

# 7° Rapporto

## 2015 / 2016

*In collaborazione con*





# OSSERVATORIO SUL MANAGEMENT CONSULTING IN ITALIA

## Rapporto annuale 2015 - 2016

In collaborazione con l'Università degli Studi di Roma Tor Vergata



*Un ringraziamento al gruppo di lavoro Assoconsult e a tutte le imprese di consulenza che, rispondendo al questionario, hanno dato un contributo fondamentale alla realizzazione dell'indagine.*

# Indice

<b>Introduzione di Carlo Capè</b> .....	5
<b>Obiettivi e ambito dell'indagine</b> .....	6
<b>Executive summary</b> .....	7
<b>Il settore del management consulting in cifre</b> .....	11
<b>PARTE I - Una fotografia del settore</b> .....	11
Dimensione e struttura del settore.....	12
Localizzazione delle imprese.....	13
Fatturato e andamento per dimensioni delle imprese.....	14
Occupazione del settore.....	17
Impatto del Jobs Act .....	19
Produttività, pricing e chargeability .....	19
Un mercato in profonda trasformazione.....	22
<b>Parte II – Un approfondimento su caratteristiche e trend (escluse le micro società)</b> .....	27
Aree di specializzazione .....	28
Settori macroeconomici serviti .....	30
Clienti serviti – settore privato.....	33
Clienti serviti – settore pubblico.....	35
Presenza Internazionale .....	36
Aree di innovazione nelle attività di consulenza .....	37
Aree di innovazione all'interno delle società di consulenza .....	38
Scheda - Le imprese di consulenza in Italia .....	41
<b>APPENDICE</b> .....	43
Metodologia dell'indagine e profilo delle imprese rispondenti .....	44
Il gruppo di lavoro .....	46
Glossario .....	46



## Introduzione

Carlo Cape', Presidente CONFINDUSTRIA ASSOCONSULT

Per il secondo anno consecutivo i dati dell'Osservatorio sul Management Consulting in Italia, che Confindustria Assoconsult realizza con l'Università di Roma Tor Vergata, sono dati positivi che indicano una decisa ripresa. Il fatturato complessivo del nostro settore, pari a 3,5 miliardi di euro, è aumentato del 6,9%, accelerando rispetto alla crescita registrata nel 2014 (+5,7%) e si prevede un'analogia crescita anche per l'anno in corso. Le società più grandi crescono ad un tasso del 9,9% ed anche le micro rivedono, dopo anni di crisi, il segno positivo (+2,9%).

Particolarmente interessanti i dati sulla crescita dell'occupazione nel 2015: +4,6%. E' una crescita trainata dal Jobs Act che ha inciso per il 15% sul totale degli addetti, ben 37.000. Si tratta peraltro di un'occupazione qualificata visto che sono per l'85% professional in grado di generare un fatturato pro capite medio pari a circa 113 mila euro annui.

La ripresa del settore è emersa anche nella ricerca Doxa sull'utilizzo della Consulenza di Management da parte delle imprese presentata durante gli Stati Generali alla presenza del Presidente di Confindustria Vincenzo Boccia. I risultati raccolti evidenziano come negli scorsi anni molte imprese italiane, pur andando a ridurre i costi per far fronte alla crisi, siano ricorse alla Consulenza vedendola come un investimento: 7 aziende su 10 tra quelle che hanno utilizzato servizi di consulenza negli ultimi 2 anni credono che questi siano stati una risorsa che ha permesso di far crescere

l'impresa. Tra i principali motivi di soddisfazione delle aziende committenti c'è il rapporto che si è creato con il consulente. Un rapporto che si è alimentato grazie alla presenza fisica del consulente in azienda, presenza che, nei momenti di crisi, è spesso un modo per trasmettere stabilità e sicurezza alle aziende clienti che si trovano in difficoltà.

Come quadro generale di settore l'Osservatorio sul Management Consulting in Italia evidenzia che il percorso di uscita dalla crisi ha profondamente trasformato il settore nella sua struttura e nelle sue dinamiche competitive. Nel quinquennio 2011-15 l'aumento del fatturato (+17%) è avvenuto in un contesto di pricing in calo (-5%) e di chargeability sostanzialmente stabile. Questa crescita è stata trainata in maniera prevalente da un aumentato volume di attività che si riflette in una crescita dell'occupazione (+15%) e da un crescente peso delle imprese di grandi dimensione, con un conseguente impatto positivo derivante dal livello della maggiore produttività per professional di questa classe di imprese. Inoltre una parte significativa della ripresa è stata trainata dalla consulenza legata alla "digital transformation", un'area su cui molte imprese sono ancora scoperte. Si ritrova in questo supporto su aree di frontiera il valore della Consulenza, caratterizzata da sempre dalla capacità di aiutare l'azienda ad andare oltre il proprio posizionamento attuale, costruendo su quanto di buono fatto nel passato ed avendo ben chiaro cosa di nuovo bisognerà realizzare per il futuro.

## Obiettivi e ambito dell'indagine

Definire il Management Consulting è operazione complessa, che deve tenere conto dei confini di settore in continua trasformazione e delle basse barriere in entrata e in uscita. In Italia, solo da alcuni anni, grazie all'Osservatorio Assoconsult, questo settore viene analizzato in modo dettagliato.

Obiettivo di questa settima indagine è seguire lo sviluppo del settore, analizzando - in un momento di forte instabilità del mercato - le diverse tipologie di imprese che vi operano e le relative aree di attività che lo costituiscono. Il monitoraggio, effettuato periodicamente e in maniera costante e completa, è un'attività fondamentale dell'Osservatorio Assoconsult, anche al fine di:

- mettere a disposizione degli operatori interessati un inquadramento completo del mercato nazionale della consulenza;
- sensibilizzare i diversi stakeholder e le istituzioni sul potenziale strategico del settore della consulenza ai fini dello sviluppo economico del Paese.

Per ricostruire il quadro complessivo del settore sono state utilizzate congiuntamente le seguenti fonti informative:

- 1) le fonti statistiche nazionali (Istat e Infocamere), con l'elaborazione delle stime ISTAT 2009 - 2012 basate sui dati dell'Archivio Statistico delle Società Attive (ASIA);
- 2) un'indagine statistica svolta nel periodo marzo-maggio 2016 che ha permesso di raccogliere questionari di 102 società operanti nel settore del Management Consulting, analizzati con un approccio longitudinale ed integrati selettivamente con le analisi dei bilanci 2014.
- 3) un'analisi del panel costruito con le indagini statistiche svolte dal 2010 al 2015.

In particolare il questionario, strumento principale di questa indagine, ha permesso di rilevare un profilo completo delle imprese di Management Consulting, partendo dalle informazioni anagrafiche delle singole imprese e delle loro attività, per poi approfondire il portafoglio clienti e le caratteristiche dei progetti di consulenza.

Questo Rapporto porta il lettore a focalizzare l'attenzione sugli aspetti di cambiamento più rilevanti avvenuti tra il 2009 e il 2015 rispetto alle diverse classi dimensionali mettendo in luce i fattori che hanno contraddistinto il settore nell'attuale situazione di profonda trasformazione. Le successive analisi proposte nel rapporto sono ristrette al perimetro delle grandi, medie e piccole imprese, e pertanto trascurano l'ambito molto frammentato ed eterogeneo delle micro imprese. Il rapporto si conclude con un'analisi sulle policy messe in atto dalle imprese riguardo alla diversità di genere e al work-life balance.

Ai fini dell'osservatorio le società di consulenza sono

divise in quattro classi di addetti: micro (<3), piccole (3-9), medie (10-49) e grandi (50+).

Il rigore metodologico con cui è stata condotta la ricerca rende questo Rapporto uno strumento indispensabile per le aziende che operano nel Management Consulting e un punto di riferimento nel dibattito con gli stakeholder e con le istituzioni nel paese.

L'analisi del settore si è basata su una precisa definizione del perimetro di attività da considerare, come nello schema riportato:

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

In continuità con le passate edizioni, il perimetro di analisi dell'indagine non considera i seguenti operatori, che pur svolgono in parte attività assimilabili al management consulting:

- software/hardware vendor, considerando che la loro attività di consulenza è in gran parte ancillare al loro core business;
- studi professionali/commercialisti, considerando che la loro attività di consulenza è nella maggior parte dei casi marginale rispetto alla loro attività professionale specifica e comunque difficilmente scorponabile dal resto della loro attività;
- persone fisiche, considerando che l'attività di Management Consulting realizzata in forma strutturata e durevole finisce per svilupparsi in forma societaria (ivi inclusa quella della imprese di persone).

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

La scelta di escludere i suddetti soggetti e attività, benché in alcuni casi si presentino molto vicine a quelle del Management Consulting, è stata dettata da una necessità di chiarezza nell'esame di un settore così variegato.

# Executive Summary 2015/2016



**Il settore del management consulting presenta un fatturato complessivo pari a 3,5 miliardi di euro e un'occupazione di 37.000 addetti, composti per l'84% da professional.**

## Fatturato

Il fatturato nel 2015 è aumentato del 6,9%, accelerando rispetto alla crescita registrata nel 2014 (+5,7%) e alle stime iniziali. Si prevede un'analogica crescita anche per il 2016 (+7%).

Le grandi società di consulenza crescono nel 2015 ad un tasso del 9,9%, confermando la solidità della ripresa con un'aspettativa di ulteriore crescita nel 2016 del 9,4%.

Le piccole e medie società di consulenza crescono ad un tasso lievemente inferiore a quello del mercato, mentre le micro imprese tornano a crescere (+2,9%).

## Occupazione

L'occupazione dei professional cresce del 5,2%, trainata dalle grandi società (+14,3%) e dalle medie società (+9,8%). Sostanzialmente stabile l'occupazione nelle piccole società (+0,4%) e nelle micro (-0,3%).

La crescita occupazionale di professional e staff nel caso delle grandi e delle medie società di consulenza è stata fortemente trainata dal Jobs Act. All'incirca il 50% della nuova occupazione del settore del Management Consulting è data da professional interni in contratto di apprendistato o da professional esterni cui viene offerto un contratto a tempo indeterminato.

## Struttura del settore

Il settore del management consulting in Italia è molto frammentato, per un totale di quasi 20.000 società in aumento di quasi il 5% rispetto al 2014. Circa l'85% di queste società ha meno di 3 addetti.

A fronte di una grande pluralità di operatori, il livello di concentrazione è in crescita: le 35 società maggiori rappresentano il 50% del mercato, mentre la miriade delle micro rappresenta poco più del 21%.

All'interno delle grandi imprese, le grandissime – in prevalenza società globali di consulenza con oltre 250 addetti – fanno registrare i tassi di crescita più marcati (quanto ad incrementi del fatturato e dell'occupazione). Le società al di sotto dei 250 addetti presentano invece posizionamento e performance simili a quelli delle società di medie dimensioni.

## Produttività e pricing

Il fatturato per professional è pari a circa 113 mila euro annui, in aumento dell'1,7% rispetto al 2014, grazie ad un incremento delle tariffe medie solo in parte controbilanciato da una diminuzione nel livello di chargeability.

Rimane grandissimo il divario di fatturato per professional tra le micro, le piccole e le grandi: le prime si attestano in media su valori di poco inferiori ai 70 mila euro mentre le grandi società quasi raggiungono i 180 mila euro di fatturato per professional, oltre il doppio.

Il livello del prezzo della giornata/ uomo in Italia – benché molto inferiore agli standard dell'Europa Occidentale ed ancora inferiore ai valori del 2010 – cresce moderatamente all'interno di ciascuna categoria di imprese (in media +1,7%). Questa crescita, anche se moderata indica comunque un'inversione di tendenza rispetto agli anni precedenti quando il pricing risultava sempre in declino o al limite stabile. Il forte rialzo nel livello di prezzo medio sul mercato italiano dei servizi di consulenza (dai 742 euro/giorno del 2014 ai 797 euro/giorno del 2015, pari al +7,4%), è peraltro riconducibile in larghissima parte al crescente peso delle grandi imprese sul fatturato complessivo del settore, più che ad un incremento delle tariffe applicate.

## I settori di mercato

L'attività di consulenza nel settore terziario è cresciuta rispetto al 2014, arrivando a rappresentare oltre il 55% del mercato. L'attività di consulenza in questo settore è dominata dalle grandi società e concentrata in prevalenza su "Banche e Assicurazioni", "Telecomunicazioni e Media", "Energia e Utilities". Le società di consulenza di minori dimensioni concentrano la loro attività in prevalenza negli altri servizi. L'attività di consulenza nel settore manifatturiero è aumentata, ma in maniera inferiore alla crescita del mercato, con una quota rispetto al fatturato totale del settore di quasi il 36%.

Il fatturato relativo al settore pubblico, dopo anni di costante calo, si assesta su un valore poco superiore al 9%.

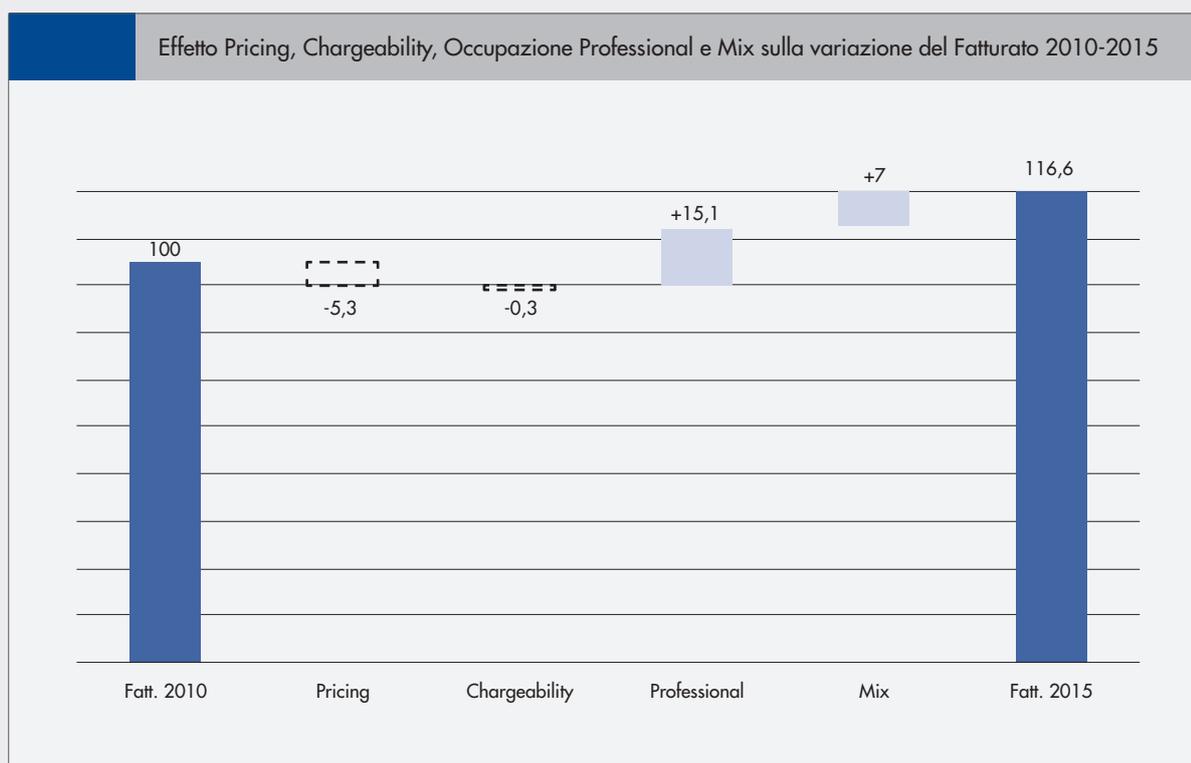
I servizi di consulenza a supporto della digitalizzazione – soprattutto nel caso delle grandi società – sono stati uno dei principali driver di crescita. Le medie e le piccole imprese si stanno anche loro consolidando in quest'area e contano su questa linea di business per consolidare la loro ripresa nel 2016.

## Un settore in profonda trasformazione

Il settore del Management Consulting, dopo aver toccato un punto di minimo nel 2010 ed essere rimasto sostanzialmente piatto nel triennio 2011-2013, a partire dal 2014 è tornato a crescere in maniera decisa, riportando nel 2015 il fatturato al di sopra dei valori pre-crisi (+2,8% rispetto ai valori del 2008), con una previsione di ulteriore crescita per il 2016.

Il percorso di uscita dalla crisi ha però profondamente trasformato il settore nella sua struttura e nelle sue dinamiche competitive.

Nel quinquennio 2011-15, l'aumento del fatturato (+16,6%) è avvenuto in un contesto di pricing in calo (-5,3%) e di chargeability sostanzialmente stabile (-0,3%). Questa crescita è stata trainata in maniera prevalente da un aumentato volume di attività che si riflette in una crescita dell'occupazione (+15,1%) e da un crescente peso delle imprese di grandi dimensione, con un conseguente impatto positivo derivante dal livello dalla maggiore produttività per professional di questa classe di imprese qui indicato come effetto mix (+7%).



### Nota

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



Un ringraziamento al gruppo di lavoro Assoconsult e a tutte le imprese di consulenza che, rispondendo al questionario, hanno dato un contributo fondamentale alla realizzazione dell'indagine.

# Il settore del Management Consulting in cifre

I risultati dell'indagine 2015-2016:  
lettura e analisi dei dati

## Parte I

Una fotografia del settore

## Dimensione e struttura del settore

Il settore del Management Consulting in Italia nel 2015 è composto da quasi 20.000 imprese, che sviluppano un fatturato pari a 3,5 miliardi di Euro (lo 0,20% del PIL italiano), e impiegano circa 37.000 addetti (lo 0,16% dell'occupazione italiana).

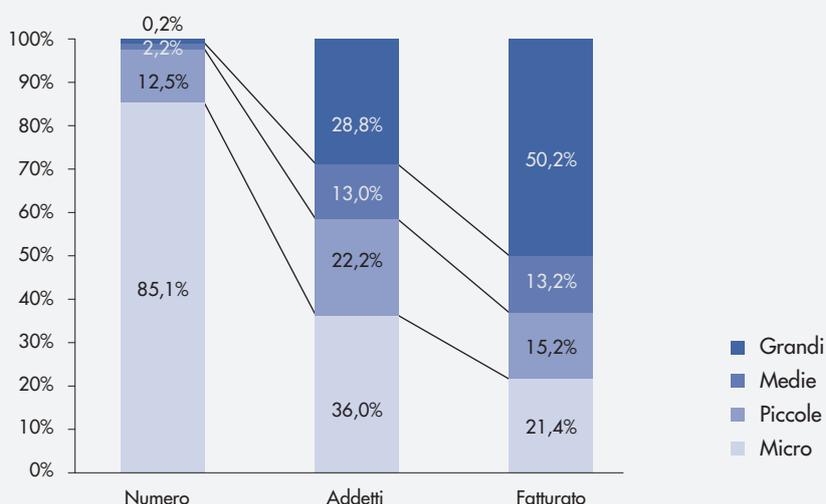
Si tratta di un settore che si divide tra i due estremi di una miriade di micro e poche grandissime imprese di consulenza:

- quasi 17.000 imprese di consulenza (l'85% del totale) sono micro imprese con meno di 3 addetti. Nel loro complesso queste imprese realizzano circa il 21% del fatturato complessivo del settore e occupano approssimativamente il 36% degli addetti;
- 35 imprese di consulenza (lo 0,2% del totale) sono grandi imprese con più di 50 addetti. Queste 35 imprese realizzano circa il 50% del fatturato del settore, e occupano il 29% circa degli addetti.

Nel mezzo si collocano:

- le piccole imprese di consulenza (da 3 a 9 addetti), che rappresentano il 12,5% delle aziende, realizzano il 15% circa del fatturato e occupano circa il 22% degli addetti;
- le medie imprese di consulenza (da 10 a 49 addetti), che rappresentano il 2,2% delle aziende, realizzano il 13% del fatturato e occupano circa il 13% degli addetti.

Fig. 1 Il Settore del Management Consulting italiano in cifre - 2015



Dimensione	Descrizione	Numero	Fatturato (Mil.€)	Addetti
Grandi imprese	50 addetti ed oltre	35	1.783	10.662
Medie imprese	da 10 a 49 addetti	442	470	4.845
Piccole imprese	da 3 a 9 addetti	2.467	538	8.226
Micro imprese	fino a 2 addetti	16.860	757	13.350
<b>Totale imprese</b>		<b>19.804</b>	<b>3.548</b>	<b>37.083</b>

La presenza di una miriade di micro imprese è spiegata dalla natura del tessuto economico italiano e dalla relativa facilità di accesso a questo settore. Il tessuto economico del Paese è infatti notoriamente caratterizzato da una massiccia presenza di imprese di piccole dimensioni; la struttura del settore della consulenza di management riflette inevitabilmente le caratteristiche di fondo dei mercati che serve. A ciò, si aggiunge il fatto che le barriere all'ingresso in questo settore sono molto modeste: ogni persona con un'adeguata esperienza professionale e/o manageriale è in grado di aprire una sua impresa di consulenza con un investimento complessivo molto limitato. La difficoltà nel trovare o nel mantenere un lavoro dipendente è un'altra ragione che può portare ad una scelta di auto-occupazione nel settore della consulenza.

La categoria delle grandi imprese di consulenza, così come definita in questo studio, benché limitata nella sua numerosità, presenta al suo interno forti disomogeneità:

- rispetto alla dimensione, si riscontrano da un lato le "grandissime imprese" con oltre 150 addetti (in prevalenza formata da imprese con oltre 300 addetti) e dall'altro le "medio-grandi imprese" con un numero di addetti compreso tra 50 e 150 (in prevalenza tra i 50 e gli 80 addetti). Questa seconda categoria presenta caratteristiche simili a quelle delle medie imprese, laddove le "grandissime" hanno meccanismi organizzativo-gestionali molto più articolati e complessi;
- rispetto all'appartenenza ad un gruppo, si riscontrano da un lato le consociate italiane di grandi gruppi multinazionali esteri e dall'altro i gruppi/imprese a capitale di controllo italiano (in alcuni casi con una significativa presenza all'estero). Le consociate italiane di gruppi multinazionali esteri (per la quasi totalità americani) operano sul mercato potendo contare su know-how e pratiche sviluppate e condivise sul mercato globale. Al contempo, si tratta di imprese che, sia per la loro dimensione sia per il loro posizionamento, tendono a concentrarsi sui grandi clienti (molte volte essi stessi imprese globali) e tendono a trascurare i clienti di medio-piccole dimensioni.

## Localizzazione delle imprese

Le imprese di Management Consulting sono in prevalenza localizzate nel Nord-Ovest (circa il 41%), anche in relazione all'industrializzazione storica del paese e alla presenza di Milano come grande polo di attrazione per il mondo dei servizi professionali. Nonostante negli anni scorsi la presenza di finanziamenti indirizzati al Sud Italia e alle Isole avesse favorito l'apertura di nuove imprese di consulenza ad un tasso molto maggiore di quanto avvenisse nelle altre regioni italiane, la ripresa sembra toccare – almeno in termini di numerosità delle imprese – soprattutto le regioni settentrionali (dove la numerosità cresce di oltre il 3%). Va peraltro evidenziato come la localizzazione della sede sociale sia importante solo per le micro e piccole imprese di consulenza che, per oltre il 60%, operano prevalentemente su un mercato locale. La localizzazione della sede sociale è invece irrilevante rispetto alle medie e grandi imprese di consulenza che operano sull'intero mercato nazionale.

Fig. 2

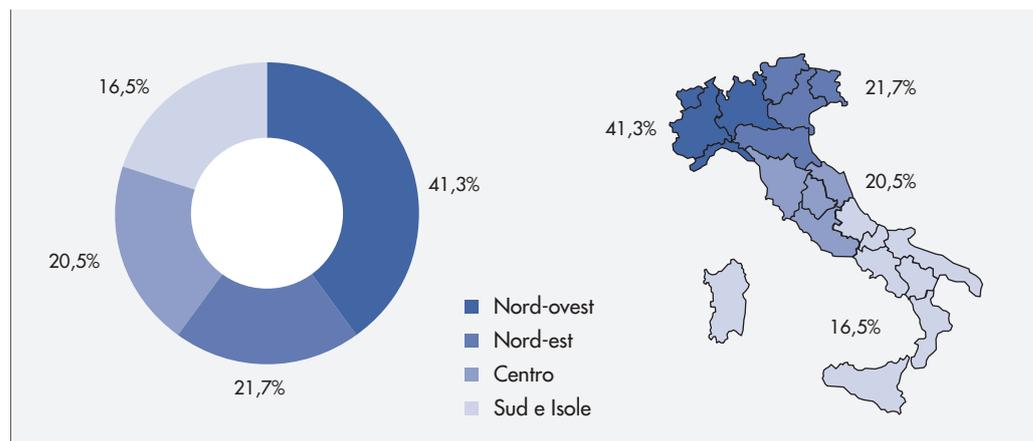
Ripartizione percentuale delle imprese per localizzazione della sede legale - 2015

	Distribuzione
Nord-ovest	41,3%
Nord-est	21,7%
Centro	20,5%
Sud e Isole	16,5%
<b>Italia</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Nostre elaborazioni su dati Infocamere, 2015

**Le grandi imprese sono fortemente eterogenee rispetto al numero di addetti e all'appartenenza di un gruppo internazionale.**

**La maggior parte delle imprese è localizzata al Nord e di queste, due terzi si trova nel Nord-Ovest.**



## Fatturato e andamento per dimensioni delle imprese

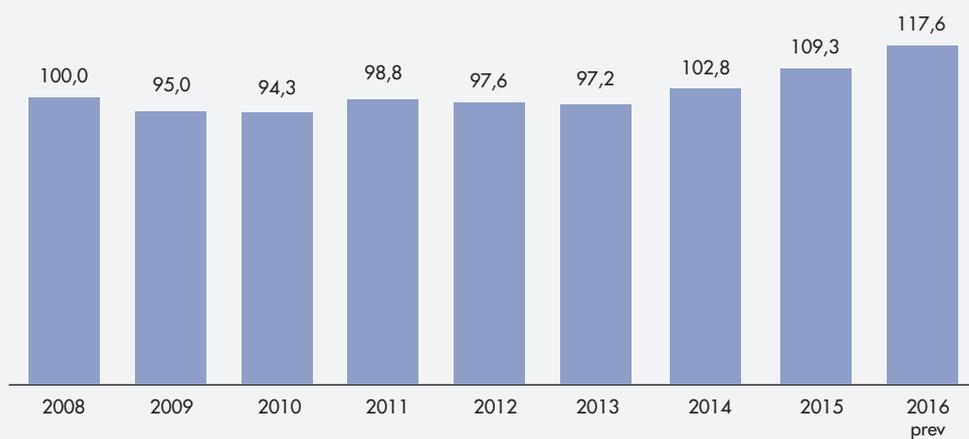
Il fatturato complessivo del Management Consulting nel 2015 è stato di circa 3,5 miliardi di euro, con un'incidenza sul PIL di circa lo 0,20%.

Il 2015 ha confermato la ripresa già iniziata nel 2014 facendo registrare una crescita del 6,9%. Secondo gli operatori, il settore crescerà anche nel 2016, con un aumento del 7%, trainato soprattutto dalle imprese di grande dimensione.

Il CAGR atteso del triennio 2014-2016 risulta quindi pari a 6,5%, andando così a superare il periodo di crisi/stagnazione che ha caratterizzato il settore nel quinquennio 2009-2013 che ha fatto registrare un CAGR del -0,6%.

Fig. 3 Il trend del settore dal 2008 ad oggi

Anno	Fatturato (Mil €)	Tasso di crescita	Indice (base 2008)
2008	3.227	-	100,0
2009	3.065	-5,0%	95,0
2010	3.044	-0,7%	94,3
2011	3.187	+4,7%	98,8
2012	3.148	-1,2%	97,6
2013	3.138	-0,3%	97,2
2014	3.318	+5,7%	102,8
2015	3.548	+6,9%	109,9
2016 (Prev.)	3.795	+7,0%	117,6



Nel 2015 la metà del fatturato del settore è stato generato dalle grandi società di consulenza. Come nel 2014, la ripresa del mercato è stata trainata da queste società che hanno fatto registrare un tasso di crescita quasi doppio rispetto a quello medio del mercato: +9,9% rispetto ad un +6,9%. Il trend dello scorso quinquennio evidenzia come la ripresa del settore sia risultata legata allo sviluppo delle imprese di maggiore dimensione.

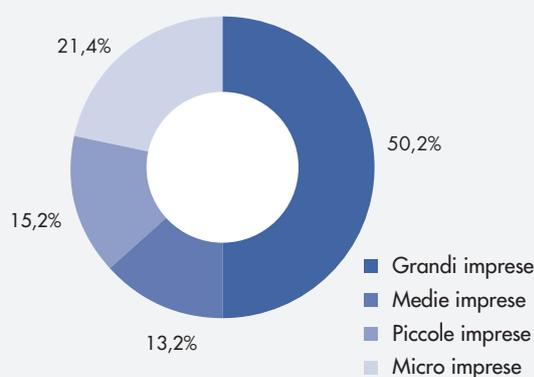
In una situazione opposta si trovano le micro imprese di consulenza. Nel 2015 hanno pesato per circa un quinto del mercato e, nonostante siano cresciute in termini di numerosità del 4,9%, hanno visto crescere il loro fatturato complessivo solo del 2,9%, registrando quindi un'ulteriore contrazione del fatturato medio. Va evidenziato come comunque il 2015 rappresenti per il segmento delle micro società di consulenza un anno di crescita dopo un triennio di calo e come le aspettative per il 2016 prevedano un ulteriore consolidamento di questo trend positivo.

In una posizione intermedia si trovano le imprese di media e piccola dimensione: nell'ultimo anno sono cresciute rispettivamente del 4,0% e del 5,9%. Entrambe queste categorie di imprese – seppure con andamenti e tempistiche lievemente differenti – hanno consolidato nell'ultimo quinquennio la loro posizione.

**Le grandi imprese segnano un tasso di crescita quasi doppio rispetto a quello medio del mercato della consulenza.**

**Fig. 4** Fatturato del management consulting per classi dimensionali - 2015

Dimensione	Fatturato (Mil.€)	Percentuale
Grandi imprese	1.783	50,2%
Medie imprese	470	13,2%
Piccole imprese	538	15,2%
Micro imprese	757	21,4%
<b>Totale Italia</b>	<b>3.548</b>	<b>100,0%</b>



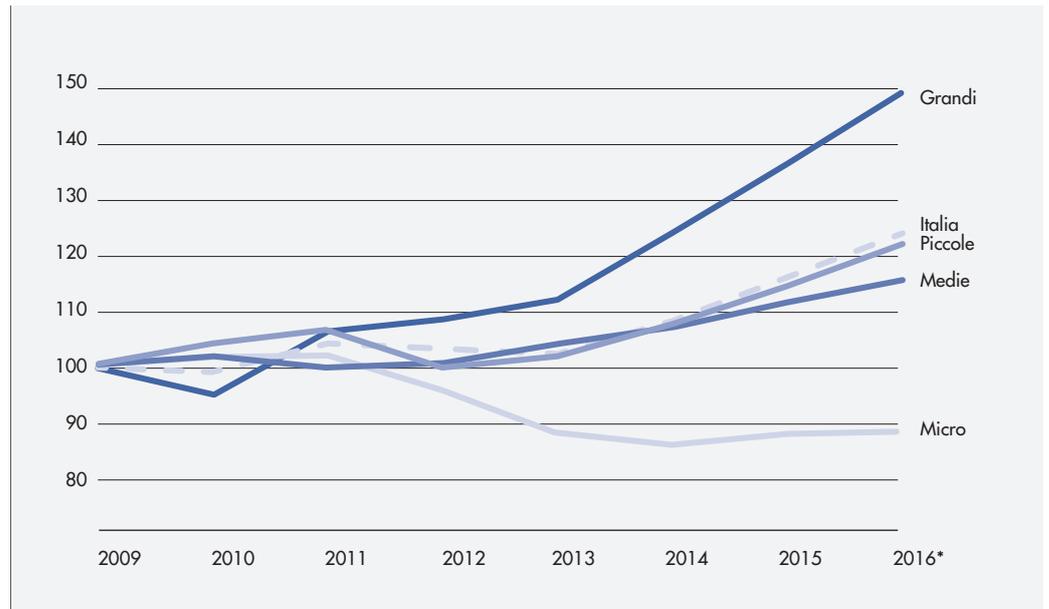
**Fig. 5** Andamento del fatturato MC per classi dimensionali (2009-2016)

	2010/ 2009	2011/ 2010	2012/ 2011	2013/ 2012	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015*
Grandi imprese	-5,1%	11,2%	2,7%	2,7%	10,6%	9,9%	9,4%
Medie imprese	2,0%	-2,5%	1,2%	2,8%	3,4%	4,0%	3,8%
Piccole imprese	3,9%	2,1%	-5,8%	1,5%	6,3%	5,9%	6,1%
Micro imprese	1,7%	0,3%	-5,7%	-8,2%	-2,8%	2,9%	4,0%
<b>Totale Italia</b>	<b>-0,7%</b>	<b>4,7%</b>	<b>-1,2%</b>	<b>-0,3%</b>	<b>5,7%</b>	<b>6,9%</b>	<b>7,0%</b>

**Fig. 6** Andamento del Numero Indice del fatturato MC per classi dimensionali (Indice 2009=100)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016*
Grandi imprese	100,0	94,9	105,5	108,3	111,3	123,1	135,4	148,1
Medie imprese	100,0	102,0	99,5	100,6	103,5	107,1	111,4	115,6
Piccole imprese	100,0	103,9	106,1	99,9	101,4	107,8	114,2	121,2
Micro imprese	100,0	101,7	102,0	96,2	88,2	85,2	88,2	88,6
<b>Totale Italia</b>	<b>100,0</b>	<b>99,3</b>	<b>104,0</b>	<b>102,8</b>	<b>102,4</b>	<b>108,3</b>	<b>115,8</b>	<b>123,9</b>

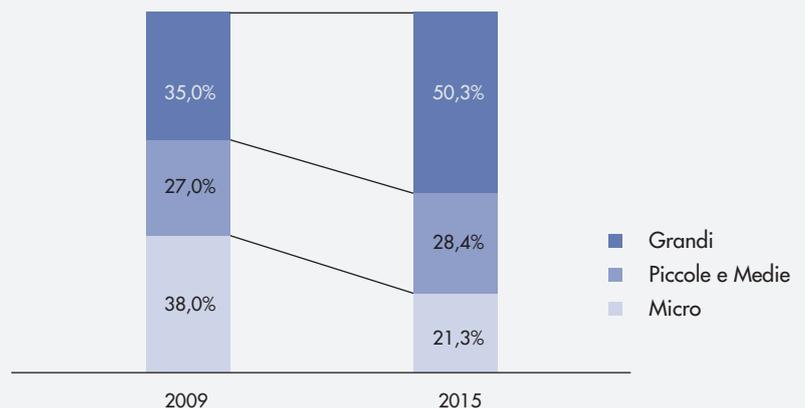
**Il grado di concentrazione del fatturato continua a crescere. All'aumento del peso delle grandi corrisponde una diminuzione del peso delle micro.**



Il processo di ristrutturazione che ha fatto seguito alla situazione di crisi ha modificato radicalmente la struttura del settore portando ad un notevole aumento del suo grado di concentrazione: il peso delle grandi imprese sul fatturato complessivo del settore è salito dal 35% del fatturato del 2009 a circa il 50% del 2015. Il peso delle imprese medie e piccole è rimasto stabile attorno ad un valore di poco superiore ad un quarto del mercato totale: pesavano il 27% nel 2009 e rappresentano poco più del 28% nel 2015. Le micro imprese, nonostante l'aumentata numerosità, vedono ridursi in modo significativo il loro peso all'interno del settore: era del 38% nel 2009 e si è ridotto a poco più del 21% nel 2015.

**Fig. 7** Evoluzione della Concentrazione del settore - 2009-2015

Dimensione	Fatturato 2009	Fatturato 2015
Grandi	35,0%	50,3%
Piccole e Medie	27,0%	28,4%
Micro	38,0%	21,3%



## Occupazione del settore

Il Management Consulting nel 2015 ha generato un'occupazione pari a poco più di 37.000 addetti, lo 0,16% dell'occupazione totale italiana.

Si tratta per l'85% di professional, che sviluppano attività di analisi delle problematiche e di proposta di soluzioni (talvolta anche di messa in opera delle soluzioni stesse) in risposta alle necessità dei clienti. Il restante 15% è costituito da personale di staff, non direttamente impiegato nelle attività progettuali (segreteria, marketing, risorse umane, etc.)

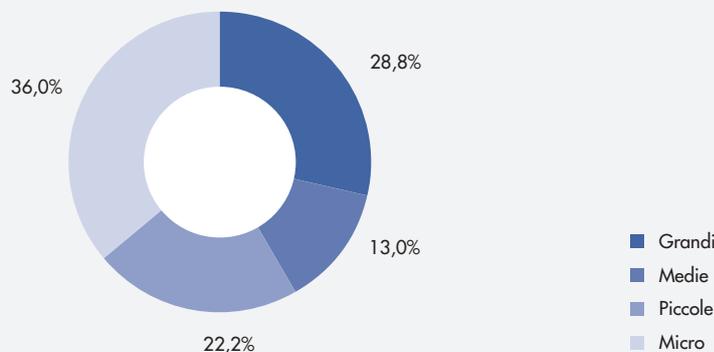
Il peso dei professional sul totale degli addetti, è maggiore nelle grandi imprese di consulenza (93%) dove la maggiore dimensione permette una specializzazione e un contenimento delle strutture di staff. Al tempo stesso, nelle imprese di minori dimensioni, il personale di staff non si limita a svolgere attività segretariali ma, in molti casi, fornisce un supporto diretto all'attività di analisi e di presentazione dei professional.

**Il settore impiega quasi 37.000 addetti, di cui l'85% composto da professional.**

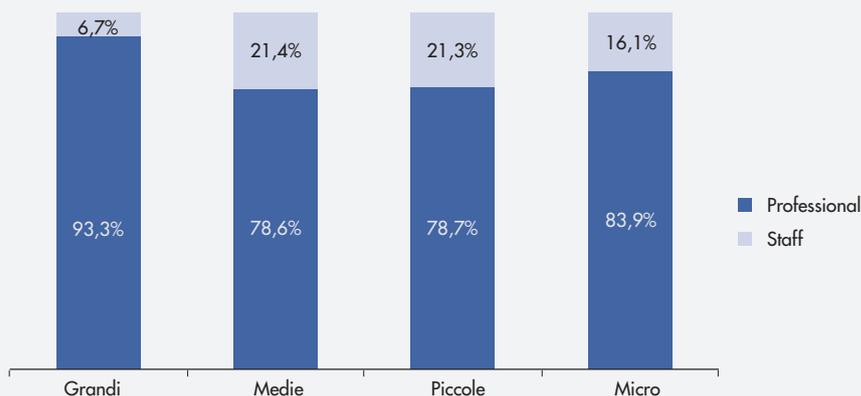
**Fig. 8** Occupazione complessiva (professional + staff) per dimensione delle imprese - 2015

Dimensione	Professional	Staff	Totale Occupati	% Totale Occupati
Grandi imprese	9.943	719	10.662	28,8%
Medie imprese	3.807	1.038	4.845	13,0%
Piccole imprese	6.474	1.752	8.226	22,2%
Micro imprese	11.200	2.150	13.350	36,0%
<b>Totale Italia</b>	<b>31.424</b>	<b>5.659</b>	<b>37.083</b>	<b>100,0%</b>

**Fig. 9** Ripartizione dell'occupazione MC (totale 37.083 addetti)



**Fig. 10** Ripartizione percentuale Professional e Staff per dimensione - 2015



**Rispetto al 2014, l'occupazione aumenta mediamente del 4,6%, trainata soprattutto dalle medie-grandi imprese.**

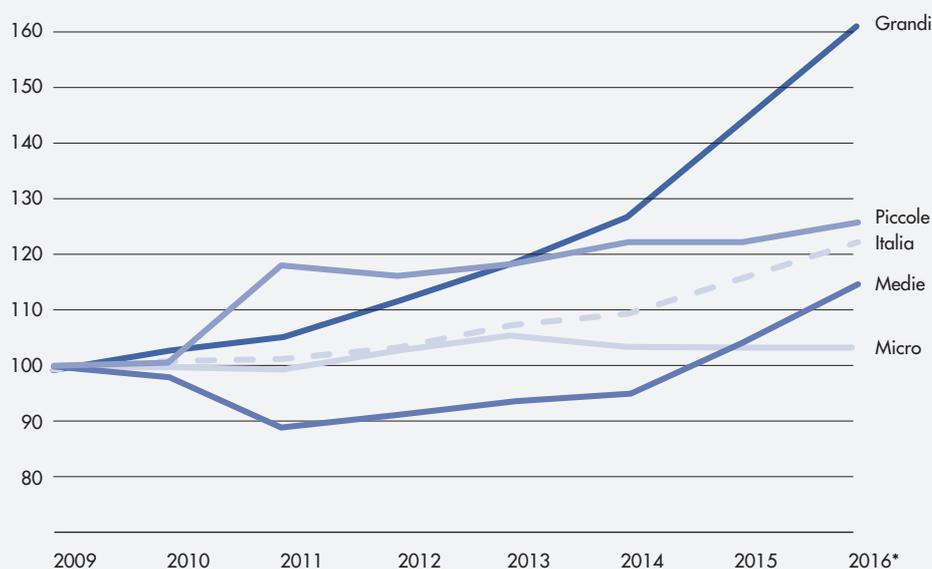
L'andamento medio dell'occupazione del Management Consulting nel 2015 mostra un aumento del 4,6% rispetto al 2014, con una crescita significativa anche se inferiore rispetto a quella del fatturato. Questo trend è dovuto in gran parte all'incremento dell'occupazione nelle grandi imprese (+13,2%), sebbene anche le medie imprese abbiano fatto registrare un aumento significativo (+8%). Sia le piccole imprese che le micro tengono sostanzialmente inalterato il livello di occupazione. Va evidenziato come nelle micro società di consulenza l'occupazione sia in lieve calo (-0,5%) pur a fronte di un incremento nel numero di imprese registrato nel 2015 (+4,7%), con un'ulteriore contrazione nella dimensione media di questa categorie di imprese. Per il 2016 è prevista un'ulteriore crescita dell'occupazione (+6%), nuovamente trainata dalle grandi e medie imprese ed nuovamente inferiore all'aumento atteso del fatturato (stimato pari a +7%).

**Fig. 11** Andamento occupazione MC per classi dimensionali (2009-2016)

	2010/ 2009	2011/ 2010	2012/ 2011	2013/ 2012	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015*
Grandi imprese	2,2%	2,7%	5,0%	6,2%	6,9%	13,2%	12,3%
Medie imprese	-1,1%	-9,9%	0,5%	1,6%	-0,1%	8,0%	11,1%
Piccole imprese	-1,0%	19,2%	-0,9%	0,6%	2,6%	1,5%	4,2%
Micro imprese	0,2%	-1,4%	3,3%	1,6%	-1,8%	-0,5%	0,3%
<b>Totale Italia</b>	<b>0,2%</b>	<b>0,9%</b>	<b>2,3%</b>	<b>2,5%</b>	<b>1,6%</b>	<b>4,6%</b>	<b>6,0%</b>

**Fig. 12** Andamento dell'occupazione di professional MC per classi dimensionali (Indice 2009 =100)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016*
Grandi imprese	100,0	102,2	105,0	110,8	117,7	125,7	143,5	161,1
Medie imprese	100,0	98,9	89,1	90,8	93,4	94,5	103,4	114,9
Piccole imprese	100,0	99,0	118,0	116,5	118,4	121,9	122,3	125,4
Micro imprese	100,0	100,2	98,8	102,5	105,0	103,5	103,1	103,4
<b>Totale Italia</b>	<b>100,0</b>	<b>100,2</b>	<b>101,1</b>	<b>103,2</b>	<b>106,6</b>	<b>108,8</b>	<b>114,5</b>	<b>121,4</b>



**Per il 2016 è ancora previsto un aumento significativo dell'occupazione.**

## Impatto del Jobs Act

Il settore del Management Consulting è stato storicamente caratterizzato dalla presenza di molti professional non impiegati con contratti di lavoro subordinato a tempo indeterminato, ma con altre forme di collaborazione (tempo indeterminato, collaborazioni a progetto, lavoro autonomo a partita IVA, etc.).

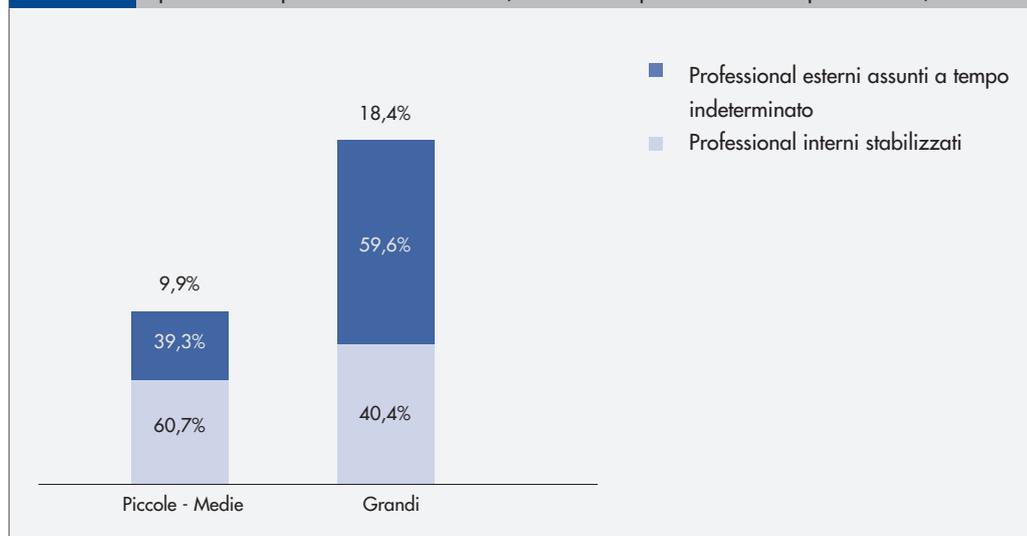
Rispetto a tutte queste categorie, nel 2015 il Jobs Act ha avuto un impatto molto importante, con una forte crescita nei contratti a tempo indeterminato – oltre 2.800 nuovi contratti (ad esclusione delle micro società di consulenza che non sono state oggetto di rilevazione su questo aspetto) – pari a circa il 14% dell'occupazione complessiva di professional.

L'impatto è stato particolarmente forte nelle grandi società di consulenza (dove ha portato alla stabilizzazione del 18,4% dell'occupazione complessiva) e meno rilevante – anche se comunque significativo – nelle imprese di medio-piccole dimensioni (dove ha portato alla stabilizzazione del 9,9% dell'occupazione complessiva). Va comunque evidenziato che, al di là delle dimensioni assolute dell'impatto, il Jobs Act è stato utilizzato in maniera differente da queste diverse categorie di imprese: le grandi società di consulenza hanno in prevalenza colto l'opportunità di stabilizzare professional esterni (nel 60% dei casi circa) mentre le medio-piccole società hanno portato a tempo indeterminato loro professional interni (per poco più del 60% dei casi). Queste scelte appaiono strettamente legate alle strategie complessive prevalenti in ciascuna categoria di imprese: una crescita sostenuta dell'occupazione nelle grandi società di consulenza, così da sostenere la crescita nel fatturato; un consolidamento nell'occupazione nelle medio-piccole società di consulenza a fronte di una crescita più ridotta nel fatturato.

**Nel 2015 si stima che il Jobs Act abbia contribuito al 14% dell'occupazione (micro escluse).**

Fig. 13

Impatto delle stabilizzazioni legate al Jobs Act sull'occupazione complessiva di professional per classi dimensionali (in % sull'occupazione totale di professional)



**Le grandi società hanno utilizzato il Jobs Act per stabilizzare professional esterni, mentre le piccole-medie società per dare contratti a tempo indeterminato ai professional interni.**

## Produttività, pricing e chargeability

Nel 2015 la produttività dei professional - stimata in termini di fatturato annuo per addetto – è cresciuta di poco (+1,8%) rispetto al 2014, per un valore medio di 113 mila euro/anno per professional. L'incremento della produttività tocca prevalentemente le piccole e medie (+3-5%) mentre al contrario le medie e le grandi registrano un calo del 3-5%.

Permane comunque ancora una forte diversità tra classi dimensionali: nelle grandi imprese di consulenza il fatturato per professional è ben più del doppio di quello registrato nelle micro e nelle piccole, con le medie imprese in posizione intermedia.

Nel 2015 il pricing medio in Italia – benché continui ad essere molto inferiore agli standard dell'Europa Occidentale e non abbia ancora raggiunto nuovamente i valori del 2010 – cresce moderatamente all'interno di ciascuna categoria di imprese (in media +1,7% rispetto al 2014).

**Nel 2015, sia la produttività dei professional, sia il pricing crescono in modo contenuto, mentre la chargeability scende in modo significativo. Sono i segnali di una inversione di tendenza rispetto agli anni precedenti.**

Questa crescita, anche se moderata, indica comunque un'inversione di tendenza rispetto agli anni precedenti quando il pricing risultava sempre in declino o al limite stabile, rappresentando un'ulteriore evidenza del consolidamento della ripresa.

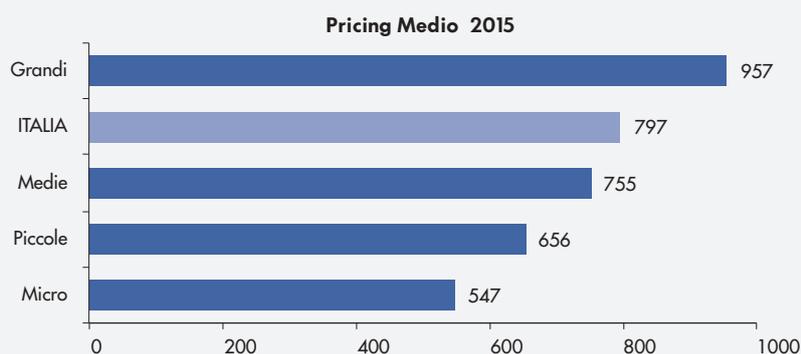
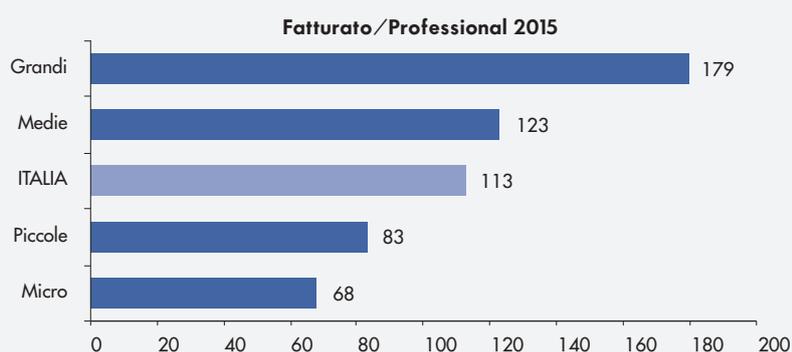
Il prezzo medio dei servizi di consulenza venduti sul mercato italiano registra un forte rialzo: dai 742 euro/giorno del 2014 ai 797 euro/giorno del 2015 (+7,4%). Questo rialzo però è riconducibile solo in piccola parte ad un aumento nei prezzi medi all'interno di ciascuna classe dimensionale di impresa (come già indicato sopra) mentre deriva in larga misura dal crescente peso delle grandi aziende di consulenza, che applicano dei prezzi medi a giornata più elevati rispetto alle imprese di minori dimensioni. In altre parole, il mutato mix di composizione del settore – maggior peso delle grandi società di consulenza e minore peso delle micro – impatta sul livello medio dei prezzi.

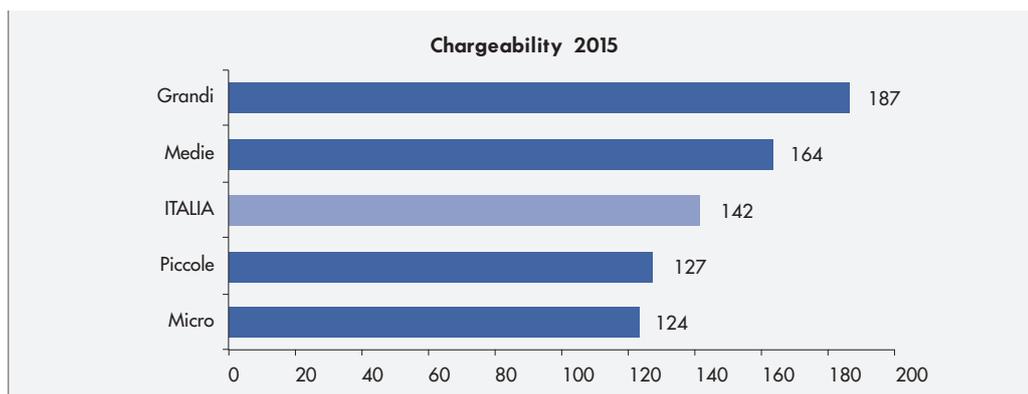
La chargeability – intesa come numero di giorni all'anno lavorati dal professional su progetti pagati dai clienti - scende significativamente rispetto al 2014 (-5,3%) attestandosi su un valore medio di 142 giorni all'anno. Questa diminuzione a livello di totale Italia nasce da una significativa riduzione nella chargeability delle imprese medio grandi e da una contenuta crescita nelle imprese piccole.

In questo ambito il settore si muove verso una situazione di maggiore equilibrio rispetto agli anni precedenti, dove nelle imprese maggiori il carico di lavoro dei professional aveva raggiunto livelli non sostenibili nel lungo periodo (con picchi attorno alle 200 giornate/anno, su un totale di giornate lavorabili di circa 220), mentre nelle imprese di minori dimensioni erano stati riscontrati cali fino ad una soglia minima di 120 giorni, anch'essa non sostenibile nel lungo periodo.

**Fig. 14** Produttività, pricing, chargeability dei professional MC - 2015

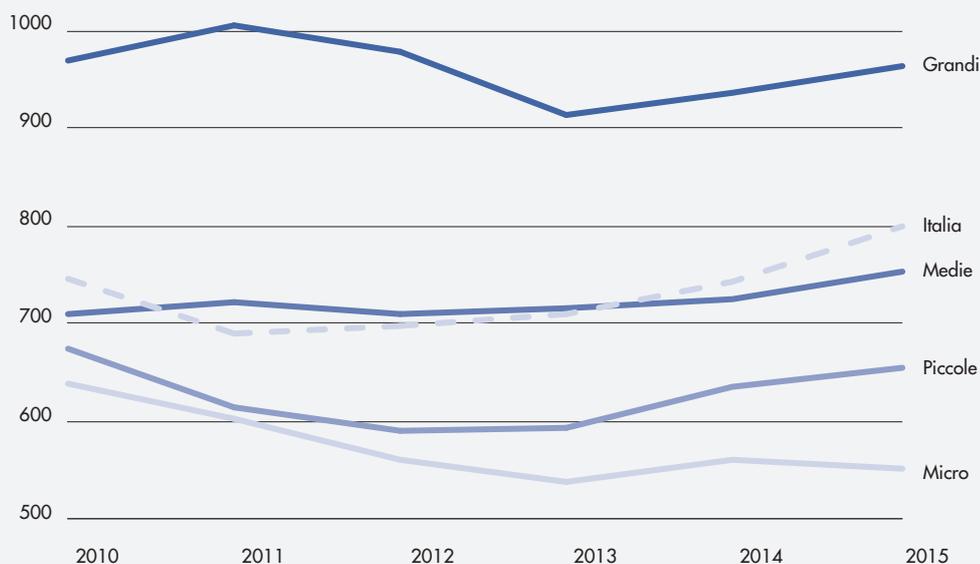
Dimensione	Fatturato/Professional (in euro)	Pricing/giornata (in euro)	Chargeability (in giornate)
Grandi imprese	179.000	957	187
Medie imprese	123.000	755	164
Piccole imprese	83.000	656	127
Micro imprese	68.000	547	124
<b>Totale Italia</b>	<b>113.000</b>	<b>797</b>	<b>142</b>
<b>Totale Italia 2014</b>	<b>111.000</b>	<b>742</b>	<b>150</b>





**Fig. 15** Andamento Prezzo/giornata dei professional per dimensione delle imprese (2010-2015)

	Prezzo Medio (in euro) 2010	Prezzo Medio (in euro) 2011	Prezzo Medio (in euro) 2012	Prezzo Medio (in euro) 2013	Prezzo Medio (in euro) 2014	Prezzo Medio (in euro) 2015
Grandi imprese	970	1005	978	914	936	957
Medie imprese	710	721	711	715	725	755
Piccole imprese	674	613	589	594	635	656
Micro imprese	639	601	562	538	560	547
<b>Totale Italia</b>	<b>745</b>	<b>690</b>	<b>698</b>	<b>709</b>	<b>742</b>	<b>797</b>



**Fig. 16** Variazione Prezzo/giornata dei professional per dimensione delle imprese (2010-2015)

	2011/2010	2012/2011	2013/2012	2014/2013	2015/2014
Grandi imprese	+3,6%	-2,7%	-6,5%	+2,4%	+2,2%
Medie imprese	+1,5%	-1,4%	0,6%	+1,4%	+4,1%
Piccole imprese	-9,1%	-3,9%	0,8%	+6,9%	+3,3%
Micro imprese	-5,9%	-6,5%	-4,3%	+4,1%	-2,3%
<b>Totale Italia</b>	<b>-7,4%</b>	<b>+1,2%</b>	<b>+1,6%</b>	<b>+4,7%</b>	<b>+7,4%</b>

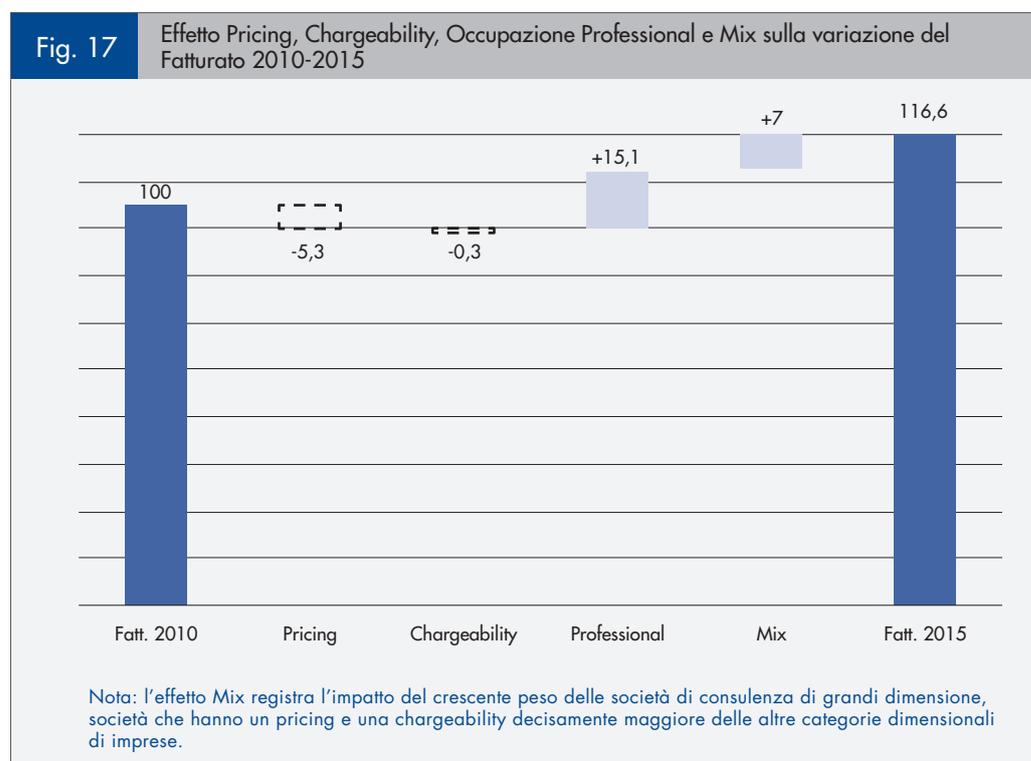
**Dal 2010 al 2015 si osserva un primo triennio 2011-2013 di sostanziale equilibrio e poi dal 2014 un progressivo recupero, riportando nel 2015 il fatturato sopra i livelli pre-crisi.**

## Un mercato in profonda trasformazione

Il settore del Management Consulting, dopo aver toccato un punto di minimo nel 2010 ed essere rimasto sostanzialmente piatto nel triennio 2011-2013, a partire dal 2014 è tornato a crescere in maniera decisa, riportando nel 2015 il fatturato al di sopra dei valori pre-crisi (+2,8% rispetto ai valori del 2008), con una previsione di ulteriore crescita per il 2016.

Il percorso di uscita dalla crisi ha però profondamente trasformato il settore nella sua struttura e nelle sue dinamiche competitive.

Nel quinquennio 2011-15, l'aumento del fatturato (+16,6%) è avvenuto in un contesto di pricing in calo (-5,3%) e di chargeability sostanzialmente stabile (-0,3%). Questa crescita è stata trainata in maniera prevalente da un aumentato volume di attività che si riflette in una crescita dell'occupazione (+15,1%) e da un crescente peso delle imprese di grandi dimensione, con un conseguente impatto positivo derivante dal livello dalla maggiore produttività per professional di questa classe di imprese qui indicato come effetto mix (+7%).



Per fronteggiare la discesa delle tariffe e l'aumento della concorrenza sui prezzi che caratterizza i settori "maturi", molte società di consulenza stanno vendendo un maggior numero di giornate uomo di consulenti dal profilo più junior per riuscire a compensare un mercato in cui la giornata di consulenza tende ad essere vista come una "commodity", anche in relazione ad un approccio sempre più diffuso nelle grande committenza privata e pubblica di affidare all'ufficio acquisti (eventualmente con un bando competitivo) l'assegnazione dei contratti di consulenza.

Rispetto alla spirale di prezzi sempre più bassi/seniority sempre minore verso cui questo trend spinge, non mancano alcune società di consulenza che riescono a non appiattirsi su tariffe giornaliere in calo, puntando su servizi innovativi nei contenuti (ad esempio, sui temi della digital transformation, del green e della responsabilità sociale) e nelle modalità di offerta (ad esempio, a livello di approcci value-based anche ricollegati a success fee).

La ripresa del settore dai minimi del 2010 è passata attraverso due fasi ben distinte: dal 2010 al 2013 e poi dal 2014 ad oggi.

Dal 2010 al 2013, il settore ha fatto registrare una ripresa tiepida ed altalenante nel fatturato con la seguente caratterizzazione:

- Un pricing in forte calo
- Una crescita marcata dell'occupazione e, in misura più contenuta, della chargeability

- Un significativo aumento del peso delle imprese di grandi dimensioni con il relativo effetto mix positivo rispetto a prezzi/produktività.

Dal 2014 – con la vera ripartenza del mercato - il settore del MC ha evidenziato trend di pricing e di chargeability decisamente differenti da quelli del precedente triennio:

- Un pricing in decisa ripresa, recuperando quasi interamente a livello di pricing medio il calo registrato negli anni di crisi
- Una riduzione della chargeability, che era arrivata – soprattutto nel caso delle grandi imprese a livelli insostenibili
- Rimangono anche in questo secondo periodo l'occupazione in crescita e l'aumento del peso delle imprese di grandi dimensioni con il relativo effetto mix positivo rispetto a prezzi/produktività.

Le trasformazioni più grandi si colgono andando a vedere la situazione delle diverse classi dimensionali. Molto evidenti sono i trend radicalmente differenti che vengono registrati dalle grandi società di consulenza rispetto a quelli che caratterizzano le micro società. La ripresa del mercato della consulenza si incentra prevalentemente sulle imprese di grandi dimensioni (che negli ultimi due anni hanno registrato una decisa crescita nel fatturato e nei prezzi medi), mentre è ancora molto forte il processo di selezione in corso tra le piccole e soprattutto le microaziende, con una ricerca di sopravvivenza che spesso passa attraverso politiche di pricing molto aggressive.

Nel quinquennio 2010-15, le grandi società di consulenza sono cresciute in modo considerevole (+42,6%, pari ad un CAGR del 7,3%), anche se la loro crescita non è stata uniforme: tre anni di forte accelerazione (2011, 2014 e 2015) con un andamento abbastanza piatto nei rimanenti due anni. Queste società hanno aumentato il loro personale in maniera significativa (+40,3%), quasi allineata all'aumento di fatturato. Una più elevata chargeability (+2,7%) ha più che compensato una tariffa media in lieve calo (-1,3%).

In generale le grandi società di consulenza sembrano avere bene reagito alla crisi e le previsioni per il 2016 – ancora in sviluppo – sembrano indicare il pieno consolidamento della loro ripresa.

**Tra il 2010 e il 2015 avviene una profonda trasformazione che coinvolge soprattutto le grandi e le micro imprese.**

**Fig. 18** Grandi società - Dati riassuntivi 2010-2015

	2010	2015	Variazione 2010/15	CAGR 2010/15
Fatturato (Mil. €)	1.250	1.783	+ 42,6%	7,3%
Professional	7.085	9.943	+ 40,3%	7,0%
Prezzo medio/giornata	970	957	- 1,3%	- 0,3%
Chargeability (n. gg)	182	187	+2,7%	0,5%
Fatturato per professional	176.430	179.320	+1,6%	0,3%

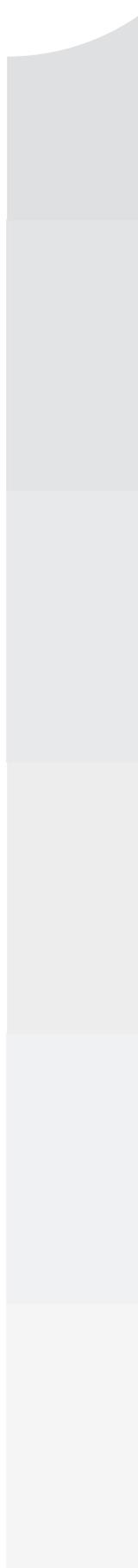
Nel quinquennio 2010-15, le microsocietà di consulenza hanno conosciuto un periodo di forte crisi: pur essendo aumentate in numero (+21,6%) e in professional occupati (+3%), hanno registrato un deciso calo di fatturato (-13,2%, pari ad un CAGR del -2,8%). Data la ricorrente presenza di società con un solo professional, nella maggioranza delle micro-imprese la difficoltà all'acquisizione degli ordini è stata affrontata con un pricing molto aggressivo (in calo del 14,4%) così da preservare comunque il minimo di attività necessaria per garantire la sopravvivenza.

Le micro società di consulenza sembrano aver superato il lungo periodo di crisi, con il ritorno alla crescita del fatturato nel 2015 e una previsione positiva anche per il 2016. Si trova in questo evidenza di come il pieno consolidamento della ripresa del settore del Management Consulting passi anche attraverso un assestamento delle micro imprese. Al tempo stesso il divario nei trend di sviluppo tra le grandi e le micro imprese indica come la struttura del settore sia radicalmente cambiata.

**Fig. 19** Micro società - Dati riassuntivi 2010-2015

	2010	2015	Variazione 2010/15	CAGR 2010/15
Fatturato (Mil. €)	872	757	- 13,2%	-2,8%
Professional	10.877	11.200	+ 3,0%	0,6%
Prezzo medio/giornata	639	547	- 14,4%	-3,1%
Chargeability (n. gg)	126	124	-1,6%	-0,3%
Fatturato per professional	80.170	67.590	-15,7%	-3,2%

Nel chiudere queste considerazioni generali sul percorso di uscita dalla crisi, è importante sottolineare che c'è molta variabilità all'interno delle diverse classi di imprese e non mancano casi di grandi e medie imprese di consulenza che stanno ancora risentendo di un periodo di crisi e così pure non poche micro e piccole società di consulenza hanno saputo nell'ultimo quinquennio costruire percorsi virtuosi di crescita. Al di là dei trend generali di una categoria dimensionale di imprese è centrale analizzare – come affrontato nella parte II – aspetti specifici quali la propensione all'innovazione sui temi della digitalizzazione e del green management. Sono questi aspetti di competenze e di posizionamento importanti spartiacque tra i winner e i loser.





# Il settore del Management Consulting in cifre

I risultati dell'indagine 2015-2016:  
lettura e analisi dei dati

## **Parte II**

Un approfondimento su caratteristiche  
e trend del settore

**Nel 2015 cresce la consulenza funzionale, trainata dalle grandi imprese di consulenza, soprattutto a supporto della digital transformation.**

La seconda parte del rapporto si concentra su un approfondimento delle caratteristiche e dei trend del settore relativamente alle aree di specializzazione, ai segmenti target e alle scelte di internazionalizzazione. In aggiunta quest'anno vengo inseriti due focus specifici relativamente alle aree chiave di innovazione nell'offerta di servizi di consulenza (l'impatto della digital transformation e della green economy sulla domanda di consulenza) e nell'organizzazione interne delle società di consulenza (il codice etico, le policy di gender e le iniziative volte ad offrire ai dipendenti un migliore work-life balance).

E' importante evidenziare che nelle analisi di questa seconda parte del Rapporto non sono state ricomprese le micro società di consulenza. Per questo, nelle pagine seguenti, i dati relativi all'Italia (o alla media Italia) si riferiscono alle sole società di consulenza con 3 o più addetti.

Questa scelta di focalizzazione sulle sole società con un minimo di struttura è stata fatta non perché non sia interessante cogliere anche il posizionamento di queste micro-imprese rispetto a questi trend ma perché la crescente frammentazione e la disomogeneità di questa categoria di imprese rende sempre più problematico l'ottenimento di dati affidabili e avrebbe richiesto un notevole allargamento del campione. Dal momento che negli scorsi rapporti le informazioni sulle micro-società di consulenza erano ricomprese in questi approfondimenti, i trend storici qui riportati sono stati depurati della quota relativa alle micro-società di consulenza.

## Aree di specializzazione

Nel 2015 la consulenza Funzionale (IT, Operations e Marketing) risulta l'area di competenza più richiesta nel mercato italiano, seguita dall'area Finance e Risk Management, dall'area Strategia, e quindi, a distanza, l'area delle Risorse Umane.

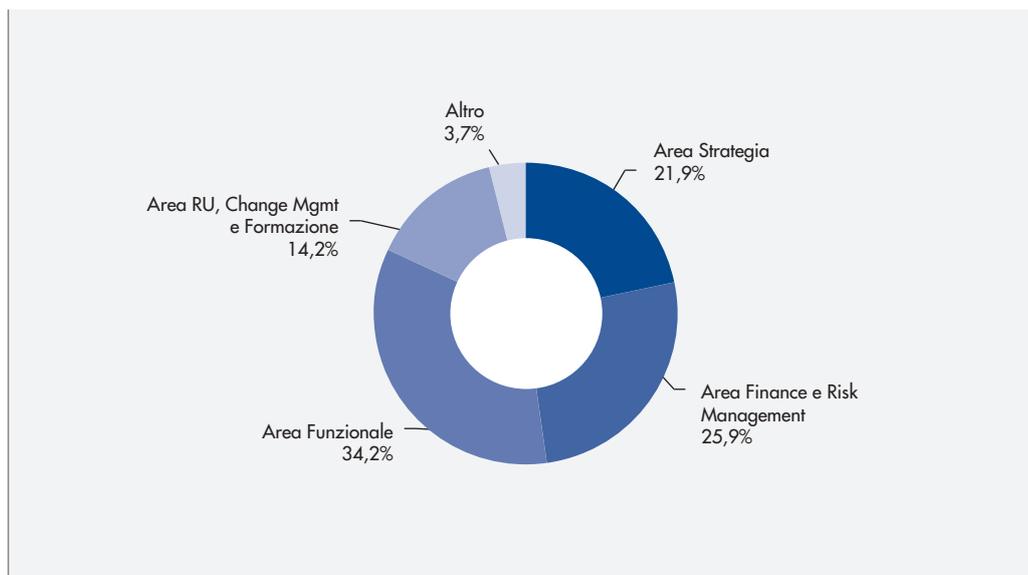
Nel corso del 2015 la consulenza Funzionale ha fatto registrare il tasso di crescita più elevato (+11,7%) ed è stata trainata dalla crescita delle grandi imprese di consulenza, che sono molto specializzate in quest'area. Al tempo stesso, incrociando questo dato con l'analisi sulle proposte consulenziali innovative (affrontate nella parte finale di questa parte del rapporto) emerge come la forte crescita nell'offerta di servizi di consulenza a supporto della digital transformation possa aver contribuito all'avvio di progetti nelle diverse aree funzionali.

Le aree di Finance e Strategy – le aree storiche – si confermano due pilastri importanti del settore, ma crescono ad un ritmo decisamente inferiore: +8,7% e +5,3% rispettivamente.

L'area delle Risorse Umane (Risorse Umane, Change Management e Formazione) cresce solo marginalmente (+2,2%), riflettendo in questo la minore crescita delle imprese di piccole dimensioni che tradizionalmente molto si basano su questa attività. All'interno dell'area Risorse Umane crescono in maniera molto forte le attività di Formazione mentre si riducono le attività di advisory legate in senso più stretto alle risorse umane e alla gestione dei processi di cambiamento. Va peraltro evidenziato che una parte degli interventi di consulenza in precedenza etichettati come progetti di cambiamento organizzativo vengano adesso riassorbiti nell'ambito di progetti più ampi legati alla trasformazione derivante dalle nuove tecnologie digitali.

**Fig. 20** Fatturato del Management Consulting per classi dimensionali - 2015

Aree di specializzazione	Fatturato 2015 (in Mil. Euro)	Ripartizione %	2015/2014
Area Strategia	612	21,9%	+5,3%
Area Finance e Risk Management	723	25,9%	+8,7%
Area Funzionale	955	34,2%	+11,7%
Area RU, Change Mgmt e Formazione	397	14,2%	+2,2%
Altro	103	3,7%	+10,8%
<b>Totale Italia</b>	<b>2.791</b>	<b>100,0%</b>	<b>+8,0%</b>



Le aree di specializzazione si presentano significativamente differenti nelle diverse classi dimensionali: nelle grandi, più della metà del fatturato è concentrato nelle aree Finance e Risk Management e Strategia, mentre per le medie queste aree pesano solo il 25%. L'area delle Risorse Umane (ed in particolare quello della Formazione) rappresentano invece l'attività centrale di molte micro e piccole imprese, con un peso di oltre il 25% (per quasi i due terzi rappresentato da formazione) mentre quest'area è marginale per le grandi imprese dove pesa poco più del 6% sul loro fatturato complessivo.

Fig. 21 Aree di specializzazione nel MC per classi dimensionali – 2015

	Area Strategia	Area Finance e Risk Management	Area Funzionale	Area RU, Change Mgmt e Formazione	Altro
Grandi imprese	23,4%	30,9%	36,9%	6,0%	2,8%
Medie imprese	13,9%	8,3%	41,1%	32,1%	4,6%
Piccole imprese	24,1%	24,9%	19,4%	25,8%	5,9%
<b>Totale Italia</b>	<b>21,9%</b>	<b>25,9%</b>	<b>34,2%</b>	<b>14,2%</b>	<b>3,7%</b>



**Nel 2015 si assiste ad un forte aumento della consulenza per il settore industriale.**

## Settori macroeconomici serviti

Nel 2015 il fatturato delle attività di Management Consulting si è così distribuito tra i diversi settori macroeconomici:

- per il 57,2% verso il settore dei Servizi (ad esclusione della Pubblica Amministrazione e della Sanità);
- per il 33,0% verso il settore dell'Industria;
- per il 9,8% verso il settore pubblico e la Sanità.

La distribuzione del fatturato MC rispetto ai macrosettori economici evidenzia nel 2015 un forte aumento rispetto al 2014 della consulenza rivolta al settore industriale, trainato in prevalenza dalle piccole imprese.

Il settore dei servizi, pur rimanendo il principale mercato di riferimento, cresce in misura inferiore alla media del mercato e vede ridursi il suo peso percentuale. In quest'ambito la forte crescita dell'attività delle grandi società di consulenza è in parte controbilanciata da un calo nelle medie e piccole società di consulenza.

Il settore pubblico, inclusa la Sanità, si mantiene percentualmente all'incirca agli stessi livelli del 2014 e cresce poco al di sotto della crescita media del mercato.

**Fig. 22** Andamento Fatturato MC per macrosettori economici 2010 - 2015

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Servizi	1.148	1.251	1.290	1.356	1.503	1.598
Industria*	706	743	726	746	824	920
Settore Pubblico e Sanità	319	318	308	279	255	273
<b>Totale Italia</b>	<b>2.172</b>	<b>2.312</b>	<b>2.323</b>	<b>2.381</b>	<b>2.582</b>	<b>2.791</b>

\* Il macrosettore agricoltura è stato accorpato nell'industria perché i suoi valori sono molto limitati come importo e perché la parte dell'agricoltura che richiede servizi di consulenza è quella più strutturata che ha problematiche organizzative e di investimento simili all'industria

**Fig. 23** Variazione fatturato MC per macrosettori economici - andamento 2010-15

	2011/10	2012/11	2013/12	2014/13	2015/14
Servizi	9,0%	3,1%	5,1%	10,9%	6,3%
Industria*	5,3%	-2,3%	2,8%	10,4%	11,7%
Settore Pubblico e Sanità	-0,1%	-3,1%	-9,5%	-8,7%	7,0%
<b>Totale Italia</b>	<b>6,4%</b>	<b>0,5%</b>	<b>2,5%</b>	<b>8,4%</b>	<b>8,1%</b>

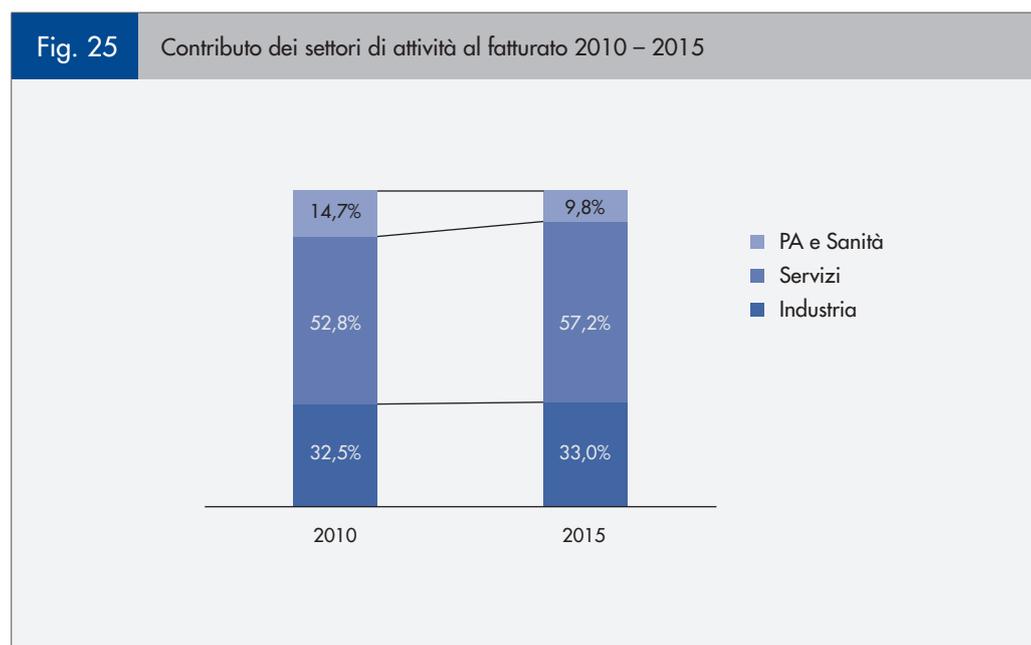
\*Il macrosettore agricoltura è stato accorpato all'industria

**Fig. 24** Andamento del Numero Indice del fatturato MC per macrosettori (indice 2010 = 100)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Servizi	100,0	109,0	112,4	118,1	131,0	139,3
Industria*	100,0	105,3	102,8	105,7	116,7	130,3
Settore Pubblico e Sanità	100,0	99,9	96,8	87,7	80,0	85,6
<b>Totale Italia</b>	<b>100,0</b>	<b>106,4</b>	<b>107,0</b>	<b>109,6</b>	<b>118,9</b>	<b>128,5</b>

\*Il macrosettore agricoltura è stato accorpato all'industria

L'analisi longitudinale del periodo 2010-2015 evidenzia, seppure con una dinamica non uniforme, una forte crescita delle attività di consulenza nel settore terziario (ad un tasso medio annuo del +6,9%), una significativa crescita nel settore industriale (ad un tasso medio annuale del 5,4%) e un deciso calo nel settore pubblico/sanità (ad un tasso medio annuale del -3,1%). Come risultato di questi trend, dal 2010 al 2015 la distribuzione delle attività di consulenza nei tre diversi settori economici si è profondamente trasformata: una crescita molto forte del peso della consulenza rivolta al settore dei servizi (salita dal 52,8% al 57,2%), una sostanziale stabilità nel peso della consulenza rivolta al settore industriale (passata dal 32,5% al 33%) e un forte calo nel peso della consulenza rivolta al settore pubblico/sanità (scesa dal 14,7% al 9,8%).



Le diverse classi dimensionali di imprese di consulenza mostrano di avere portafogli di attività per settore economico molto diversi tra di loro.

Le grandi imprese di consulenza sono molto focalizzate sul settore dei servizi che genera quasi il 69% del loro fatturato; la loro presenza nel mondo manifatturiero è invece molto modesta, e rappresenta il 22% del proprio fatturato.

Le imprese più piccole hanno invece un portafoglio speculare alle grandi: sono molto attive nel settore manifatturiero, che genera il 63% del fatturato, ed hanno una presenza marginale nel mondo dei servizi (29% del fatturato).

Le medie imprese hanno un portafoglio complessivamente più bilanciato, e derivano il 45% del fatturato dai servizi ed il 41% dal manifatturiero.

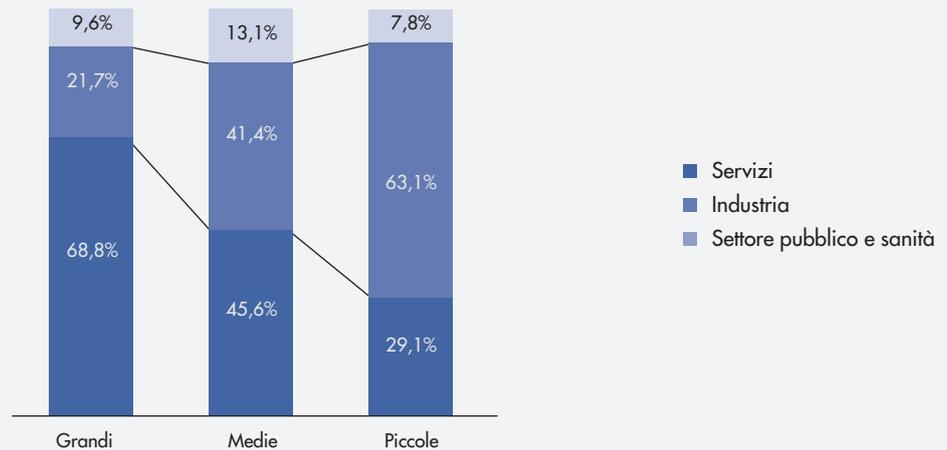
In generale il settore pubblico ha un'incidenza piuttosto modesta sul business della consulenza in Italia, con un contributo medio del 10% sul fatturato delle aziende, con variazioni non rilevanti tra le varie classi dimensionali.

**Le grandi società di consulenza restano molto focalizzate sul settore dei servizi.**

**Fig. 26** Distribuzione del fatturato per macrosettori tra classi dimensionali di imprese – 2015

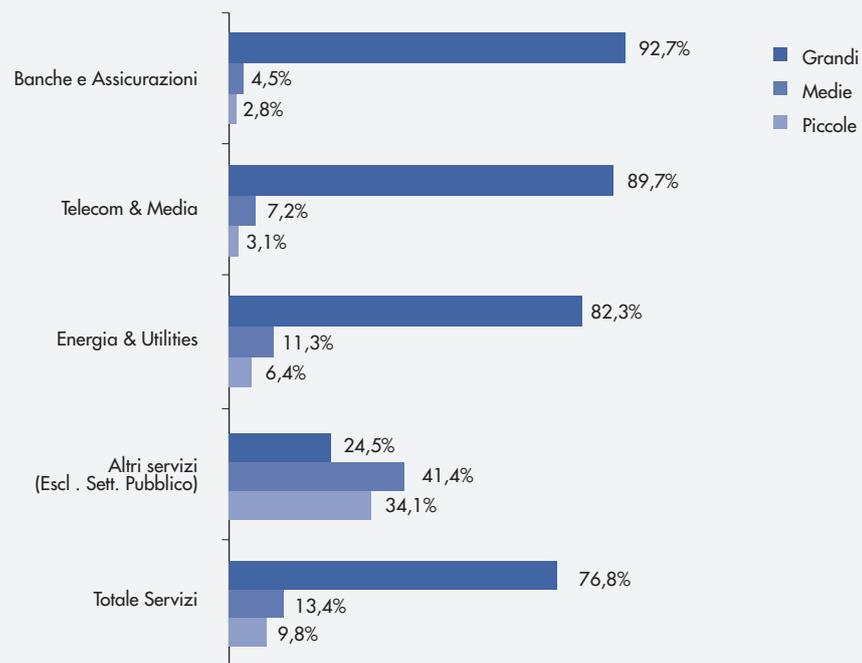
	Servizi	Industria*	Settore Pubblico e Sanità
Grandi imprese	68,8%	21,7%	9,6%
Medie imprese	45,6%	41,4%	13,1%
Piccole imprese	29,1%	63,1%	7,8%
<b>Totale Italia</b>	<b>57,2%</b>	<b>33,0%</b>	<b>9,8%</b>

\*Il macrosettore Agricoltura è stato accorpato nell'industria



La presenza delle società di consulenza all'interno del settore terziario è molto differenziata. Le grandi società operano prevalentemente con Banche/Assicurazioni, Telecom/Media e Energia & Utilities, mentre le imprese di minori dimensioni servono prevalentemente società che offrono altri servizi (commercio, trasporti, turismo, etc.).

**Fig. 27** Ripartizione del fatturato del settore Servizi tra classi dimensionali di imprese - 2015



Per analizzare il “tasso di penetrazione” della consulenza nei diversi macrosettori dell’economia è stato preso a riferimento il valore aggiunto per macrosettori (GVA - Gross Value Added). Il GVA viene indicato nelle statistiche Eurostat come il valore che misura il contributo che ciascun macrosettore dà all’economia. Un confronto tra il valore aggiunto in questi tre diversi macrosettori dell’economia e il corrispondente fatturato di Management Consulting evidenzia come la consulenza abbia un peso proporzionalmente più elevato nell’Industria, seguono poi i Servizi e quindi la Pubblica Amministrazione.

La penetrazione della consulenza nel settore dei Servizi – peraltro in linea con il dato complessivo italiano – sconta la grandissima frammentazione che si verifica su alcuni settori quali il turismo o la distribuzione commerciale, dove la scala familiare dell’attività mal si concilia con un approccio manageriale da sviluppare attraverso il supporto della consulenza.

I tagli di budget e la mancanza di un ricorso strutturato alla consulenza spiegano la bassa penetrazione nella Pubblica Amministrazione.

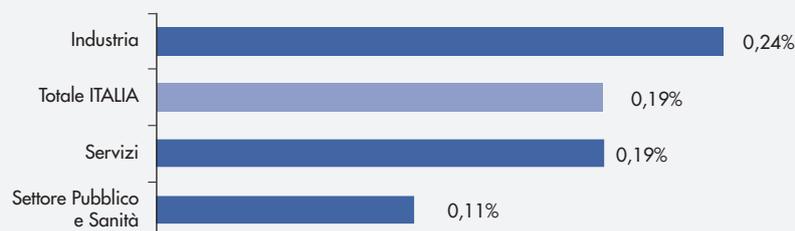
**Rispetto al valore aggiunto dei macrosettori economici del paese, la consulenza ha un peso più elevato nell’industria.**

**Fig. 28** Penetrazione della consulenza per macrosettore economico - 2015

Macrosettore	Ripartizione valore aggiunto	Ripartizione fatturato MC	Incidenza MC sul valore aggiunto
Servizi	56,9%	57,2%	0,19%
Industria*	26,0%	33,0%	0,24%
Pubblica Amministrazione e Sanità	17,1%	9,8%	0,11%
<b>Totale Italia</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>0,19%</b>

\* Anche in questa analisi il macrosettore Agricoltura è stato accorpato all’Industria.

Fonte: Nostre elaborazioni su dati Istat



## Clienti serviti – settore privato

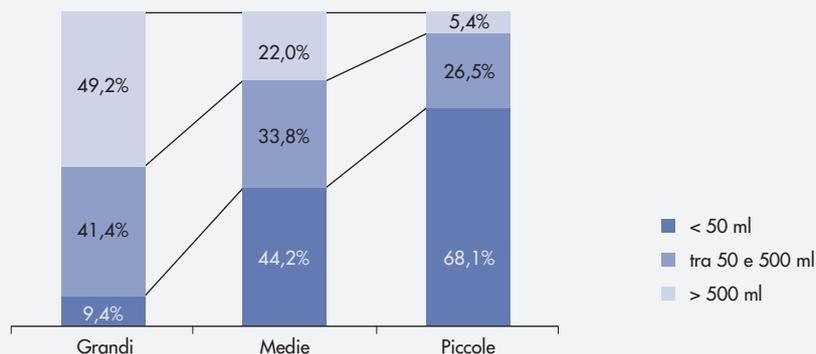
Dal punto di vista dell’offerta, il fatturato da attività di Management Consulting rivolte al settore privato è stato nel 2015 di circa 2,5 miliardi di euro e si è distribuito:

- per il 35,8% verso imprese clienti di grandi dimensioni (con un fatturato maggiore di 500 milioni);
- per il 37,1% verso imprese clienti di medie dimensioni (con un fatturato compreso tra i 50 e i 500 milioni);
- per il 27,1% verso imprese di piccole dimensioni (con un fatturato inferiore ai 50 milioni).

**Le società di consulenza servono aziende dimensionalmente simili per motivi di costo e approccio.**

**Fig. 29** MC nel settore privato: distribuzione del fatturato per tipologia di impresa cliente 2015

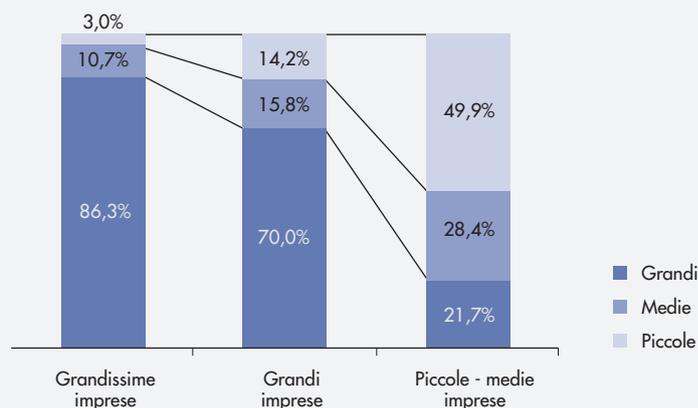
Imprese di consulenza	Imprese clienti <50 MI	Imprese clienti tra 50 e 500 MI	Imprese clienti >500 MI
Grandi imprese	9,4%	41,4%	49,2%
Medie imprese	44,2%	33,8%	22,0%
Piccole imprese	68,1%	26,5%	5,4%
<b>Totale imprese</b>	<b>27,1%</b>	<b>37,1%</b>	<b>35,8%</b>



Dal punto di vista della domanda, la distribuzione dello spending delle imprese clienti evidenzia un tendenziale legame per cui la domanda delle grandi imprese è soddisfatta dalle grandi imprese di consulenza mentre quella delle piccole-medie imprese è raccolta dalle piccole-medie società di consulenza. In particolare, le grandissime imprese industriali o di servizi acquistano oltre l'85% della consulenza dalle grandi imprese di consulenza. Al contrario, le piccole-medie imprese sono servite solo marginalmente dalle grandi imprese di consulenza e si rivolgono per quasi l'80% a piccole e medie imprese di consulenza.

**Fig. 30** Quote di mercato MC nel settore privato per classi dimensionali - 2015

Imprese clienti	Grandi	Medie	Piccole
Grandissime imprese (> 500 Mil)	86,3%	10,7%	3,0%
Grandi imprese (tra 50 e 500 Mil)	70,0%	15,8%	14,2%
Piccole-medie imprese (<50 Mil)	21,7%	28,4%	49,9%



## Clienti serviti – settore pubblico

Dal punto di vista dell'offerta, nel 2015 il fatturato per attività di Management Consulting rivolte al Settore Pubblico è risultato pari a circa 250 milioni di euro e si è distribuito:

- per il 45,8% verso le Amministrazioni Centrali;
- per il 40,5% verso le Amministrazioni Locali;
- per il 13,7% verso la Sanità.

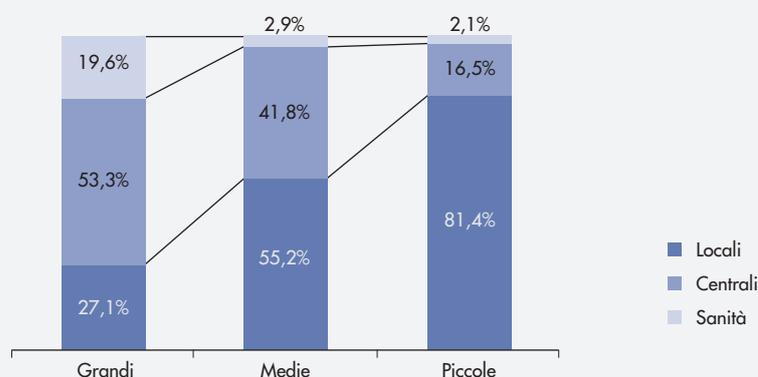
Nel settore pubblico, le grandi imprese di consulenza presentano una distribuzione di fatturato indirizzata in prevalenza verso le Amministrazioni Centrali o grandi aziende pubbliche, che rappresentano il 53% del loro fatturato nella PA. Le piccole imprese si indirizzano prevalentemente verso le Amministrazioni Locali, che rappresentano l'81% del loro fatturato nella PA. L'attività delle medie nella PA si rivolge in maniera più bilanciata sia alle amministrazioni locali sia a quelle centrali. Il settore della Sanità rappresenta un target significativo prevalentemente per le grandi società di consulenza.

**Nella Pubblica Amministrazione le piccole imprese operano prevalentemente con le Amministrazioni Locali, mentre le Amministrazioni Centrali sono servite dalle medie e grandi imprese.**

**Fig. 31** Distribuzione del fatturato MC per tipologia di Amministrazione pubblica cliente – 2015

Imprese di consulenza	Amministrazioni Locali	Amministrazioni Centrali*	Sanità
Grandi imprese	27,1%	53,3%	19,6%
Medie imprese	55,2%	41,8%	2,9%
Piccole imprese	81,4%	16,5%	2,1%
<b>Totale PA</b>	<b>40,5%</b>	<b>45,8%</b>	<b>13,7%</b>

\* Sono comprese anche altre aziende pubbliche (ad esempio, ANAS, Poste Italiane, ecc.)



**Il settore della sanità è coperto quasi esclusivamente dalle grandi imprese di consulenza.**

Dal punto di vista della domanda, le amministrazioni centrali (incluse le aziende a partecipazione statale) e le aziende sanitarie pubbliche si rivolgono prevalentemente alle grandi o medie imprese di consulenza, che possono meglio adeguarsi al tipo di bandi di gara; al contrario, le amministrazioni locali vedono soddisfatta la loro domanda in prevalenza da medio-piccole società di consulenza che possono sfruttare a loro favore la maggiore localizzazione sul territorio.

**Fig. 32** Ripartizione fatturato del settore PA tra classi dimensionali di imprese – 2015

Amministrazioni	Grandi imprese	Medie imprese	Piccole imprese
Locali	47,5%	26,7%	25,8%
Centrali*	78,6%	17,0%	4,4%
Sanità	94,3%	3,9%	1,8%

\* Sono comprese anche altre aziende pubbliche (ad esempio, ANAS, Poste Italiane, ecc.)

**Nel 2015 si evidenzia un lieve calo del livello complessivo di export.**

## Presenza internazionale

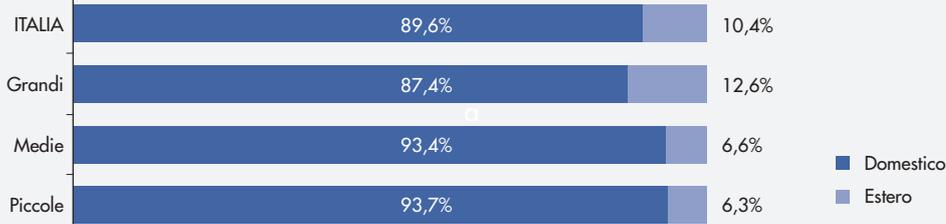
La presenza internazionale delle imprese di Management Consulting è stata valutata in termini di fatturato proveniente da progetti svolti all'estero per clienti italiani o stranieri. Si evidenzia a livello complessivo di fatturato Export un lieve calo rispetto al 2014 (-1,7%), con un'incidenza sul fatturato che scende dal 11,4% nel 2014 al 10,4% nel 2015.

L'export delle grandi imprese registra un lieve aumento mentre le medio-piccole imprese fanno registrare un calo significativo rispetto ai loro progetti realizzati all'estero. La maggior parte delle attività all'export è svolta da grandi imprese di consulenza: circa il 78% del totale.

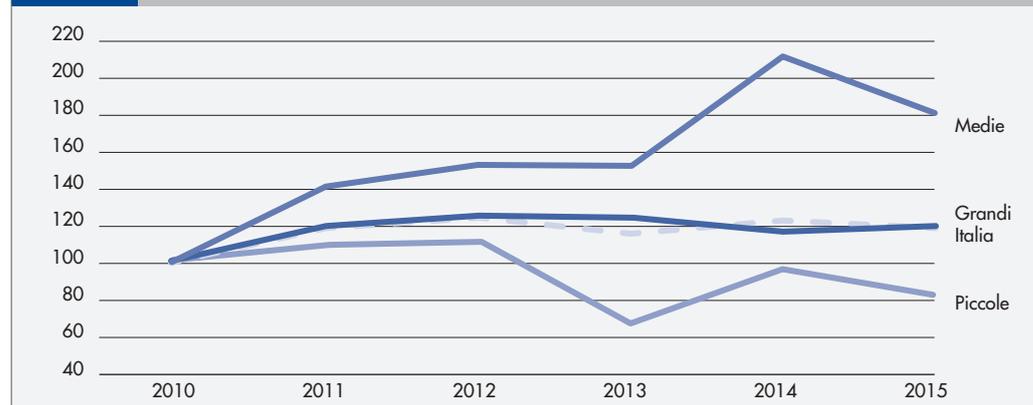
**Fig. 33** Fatturato MC estero per dimensione – 2014-2015

Dimensione	2014	2015
Grandi imprese	218	224
Medie imprese	36	31
Piccole imprese	40	34
<b>Italia</b>	<b>294</b>	<b>289</b>

**Fig. 34** Ripartizione del fatturato MC tra domestico ed estero per dimensione - 2015



**Fig. 35** Andamento del fatturato Estero (anno base=2010)



Le grandi imprese rimangono le più attive sui mercati esteri, dove realizzano in media quasi il 13% del proprio fatturato. Questo si verifica sia perché la maggiore dimensione permette loro di affrontare in maniera sistematica una strategia di internazionalizzazione, sia perché molte di esse appartengono a gruppi internazionali e la loro presenza sui mercati esteri rientra in una scelta di servire dall'Italia alcuni paesi emergenti.

Va peraltro evidenziato come il percorso di internazionalizzazione delle grandi imprese, anche in relazione al fatto che molte di loro sono parte di un network global, si caratterizza per un elevato livello di strutturazione (ma talvolta anche si scontra con un sistema di regole di gruppo che focalizzano la practice italiana unicamente all'interno dei confini nazionali). Al contrario il

forte ricorso da parte delle piccole imprese a collaborazioni spot, pur essendo rapido e flessibile, si configura più come un primo passo per acquisire conoscenza dei mercati esteri, ma che è probabile debba lasciare posto a forme di presenza più stabili.

Un calo dell'export contrapposto alla crescita del mercato domestico può anche indicare che molte sono le imprese che considerano l'export come un supporto in caso di mancati ordini domestici e non tanto come un obiettivo da sviluppare nel lungo periodo. Anche le modalità di sviluppo dell'export – nella maggior parte dei casi legato a singoli progetti senza lo sviluppo di una presenza stabile – sembrano indicare la limitata valenza strategica che viene perlopiù attribuita ad un percorso di sviluppo internazionale. Un approccio all'export molto centrato su singoli progetti potrebbe anche essere una delle cause di un andamento molto altalenante relativamente alle medie e alle piccole società di consulenza.

## Aree di innovazione nelle attività di consulenza

A fronte di un mercato sempre più maturo, le società di consulenza stanno trovando nella digitalizzazione dei processi e nella sostenibilità due aree importanti di innovazione dove andare a sviluppare la propria offerta.

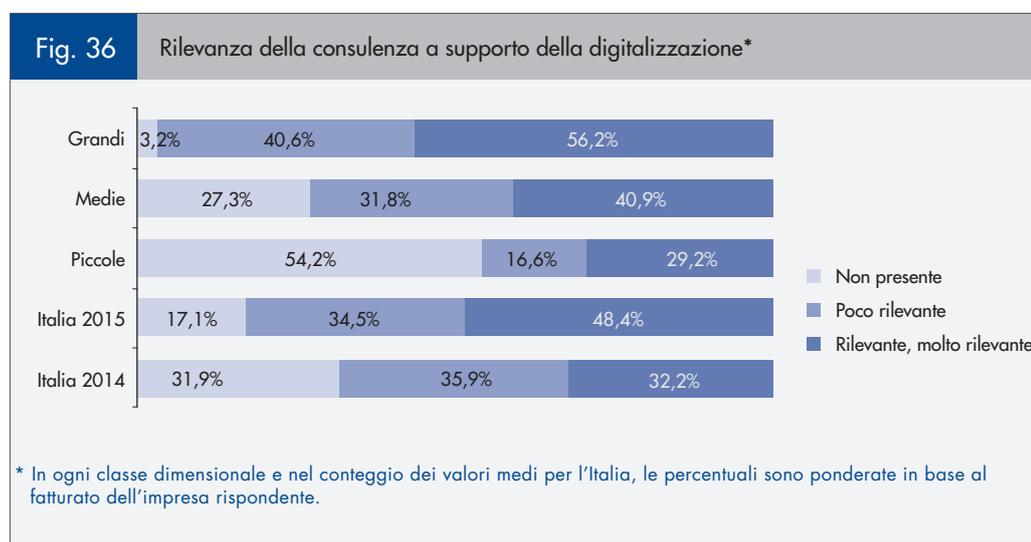
Nel 2015 il mercato italiano ha fatto registrare una forte crescita nelle attività di consulenza legate alla digital transformation e una previsione analoga è attesa per il 2016. Laddove nel 2014 era pari a circa un terzo la stima sulla rilevanza di quest'area, nel 2015 questo indicatore è salito a quasi il 50%. Al tempo stesso sono sempre meno i casi di società di consulenza che non sono presenti in quest'area di business. Questo evidenzia come la consulenza a supporto della digitalizzazione del business rappresenti anche per l'Italia un volano di crescita per la ripresa dell'intero settore, in linea con quanto sta avvenendo in tutti i principali mercati dell'Europa Occidentale.

Per il 56% delle grandi imprese (ponderate in base al fatturato) l'attività nel digital è rilevante o molto rilevante. I loro progetti in ambito digital sono legati in prevalenza agli ambiti Mobile e Big Data e in misura minore ai Social Media.

Questa percentuale scende al 41% per le medie società e quindi al 29% per le piccole società. I progetti delle medio-piccole società in ambito digital sono legati in prevalenza all'implementazione di sistemi ERP e, per il 2016, si aspettano un crescente coinvolgimento su progetti legati all'implementazione di tecnologie Mobile.

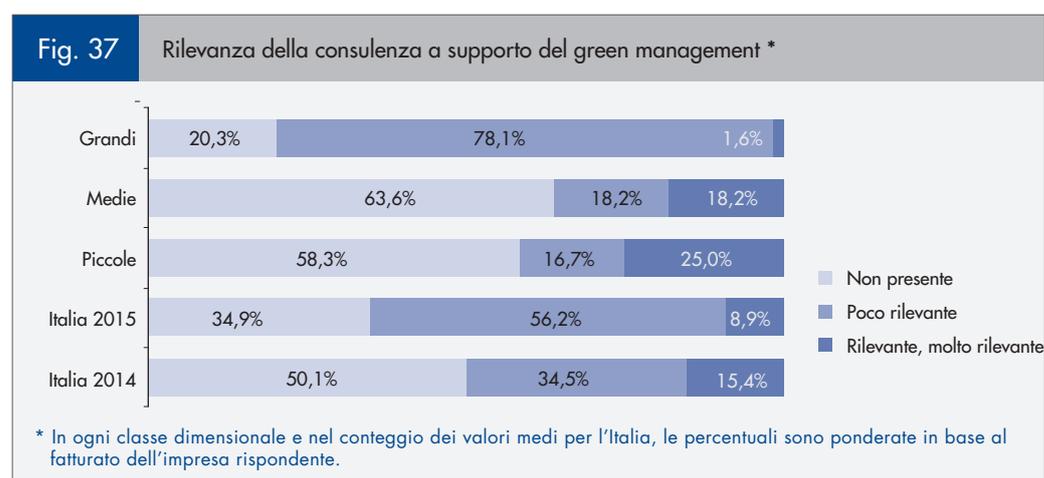
Si registra peraltro come meno della metà delle imprese di consulenza di piccole dimensioni stiano lavorando su progetti legati alla digitalizzazione. Questa assenza potrebbe essere dovuta ad una carenza di professionalità in grado di gestire queste nuove tematiche e potrebbe rappresentare una delle motivazioni per cui le imprese di minori dimensioni non riescono a tenere il ritmo di crescita delle grandi società.

**La ripresa della domanda interna porta le imprese a ridurre le attività estere, considerate più di supporto a mancati ordini domestici che a obiettivi strategici di medio lungo periodo.**



**Nel 2015 si evidenzia una forte crescita delle attività di consulenza legate alla digital transformation.**

Nel 2015 il mercato italiano della consulenza ha fatto registrare una crescita solo marginale nelle attività di consulenza legate al green management e non è previsto un cambio di tendenza per il 2016. Meno del 9% delle imprese di consulenza italiana hanno in quest'area una parte rilevante o molto rilevante delle loro attività e nessuna di queste imprese è di grandi dimensioni. Solo per il 2% delle grandi imprese l'attività nel green è rilevante o molto rilevante. Più coinvolte appaiono invece le medie imprese (18%) e ancor di più le piccole (25%), ad evidenziare come in quest'ambito ci siano nicchie di specializzazione interessanti per le società di consulenza di minore dimensione, anche in relazione all'incentivazione pubblica di progetti di sostenibilità



**Quasi la totalità delle grandi imprese è dotata di un codice etico mentre è presente in meno della metà delle piccole imprese.**

## Aree di innovazione all'interno delle società di consulenza

A fronte di un mercato sempre più attento alle problematiche di responsabilità sociale dell'impresa, le società di consulenza stanno riflettendo sulla loro organizzazione interna e sui cambiamenti che devono apportare per rimanere in linea con e, se possibile, anticipare il cambiamento della società. L'adozione del codice etico, le policy contro la discriminazione di gender e le iniziative a supporto del work-life balance si muovono in questa direzione.

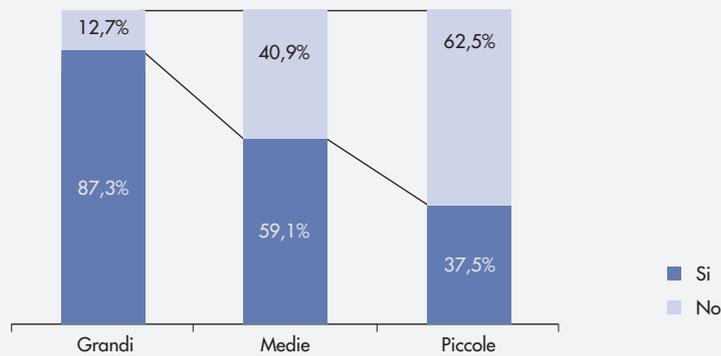
Le società di consulenza si trovano in molti casi ad affrontare temi di rilevanza etica, quali la presenza di conflitti di interesse o il rischio di comportamenti opportunistici basati sull'asimmetria informativa. Per questo molte aziende di consulenza – sotto la spinta di Assoconsult – hanno adottato un codice etico che disciplina i temi centrali legati alla correttezza e all'integrità professionale. Il codice etico – come evidenziato nelle linee guida proposte da Assoconsult – deve coprire ad ampio raggio le attività svolte dalla società di consulenza anche andando a toccare "le ricadute delle attività sugli stakeholders, interni ed esterni: soci, partner, dipendenti e collaboratori, ma anche, in un cerchio più ampio, dipendenti e collaboratori del cliente, clienti e utenti dei beni e servizi prodotti e distribuiti dal cliente, azionisti e fornitori del cliente".

La scelta di adottare un Codice Etico può essere uno strumento molto efficace per sostenere la reputazione di cui il settore gode, considerando che la reputazione è una risorsa essenziale per imprese, come quelle di Management Consulting, che offrono un servizio complesso i cui benefici non sempre sono facile da valutare (soprattutto ex-ante).

Il codice etico risulta adottato da quasi il 90% delle grandi imprese, da meno del 60% delle medie imprese e da meno del 40% delle piccole imprese. Tutte le imprese che possiedono un codice etico, indipendentemente dalla dimensione, prevedono codici di condotta rispetto agli stakeholder diretti (clienti, collaboratori e dipendenti, fornitori e partner professionali/commerciali). Meno presenti sono invece le norme di condotta riferite agli stakeholder indiretti (stakeholder dei clienti, comunità sociale, istituzioni pubbliche e comunità professionale dei consulenti).

Fig. 38

Presenza del Codice Etico per dimensione dell'impresa



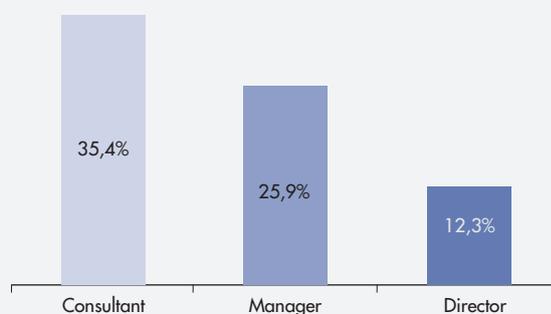
Nell'ambito delle politiche di sviluppo delle risorse umane, le policy relative alla non discriminazione e all'inclusione di genere hanno un ruolo importante nel settore del management consulting. Le donne rappresentano infatti una percentuale molto significativa dei professional occupati: intorno al 30% a livello nazionale. Si rileva però che mentre la quota di donne tra i consultant è attorno al 35%, essa si abbassa a poco più del 25% e poi ancora a poco più del 12% quando si passa a ruoli rispettivamente di manager e di director.

Per bilanciare questa situazione, molte imprese hanno adottato politiche a tutela della diversità di genere, in molti casi con regole che mirano ad evitare la discriminazione nei diversi processi di gestione del personale (dalla selezione allo sviluppo di carriera).

**Le donne rappresentano quasi un terzo dei professional, tuttavia la loro presenza diminuisce in modo significativo passando alle posizioni apicali delle società.**

Fig. 39

Presenza delle donne all'interno dei diversi ruoli dell'impresa

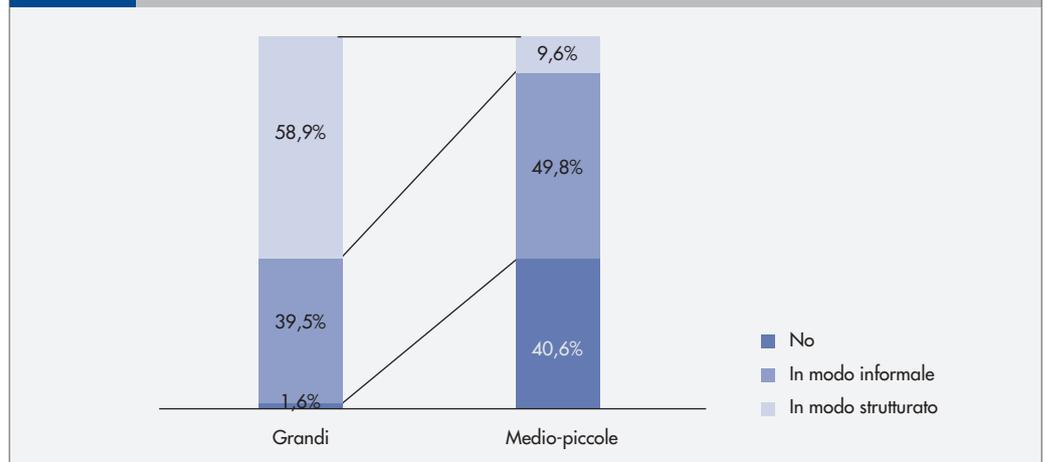


Più in generale il work-life balance (WLB) è avvertito come un fattore rilevante da quasi l'80% delle grandi società di consulenza e da circa il 50% delle società di media-piccola dimensione. Alcuni tratti della professione del consulente – dalla pressione lavorativa per assicurare il rispetto delle scadenze alla frequente necessità di viaggiare per essere a contatto con il cliente – possono rendere il WLB non facile da mantenere. Al tempo stesso molte società di consulenza ritengono che il WLB sia rilevante in tutti i principali momenti di gestione delle risorse umane (dal recruitment al mantenimento dei talenti) e abbia un impatto trasversale sia sulla produttività sia sulla soddisfazione del lavoro.

La problematica del WLB è affrontata dalla quasi totalità delle grandi imprese di consulenza, quasi il 60% in modo strutturato e poco meno del 40% in maniera informale. Solo il 60% circa delle medio-piccole società di consulenza affronta queste problematiche e solo una netta minoranza (meno del 10%) le affronta in maniera strutturata. Tra le iniziative più adottate per garantire il work-life balance spiccano – soprattutto tra le imprese di maggiori dimensioni – la possibilità di lavoro da casa (anche se riservato solo ad alcune categorie), l'adozione di meccanismi di flessibilità e, in misura minore, la possibilità di lavoro part-time.

**Le policy legate al work-life balance sono presenti e ben strutturate all'interno delle grandi imprese. Al contrario, nel 40% delle medio-piccole società non viene attivata alcuna policy.**

**Fig. 40** Modalità con cui il WLB viene affrontato

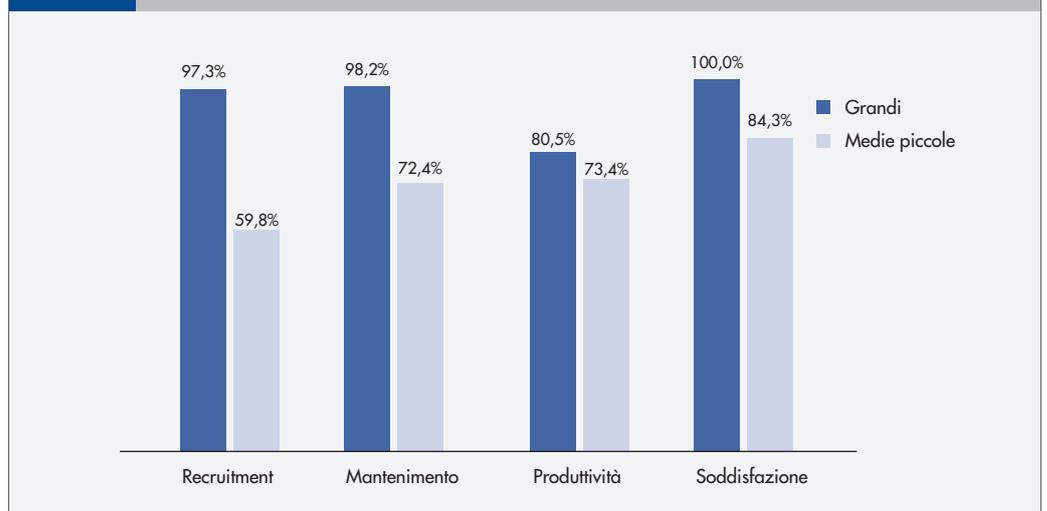


L'impatto che queste politiche hanno sul recruitment di talenti, il mantenimento del personale, la produttività e la soddisfazione è ritenuto positivo/molto positivo dalla maggior parte delle grandi aziende, mentre le medie e le piccole tendono ad avere una visione più scettica, probabilmente anche alla luce della loro non sempre facile implementazione.

Nelle grandi imprese il WLB viene considerato come molto impattante su tutte e quattro queste aree. Nel caso delle medio-piccole società di consulenza, invece, la soddisfazione sul lavoro viene considerato il fattore su cui le politiche di WLB hanno un impatto maggiore, mentre il recruitment è l'area che viene considerata meno impattata.

La rilevanza del WLB registrata dalle grandi imprese è in linea con l'approccio di altri paesi dell'Europa Occidentale, Germania e Francia in primis, dove la crescita del settore del management consulting trainata dalla digitalizzazione – con la conseguente necessità di acquisire nuove professionalità in quest'area – ha portato ad una vera e propria "guerra per i talenti", una guerra dove le politiche di WLB giocano un ruolo importante nel rafforzare l'attrattiva dell'azienda agli occhi dei candidati.

**Fig. 41** L'impatto delle politiche di WLB (% di giudizio positivo/molto positivo)

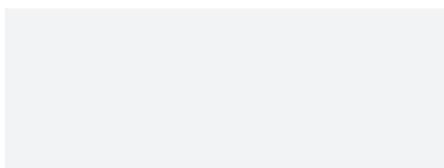


## Le imprese di consulenza in Italia nel 2015

	Grandi (50 addetti e oltre)	Medie (10 - 49 addetti)	Piccole (3 - 9 addetti)	Micro (fino a 3 addetti)
Fatturato medio (milioni €):	1.783	470	538	757
Andamento del fatturato 15/14:	+9,9%	+4,0%	+5,9%	+2,9%
Occupazione professional media:	9.943	3.807	6.474	11.200
Andamento dell'occupazione professional 15/14:	+14,3%	+9,5%	+0,3%	-0,4%
Produttività (fatturato/professional):	179.000	123.000	83.000	68.000
<b>Principali aree di specializzazione:</b>				
Area Strategia	23,4%	13,9%	24,1%	n.d.
Area Finance e Risk Management	30,9%	8,3%	24,9%	n.d.
Area Funzionale	36,9%	41,1%	19,4%	n.d.
Area Risorse Umane, Change Management e Formazione	6,0%	32,1%	25,8%	n.d.
Altro	2,8%	4,6%	5,9%	n.d.
<b>Settori macroeconomici:</b>				
Servizi	68,8%	45,6%	29,1%	n.d.
Industria	21,7%	41,4%	63,1%	n.d.
PA e Sanità	9,6%	13,1%	7,8%	n.d.
<b>Clienti serviti nel settore privato:</b>				
Grandi imprese (fatturato >500 Mil. €)	49,2%	22,0%	5,4%	n.d.
Medie imprese (fatturato 50 - 500 Mil. €)	41,4%	33,8%	26,5%	n.d.
Piccole imprese (fatturato <50 Mil. €)	9,4%	44,2%	68,1%	n.d.
<b>Clienti serviti nel settore pubblico:</b>				
Amministrazioni Locali	27,1%	55,2%	81,4%	n.d.
Amministrazioni Centrali	53,3%	41,8%	16,5%	n.d.
Sanità	19,6%	2,9%	2,1%	n.d.
<b>Presenza internazionale:</b>				
% di fatturato da progetti svolti all'estero	12,6%	6,3%	6,6%	n.d.



# APPENDICE



## Metodologia di indagine e profilo delle imprese rispondenti

La difficoltà di identificare un riferimento preciso rispetto alle statistiche ufficiali ha richiesto, per la ricostruzione del quadro complessivo del settore, la realizzazione in parallelo di tre percorsi di ricerca:

- le analisi statistiche macro
- l'indagine statistica basata sui questionari
- l'analisi di bilancio delle principali imprese di MC

L'universo delle imprese nel 2015 che effettuano consulenza di Management Consulting, composto da circa 18.800 imprese, è stato stimato tenendo conto dei dati di Infocamere (considerando le imprese con codice di attività primario 70.22.09 ed escludendo le imprese cooperative, consorzi e le imprese individuali) e degli elementi correttivi ottenuti dalle quattro indagini precedenti. Per questa indagine è stata usata una lista mirata e selezionata delle imprese italiane che effettuano consulenza nel Management Consulting. In particolare, la lista era composta da un insieme di imprese associate ad ASSOCONSULT e altre imprese ottenute da liste relative alle precedenti indagini sul settore del Management Consulting, per un totale di circa 1300 imprese.

Per aumentare il tasso di risposta sono state utilizzate diverse modalità di somministrazione del questionario (via fax, via mail, on-line) anche se in prevalenza si è utilizzata la tecnica CATI e CAWI. Sui dati raccolti si sono effettuate procedure di controllo e di data cleaning e in seguito analisi statistiche univariate e multivariate.

L'analisi dei bilanci delle principali imprese italiane è risultata utile per andare a coprire, con un livello elevato di affidabilità, il segmento delle grandi imprese, un segmento molto concentrato dove l'analisi campionaria ha lasciato il posto alla ricerca e alla rilevazione dei dati della singola impresa.

Per stimare la distribuzione delle imprese per classi di addetti sono state utilizzate delle elaborazioni fornite dai ricercatori dell'Istat per il 2009, basate sui dati dell'Archivio Statistico delle Imprese Attive (ASIA).

Queste analisi "macro" hanno rappresentato l'impianto di base per l'indagine statistica sul campo. Questa indagine si è svolta nel periodo Marzo-Maggio 2016 e ha raccolto dati per l'anno 2015, oltre che per l'anno precedente e le previsioni per l'anno in corso.

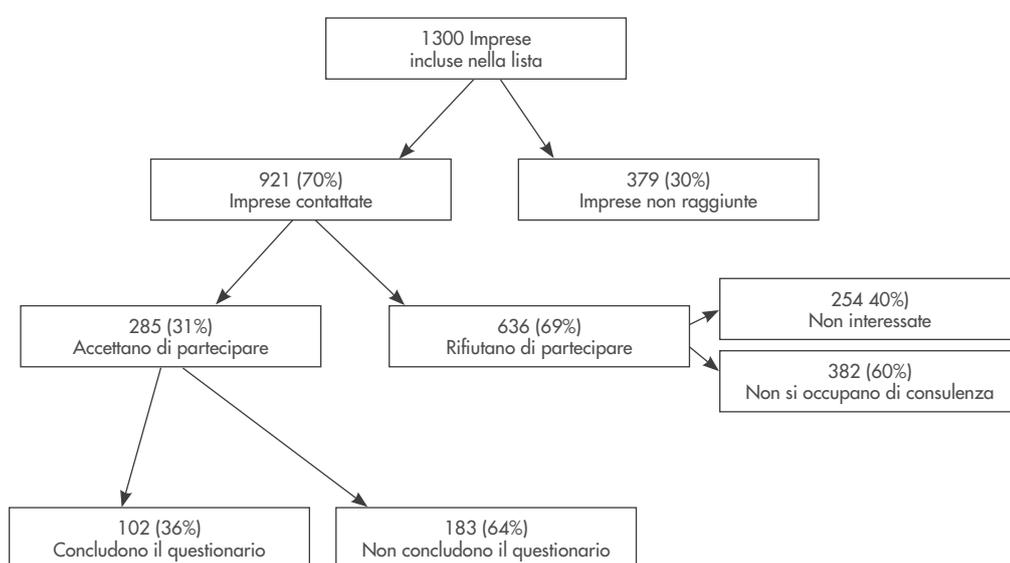
Per ottenere una fotografia più approfondita del settore del MC sono state recuperate informazioni (via questionari o analisi dei bilanci) sulla quasi totalità delle grandi imprese e, in parallelo, è stato intervistato un campione casuale di micro, piccole e medie imprese stratificato rispetto alle ripartizioni territoriali.

Un'altra importante informazione necessaria per ottenere le stime è la dimensione dell'universo delle imprese che hanno condotto attività nel management consulting nel 2015. A tal fine si è aggiornata la numerosità stimata nella precedente indagine, relativa all'anno 2014, con il dato sulla nati-mortalità delle imprese avvenuta tra il 2014 e il 2015 ottenuto dal Registro delle Imprese di Infocamere. In particolare - secondo la nuova classificazione delle attività economiche (codici ATECO 2007) - sono state considerate le sole imprese con codice primario 70.22.09, relativo alle "altre attività di consulenza imprenditoriale e altra consulenza amministrativo-gestionale e pianificazione aziendale".

I motivi principali di non partecipazione all'indagine si possono circoscrivere o al forte disinteresse verso l'indagine stessa o perché solo marginalmente esercitavano attività di consulenza nel settore MC. Infine, il 36% delle imprese che avevano aderito hanno effettivamente concluso il questionario, ottenendo così un campione formato complessivamente da circa 100 imprese.

La strategia di selezione ha messo in evidenza la carenza informativa delle statistiche ufficiali relative al settore del Management Consulting e la parziale inaffidabilità del codice Ateco nell'individuare le imprese di consulenza (si è stimato che circa il 61% delle imprese contattate non effettua consulenza). La dimensione campionaria raggiunta consente di ottenere delle stime a livello nazionale con margine di errore inferiore all'10% ad un livello di confidenza del 95%. Nel processo di stima ci si è avvalsi anche delle informazioni relative al panel di imprese intervistate nelle indagini precedenti

### Tassi di partecipazione all'indagine sui settori del Management Consulting



## Il gruppo di lavoro

L'indagine è stata sviluppata da un gruppo di lavoro congiunto Assoconsult - Università degli Studi di Roma Tor Vergata.

### **Coordinamento Scientifico del progetto**

Andrea Appolloni – *Università degli Studi di Roma Tor Vergata*

Giovanni Benedetto – *Assoconsult*

Simone Borra – *Università degli Studi di Roma Tor Vergata*

Corrado Cerruti – *Università degli Studi di Roma Tor Vergata*

Gustavo Piga – *Università degli Studi di Roma Tor Vergata*

### **Responsabile della comunicazione e del progetto editoriale**

Marco De Amicis – *Assoconsult*

## Glossario

### Aree di attività

#### Area Strategia

##### **Strategia**

Definizione mission dell'azienda, corporate strategy, business strategy, piani industriali, disegno modelli di business, analisi di settore ed analisi socio/ economiche, analisi di posizionamento e dello scenario competitivo, analisi di settore e di mercato, analisi dei trend e degli scenari evolutivi.

##### **Corporate finance**

Advisory in operazioni di finanza straordinaria, project finance, ristrutturazioni, valutazioni aziendali, business planning, market e financial due diligence.

##### **Assistenza all'Internazionalizzazione**

Strategia ed assistenza all'internazionalizzazione delle imprese, assistenza tecnica ad import/export, ricerca partner internazionali, regolamenti e contratti internazionali, costituzione e start up di imprese all'estero, promozione di joint ventures internazionali.

#### Area Finance & Risk Management

##### **Amministrazione e controllo**

Servizi alle funzioni amministrazione, finanza e controllo, interventi sui sistemi/ modelli di pianificazione, budgeting e controllo di gestione, sistemi amministrativi/ contabili e attività di gestione finanziaria delle aziende (tesoreria, etc.)

##### **Risk management & Compliance**

Servizi di misurazione e gestione dei rischi aziendali (di credito, finanziari, operativi, etc.), assistenza per interventi di adeguamento alla normativa, in termini di corporate governance, qualità, sicurezza, privacy, ambiente, ed alla loro certificazione. Responsabilità sociale di impresa e bilanci sociali.

#### Area Marketing e Vendite

Customer satisfaction e customer service, ricerche di mercato, analisi portafoglio prodotti, sviluppo nuovi prodotti, customer profiling e benchmarking.

#### Area Operational Improvement

Attività di produzione, erogazione dei servizi di logistica, acquisti ed approvvigionamenti (procurement), produzione e pianificazione della produzione (manufacturing), progettazione e sviluppo di nuovi prodotti e distribuzione, lean e six-sigma.

#### Area Information Technology

Funzione IT dell'azienda, mirata a disegnare la strategia di sviluppo dell'IT ed i processi di governance, aumento l'efficienza del servizio erogato, monitoraggio dei fornitori per l'acquisto di sistemi ICT e utilizzo nuove tecnologie.

#### Area Risorse Umane e Change Management

Disegno assetti organizzativi, politiche di sviluppo delle RU, definizione obiettivi e misurazione performance, analisi del clima aziendale, sviluppo dei talenti e della leadership, ricerca e selezione, outplacement, orientamento professionale, consulenza su organizzazione e gestione risorse umane.

#### Area Formazione

Programmazione, realizzazione, monitoraggio e valutazione di interventi di formazione manageriale, comportamentale e tecnico specialistica di settore.

## Team di supporto su interviste, gestione dei questionari e approfondimento del Work-Life Balance

Sara Belisari, Valerio Feroci, Michela Porziani e Daniele Favero – *Università degli Studi di Roma Tor Vergata*

## Classificazione Settori Industriali

### Industria

#### Industria settori consumer

Alimentari e beverage, tessile e abbigliamento, mezzi automobilistici, beni di lusso di consumo, detersivi, cosmetica e beauty care, elettrodomestici, farmaceutico e biotech, prodotti in legno, Materiale elettrico, materiale medico e sanitario, plastica, resine e gomma.

#### Industria settori non consumer

Siderurgico e metallurgico, chimico e petrolchimico, costruzioni, automotive (mezzi meccanici pesanti, agricoli, etc.), ferroviario, navale, aeronautico e difesa, macchinari, Metalmeccanico, cartario e prodotti per la stampa, fertilizzanti, concimi e semi agricoli.

### Terziario

#### Banche e Assicurazioni

Servizi bancari e creditizi, assicurativi e finanziari.  
Telecomunicazioni, Media ed Entertainment.  
Telefonia e internet, informazione e comunicazione (stampa, editoria, etc.), televisione, trasmissioni via cavo e satellitari, gioco e lotterie.

#### Utilities

Gas, energia elettrica, acqua e risorse idriche, raccolta e smaltimento dei rifiuti urbani.

#### Distribuzione all'ingrosso e al dettaglio

Grande distribuzione, grandi magazzini, centri commerciali, supermercati e ipermercati, grocery, rivenditori specializzati, reti in franchising, negozi on line.

#### Trasporti e logistica

Trasporti navali, su ruota, aereo, rotaia, gestione delle infrastrutture di trasporto e servizi logistici.

### Altri servizi

Servizi IT, immobiliari, turismo, alberghi e ristorazione, centri per la cura ed il benessere della persona, no Profit.

### Pubblico e Sanità

Amministrazioni centrali (Stato, Ministeri), Amministrazioni locali (Comuni, province e Regioni), Enti (Parastatali, Paraterritoriali, Istituzioni di ricerca), Agenzie fiscali, Sanità (Asl, Aziende Ospedaliere, Regioni), Altra Pubblica Amministrazione

### Altro

#### Agricoltura e altro settore primario

Coltivazioni agricole, silvicoltura e utilizzo di aree forestali, pesca e acquacoltura.

*Universitalia*

**PROPRIETÀ LETTERARIA RISERVATA**

**Copyright 2016 - Roma**

**ISBN 978-88-6507-996-6**

A norma della legge sul diritto d'autore e del codice civile è vietata la riproduzione di questo libro o di parte di esso con qualsiasi mezzo, elettronico, meccanico, per mezzo di fotocopie, microfilm, registratori o altro. Le fotocopie per uso personale del lettore possono tuttavia essere effettuate, ma solo nei limiti del 15% del volume e dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5 della legge 22 aprile 1941 n. 633. Ogni riproduzione per finalità diverse da quelle per uso personale deve essere autorizzata specificatamente dagli autori o dall'editore

Finito di stampare in proprio  
nel mese di dicembre 2016  
Universitalia di Onorati s.r.l.  
Via di Passolombardo 421, 00133 Roma Tel: 062026342  
email: [editoria@universitaliasrl.it](mailto:editoria@universitaliasrl.it) - [www.universitaliasrl.it](http://www.universitaliasrl.it)

Progetto Grafico: Nicola Sacchi - [nic.sacchi@gmail.com](mailto:nic.sacchi@gmail.com)



**feaco**

European Federation of Management Consultancy Associations

**CONFINDUSTRIA ASSOCONSULT**

Viale dell'Astronomia, 30 - 00144 Roma  
Tel. 06 97616704  
Fax 06 96048780  
e-mail: [info@assoconsult.org](mailto:info@assoconsult.org)

[www.assoconsult.org](http://www.assoconsult.org)



9 788865 079966