

6° Rapporto
2014/2015

In collaborazione con



OSSERVATORIO SUL MANAGEMENT CONSULTING IN ITALIA

Rapporto annuale 2014 - 2015

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



A cura di:
Andrea Appolloni, Giovanni Benedetto, Simone Borra e Corrado Cerruti

Indice

Introduzione di Carlo Capè	5
Obiettivi e ambito dell'indagine	6
Executive summary	7
Il management consulting in cifre	9
Dimensione e struttura del settore	11
Localizzazione delle imprese	12
Fatturato e andamento per dimensioni delle imprese	13
Occupazione del settore	16
Produttività, pricing e chargeability	18
Aree di specializzazione	20
Penetrazione della consulenza nei settori macroeconomici	22
Clienti serviti	25
Presenza Internazionale	28
Le aree di innovazione nelle attività di consulenza sulla Digitalizzazione	29
Un mercato in profonda trasformazione	30
Scheda - Le imprese di consulenza in Italia	33
APPENDICE	35
Metodologia dell'indagine e profilo delle imprese rispondenti	36
Il gruppo di lavoro	37
Glossario	38
Assoconsult	39

Introduzione

Carlo Cape', Presidente ASSOCONSULT

La pubblicazione del nostro sesto Rapporto sulla situazione del Management Consulting in Italia coincide con il mio primo anno da Presidente di Confindustria Assoconsult e ci consegna un'eredità importante. Infatti il nostro Osservatorio, sviluppato in partnership con il Team di ricerca del professor Corrado Cerruti, Simone Borra e Andrea Appolloni dell'Università di Roma Tor Vergata, per il 2015 ci racconta un comparto, quello della Consulenza, che sta anticipando il trend positivo dell'economia italiana e che con una crescita del 6% nell'ultimo anno ritorna ai livelli pre-crisi. Partito nel 2008, questo nostro appuntamento annuale, ha sempre confermato come il settore del Management Consulting sia in grado di anticipare gli andamenti dell'economia, sia nei momenti di crisi (la consulenza è per definizione una spesa discrezionale, la prima ad essere tagliata quando le cose vanno male) sia quando, dopo la tempesta, arriva la ripresa (i consulenti da sempre aiutano le aziende a rinnovarsi per poter sfruttare le opportunità di mercato al termine delle crisi).

Rispetto a questo nostro ruolo di anticipatori dobbiamo sentirci orgogliosi del lavoro svolto in questi anni, ma anche essere consapevoli che ora partirà una fase nuova, ancora più impegnativa. Questo perché se il nostro settore nell'ultimo anno è tornato a crescere in maniera significativa (+5,7% media, 10.5% per le società superiori ai 50 consulenti), superando dopo 5 anni i valori ante-crisi, è perché prima di altri i Consulenti hanno saputo intuire, interpretare e rianalizzare gli effetti della crisi. Per questo le stime ci dicono che si prevede una crescita superiore al 5% anche per l'anno

in corso e per il prossimo anno. Stiamo parlando di un vero e proprio motore per ripartire, se pensiamo che il nostro settore impiega circa 30.000 professionisti. Se però l'incremento dello spending delle grandi aziende ha guidato lo sviluppo del mercato della consulenza nel settore privato negli ultimi cinque anni, la nota dolente continua ad essere il rapporto della Consulenza di Management con la PA, in riduzione del 25% rispetto al 2008 e inferiore del 30% rispetto agli altri Paesi Europei in rapporto con il PIL. In questo senso sono risultati positivi sia l'uscita dell'ultimo bando Consip per una convenzione che coniuga l'implementazione dei sistemi ICT con la ristrutturazione organizzativa e dei processi della PA (un passo concreto nella direzione da noi auspicata), sia il decisionismo dell'attuale Governo, atto a voler finalmente confutare lo stereotipo che vede la consulenza relegata ad esclusivo onere di spesa quando si parla di pubblica amministrazione. Auspico che il filo diretto con il nostro settore instaurato dal Governo grazie ad Assoconsult, possa portare nei prossimi anni ad un vero e proprio rinnovamento in questo campo. Sono convinto che i tempi siano finalmente maturi perché le società di consulenza in Italia ritornino ad essere partner della PA nel suo sviluppo, come già accade negli altri Paesi Europei. Oggi, sia per l'assottigliarsi della crisi, sia per la presenza di un Esecutivo finalmente stabile si offre a noi consulenti l'occasione di dimostrare l'efficacia del nostro settore ad una platea più ampia.

Un'occasione che non dobbiamo lasciarci sfuggire.

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 quinta 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.

In particolare, questa quinta edizione del Rapporto restituisce una fotografia della struttura del settore in Italia e della sua dinamica dal 2009, identificando:

- a) la dimensione del settore in termini di fatturato, di numero di imprese e di addetti;
- b) le tipologie di imprese che vi operano;
- c) le aree di attività che lo costituiscono;
- d) la tipologia di clienti serviti;
- e) il grado di internazionalizzazione;
- f) il pricing.

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

- 1) fonti statistiche nazionali (Istat e Infocamere);**
- 2) indagine statistica svolta nel 2015;**
- 3) stime ottenute dalle indagini statistiche svolte dal 2010 al 2014.**

Il questionario, strumento principale di questa indagine, è stato compilato da un campione di circa 100 imprese e, sulla base delle cinque precedenti indagini, 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, giunto alla sua quinta edizione, porta il lettore a focalizzare l'attenzione sugli aspetti di cambiamento più rilevanti avvenuti tra il 2009 e il 2014 rispetto alle diverse classi dimensionali mettendo in luce i fattori che hanno distinto i winner e loser in una situazione di profonda crisi economica.

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 delle 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 e di progressività nell'esame di un settore così variegato.

Executive Summary 2014/2015

Il settore del management consulting presenta un fatturato complessivo pari a 3,3 miliardi di euro e un'occupazione di 35.500 addetti, composti per l'84% da professional.

Fatturato e occupazione

- Il fatturato nel 2014 è aumentato del 5,7%, un'inversione di tendenza dopo un biennio di contrazione. Si prevede una crescita ancora più decisa per il 2015: +6,3%.
- La ripresa del settore è trainata dalle grandi società di consulenza che crescono nel 2014 ad un tasso del 10,6%.
- Le piccole e medie società di consulenza crescono ad un tasso lievemente inferiore a quello del mercato, mentre le micro imprese hanno subito un'ulteriore contrazione del loro fatturato.
- L'occupazione dei professional cresce del 2,1%, anche in questo caso trainata dalle grandi società (+6,8%); aumentano l'occupazione anche le piccole e medie società (con una percentuale rispettivamente del +3,0% e +1,2%). Le micro società registrano una variazione negativa nell'occupazione (-1,4%), comunque minore del loro calo di fatturato (-2,8%).

Struttura del settore

- Il settore del management consulting in Italia è molto frammentato, per un totale di 19.000 società di cui circa l'85% opera con meno di 3 addetti.
- A fronte di una grande pluralità di operatori, il livello di concentrazione è in crescita: le 35 società maggiori rappresentano quasi il 50% del mercato, mentre la miriade delle micro rappresenta meno del 25%.

Produttività e pricing

- Il fatturato per professional è pari a circa 111 mila euro annui, in aumento del 3,5% rispetto al 2013, dovuto principalmente ad un incremento delle tariffe medie.
- Rimane grandissimo il divario di fatturato per professional tra le micro, le piccole e le grandi: le prime si attestano in media intorno ai 75 mila euro mentre le grandi società superano in media i 185 mila euro di fatturato per professional, oltre il doppio.
- Il prezzo medio della giornata di consulenza - basso rispetto agli standard europei - risulta pari a 742 euro/giornata con un incremento di circa il 4,7% rispetto all'anno precedente. Tale variazione positiva riguarda tutte le classi dimensionali ed è in controtendenza rispetto al calo registrato nell'anno 2013.

I settori di mercato

- L'attività di consulenza nel settore terziario è cresciuta rispetto al 2013 del 10,5%, arrivando a rappresentare il 53% 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 cresce del 3,9%, con una quota rispetto al fatturato totale del settore di circa il 38%.
- Il fatturato relativo al settore pubblico continua a scendere (-10,2% rispetto al 2013), con un peso percentuale che si contrae attestandosi al 9%. Dal 2010 ad oggi il settore pubblico ha ridotto la spesa in consulenza di quasi il 27%.

L'internazionalizzazione del settore

- L'export si presenta in lieve crescita (+1,7%) anche se, in un mercato che cresce a ritmi più elevati, l'incidenza del fatturato estero sul totale si riduce (dal 9,7% del 2013 al 9,3%).
- Le grandi società registrano un calo nel fatturato derivante dalle attività estere. Questo è ricollegabile soprattutto alla scelta delle società multinazionali di privilegiare la crescita sul mercato domestico. Si consolida invece la crescita internazionale delle grandi società italiane.
- Le medie e le piccole società aumentano in maniera decisa le loro attività all'estero mentre le micro società registrano un forte calo. Si tratta di un trend molto altalenante, probabilmente legato ad un approccio opportunistico e non strutturato di presenza all'estero. L'andamento dei prossimi anni evidenzierà quanto la presenza internazionale delle società di consulenza di minori dimensioni riuscirà a stabilizzarsi.

Nota

Le evidenze presentate nel rapporto si basano su:

- I questionari di quasi 100 società operanti nel settore del management consulting, raccolti nel periodo Marzo-Aprile 2015, rafforzati dall'analisi di un panel di 36 società ed integrati selettivamente con le analisi dei bilanci 2013.
- L'elaborazione delle stime ISTAT 2009 - 2012 basate sui dati dell'Archivio Statistico delle Società Attive (ASIA).
- 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+).



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 Management Consulting in cifre

I risultati dell'indagine 2014-2015: lettura e analisi dei dati

Dimensione e struttura del settore

Il settore del Management Consulting in Italia nel 2014 è composto da quasi 19.000 imprese, che sviluppano un fatturato pari a 3,3 miliardi di Euro (lo 0,20% del PIL italiano), e impiegano circa 35.500 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:

- circa 16.000 imprese di consulenza (l'85% del totale) sono micro imprese con meno di 3 addetti. Nel loro complesso queste imprese realizzano circa il 22% del fatturato complessivo del settore e occupano approssimativamente il 38% 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 49% del fatturato del settore, e occupano il 27% 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 23% degli addetti;
- le medie imprese di consulenza (da 10 a 49 addetti), che rappresentano il 2,3% delle aziende, realizzano il 13,6% del fatturato e occupano circa il 13% degli addetti.

Le grandi imprese generano quasi la metà del fatturato totale del settore.

Fig. 1 Il Settore del Management Consulting italiano in cifre - 2014



Dimensione	Descrizione	Numero	Fatturato (Mil.€)	Addetti
Grandi imprese	50 addetti e oltre	35	1.622	9.423
Medie imprese	da 10 a 49 addetti	442	452	4.487
Piccole imprese	da 3 a 9 addetti	2.356	508	8.105
Micro imprese	fino a 3 addetti	16.095	736	13.421
Totale imprese		18.928	3.318	35.436

Le grandi imprese presentano una forte disomogeneità rispetto al numero di addetti e all'appartenenza ad un gruppo internazionale.

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. L'Italia è un paese fortemente caratterizzato dalle imprese di piccole dimensioni e la consulenza, essendo un settore al servizio dell'imprenditoria, è inevitabile che rispecchi le caratteristiche di fondo dei mercati che serve. A ciò, si aggiunge il fatto che ogni persona con un'esperienza manageriale è in grado di aprire una sua imprese 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 practice 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 società

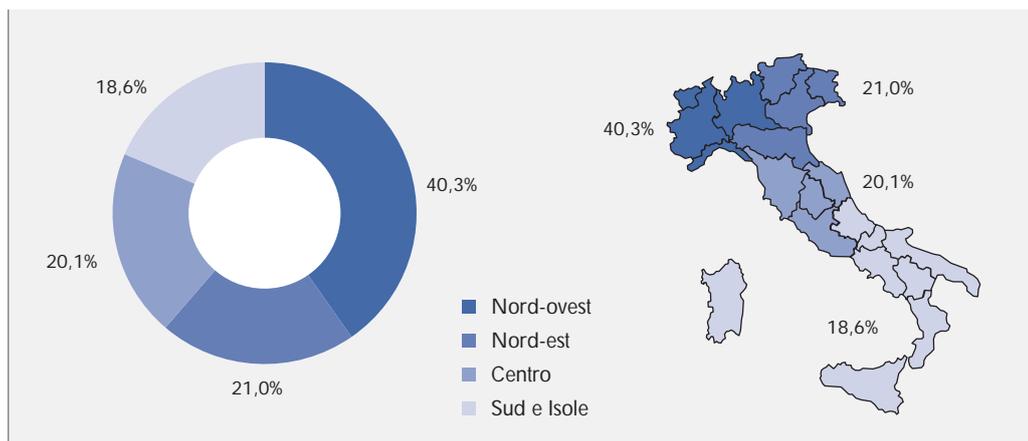
Nonostante gli aiuti finanziari indirizzati al Sud Italia, la ripresa sembra toccare soprattutto le imprese localizzate al Nord.

Le imprese di Management Consulting sono in prevalenza localizzate nel Nord-Ovest (circa il 40%), anche in relazione all'industrializzazione storica del paese e alla presenza di Milano come grande polo di localizzazione. 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 - 2014

	Distribuzione
Nord-ovest	40,3%
Nord-est	21,0%
Centro	20,1%
Sud e Isole	18,6%
Italia	100,0%

Fonte: Nostre elaborazioni su dati Infocamere, 2014



Fatturato e andamento per dimensioni delle imprese

Il fatturato complessivo del Management Consulting nel 2014 è stato di circa 3,3 miliardi di euro, con un'incidenza sul PIL di circa lo 0,20%.

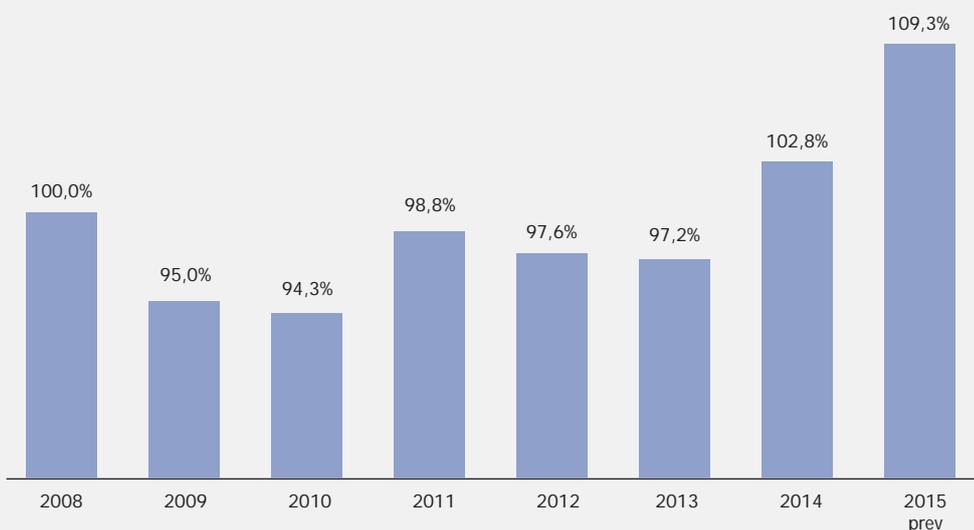
Dopo un biennio di lieve contrazione, nel 2014 il fatturato è tornato a salire in maniera decisa: +5,7%. Grazie a questa crescita, dopo un quinquennio di crisi/stagnazione, il settore ha di nuovo raggiunto e superato, in termini nominali, i valori del 2008: il fatturato complessivo era di 3,2 miliardi di euro nel 2008 ed è stato di 3,3 miliardi di euro nel 2014.

Secondo gli operatori, il settore crescerà anche nel 2015, con un calo contenuto delle micro, ma con un aumento del tasso per le piccole e medie leggermente inferiore rispetto a quello delle grandi.

Dopo un biennio di lieve contrazione, nel 2014 il fatturato è tornato a salire in maniera decisa.

Fig. 3 Il trend del settore dal 2008 ad oggi

Anno	Fatturato	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 (prev.)	3.527	+6,3%	109,3



Nel 2014 quasi la metà del fatturato del settore è legato alle attività svolte dalle grandi società di consulenza. Così come era stato nel 2011, 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: +10,6% rispetto ad un +5,7%. 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 2014 hanno pesato per quasi un quarto del mercato e, nonostante siano cresciute in termini di numerosità, hanno visto diminuire il loro fatturato complessivo: -2,8% rispetto al 2013. Questo calo si innesta su un precedente biennio di crisi evidenziando la grande fragilità che tendenzialmente caratterizza questa categoria di imprese.

In una posizione intermedia si trovano le imprese di media e piccola dimensione: nell'ultimo anno sono cresciute rispettivamente del 3,4% e del 6,3%. Entrambe queste categorie di imprese – seppure con andamenti e tempistiche lievemente differenti – hanno consolidato nell'ultimo quinquennio la loro posizione.

Fig. 4 Fatturato del management consulting per classi dimensionali - 2014

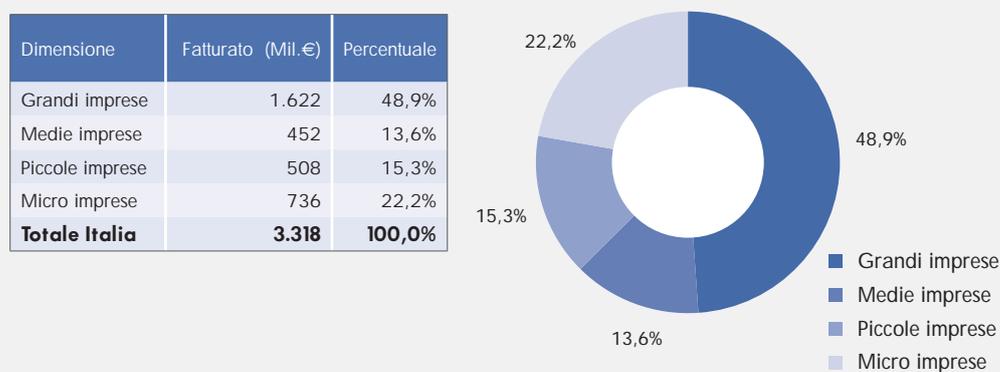
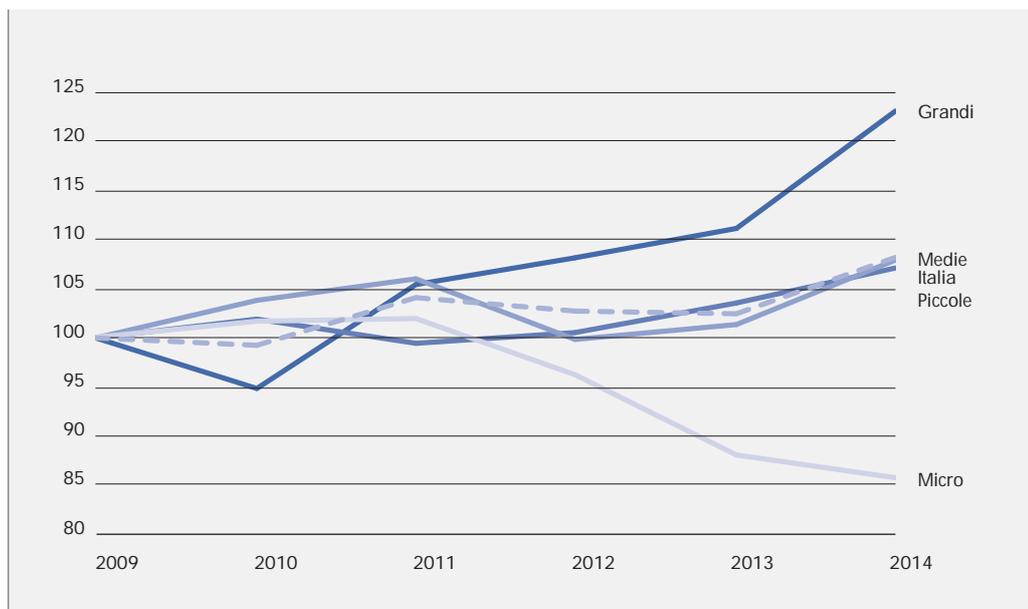


Fig. 5 Andamento del fatturato MC per classi dimensionali (2009-2014)

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

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

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Grandi imprese	100,0	94,9	105,5	108,3	111,3	123,1
Medie imprese	100,0	102,0	99,5	100,6	103,5	107,1
Piccole imprese	100,0	103,9	106,1	99,9	101,4	107,8
Micro imprese	100,0	101,7	102,0	96,2	88,2	85,2
Totale Italia	100,0	99,3	104,0	102,8	102,4	108,3



la crescita del fatturato del 2014 è stata trainata dalle grandi imprese; al contrario delle micro che hanno visto diminuire il loro fatturato.

Il processo di ristrutturazione del settore 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 49% del 2014. 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 meno del 30% nel 2014. 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 22% nel 2014.

Fig. 7

Evoluzione della Concentrazione del settore - 2009-2014

Dimensione	Fatturato 2009	Fatturato 2014
Grandi	35,0%	48,9%
Piccole e Medie	27,0%	28,9%
Micro	38,0%	22,2%



Occupazione del settore

Il Management Consulting nel 2014 ha generato un'occupazione pari a quasi 35.500 addetti, lo 0,16% dell'occupazione totale italiana.

Si tratta per l'84% 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 16% è costituito da personale di staff, non direttamente impiegato nelle attività progettuali (segreteria, marketing, risorse umane, etc.)

Il settore impiega quasi 35.500 addetti, con l'84% di professional.

Il peso dei professional sul totale degli addetti, è maggiore nelle grandi imprese di consulenza 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.

Fig. 8 Occupazione complessiva (professional + staff) per dimensione delle imprese - 2014

Dimensione	Professional	Staff	Totale Occupati	% Totale Occupati
Grandi imprese	8.700	723	9.423	27%
Medie imprese	3.478	1.009	4.487	13%
Piccole imprese	6.457	1.648	8.105	23%
Micro imprese	11.241	2.180	13.421	38%
Totale Italia	29.877	5.559	35.436	100%

Fig. 9 Ripartizione dell'occupazione MC (totale 35.436 addetti)

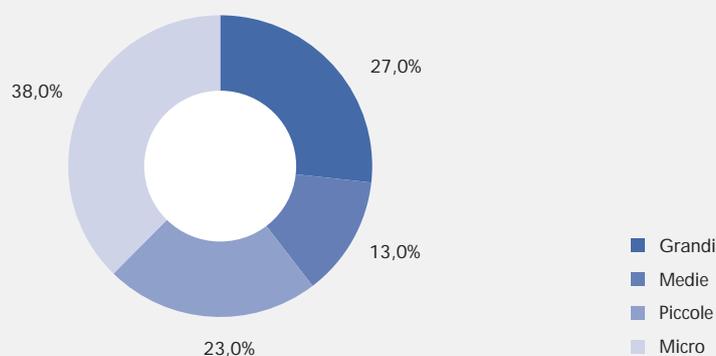
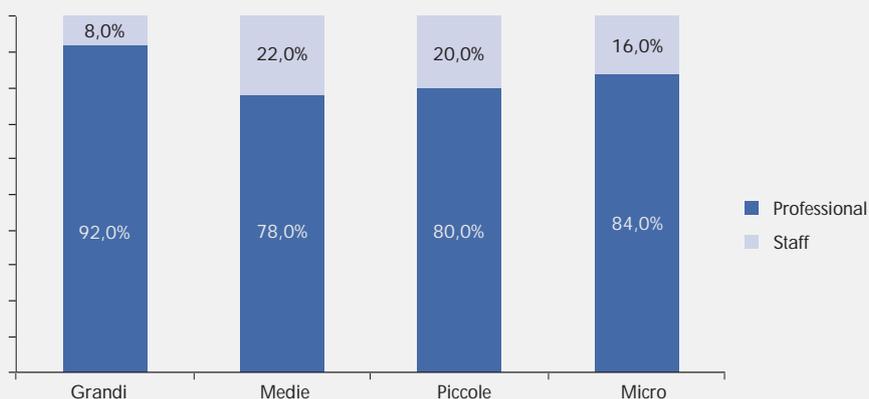


Fig. 10 Ripartizione percentuale Professional e Staff per dimensione - 2014



L'andamento medio dell'occupazione del Management Consulting nel 2014 mostra un aumento dell'1,6% rispetto al 2013, una tendenza di crescita anche se in misura inferiore rispetto a quella del fatturato. Questo trend è dovuto in gran parte all'incremento dell'occupazione nelle grandi imprese (+6,9%), sebbene il segno positivo interessi anche le piccole imprese. Le medie imprese tengono sostanzialmente inalterato il livello di occupazione mentre le micro imprese registrano una flessione (-1,8%).

Nelle grandi l'aumento degli addetti si riflette essenzialmente in un aumento di giovani professional (e quindi un aumento nelle dimensioni medie delle imprese), nelle micro la contrazione dell'occupazione avviene nonostante l'incremento nel numero di imprese registrato nel 2014 e indica un'ulteriore contrazione nella dimensione media della micro-impresa di consulenza.

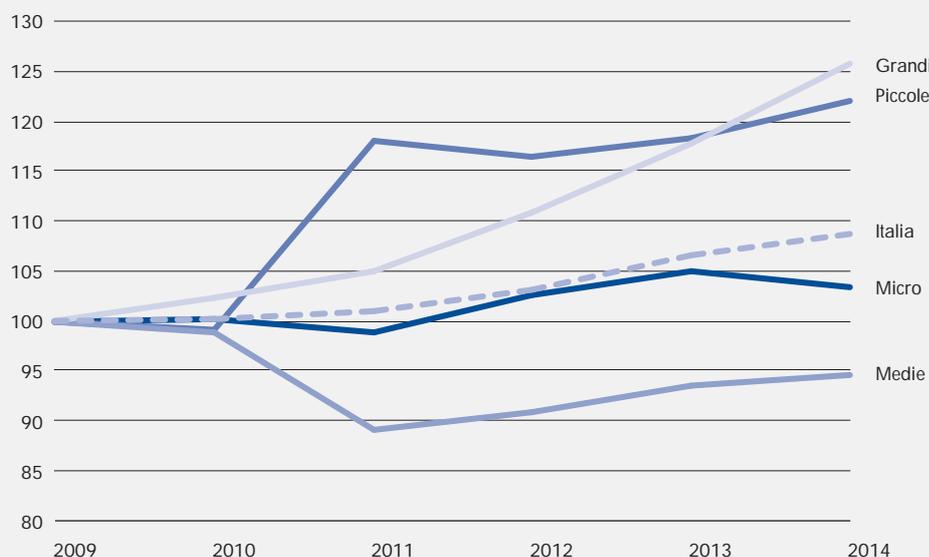
L'andamento medio dell'occupazione del Management Consulting nel 2014 mostra un aumento dell'1,6% rispetto al 2013.

Fig. 11 Andamento occupazione MC per classi dimensionali (2009-2014)

	2010/2009	2011/2010	2012/2011	2013/2012	2014/2013
Grandi imprese	2,2%	2,7%	5,0%	6,2%	6,9%
Medie imprese	-1,1%	-9,9%	0,5%	1,6%	-0,1%
Piccole imprese	-1,0%	19,2%	-0,9%	0,6%	2,6%
Micro imprese	0,2%	-1,4%	3,3%	1,6%	-1,8%
Totale Italia	0,2%	0,9%	2,3%	2,5%	1,6%

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

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Grandi imprese	100,0	102,2	105,0	110,8	117,7	125,7
Medie imprese	100,0	98,9	89,1	90,8	93,4	94,5
Piccole imprese	100,0	99,0	118,0	116,5	118,4	121,9
Micro imprese	100,0	100,2	98,8	102,5	105,0	103,5
Totale Italia	100,0	100,2	101,1	103,2	106,6	108,8



Produttività, pricing e chargeability

Nel 2014 la produttività dei professional è cresciuta in media del 3,5%, il pricing medio cresce in maniera decisa (+4,7%) e la chargeability scende lievemente rispetto al 2013 (-1,1%) attestandosi su un valore medio di 150 giorni all'anno.

La produttività dei professional - stimata in termini di fatturato annuo per addetto - è cresciuta, nel 2014, del 3,5%, con un valore medio di 111 mila euro/anno per professional. L'incremento della produttività tocca tutte le categorie di imprese ad eccezione delle micro che presentano un valore di produttività per professional pari a 65.000 euro/anno, con una riduzione dell'1,4% rispetto al valore del 2013.

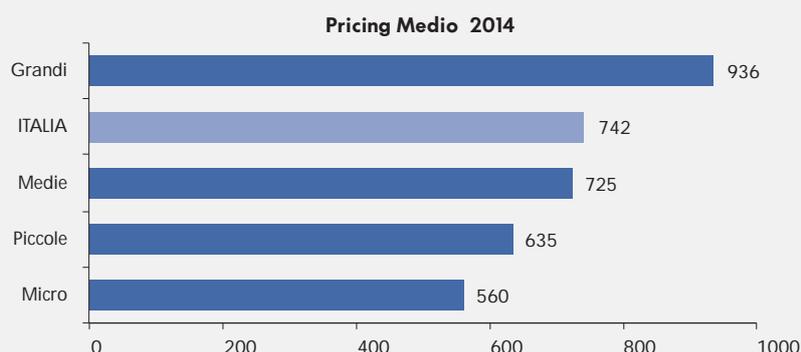
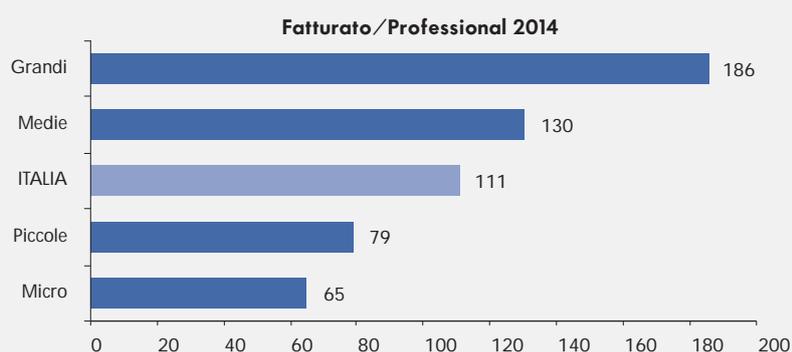
Permane ancora una forte diversità tra classi dimensionali: nelle grandi imprese di consulenza il fatturato per professional è ben più del doppio di quello registrato nelle micro e nelle piccole, con le medie imprese in posizione intermedia.

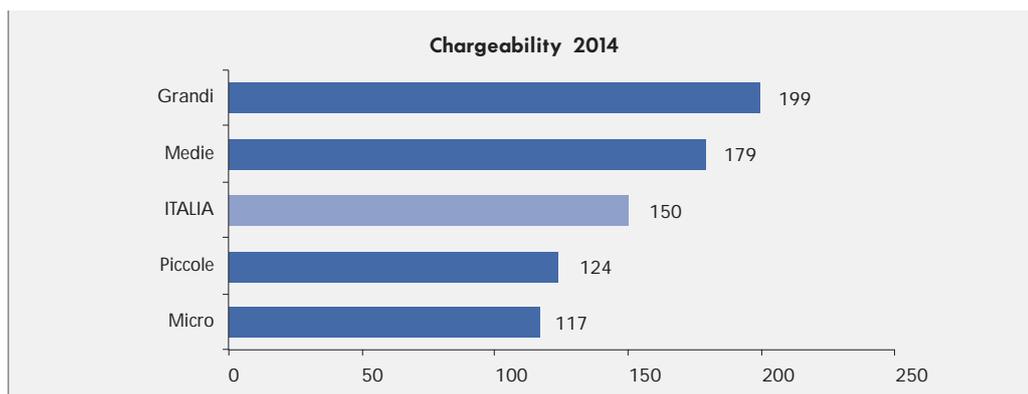
Il pricing medio in Italia - benché continui ad essere molto inferiore agli standard dell'Europa Occidentale - cresce in maniera decisa (+4,7%) ritornando in termini nominali allineato ai valori del 2010: 742 euro/giorno nel 2014 a fronte dei 745 euro/giorno del 2010. Si tratta di una crescita che riguarda tutte le categorie di imprese, in particolare le imprese di minori dimensioni che maggiormente avevano risentito di un calo di prezzi negli anni precedenti.

La chargeability scende lievemente rispetto al 2013 (-1,1%) attestandosi su un valore medio di 150 giorni all'anno. Questa diminuzione a livello di totale Italia nasce da una significativa riduzione nella chargeability delle imprese piccole e micro e da una contenuta crescita della chargeability nelle imprese medie e grandi (ormai vicine alla piena saturazione), andando ad aumentare ulteriormente il divario tra le diverse classi dimensionali.

Fig. 13 Produttività, pricing, chargeability dei professional MC - 2014

Dimensione	Fatturato/Professional (in euro)	Pricing/giornata (in euro)	Chargeability (in giornate)
Grandi imprese	186.000	936	199
Medie imprese	130.000	725	179
Piccole imprese	79.000	635	124
Micro imprese	65.000	560	117
Totale Italia	111.000	742	150
Totale Italia 2013	107.250	709	151



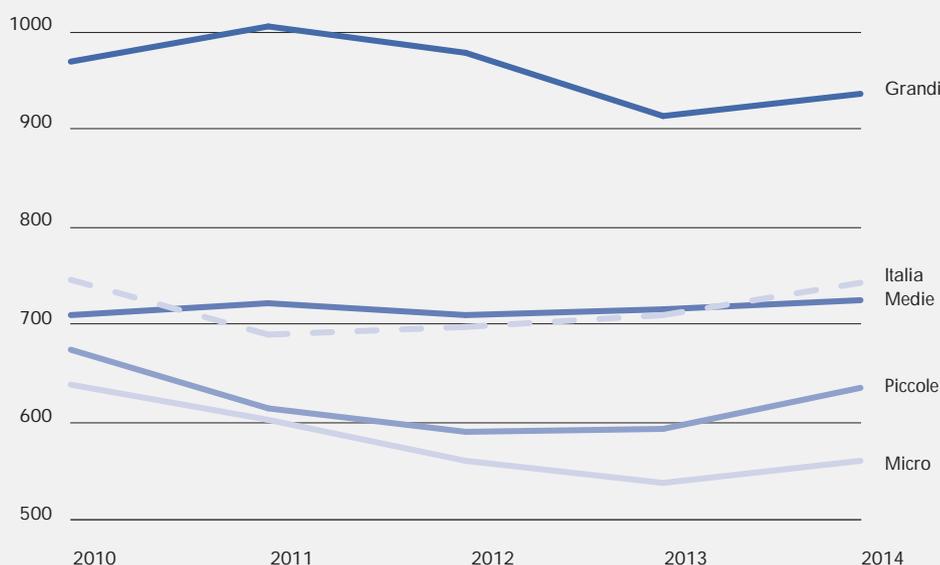


L'analisi del pricing dettagliato rispetto ai trend nelle diverse classi dimensionali di imprese, evidenzia come il forte rialzo del prezzo medio registrato nel 2014 (+4,7%) sia da ricondurre ad un aumento nei prezzi medi all'interno di ciascuna classe dimensionale di impresa ma anche al crescente peso delle grandi imprese, imprese che hanno un prezzo medio molto più elevato delle imprese di minori dimensioni.

In generale la tendenza verso una maggiore concentrazione del settore a favore delle grandi imprese – che hanno un pricing medio più elevato – porta ad un aumento medio dei prezzi di mercato maggiore del livello medio di prezzo di ciascuna classe. Al tempo stesso, se focalizziamo la situazione delle grandi e delle micro imprese, vediamo che, all'interno di ciascuna di queste due classi dimensionali, il prezzo medio/giornata non ha ancora recuperato rispetto ai livelli raggiunti nel 2010.

Fig. 14 Andamento Prezzo/giornata dei professional per dimensione delle imprese (2010-2014)

	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
Grandi imprese	970	1005	978	914	936
Medie imprese	710	721	711	715	725
Piccole imprese	674	613	589	594	635
Micro imprese	639	601	562	538	560
Totale Italia	745	690	698	709	742



La maggiore concentrazione del settore a favore delle grandi imprese, porta ad un aumento medio dei prezzi di mercato.

Strategia e Finance sono le due aree che nel 2014 crescono maggiormente (+8,6% e +10,5%) rispetto all'area Funzionale e quella delle Risorse Umane che crescono invece ad un tasso decisamente più ridotto (+4,5% e +4,3%).

Fig. 15 Variazione Prezzo/giornata dei professional per dimensione delle imprese

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

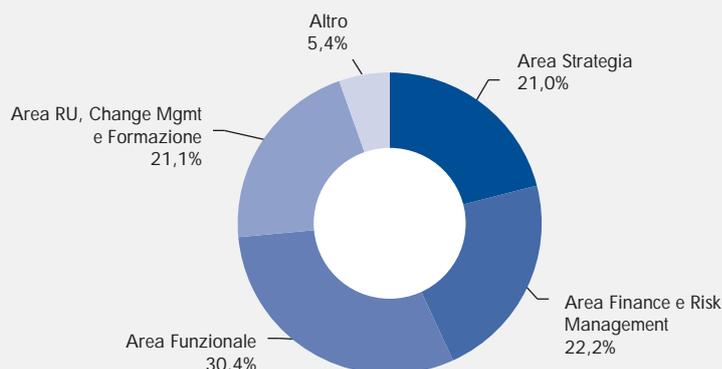
Aree di specializzazione

Strategia e Finance sono le due aree che nel 2014 crescono maggiormente: +8,6% e +10,5% rispettivamente. Questa forte crescita è stata trainata dal trend positivo delle grandi imprese che sono tradizionalmente molto specializzate in queste aree. Al tempo stesso, la maggiore spinta delle imprese committenti, probabilmente anche in relazione ad un'attesa delle società clienti di ripresa economica stabile, favorisce la crescita di queste due aree.

L'area Funzionale (IT, Operations e Marketing) e quella delle Risorse Umane (Risorse Umane, Change Management e Formazione) crescono invece ad un tasso decisamente più ridotto: +4,5% e +4,3% rispettivamente. Si tratta di un trend decisamente diverso rispetto a quello registrato nel 2013 quando erano stati i progetti di taglio maggiormente operativo ad essere stati più richiesti dal mercato. All'interno dell'area Funzionale aumentano i progetti più finalizzati al business (Operational Improvement e ancora più Marketing e Vendite) con l'IT che viene maggiormente vista sempre di più come un elemento abilitante per processi di business nuovi e più digitalizzati. All'interno dell'area Risorse Umane crescono in maniera molto forte le attività di Formazione mentre si riducono le attività consulenziali legate in senso più stretto alle risorse umane e alla gestione dei processi di cambiamento.

Fig. 16 Fatturato del Management Consulting per classi dimensionali - 2014

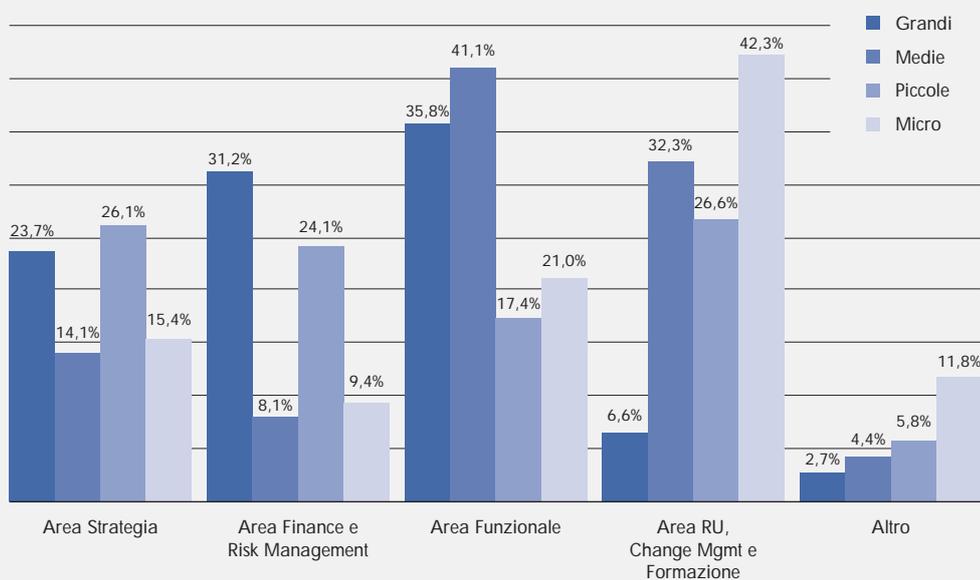
Aree di specializzazione	Fatturato 2014 (in Mil. Euro)	Ripartizione %	2014/2013
Area Strategia	695	21,0%	+8,6%
Area Finance e Risk Management	735	22,2%	+10,5%
Area Funzionale	1009	30,4%	+4,5%
Area RU, Change Mgmt e Formazione	700	21,1%	+4,3%
Altro	180	5,4%	-7,7%
Totale Italia	3.318	100,0%	+5,8%



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 micro 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-imprese, con un peso di oltre il 40% (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. 17 Aree di specializzazione nel MC per classi dimensionali – 2014

	Area Strategia	Area Finance e Risk Management	Area Funzionale	Area RU, Change Mgmt e Formazione	Altro
Grandi imprese	23,7%	31,2%	35,8%	6,6%	2,7%
Medie imprese	14,1%	8,1%	41,1%	32,3%	4,4%
Piccole imprese	26,1%	24,1%	17,4%	26,6%	5,8%
Micro imprese	15,4%	9,4%	21,0%	42,3%	11,8%
Totale Italia	21,0%	22,3%	30,5%	20,8%	5,4%



Penetrazione della consulenza nei settori macroeconomici

Nel 2014 il fatturato delle attività di Management Consulting si è distribuito:

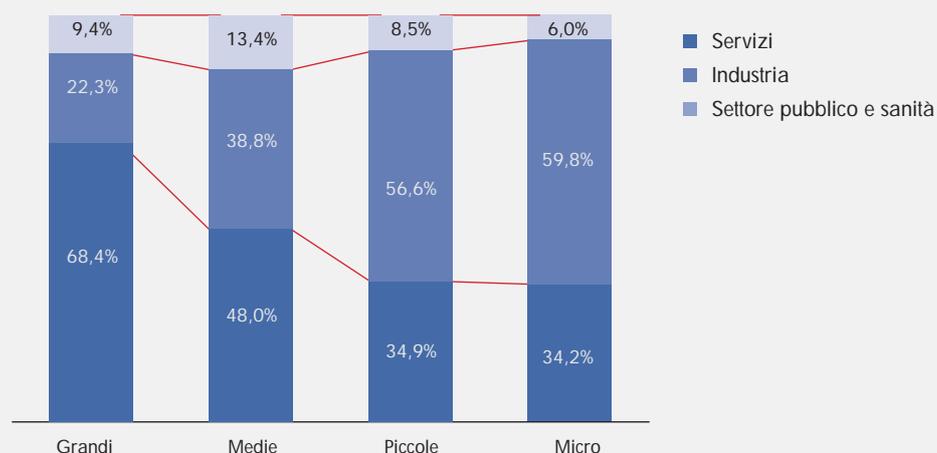
- per il 52,9% verso imprese di servizi (ad esclusione della Pubblica Amministrazione e della Sanità);
- per il 38,1% verso imprese industriali;
- per il 9,0% verso il settore pubblico e la Sanità.

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

Fig. 18 Distribuzione del fatturato per macrosettori economici - 2014

Dimensione	Servizi	Industria*	Settore Pubblico e Sanità
Grandi imprese	68,4%	22,3%	9,4%
Medie imprese	48,0%	38,8%	13,4%
Piccole imprese	34,9%	56,6%	8,5%
Micro imprese	34,2%	59,8%	6,0%
Totale imprese	52,9%	38,1%	9,0%

* 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



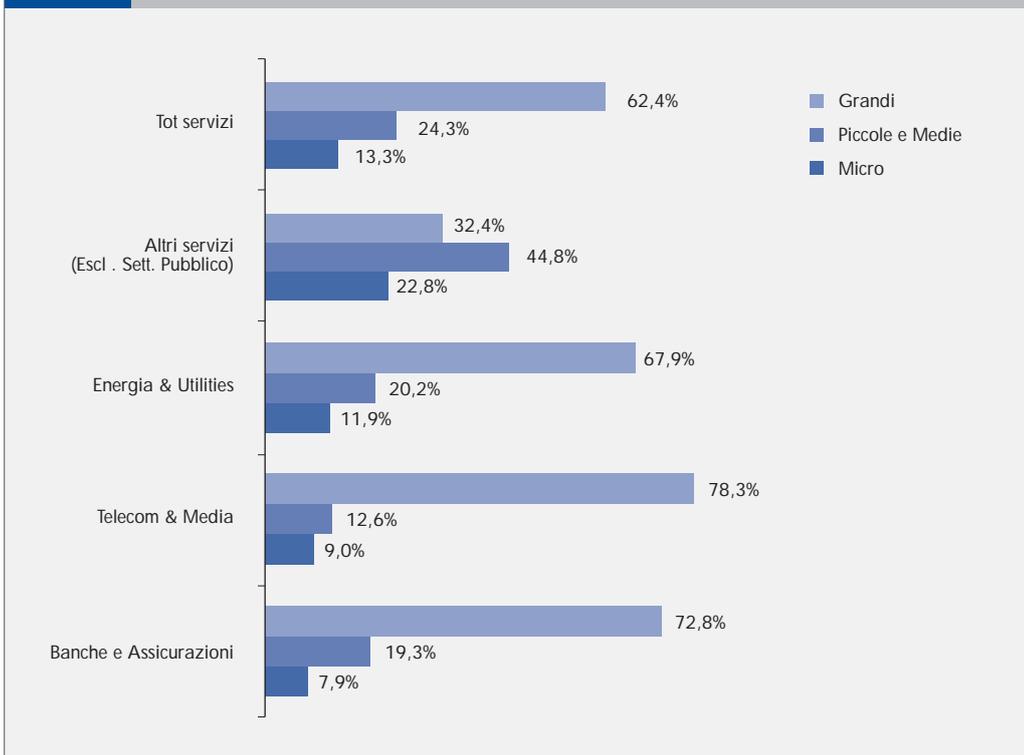
La dimensione della società di consulenza risulta impattare in maniera significativa sul settore economico in cui svolge la sua attività. Le grandi imprese di consulenza sono decisamente focalizzate sul settore dei servizi che genera il 68,4% del loro fatturato, laddove le imprese di consulenza micro e piccole fanno solo un terzo del loro fatturato (tra il 34,9% e il 34,2%). Una situazione abbastanza speculare si ritrova nell'Industria da cui le grandi imprese di consulenza traggono il 22,3% del proprio fatturato, laddove le altre classi di imprese di consulenza dal 38,8% al 59,8%

Le imprese di consulenza sviluppano in media con il settore pubblico (inclusa la Sanità) il 9,0% del proprio fatturato, con la peculiarità delle medie imprese che raggiungono con questa tipologia di clienti il 13,4% del loro fatturato complessivo.

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 utilities, mentre le imprese di minori dimensioni servono prevalentemente le altre società di servizi.

Fig. 19

Ripartizione del fatturato settore Servizi tra classi dimensionali di imprese - 2014

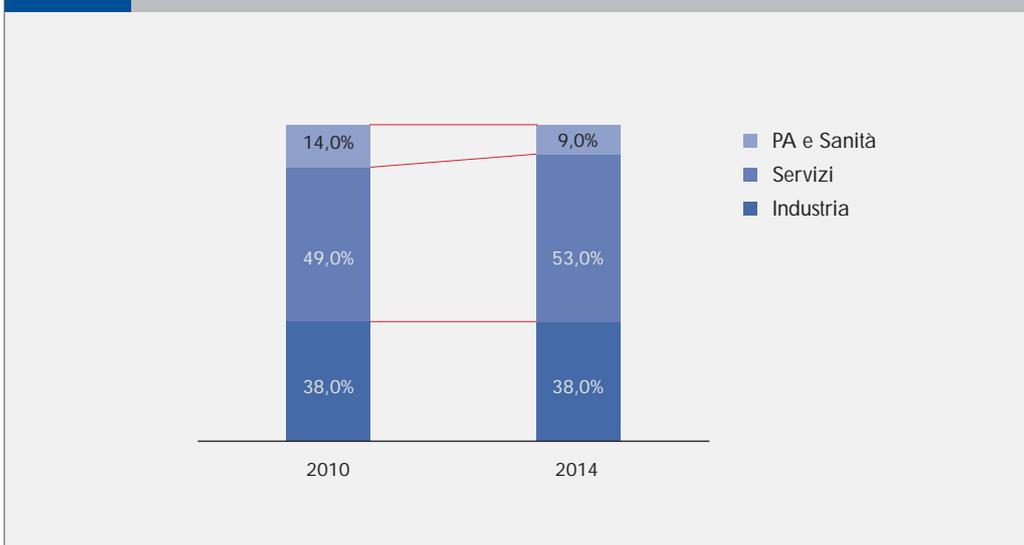


La distribuzione del fatturato MC rispetto ai macrosettori economici evidenzia nel 2014 un forte aumento della consulenza rivolta ad imprese di servizi (+10,5%) e un discreto aumento della consulenza rivolta al settore industriale (+3,9%). Il settore pubblico, inclusa la Sanità, registra invece una variazione negativa consistente nonostante la crescita complessiva del mercato, facendo registrare un calo del -10,2%.

Dal 2010 la distribuzione delle attività di consulenza nei tre diversi settori economici si è profondamente trasformata.

Fig. 20

Contributo dei settori di attività alla variazione del Fatturato 2010-2014



Le imprese del settore bancario-assicurativo, telecom e energia acquistano i servizi di consulenza prevalentemente da grandi società di consulenza.

Continua il forte calo del fatturato della consulenza al Settore Pubblico che si riduce nel 2014 al 9%.

L'analisi longitudinale del periodo 2010-2014 evidenzia, seppure con una dinamica non uniforme, una decisa crescita delle attività di consulenza nel settore terziario (ad un tasso medio annuo del +4,1%), una discreta crescita nel settore industriale (ad un tasso medio annuale del 2,6%) e un crollo nel settore pubblico/sanità (ad un tasso medio annuale del -7,5%).

Fig. 21 Andamento Fatturato MC per macrosettori economici 2010 - 2014

	2010	2011	2012	2013	2014
Servizi	1.492	1.618	1.603	1.588	1.755
Industria*	1.141	1.179	1.159	1.217	1.264
Settore Pubblico e Sanità	411	390	386	333	299
Totale Italia	3.044	3.187	3.148	3.138	3.318

* Il macrosettore agricoltura è stato accorpato all'industria

Fig. 22 Variazione fatturato MC per macrosettori economici - andamento 2010-14

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

* Il macrosettore agricoltura è stato accorpato all'industria

Fig. 23 Andamento del Numero Indice del fatturato MC per macrosettori (indice 2010 = 100)

	2010	2011	2012	2013	2014
Servizi	100,0	108,4	107,4	106,4	117,6
Industria*	100,0	103,3	101,6	106,7	110,8
Settore Pubblico e Sanità	100,0	94,9	93,9	81,0	72,7
Totale Italia	100,0	104,7	103,4	103,1	109,0

* Il macrosettore agricoltura è stato accorpato all'industria

Per analizzare il "tasso di penetrazione" della consulenza in questi 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.

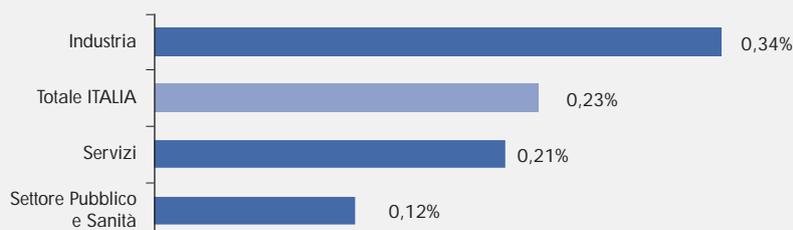
I tagli di budget e la mancanza di un ricorso strutturato alla consulenza spiega la bassa penetrazione nella Pubblica Amministrazione.

Fig. 24 Penetrazione della consulenza per macrosettore economico - 2014

Macrosettore	Ripartizione valore aggiunto	Ripartizione fatturato MC	Incidenza MC sul valore aggiunto
Servizi	57,3%	52,9%	0,21%
Industria*	25,6%	38,1%	0,34%
Pubblica Amministrazione e Sanità	17,2%	9,0%	0,12%
Totale Italia	100,0%	100,0%	0,23%

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

Fonte: Nostre elaborazioni su dati Istat



Clients served

L'analisi relativa ai clienti serviti viene qui distinta tra i clienti del settore privato e i clienti del settore pubblico.

Dal punto di vista dell'offerta, nel Settore Privato il fatturato degli operatori di Management Consulting è stato nel 2014 pari a circa 3 miliardi di euro e si è distribuito:

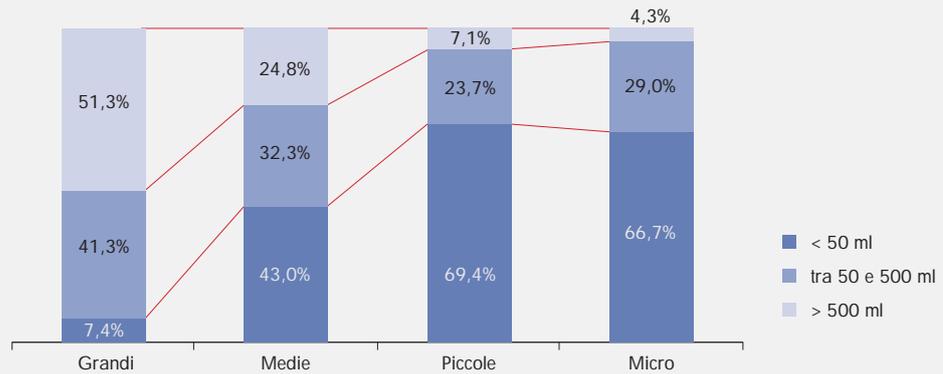
- per il 30,5% verso imprese clienti di grandi dimensioni (con un fatturato maggiore di 500 milioni);
- per il 34,6% verso imprese clienti di medie dimensioni (con un fatturato compreso tra i 50 e i 500 milioni);
- per il 34,9% verso imprese di piccole dimensioni (con un fatturato inferiore ai 50 milioni).

In particolare, le grandi imprese di consulenza sono focalizzate in prevalenza su clienti che hanno un fatturato superiore ai 500 milioni di euro, laddove le micro e le piccole imprese di consulenza sono maggiormente concentrate su clienti con un fatturato inferiore ai 50 milioni di euro.

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

Fig. 25 MC nel settore privato: distribuzione del fatturato per tipologia di impresa cliente - 2014

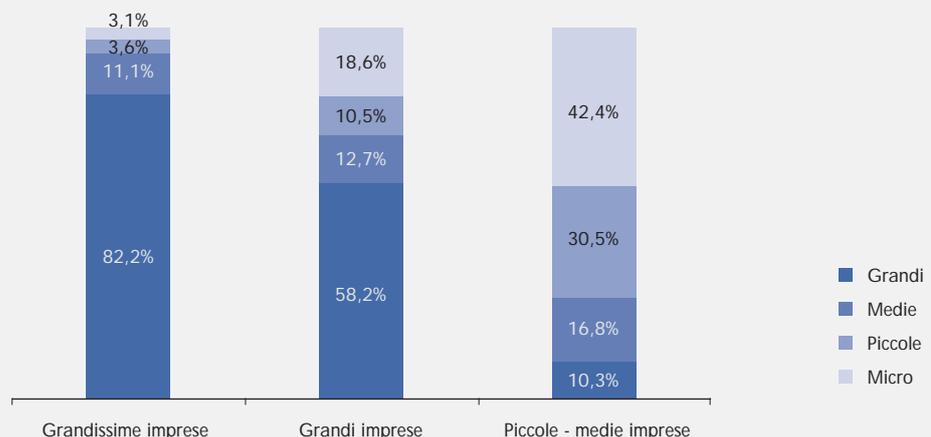
Imprese di consulenza	Imprese clienti <50 MI	Imprese clienti tra 50 e 500 MI	Imprese clienti >500 MI
Grandi imprese	7,4%	41,3%	51,3%
Medie imprese	43,0%	32,3%	24,8%
Piccole imprese	69,4%	23,7%	7,1%
Micro imprese	66,7%	29,0%	4,3%
Totale imprese	34,9%	34,6%	30,5%



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-micro società di consulenza. In particolare, le grandissime imprese industriali o di servizi comprono l'80% 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 in prevalenza (più del 40% del fatturato) a micro imprese di consulenza.

Fig. 26 Quote di mercato MC nel settore privato per classi dimensionali - 2014

Imprese clienti	Grandi	Medie	Piccole	Micro
Grandissime imprese (> 500 Mil)	82,2%	11,1%	3,6%	3,1%
Grandi imprese (tra 50 e 500 Mil)	58,2%	12,7%	10,5%	18,6%
Piccole-medie imprese (<50 Mil)	10,3%	16,8%	30,5%	42,4%



Dal punto di vista della domanda le grandissime imprese si rivolgono alle grandi società di consulenza.

Dal punto di vista dell'offerta, nel 2014 il fatturato da attività di Management Consulting rivolte al Settore Pubblico è risultato pari a circa 300 milioni di euro e si è distribuito:

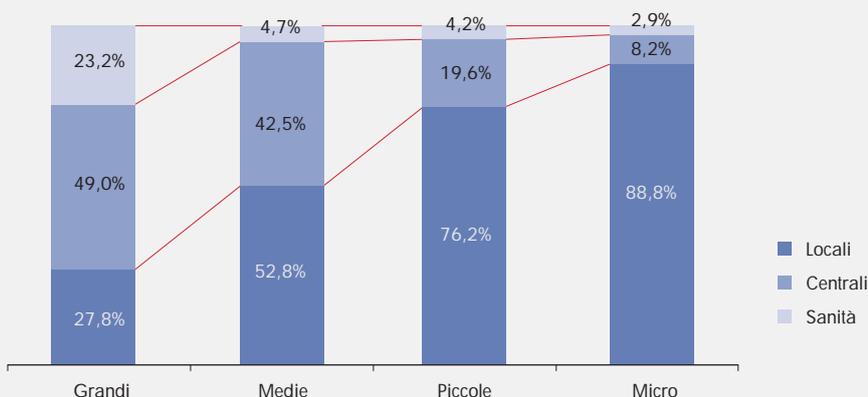
- per il 33,8% verso le Amministrazioni Centrali;
- per il 53,4% verso le Amministrazioni Locali;
- per il 12,8% verso la Sanità.

Nel settore pubblico, le grandi imprese di consulenza presentano una distribuzione di fatturato indirizzata in prevalenza verso le Amministrazioni Centrali (il 49% del loro fatturato nella PA). Le micro e le piccole imprese si indirizzano prevalentemente verso le Amministrazioni Locali, con una percentuale del loro fatturato PA che varia dal 76,2% delle piccole al 88,8% delle micro. Le medie fanno registrare una percentuale più bassa e pari al 52,8% del proprio fatturato totale.

Fig. 27 Distribuzione del fatturato MC per tipologia di Amministrazione pubblica cliente - 2014

Imprese di consulenza	Amministrazioni Locali	Amministrazioni Centrali*	Sanità
Grandi imprese	27,8%	49,0%	23,2%
Medie imprese	52,8%	42,5%	4,7%
Piccole imprese	76,2%	19,6%	4,2%
Micro imprese	88,8%	8,2%	2,9%
Totale PA	53,4%	33,8%	12,8%

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



Nella Pubblica Amministrazione le piccole e medie imprese operano soprattutto con le Amministrazioni Locali. La consulenza nel settore sanitario e nelle Amministrazioni Centrali è svolta in prevalenza delle grandi imprese.

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 micro-piccole società di consulenza che possono sfruttare a loro favore la maggiore localizzazione sul territorio.

Fig. 28 Ripartizione fatturato del settore PA tra classi dimensionali di imprese - 2014

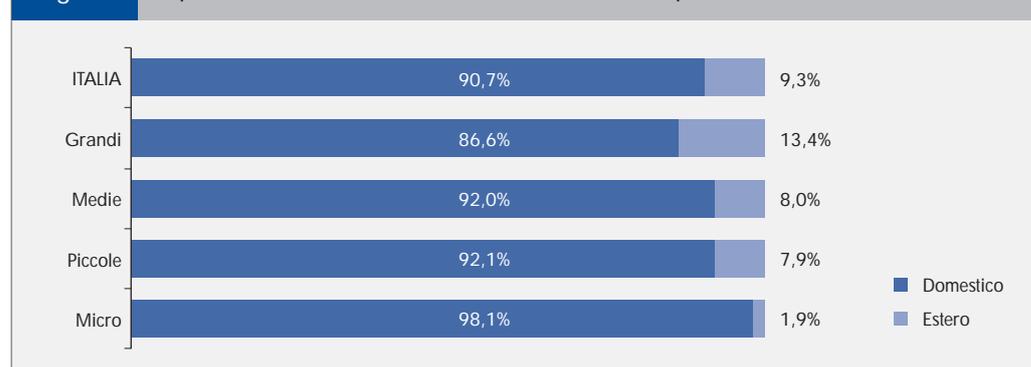
Amministrazioni	Grandi imprese	Medie imprese	Piccole imprese	Micro imprese
Locali	24,1%	17,9%	22,0%	35,7%
Centrali*	61,1%	23,6%	9,7%	5,3%
Sanità	71,7%	17,1%	6,9%	4,3%

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

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. In riferimento alla ripartizione del fatturato tra progetti domestici ed esteri si evidenzia che a livello complessivo solo il 9,3% del fatturato della consulenza è da attribuire ad attività svolte all'estero. La maggior parte dell'attività svolta all'estero è svolta da grandi imprese di consulenza (il 13,4%). La capacità di sviluppare attività all'estero diminuisce al diminuire della dimensione dell'impresa fino ad arrivare alle imprese micro che solo in maniera molto occasionale si trovano a svolgere attività all'estero.

Fig. 29 Ripartizione del fatturato MC tra domestico ed estero per dimensione - 2014



Le grandi imprese rimangono le più attive sui mercati esteri, dove realizzano in media circa 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 micro e 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.

Come valori complessivi, l'export risulta in lieve crescita rispetto al 2013 (+1,8%). Questa crescita nell'export è dovuta principalmente alle medie e le piccole imprese che hanno aumentato in maniera considerevole la propria attività rispetto all'anno precedente. Si verifica invece un deciso calo dell'attività internazionale delle micro imprese e una sostanziale stabilità nel fatturato export delle grandi imprese.

Una crescita dell'export decisamente inferiore 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.

Fig. 30 Ripartizione del fatturato MC tra domestico ed estero per dimensione - 2014

Dimensione	2013	2014
Grandi imprese	230	218
Medie imprese	26	36
Piccole imprese	28	40
Micro imprese	19	14
Italia	303	308

Come valori complessivi, l'export risulta in lieve crescita rispetto al 2013 (+1,8%).

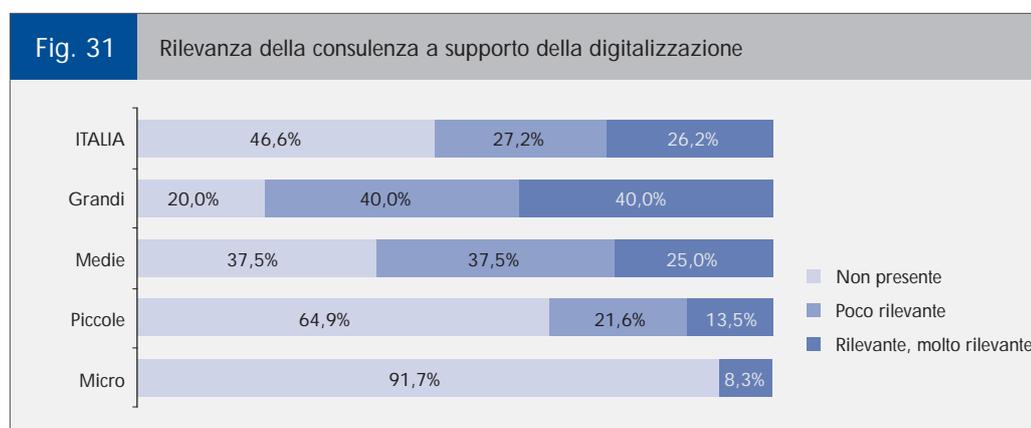
Nel 2014 la crescita dell'export è decisamente inferiore alla crescita del mercato domestico indicando come l'export non sia per molte imprese un obiettivo da sviluppare.

Le aree di innovazione nelle attività di consulenza sulla Digitalizzazione

A fronte di un mercato sempre più maturo, le società di consulenza trovano nella digitalizzazione dei processi e nelle pratiche di green management due aree importanti di innovazione dove andare a sviluppare la propria offerta.

Oltre il 50% delle società di consulenza stanno sviluppando servizi specifici per supportare il processo di innovazione legato all'adozione delle nuove tecnologie digitali, con un picco di presenza di questa nuova offerta nel caso delle grandi società di consulenza (l'80%). Per oltre il 25% delle società di consulenza la digitalizzazione è un'area di attività rilevante o molto rilevante. In particolare, i progetti di consulenza legati alla digitalizzazione riguardano in maniera prevalente l'implementazione dei sistemi ERP, in linea con le richieste delle imprese di ammodernare e rinforzare i loro sistemi informativi aziendali interni. In misura crescente, comunque, questi interventi riguardano anche aree più innovative, quali le opportunità legate ai social media e alla tecnologia mobile e, in misura inferiore, all'analisi dei big data.

Più della metà delle società di consulenza stanno sviluppando servizi specifici per supportare il processo di innovazione legato all'adozione delle nuove tecnologie digitali.



Quasi il 50% delle società di consulenza stanno sviluppando servizi specifici per supportare il processo di innovazione legato all'adozione di pratiche di green management, con un picco di presenza di questa nuova offerta nel caso delle grandi società di consulenza (l'80%). Per oltre il 15% delle società di consulenza il green management è un'area di attività rilevante o molto rilevante.

In particolare, i progetti di consulenza legati alle pratiche di green management riguardano in maniera prevalente tra le grandi progetti sulla responsabilità sociale dell'impresa e sul green supply chain management, mentre tra le medio-piccole imprese la certificazione ambientale e la responsabilità sociale dell'impresa.



La forte presenza delle grandi società di consulenza su queste nuove aree di attività è sicuramente un fattore che contribuisce a spiegare la forte crescita che queste imprese hanno fatto registrare. Specularmente, la presenza molto limitata di micro società di consulenza su queste nuove aree di attività è certamente una delle cause della forte crisi che queste imprese stanno subendo.

Un mercato in profonda trasformazione

Il settore del Management Consulting, a partire dal minimo del 2010, è tornato a crescere come fatturato riportandosi su valori vicini a quelli pre-crisi. Il percorso di uscita dalla crisi lo ha però profondamente trasformato nella sua struttura e nelle sue dinamiche competitive.

Il settore del Management Consulting, a partire dal minimo del 2010, è tornato a crescere come fatturato riportandosi su valori vicini a quelli pre-crisi.

Fig. 33 Dati riassuntivi MC Italia 2010 - 2014

	2010	2014	Variazione
Fatturato (Mil. €)	3.044	3.318	+ 9,0%
Professional	27.290	29.877	+ 9,4%
Prezzo medio/giornata	745	742	- 0,4%
Chargeability	150	150	0,0%

A livello aggregato il settore del Management Consulting si avvia al superamento del periodo di crisi economica che ha investito l'intero paese negli ultimi cinque anni, tornando a crescere come fatturato e riportandosi ai valori del 2008.

Il trend positivo del fatturato registrato negli ultimi 4 anni va però letto alla luce della trasformazione qualitativa che il settore sta attraversando: si tratta di un mercato sempre più "maturo" dove la concorrenza sul prezzo è sempre più forte (-0,4% in termini nominali) e dove le imprese devono intervenire sull'occupazione per riuscire a mantenere il loro equilibrio economico.

L'aumento del 9% del fatturato complessivo del settore registrato nel periodo 2010-14 deriva da un sostanziale aumento nella numerosità dei professional (+9,4%), bilanciato da un calo nel livello medio dei prezzi (-0,4%) e a fronte di una sostanziale stabilità nel livello di efficienza/chargeability.

Il trend positivo del fatturato a partire dal 2010 è il risultato di una trasformazione qualitativa del settore della consulenza: una concorrenza sul prezzo sempre più forte a fronte di un intervento sull'occupazione per mantenere l'equilibrio economico.

Fig. 34 Effetto Occupazione professional, Chargeability e Prezzi sulla variazione del Fatturato 2010-2014



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).

Il trend generale del settore – nella sua chiarezza e nella sua progressione – deve spingere le società di consulenza ad applicare al proprio posizionamento e alla propria gestione quelle stesse tecniche di analisi strategica che presentano ai clienti, andando a verificare se esista (almeno per alcune di loro) la possibilità di rinnovare radicalmente il proprio modello di business, così da affrontare in chiave attiva la progressiva maturità del settore.

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 2010-14, le grandi società di consulenza sono cresciute in modo considerevole (+29,8%, pari ad un tasso medio annuo del 6,7%), anche se la loro crescita non è stata uniforme: due anni di forte accelerazione (2011 e 2014) con un andamento abbastanza piatto nei rimanenti tre anni. Queste società hanno aumentato il loro personale in maniera significativa (+22,8%) ma meno che proporzionale all'aumento di fatturato, andando a ricercare in una più elevata chargeability (+9,3%) il maggior numero di giornate/uomo necessarie per compensare anche una tariffa media in lieve calo (-3,5% pari ad un -0,8% annuo). Le grandi società di consulenza sembrano avere bene reagito alla crisi e le previsioni per il 2015 – ancora in sviluppo – sembrano indicare il pieno consolidamento della loro ripresa.

Fig. 35 Dati riassuntivi grandi società di consulenza 2010 - 2014

	2010	2014	Variazione
Fatturato (Mil. €)	1.250	1.622	+ 29,8%
Professional	7.085	8.700	+ 22,8%
Prezzo medio/giornata	970	936	- 3,5%
Chargeability	182	199	+9,3%

Nel quinquennio 2010-14 le grandi società sono cresciute considerevolmente sia come fatturato e in minor misura come professional, cercando una più elevata Chargeability.

Nel quinquennio 2010-14, le microsocietà di consulenza hanno conosciuto un periodo di forte crisi: pur essendo aumentate in numero (+21,6%) e in professional occupati (+3,3%), hanno registrato un deciso calo di fatturato (-15,6%, pari ad un tasso medio annuo del -4,1%). Data la ricorrente presenza di società con un solo professional, il calo del fatturato non si è potuto scaricare su un riaggiustamento dell'organico ma è passato principalmente da una riduzione del grado di chargeability, con una conseguenza riduzione della produttività.

Le micro società di consulenza non sembrano aver ancora superato la crisi, anche se le previsioni per il 2015 sono positive anche per questa categorie di imprese, ad indicare come il pieno consolidamento della ripresa del settore passi anche attraverso un assestamento delle micro imprese.

Fig. 36 Dati riassuntivi micro società di consulenza 2010 - 2014

	2010	2014	Variazione
Fatturato (Mil. €)	872	736	- 15,6%
Professional	10.877	11.241	+ 3,3%
Prezzo medio/giornata	639	560	- 12,4%
Chargeability	126	117	- 7,1%

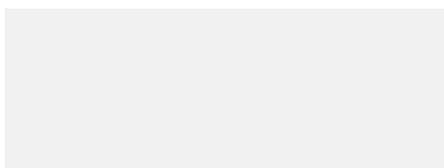
Nel chiudere queste considerazioni generali sul percorso di uscita dalla crisi, è importante sottolineare che c'è molta variabilità all'interno delle diverse classi di imprese e non mancano casi di grandi e medie imprese di consulenza che stanno ancora risentendo di un periodo di crisi e così pure non poche micro e piccole società di consulenza hanno saputo nell'ultimo quinquennio costruire percorsi virtuosi di crescita. Anche la propensione all'innovazione – ad esempio sui temi della digitalizzazione e del green management – rappresenta un altro importante spartiacque tra i winner e i loser.

La propensione all'innovazione – ad esempio sui temi della digitalizzazione e del green management – rappresenta un altro importante spartiacque tra i winner e i loser.

Le imprese di consulenza in Italia nel 2014

	Grandi (50 addetti e oltre)	Medie (10 - 49 addetti)	Piccole (3 - 9 addetti)	Micro (fino a 3 addetti)
Fatturato medio (milioni €):	1.622	452	508	736
Andamento del fatturato 14/13:	10,6%	3,4%	6,3%	-2,8%
Occupazione professional media:	8.700	3.478	6.457	11.241
Andamento dell'occupazione professional 14/13:	6,8%	1,2%	3,0%	-1,4%
Produttività (fatturato/professional):	186.437	129.960	78.674	65.474
Principali aree di specializzazione:				
Area Strategia	23,7%	14,1%	26,1%	15,4%
Area Finance e Risk Management	31,2%	8,1%	24,1%	9,4%
Area Funzionale	35,8%	41,1%	17,4%	21,0%
Area Risorse Umane, Change Management e Formazione	6,6%	32,3%	26,6%	42,4%
Altro	2,7%	4,4%	5,8%	11,8%
Settori di specializzazione:				
Servizi	68,4%	48,0%	34,9%	34,2%
Industria	22,3%	38,8%	56,6%	59,8%
PA e Sanità	9,4%	13,4%	8,5%	6,0%
Clienti serviti nel settore privato:				
Grandi imprese (fatturato >500 Mil. €)	51,3%	24,8%	7,1%	4,3%
Medie imprese (fatturato 50 - 500 Mil. €)	41,3%	32,3%	23,7%	29,0%
Piccole imprese (fatturato <50 Mil. €)	7,4%	43,0%	69,4%	66,7%
Clienti serviti nel settore pubblico:				
Amministrazioni Locali	27,8%	52,8%	76,2%	88,8%
Amministrazioni Centrali	49,0%	42,5%	19,6%	8,2%
Sanità	23,2%	4,7%	4,2%	2,9%
Presenza internazionale:				
% di fatturato da progetti svolti all'estero	13,4%	8,0%	7,9%	1,9%

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 2014 che effettuano consulenza di Management Consulting, composto da circa 18.500 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 dalle imprese delle indagini precedenti che erano state raggiunte telefonicamente e avevano accettato di essere registrate; da un insieme di imprese associate ad ASSOCONSULT e altre 2400 imprese ottenute da liste relative ad altre indagini sul settore del Management Consulting, per un totale di circa 4000 imprese (pari al 22% di copertura).

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).

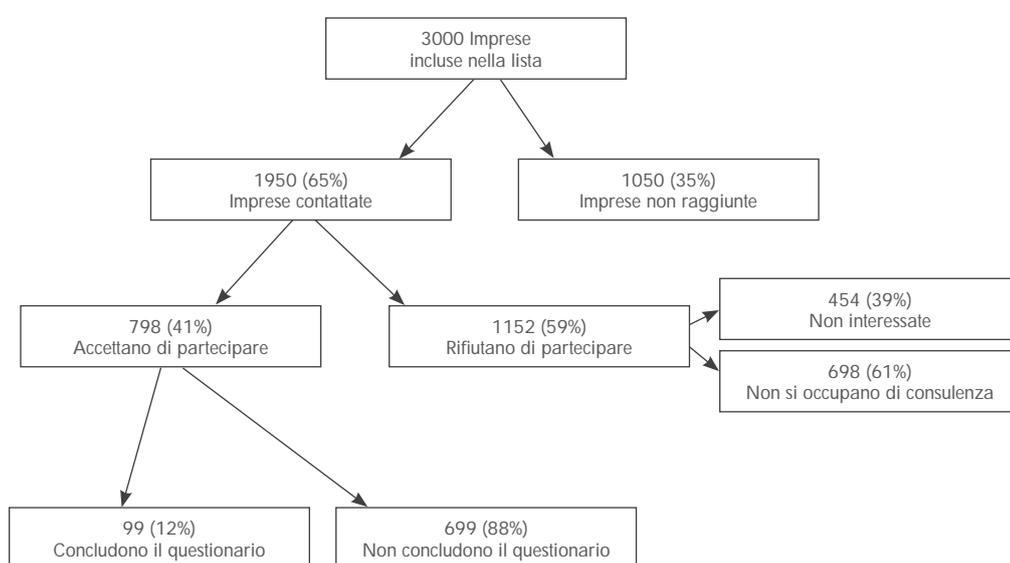
Queste analisi "macro" hanno rappresentato l'impianto di base per l'indagine statistica sul campo. Questa indagine si è svolta nel periodo Marzo-Aprile 2015 e ha raccolto dati per l'anno 2014, oltre che per l'anno precedente e le previsioni per l'anno in corso.

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 2014. A tal fine si è aggiornata la numerosità stimata nella precedente indagine, relativa all'anno 2013, con il dato sulla nati-mortalità delle imprese avvenuta tra il 2013 e il 2014 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, solo il 16% 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 alle 672 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*

Comitato esperti di supporto all'indagine

Elisabetta Artioli – *Lattanzio Group*

Gianluca Barbaresco – *BIP*

Marco Giustacchini – *PWC*

Mirko De Angelis – *Accenture*

Giovanni Colucci – *KPMG*

Rodolfo Sarrecchia – *Deloitte*

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.

Responsabile della comunicazione e del progetto editoriale

Marco De Amicis – Assoconsult

Team di supporto alle interviste e alla gestione dei questionari

Università degli Studi di Roma Tor Vergata, con il coordinamento di Vincenzina Vitale e Sara Belisari
Edoardo Agostini, Anna Biccellari, Martina Cappuccini, Alessandro Carola, Davide Fraioli, Lorenzo Giaimo, Arianna Rita Mogno, Michele Paolesse, Ludovica Pastori, Michela Porziani, Pierpaolo Ricci, Federica Sabato, Alessandro Sorgenti, Francesca Tessier, Marta Zecca.

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, ect.), 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 2015 - Roma

ISBN 978-88-6507-870-9

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 2015
Universitalia di Onorati s.r.l.
Via di Passolombardo 421, 00133 Roma Tel: 062026342
email: editoria@universitaliasrl.it - www.universitaliasrl.it

Progetto Grafico: Nicola Sacchi - 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

www.assoconsult.org

