si è occupata prima della logistica, dell'organizzazione delle visite in luoghi papabili all'investimento e del contatto con governatori locali, direttori dei distretti industriali e altre personalità di spicco della provincia di Shanghai; in secondo luogo in questi mesi Jesa si era occupata della contabilità – fino a quando è subentrata una risorsa locale, un commercialista della città. Dal momento in cui la Groppalli S.r.l si è trovata inserita in un contesto di rapporti diretti con l'amministrazione pubblica, in particolare con il distretto industriale italiano, e che la contabilità è stata affidata ad una figura competente in organico, l'imprenditore ha ritenuto fosse il momento di

¹⁴³ La decisione di stabilire una fabbrica in loco è stata motivata dal fatto che la componentistica prodotta è una merce relativamente 'povera', sebbene si tratti comunque di merce ad alto tasso tecnologico; in tal senso, tempistica nella fornitura e costo dei trasporti incidono enormemente nel valore finale del prodotto. Per tale ragione, l'impresa decise di produrre direttamente in loco senza tentare prima l'approccio dell'export.

¹⁴⁴ L'imprenditore ricorda che prima di rivolgersi a Jesa aveva contattato un certo numero di altri esperti, la cui retribuzione richiesta gli era parsa eccessiva e i cui servizi offerti erano risultati fumosi e poco incisivi. L'imprenditore si è mostrato tendenzialmente scettico nei riguardi dell'utilità dei servizi offerti da enti come le Camere di Commercio; infine, inizialmente aveva tentato il ricorso alla SACE, salvo poi rinunciare a questa possibilità causa "eccessiva lentezza del sistema burocratico e ingerenza dell'ente sulle decisioni dell'impresa".

interrompere il rapporto con l'impresa di consulenza. Inoltre, alla domanda se egli prevedesse in futuro di ricorrere nuovamente a servizi di consulenza al mercato cinese, l'imprenditore ha fermamente escluso questa possibilità. Da un lato infatti l'imprenditore ha motivato la sua certezza nella positività delle performance presenti e future riferendosi al mercato in cui compete: un mercato piuttosto chiuso, in cui i clienti sono costruttori di caldaie (B2B dunque) ai quali vengono proposte soluzioni tecniche – non commerciali, e con il grado massimo di personalizzazione del prodotto, che viene creato in base alle necessità dell'acquirente.

D'altro canto Luciano Groppalli ha anche dichiarato una personale avversione nei confronti della consulenza aziendale: l'imprenditore non è mai ricorso ad alcun servizio di consulenza che guidasse la sua impresa in alcun progetto di sviluppo, avendo una posizione di sostanziale sfiducia nei confronti della figura del consulente e sulla sua reale possibilità di creare valore per una realtà che, a detta dell'imprenditore, non può che essergli estranea. Nonostante una posizione così radicale nei confronti della consulenza, Luciano Groppalli si dice soddisfatto della collaborazione portata avanti con Jesa.

La Cina, riconosce l'imprenditore, è un mercato particolare e piuttosto difficile; a fronte della scelta di penetrare il mercato turco, ad esempio, senza appoggio alcuno, la Groppalli S.r.l non ha potuto che rivolgersi ad una figura con base locale.

NORDMECCANICA S.P.A., INTERVISTA AD ALFREDO CERCIELLO

Nordmeccanica S.p.a. è un'impresa del piacentino fondata nel 1978 ma rilevata e rilanciata nel 1998 dal Dott. Antonio Cerciello, ingegnere meccanico dalla solida esperienza manageriale, anche in ambito internazionale¹⁴⁵. L'azienda è oggi leader mondiale nella produzione di macchine per l'imballaggio flessibile; con una quota di mercato mondiale del 65%, oggi Nordmeccanica è il primo esportatore in Cina, India e Nord America¹⁴⁶. L'impresa ha aperto cinque stabilimenti, di cui tre in Italia, uno negli Stati Uniti ed uno in Cina; a ciò si aggiungano le due sedi dirette per il supporto tecnico ai clienti in India e Argentina e una rete di rappresentanze che copre 87 Paesi del mondo. Nordmeccanica investe enormemente in sviluppo tecnologico in macchine che realizzino packaging flessibile ad alta tecnologia di

¹⁴⁵ La storia d'impresa e tutte le informazioni circa la produzione, gli stabilimenti, le attività di ricerca e sviluppo e le tecnologie dell'impresa sono reperibili alla pagina web della stessa, all'indirizzo <http://www.nordmeccanica.com/it/index.php> (ultimo consulto al 07.06.17)

¹⁴⁶ Dati forniti nell'intervista di Marco Mutinelli ad Antonio Cerciello, pubblicata sul numero 157 di *Mondo Cinese, Rivista di Studi sulla Cina Contemporanea* realizzata dalla Fondazione Italia Cina e pubblicata da Francesco Brioschi Editore.

qualità superiore alla concorrenza in ogni Paese – una delle ragioni per cui la domanda a cui Nordmeccanica risponde è in costante aumento.

Ma veniamo alla presenza di Nordmeccanica in Cina. Nei primi anni Duemila l'impresa esportava in Cina pochi pezzi all'anno e si appoggiava ad un agente in territorio cinese; dal 2003 però Nordmeccanica aprì un ufficio di rappresentanza a Shanghai, dove iniziò a condurre ricerche di mercato. Il Dott. Antonio Cerciello comprese che la Cina rappresentava un mercato dal potenziale immenso, e che la strategia migliore era quella di aprire uno stabilimento in loco. Tale stabilimento fu inaugurato nel 2007, e successivamente sostituito con uno più grande. Così nacque Nordmeccanica Cina, una WFOE posseduta al 100% da Nordmeccanica.

Il Dott. Alfredo Cerciello, presidente di Nordmeccanica Cina e direttore finanziario del gruppo, ha gentilmente risposto ad alcune domande sull'esperienza di Nordmeccanica nel mercato cinese, ed in particolare a quali forme di consulenza il gruppo si sia appoggiato nel passo all'internazionalizzazione. Per l'apertura dell'ufficio di rappresentanza Nordmeccanica si appoggiò ad uno studio legale e amministrativo italo-cinese, lo Studio BeA Law – Birindelli e Associati che oggi non esiste più come entità separata, poiché è stato integrato nel 2008 dallo Studio Legale Chiomenti¹⁴⁷. Tale studio, che aveva varie sedi nell'area Pacifica (Pechino, Shanghai, Hong Kong, Singapore e Vietnam) si occupò dell'apertura e della gestione amministrativa dell'ufficio di rappresentanza.

In seguito, al maturare della decisione di aprire uno stabilimento produttivo sul territorio cinese, Nordmeccanica si appoggiò ai servizi di consulenza finanziaria proposti da Naven; per l'aspetto legale e amministrativo continuava la collaborazione con lo Studio Legale Chiomenti – fino al 2010, anno in cui Nordmeccanica Cina si affrancò dalla mediazione offerta dallo Studio Legale Chiomenti per rivolgersi direttamente ad un'impresa di consulenza locale. Inizialmente i servizi richiesti erano di contabilità, consulenza accounting e legale; in un secondo momento l'impresa si è dotata di risorse in organico per la gestione della contabilità. Si prevede che la collaborazione con lo studio cinese per ciò che riguarda la materia legale e di accounting proseguirà nel tempo.

Il Dott. Cerciello spiega come in Italia Nordmeccanica non si sia appoggiata a consulenti in precedenza, preferendo il ricorso alle risorse interne all'azienda. Poiché il mercato in cui opera è altamente specializzato, è sempre stato possibile per l'azienda monitorare mercato, acquirenti e competitors; per quanto riguarda la

¹⁴⁷ Ad annunciarlo un post del 28 Aprile 2008 nella sezione 'news' del sito dello Studio Legale Chiomenti, reperibile all'indirizzo web http://www.chiomenti.net/news-7_chiomenti-rafforza-sviluppa-7.htm (ultimo consulto al 08.06.17)

Cina l'affermazione è quanto mai vera: negli anni in cui Nordmeccanica aveva solo un ufficio di rappresentanza, lunghe ricerche, visite e studi di fattibilità sono stati compiuti da Antonio Cerciello in seno all'impresa.

L'intervistato concorda nell'affermare che il mercato cinese sia un mercato "difficile" e che sia inevitabile il ricorso alla consulenza, soprattutto nelle fasi iniziali, in materia legale, amministrativa e contabile¹⁴⁸; quanto alla consulenza strategica, però, Nordmeccanica serve un mercato molto specifico – enorme, in Cina, ma opera in un settore particolare, in cui è stato possibile per la dirigenza dell'impresa, ad esempio, condurre in autonomia i preliminari studi di fattibilità, ricercare e valutare la solidità delle imprese clienti; inoltre Nordmeccanica sceglie di collocare il suo prodotto in una fascia superiore, sia per qualità che per prezzo, ulteriormente specializzando la sua offerta; infine, Nordmeccanica è effettivamente leader mondiale del settore, trovandosi dunque in una posizione particolare che le consente di influenzare l'intero mercato; il Dott. Cerciello precisa che, a livello commerciale, potrebbero essere loro a fornire consulenza nel settore.

Perciò se le collaborazioni di consulenza in campo amministrativo e legale attualmente in corso continueranno nel tempo, il dirigente di Nordmeccanica Cina esclude il ricorso in futuro a servizi di consulenza come quella strategica, eccezion fatta eventualmente per una consulenza finalizzata all'ottenimento di finanziamenti.

¹⁴⁸ Ad esempio, è interessante confrontare il diverso approccio adottato nell'apertura degli stabilimenti negli Stati Uniti e in India. Per ciò che riguarda l'insediamento in America, Nordmeccanica si è appoggiata direttamente a risorse locali ed il percorso di apertura stesso è stato enormemente più semplice; analogamente, nell'apertura in India l'impresa si è affidata anche in quel caso a risorse locali, indicate in questo caso dallo Studio Pirola Pennuto Zei & Associati. Tale Studio rappresenta per Nordmeccanica l'appoggio per questioni di carattere fiscale a livello internazionale – ma non per il mercato cinese, poiché all'epoca dell'insediamento in Cina tale collaborazione non era iniziata.

Bibliografia

Tim Ambler e Morgen Witzel, *Doing business in China* (Routledge - prima edizione del 2000)

American Institute of Certified Public Accountants, *Consulting Services: Definitions and Standards*, copyright© 2015

Sam W. Barcus III and Joseph W. Wilkinson, *Handbook of Management consulting services*, Mc Graw-Hill (1985)

Carlo Brugnoli, *Le aziende di consulenza. Varietà a variabilità degli assetti istituzionali nelle aziende di consulenza*, G. Giappichelli Editore – Torino, 2010.

Rosanna Cafaro, *Il contratto di consulenza*, CEDAM (2003)

Codice Civile, Art. 2104, Principio dell'obbligo di diligenza;
Codice Civile, Art. 2105 Principio dell'obbligo di fedeltà

Giuliano Faliva e Ferdinando Pennarola, *Storia della consulenza di direzione in Italia. Protagonisti, idee, tendenze evolutive*, Edizioni Olivares (1992)

Larry E. Greiner e Robert O. Metzger, *Consulting to Management*, Prentice Hall PTR (1982)

Milan Kubr, *Management Consulting. A Guide to the Profession, Fourth edition*, International Labor Office, Geneva (prima pubblicazione 1976)

Andrew Mood, *Big names have to find the right approach in China*, China Daily (9 Giugno 2014)

Marco Mutinelli, *Intervista ad Antonio Cerciello di Nordmeccanica*, numero 157 di *Mondo Cinese, Rivista di Studi sulla Cina Contemporanea*, Fondazione Italia Cina, Francesco Brioschi Editore

Maurizio Prete, *Quaderni Di Formazione Pirelli – La Consulenza aziendale in Italia*, Ist. Battelle, Ginevra (Settembre 1987)

Osservatorio sul Management Consulting in Italia, *Rapporto annuale 2014/2015* - Realizzato in collaborazione con l'Università degli studi di Roma Tor Vergata

Mario F. Pini, *Italia e Cina, 60 anni tra passato e futuro*; L'Asino d'Oro Edizioni s.r.l (Marzo 2011)

Natalie P. Stoianoff, *The Influence of the WTO over China's Intellectual Property Regime*

Sitografia

Accenture, *Four Out of Five Chinese Cities Fail to Achieve Resource Efficient, Sustainable Growth, Finds Accenture and Chinese Academy of Sciences* (10 Settembre 2013) <https://newsroom.accenture.com/subjects/management-consulting/four-out-of-five-chinese-cities-fail-to-achieve-resource-efficient-sustainable-growth-finds-accenture-and-chinese-academy-of-sciences.htm>

Adnkronos, *Cina: apre a Pechino agenzia di consulenza italiana*, (17 Gennaio 1997) http://www1.adnkronos.com/Archivio/AdnAgenzia/1997/01/17/Economia/CINA-APRE-A-PECHINO-AGENZIA-DI-CONSULENZA-ITALIANA_123700.php

Ambasciata D'Italia a Pechino, *Elenco di studi di consulenza legale, fiscale e di accesso al mercato* (aggiornato all'8 Settembre 2016) http://www.ambpechino.esteri.it/ambasciata_pechino/it/informazioni_e_servizi/fare_affari_nel_paese/studi_legali

Jamil Anderlini, *China clamps down on US consulting groups*, Financial Times, (25 Maggio 2014) <https://www.ft.com/content/310d29ea-e263-11e3-89fd-00144feabdco>

Asseprim, *Servizi professionali rappresentati* http://www.asseprim.it/web/questa_asseprim/settori/

Assoconsult in collaborazione con l'Università degli studi di Roma Tor Vergata, *Rapporto annuale 2010/2011* dell'Osservatorio sul Management Consulting in Italia, www.assoconsult.org/uploads/pages/attachments/9_rapporto-osservatorio-2011.pdf

Assoconsult in collaborazione con l'Università degli studi di Roma Tor Vergata, *Rapporto annuale 2014/2015* dell'Osservatorio sul Management Consulting in Italia, www.assoconsult.org/uploads/pages/attachments/17_rapporto-osservatorio-2015.pdf

Andrea Biondi, *La consulenza oltre la crisi: dal 2008 ricavi in crescita del 17,6%*; Il Sole 24 Ore (2 settembre 2016) <http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2016-09-01/la-consulenza-oltre-crisi-2008-ricavi-crescita-176percento-155326.shtml?uud=ADpRYaDB>

Francesco Bogliari, *La consulenza Manageriale in Italia nel 2011*; Harvard Business Review Italia, <http://www.hbritalia.it/blog/item/246-la-consulenza-manageriale-in-italia-nel-2011.html#.V92AxfmLTX4>

China Enterprise Confederation, *About CEC-CEDA* <http://www.cec-ceda.org.cn/english/about.php>

China Enterprise Confederation, *亚太咨询论坛暨 2016 中国咨询峰会成功召开* ('Svolti con successo il Forum sulla consulenza dell'area Asiatico-Pacifica e il Summit sulla consulenza aziendale in Cina') 19 Luglio 2016 <http://www.cec1979.org.cn/glzxs/?action-viewnews-itemid-236>

Ruoping Chen, *Solicited Advice: Management Consulting in China*, *Insight*, editoriale della Camera di Commercio Americana a Shanghai (8 Dicembre 2016) <http://insight.amcham-shanghai.org/solicited-advice-management-consulting-in-china/>

Dazhong Cheng, *The development of the service industry in the modern economy: mechanism and implications for China* (13 Dicembre 2013) <https://chinafinanceandeconomicreview.springeropen.com/articles/10.1186/2196-5633-1-3>

Camera di Commercio Italiana in Cina, *Catalogo Servizi CCIC 2017*, <http://www.cameraitacina.com/it/content/servizi>

Corporation China, *China Consulting Company Registration* <http://www.corporationchina.com/china-consulting-company-registration/>

Massimo D'Aurelio, *Il consulente per l'internazionalizzazione*, *Il Giornale delle PMI* (6 Ottobre 2014) <https://www.giornaledellepmi.it/il-consulente-per-linternazionalizzazione/>

Suzanne Edwards, *The Dawn of Chinese Consulting Companies?*, *China Business Review* (10 Marzo 2015) <https://www.chinabusinessreview.com/the-dawn-of-chinese-consultancy-companies/>

FEACO, *What are they looking for?* www.feaco.org/industry/profession/startingajob

FEACO, *Statuto* (Novembre 2016) www.feaco.org/aboutfeaco/statutes-bylaws

Nicola Ferrante, *Il contratto di consulenza* (6 Agosto 2012) <http://contrattoconsulenza.avvocatoferrante.it/contratto-consulenza.html>

FirmsConsulting, *The Consulting Market in China Will Never be Owned by McKinsey* <https://www.firmsconsulting.com/mckinsey-chinese-consulting-market/>

Furio Fu, *How to start a company in China (WFOE or Joint Venture)*, *Sapore di Cina* (13 Dicembre 2016) <http://www.saporedicina.com/english/how-to-start-a-company-in-china/>

Harvard Business Review, in collaborazione con Apco e Assoconsult, *La consulenza manageriale in Italia 2010*, (Dicembre 2010) www.apcoitalia.it/component/attachments/download/25?lang=it

Hong Kong Trade Development Council, *China-s WTO Access and Implication for Hong Kong*, (22 Ottobre 2001) <http://economists-pick-research.hktdc.com/business-news/article/Economic-Forum/China-s-WTO-Accession-and-Implications-for-Hong-Kong/ef/en/1/1X000000/1X00HPXo.htm>.

Hong Kong Trade Development Council, *Management Consulting Industry in Hong Kong* (Aprile 2016) <http://hong-kong-economy-research.hktdc.com/business->

[news/article/Hong-Kong-Industry-Profiles/Management-Consulting-Industry-in-Hong-Kong/hkip/en/11X000000/1X0018QM.htm](https://www.ipsos.com/ipsos-press-releases/2017/03/management-consulting-industry-in-hong-kong)

IBIS World Industry Research, *Management Consulting in China: Market Research Report* (Marzo 2017) <https://www.ibisworld.com/industry/china/default.aspx?indid=993>

Il Sole 24 Ore Online, *I leader della consulenza in Italia* (2006)
http://www.ilsole24ore.com/art/soleonline4/finanza%20e%20mercati/2006/10/plus_131006_borzi_webguide.shtml?uuid=focee178-5ab8-11db-b796-00000e25108c

InfoMercatiEsteri, Scambi Commerciali Cina,
http://www.infomercatiesteri.it/scambi_commerciali.php?id_paesi=122

Institute of Management Consultants of Hong Kong, *Competency Sets for Management Consultants Operating in China* (Gennaio 2004)
http://www.imchk.com.hk/assets/files/downloads/download_Competency%20-%20Executive%20Summary.pdf

International Council of Management Consulting Institutes, *Certification Scheme Manual* www.icmci.org

Istituto nazionale per il Commercio Estero, Dip. Informazione, Studi e Diffusione Servizi - Progetto Speciale Informazione sul mercato della R.P.C., *Cina – le Zone Economiche Speciali di Shenzhen, Xiamen e Zhuhai* <http://www.plancameral.org/ishare-servlet/content/6e6b3c5c-8b40-4629-a620-c9246ca47e3b>

Aaditya Mattoo, *China's accession to the WTO: The service dimension*, World Bank Policy Research Working Paper 2932 (Dicembre 2002)
<http://documents.worldbank.org/curated/en/231201468770437827/Chinas-accession-to-the-World-Trade-Organization-The-services-dimension>

Milano Finanza Dow Jones, *Deloitte: Attiva Italian Desk in China* (13 Ottobre 2005)
<https://www.milanofinanza.it/archivio/deloitte-attiva-italian-desk-in-cina-20051013119367>

Source Global Research, *Chinese Consulting Market hits \$3.2 billion, but firms need to adapt to 'the new normal'* (12 Novembre 2015)
<http://www.sourceglobalresearch.com/content/chinese-consulting-market-hits-32billion-but-firms-need-to-adapt-to-the-new-normal>

Source Global Research, *The China Consulting Market – Consulting Market Programme 2016* (Novembre 2016) <http://www.sourceglobalresearch.com/report/1294/the-china-consulting-market>

Edward Tse, *Transformation of a Chinese State-Owned Enterprise – Guangzhou Metro Corporation* (2006)

[https://www.strategyand.pwc.com/media/file/Transformation of a Chinese State-Owned Enterprise en Strategyand.pdf](https://www.strategyand.pwc.com/media/file/Transformation_of_a_Chinese_State-Owned_Enterprise_en_Strategyand.pdf)

Unione Commercio Turismo Servizi Alto Adige, *Codice deontologico della Categoria Consulenti aziendali* <http://www.unione-bz.it/it/l-unione/downloads/26-o.html>

Volontariato Internazionale per lo Sviluppo (VIS), *WTO – World Trade Organization*, approfondimento

<http://www.volint.it/areavolint/educazione/didattica/schedetematiche/wto/approfondimenti.htm>

World Trade Organization, *The GATT years: from Havana to Marrakesh*

https://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/tif_e/fact4_e.htm

World Trade Organization, *Principles of the Trading System*

https://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/tif_e/fact2_e.htm

Sitografia delle imprese di consulenza prese in analisi

Accenture, www.accenture.com;
Asia Trading Consulting, www.asiatradingconsulting.com;
A.T. Kearney, www.atkearney.it;
Bain & Company, www.bain.com;
Barbatelli & Partners, www.barbatelli.net;
Booz Allen Hamilton, www.boozallen.com;
Boston Consulting Group, www.bcg.com;
Brands2China, www.brands2china.com;
Capgemini, www.it.capgemini.com;
Cinaweb, www.cinaweb.com;
Co.Mark Gruppo Tecnoinvestimenti, www.comarkspa.it;
Deloitte Consulting, www2.deloitte.com;
Dezan Shira & Associates, www.dezshira.com;
Errante & Partners, www.errantespa.it;
Ernst & Young, www.ey.com;
European House Ambrosetti, www.ambrosetti.com;
GaoFeng Advisory, www.gaofengadv.com;
Hejun Group, www.hejun.com;
HFG Law and Intellectual Property, www.hfgip.com;
IBM Global Business Services, www-05.ibm.com;
KPMG Advisory, www.kpmg.com;
Laboratorio Naven, www.laboratorionaven.it;
Mazars, www.mazars.cn;
McKinsey & Company, www.mckinsey.it;
Nexus Asia, www.nexusasia.cn;
Pirola Pennuto Zei & Associati, www.pirolapennutozei.it;
Value Partners, www.valuepartners.com;