

IX EDIZIONE

**STATI GENERALI
DEL MANAGEMENT
CONSULTING**

ROMA, 15 GIUGNO 2018 – CONFINDUSTRIA Sala Pininfarina

STATI GENERALI DEL MANAGEMENT CONSULTING 2018

**FINTECH: COME LA TECNOLOGIA
STA CAMBIANDO I SERVIZI FINANZIARI**



IL MANAGEMENT CONSULTING IN ITALIA

Rapporto annuale 2017-2018 dell'Osservatorio Confindustria Assoconsult

Università di Roma Tor Vergata
Corrado Cerruti – Simone Borra
Con il supporto di Sara Belisari, Stefano Tucci e Anastassia Zanoni
Stati Generali del Management Consulting
Roma, 15 Giugno 2018



I. Introduzione

II. Andamento del settore

III. Segmentazione del mercato

IV. Consulenza su progetti digital

V. Ricerca & Selezione del Personale

VI. Sfide future



L'ottava edizione del rapporto sul Management Consulting in Italia, in partnership tra Assoconsult e Tor Vergata, si è basata su tre percorsi di ricerca:

Analisi statistiche macro	Indagine statistica (questionari)	Approfondimenti sul panel di rispondenti
<ul style="list-style-type: none">▪ Dati Istat▪ Dati Registro Imprese▪ Confronto con ricercatori Istat	<ul style="list-style-type: none">▪ Predisposizione questionari di ricerca▪ Verifica a campione su circa 1000 imprese▪ Raccolta e analisi di circa 100 questionari▪ Focus sulla digitalizzazione nella R&S	<ul style="list-style-type: none">▪ Analisi di un panel di circa 70 aziende (di cui 5 di grandissime dimensioni)▪ Interviste a 8 responsabili di divisioni “digital” di grandi e medie società di consulenza

Introduzione: Il Perimetro



Il Management Consulting nella definizione seguita in questa ricerca:

	Comprende	Non comprende
Attività	Strategia	Sviluppo sistemi informativi
	Corporate finance	Outsourcing
	Amministrazione e controllo	Pubbliche relazioni
	Risk management e compliance	Comunicazione
	Organizzazione e risorse umane	Consulenza legale e fiscale
	Formazione	
	Marketing e vendite	
	Operations	
	ICT consulting	
	Comprende	Non comprende
Operatori	Società che fanno consulenza come attività principale	Software/ hardware vendor
		Studi professionali
		Persone fisiche



I. Introduzione

II. Andamento del settore

III. Segmentazione del mercato

IV. Consulenza su progetti digital

V. Ricerca & Selezione del Personale

VI. Sfide future

Dimensione e Struttura

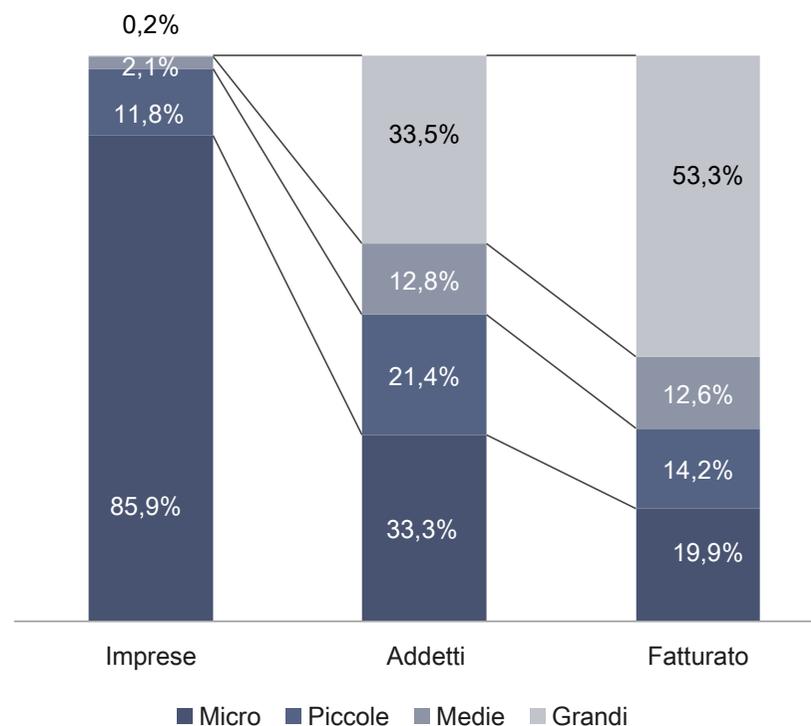


Il Management Consulting (MC) in Italia: un mercato da 4,1 Mld euro, con un business polverizzato come numero di imprese ma al tempo stesso fortemente concentrato come distribuzione del fatturato.

Struttura del mercato italiano per dimensione delle aziende – anno 2017

Dimensione aziende	Imprese	Fatturato (Mil €)	Addetti
Grandi (50+)	35	2.198	13.538
Medie (10-49)	450	522	5.337
Piccole (3-9)	2.565	587	8.938
Totale G.M.P.	3.050	3.307	27.813
Micro (<3)	18.825	824	13.911
Totale Italia	21.875	4.131	41.724

Il Management Consulting rappresenta lo 0,24 % del PIL nazionale [Era lo 0,20% nel 2013]

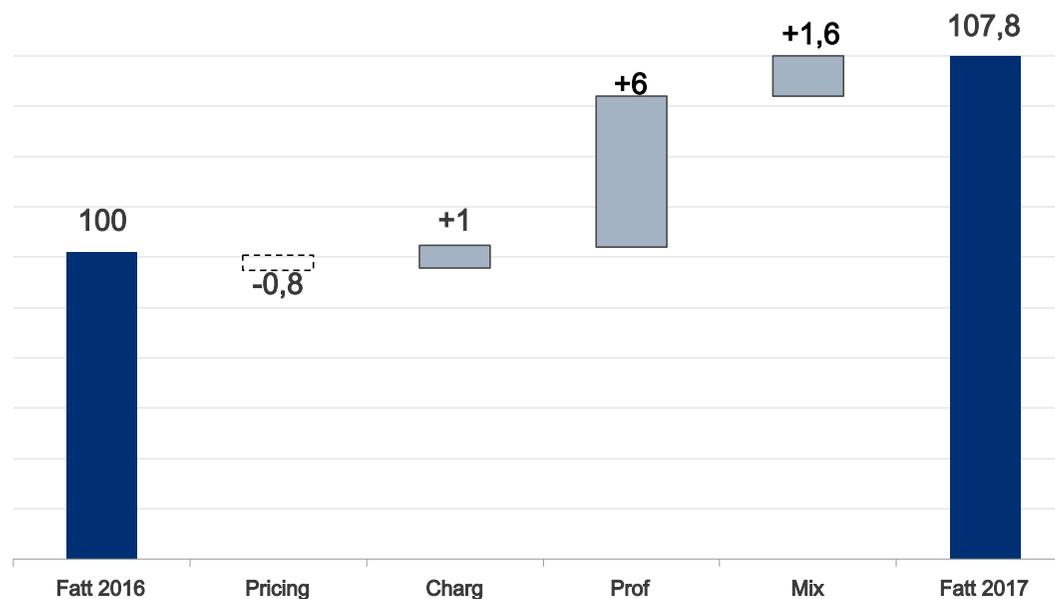


L'andamento del 2017 in sintesi



Nel 2017 il mercato cresce del +7,8% pur a fronte di un pricing ancora in riduzione, trainato da un maggior volume di attività (occupazione e chargeability).

Il crescente peso delle grandi società di società determina un effetto mix positivo
2016-2017



Andamento del Fatturato 2016 – 2018

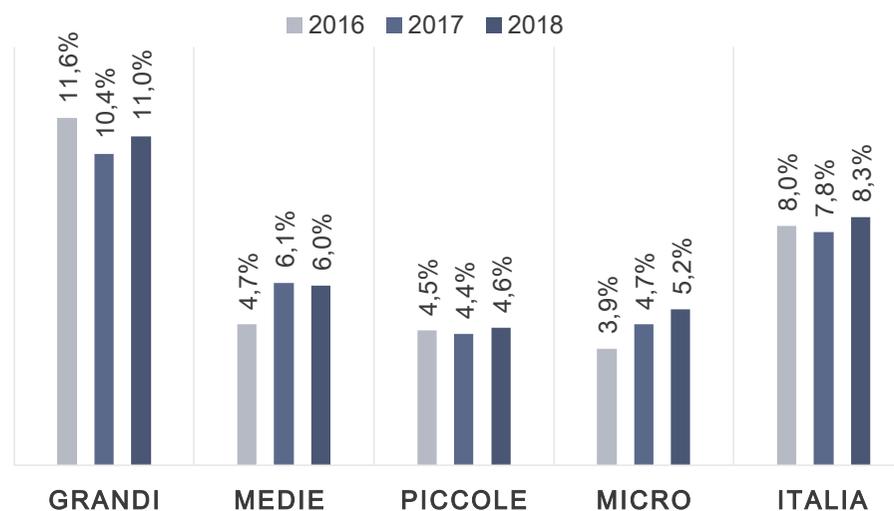


Nel 2017 il mercato cresce del +7,8%, in lieve flessione rispetto al +8% del 2016. La crescita è trainata dalle grandi società di consulenza (+10,4%) ma anche le altre società confermano il trend positivo del settore (attorno al 5-6%).

Nel 2018 è prevista una crescita del 8,3%

Fatturato (Mil euro)			
	2016	2017	2018P
Grandi	1.991	2.198	2.440
Medie	492	522	553
Piccole	562	587	614
Micro	787	824	867
Totale	3.832	4.131	4.474

Variazione Fatturato

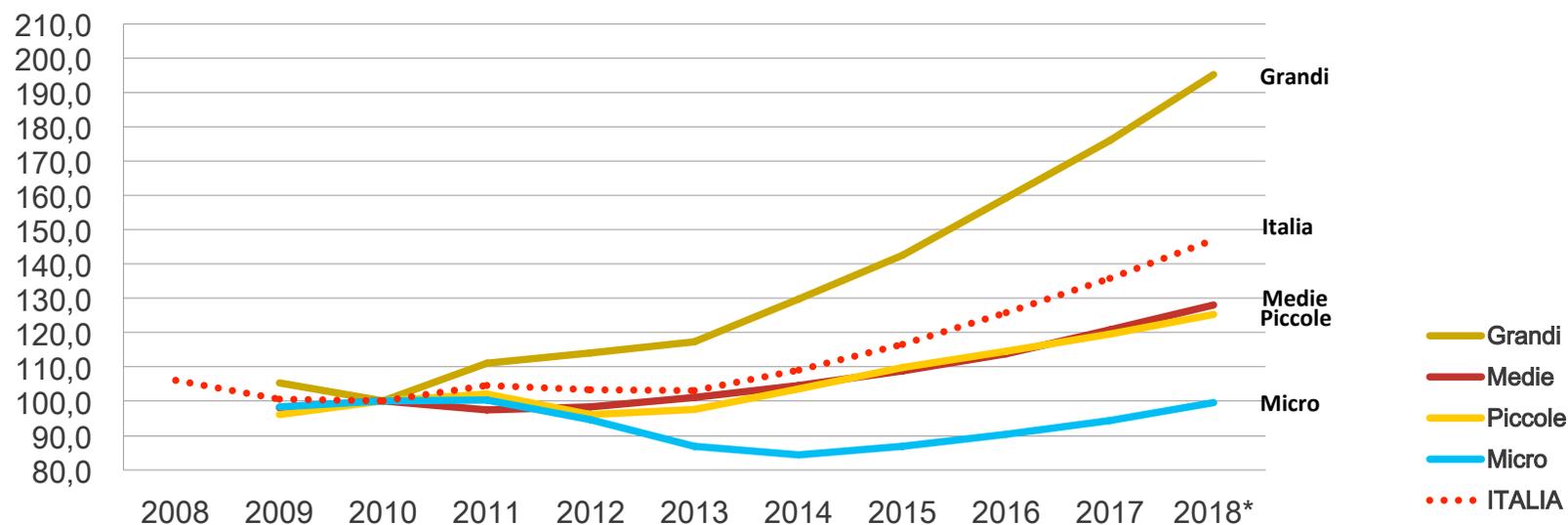


Trend del Fatturato 2010 - 2018 (per classe dimensionale)



A partire dal punto di minimo del 2010, il settore del Management Consulting sta crescendo ad un tasso annuo medio del 4,6%, trainato dalle società di grandi dimensione che crescono al tasso annuo del 9,1%.

Andamento fatturato MC (anno base 2010=100)



Andamento dell'occupazione di professional 2016 - 2018

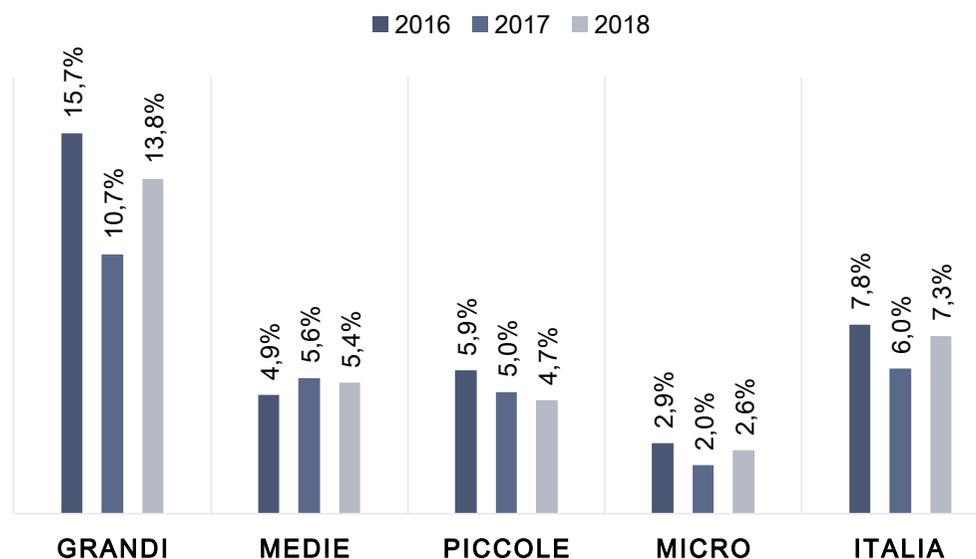


Nel 2017 l'occupazione di professional cresce del 6%, meno della crescita di fatturato (+7,8%).
 Le grandi imprese crescono al +10,7%, le altre società di consulenza a tassi più contenuti.
 Le donne rappresentano il 31% dell'occupazione di professional [ad esclusione delle micro] e il 37% dell'occupazione nelle grandi società di consulenza.

Nel 2018 è prevista una crescita del 7,3%, a fronte di una crescita del fatturato del 8,3%

Professional			
	2016	2017	2018P
Grandi	11.503	12.734	14.491
Medie	3.993	4.217	4.444
Piccole	6.859	7.202	7.540
Micro	11.530	11.761	12.066
Totale	33.885	35.913	38.542

Variazione Professional



Focus su Assunzioni e Turnover



Valori assoluti

2017	Assunti	<i>Di cui: Neolaureati</i>	<i>Di cui: Con esperienza</i>	Turnover	Saldo
Grandi	3.455	2.045	1415	2.230	1.225
Medie	435	150	285	210	224
Piccole	710	355	355	360	348
Totale	4.600	2.550	2.050	2.800	1.800

Valori percentuali

2017	Assunti	<i>Di cui: Neolaureati</i>	<i>Di cui: Con esperienza</i>	Turnover	Saldo
Grandi	27%	16%	11%	17%	10%
Medie	10%	3,5%	6,5%	5%	5%
Piccole	10%	5%	5%	5%	5%
Totale	19%	10,5%	8,5%	11,5%	7,5%

Nel 2017
le società di Management
Consulting
[grandi, medie e piccole]
hanno assunto in totale circa
4.600 professional
di cui oltre 2.500 neo laureati

Il turnover medio è del 11,5%,
con trend molto diversi nelle
grandi e nelle medio-piccole.

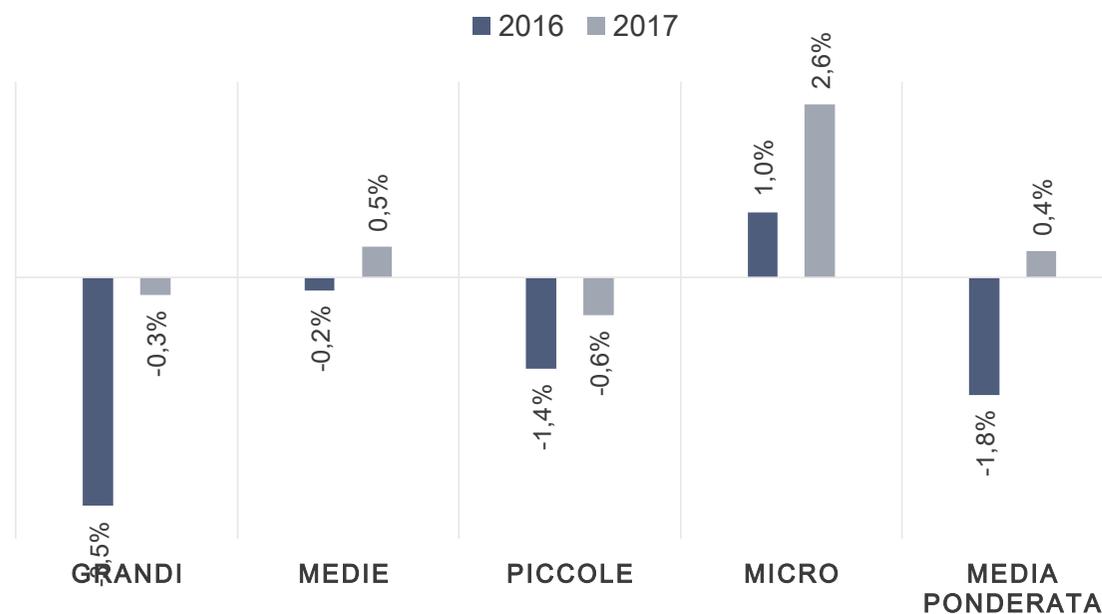
Produttività



Nel 2017 il fatturato medio per professional è pari a 115.000 € con una sostanziale stabilità (+0,4%), pur a fronte di un calo delle grandi imprese (-0,3%).

Variazione Fatturato per Professional

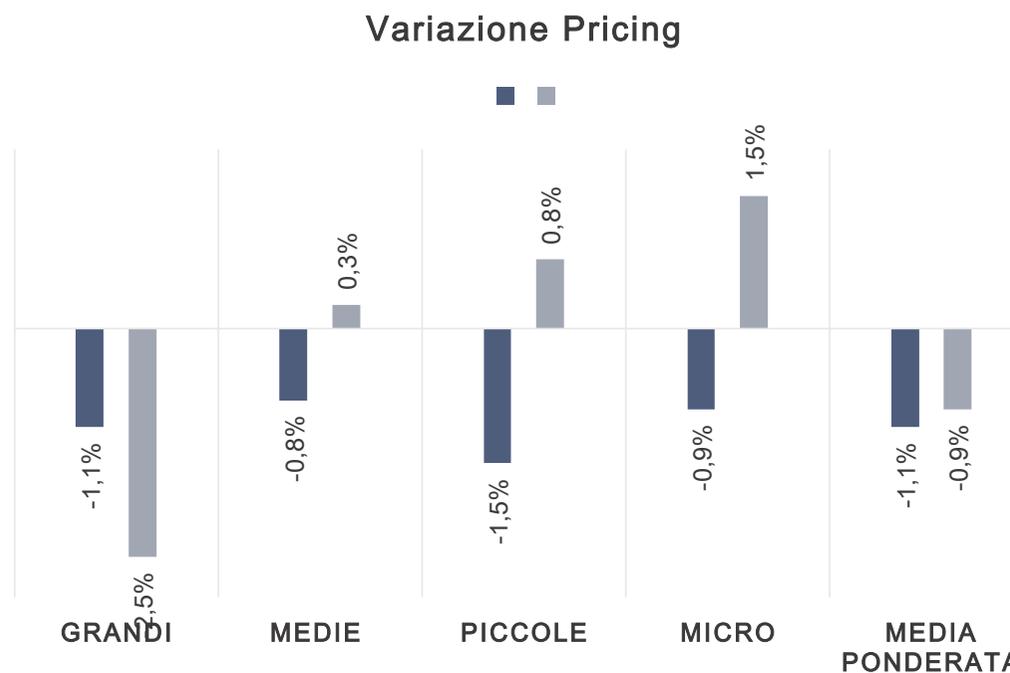
Produttività (Migliaia euro)		
	2016	2017
Grandi	173,1	172,6
Medie	123,2	123,8
Piccole	81,9	81,5
Micro	68,3	70,1
Totale	113,1	115,0





Il pricing medio è pari a 788 euro/giorno, ancora in contrazione (-0,9%) rispetto al 2016.
Sono soprattutto le grandi società di consulenza ad avere un pricing in contrazione.

Pricing giorno (in €)		
	2016	2017
Grandi	946	922
Medie	749	751
Piccole	646	651
Micro	542	550
Totale	794	788



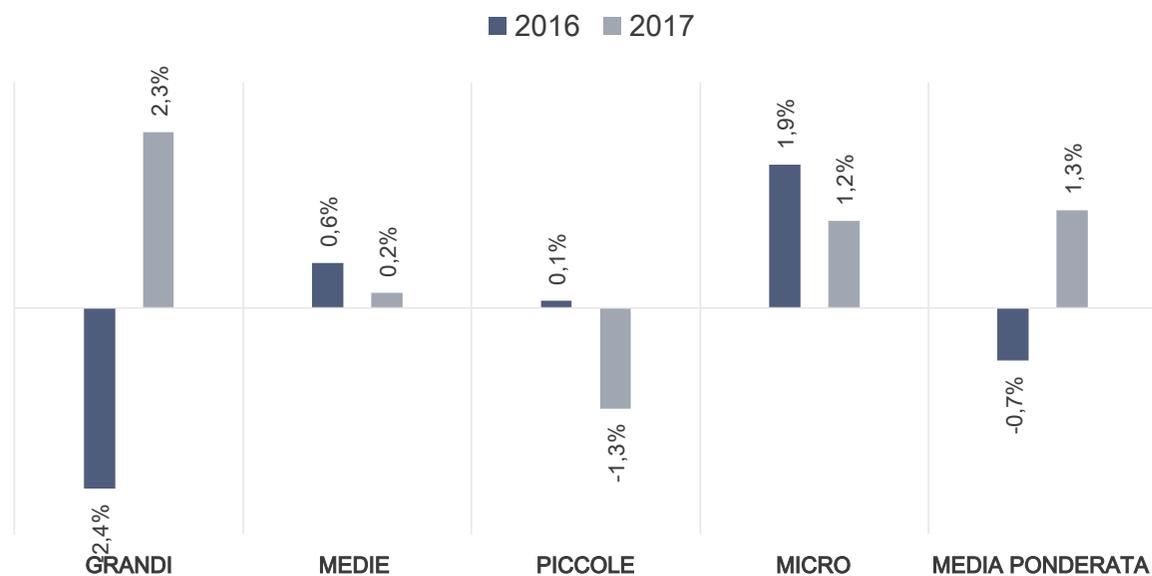
Chargeability



La chargeability media è pari a 145 giorni (pari al 66%), in aumento rispetto al 2016 (+1,3%).

Chargeability			
	2016 (in gg.)	2017 (in gg.)	2017 (in %)
Grandi	183	187	85%
Medie	165	165	75%
Piccole	127	125	57%
Micro	126	127	58%
Totale	142	145	66%

Variazione Chargeability





I. Introduzione

II. Andamento del settore

III. Segmentazione del mercato [solo su società con 3 o più addetti]

IV. Consulenza su progetti digital

V. Ricerca & Selezione del Personale

VI. Sfide future

Aree di Specializzazione: valori di mercato e trend

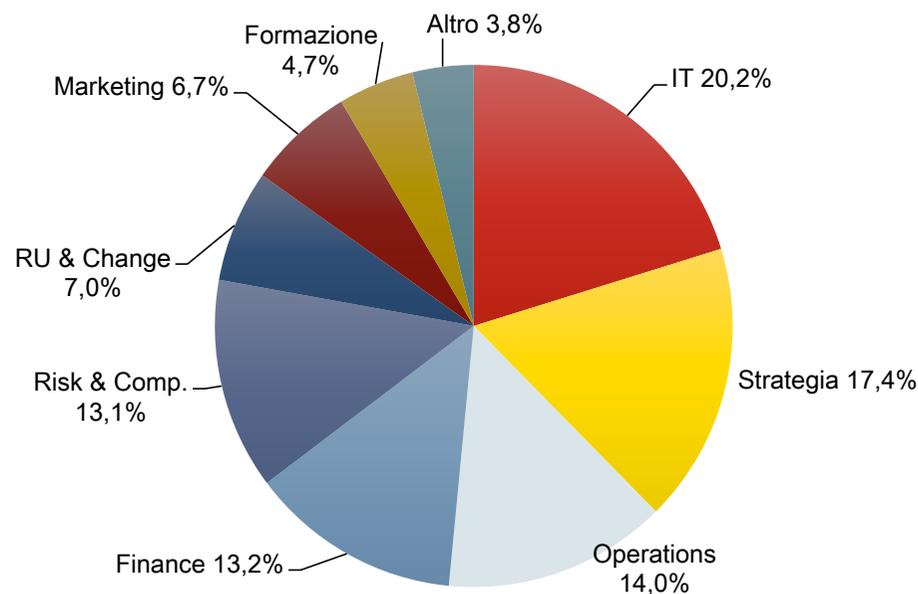


L'area IT cresce in maniera molto significativa superando l'area Strategia.

Fatturato MC 2017 per area di specializzazione

Area di specializzazione	Valori (in Mil€)	Trend 2017-2016
IT	668,9	+29,3%
Strategia	573,9	-8,4%
Operations	461,6	+24,1%
Finance	436,2	+16,0%
Risk & Compliance	433,4	+15,6%
RU e Change Mgmt	230,1	+14,8%
Marketing	220,2	-13,2%
Formazione	156,7	-21,3%
Altro	126,9	+0,3%
Totale Italia [GMP]	3.307,9	+8,6%

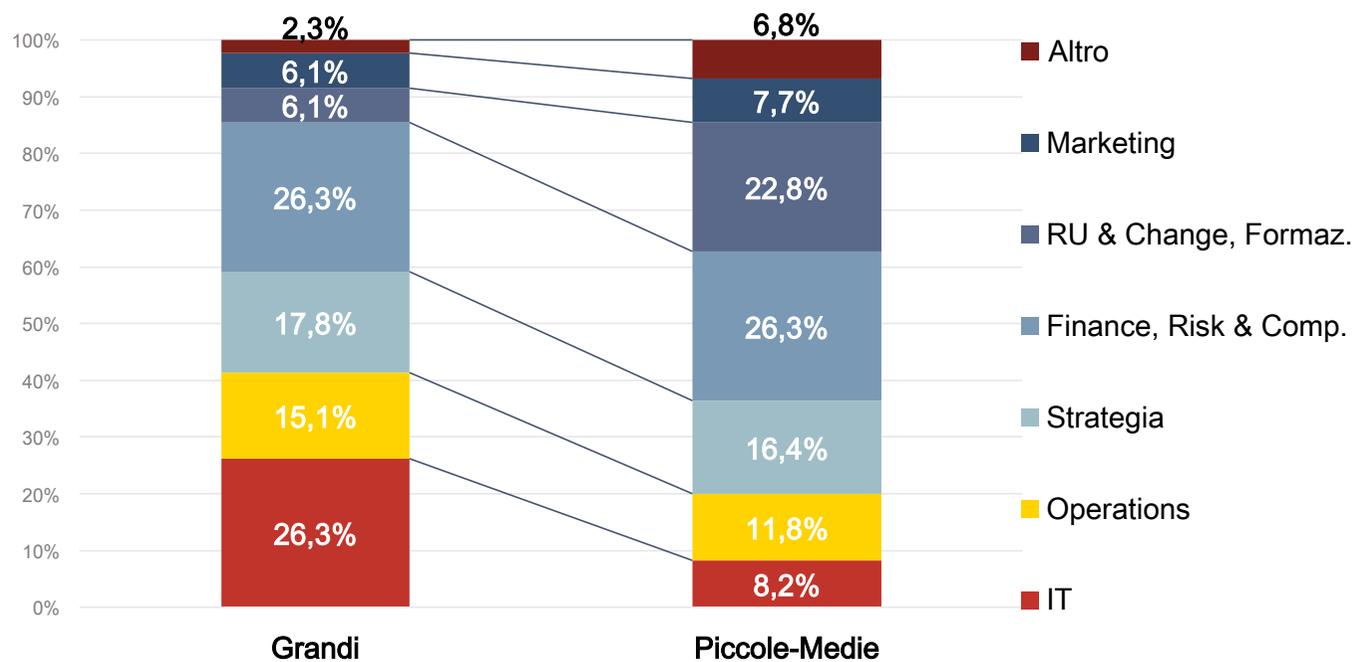
Ripartizione % Fatturato MC 2017 per area di specializzazione



Aree di Specializzazione: confronto tra grandi e piccole medie



Aree di specializzazione: confronto G e P-M



Settori serviti: valori di mercato e trend



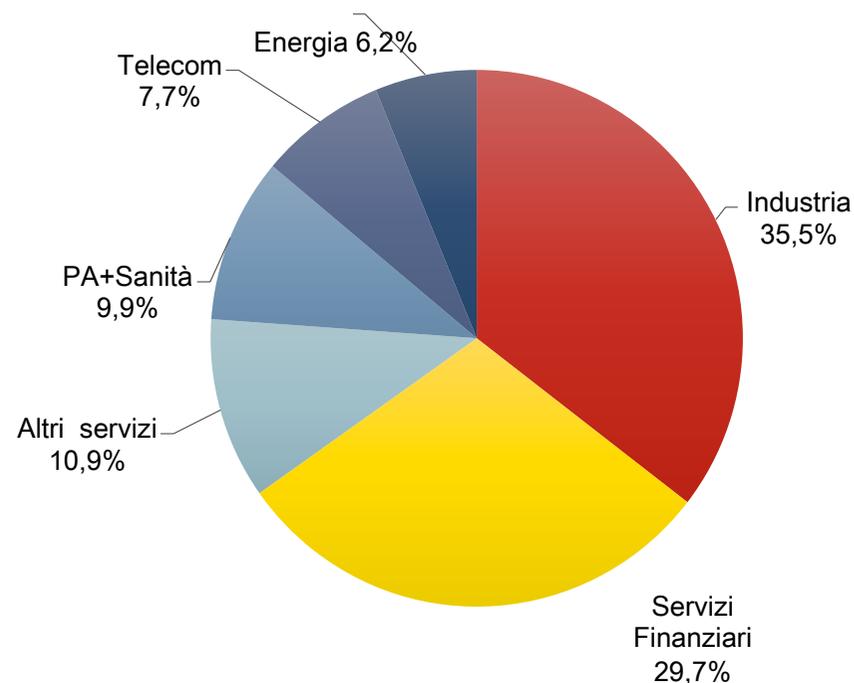
La consulenza all'Industria cresce in maniera decisa, trainata da iniziative di "Industria 4.0"

Ripartizione % Fatturato MC 2017 per settore servito

Fatturato MC 2017 per settore servito

Settori serviti	Valori (in Mil€)	Trend 2017-2016
Industria	1.172,6	+11,0%
Servizi Finanziari	983,6	+7,8%
Telecom e Media	255,5	-5,3%
Utilities	204,7	+4,8%
Altri servizi *	361,4	+16,4%
PA e Sanità	329,0	+9,7%
Totale Italia [GMP]	3.306,8	+8,6%

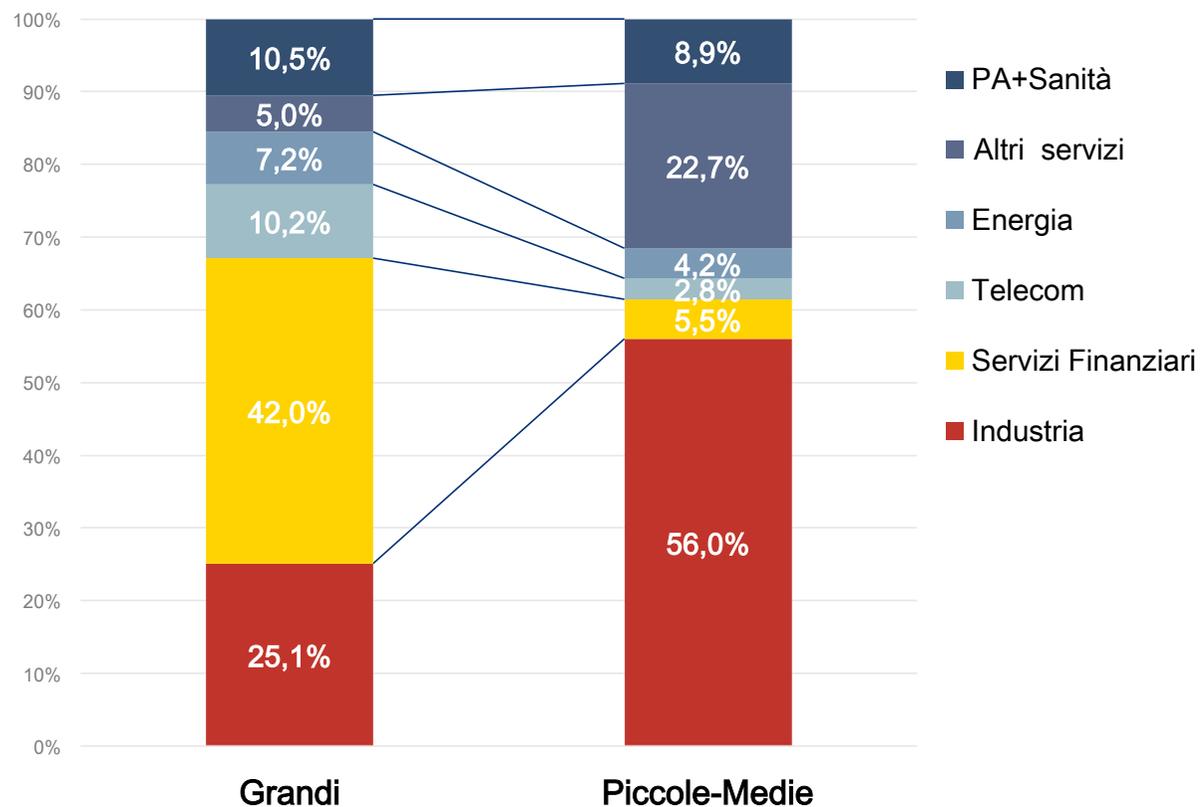
* "Altri servizi" includono Trasporti e Logistica, Distribuzione all'ingrosso e dettaglio, Turismo Alberghi e Ristorazione ..



Settori serviti: confronto tra grandi e piccole medie



Settori serviti: confronto G e P-M



Settori serviti: il mancato volano della Pubblica Amministrazione



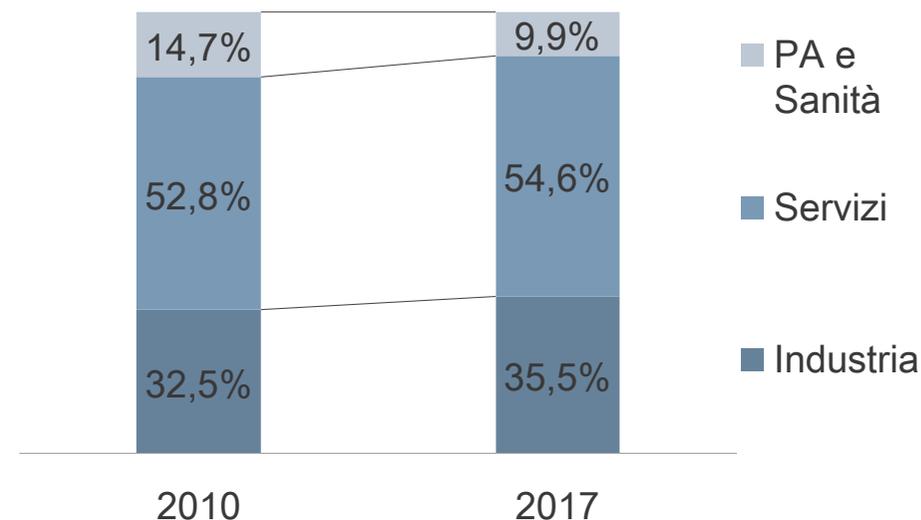
La ripresa del settore – a partire dal punto di minimo del 2010 – è stata interamente trainata dall'industria e dal terziario.

La consulenza alla PA ha vissuto un periodo di lunga crisi, tornando ai livelli del 2010 solamente nel 2017.

Spesa in consulenza per settore 2010-2017

Settori serviti	Valori 2010 (in Mil€)	Valori 2017 (in Mil€)	Trend 2010-2017
Industria	706	1.173	+66%
Servizi	1.146	1.805	+58%
PA e Sanità	319	329	+3%
Totale Italia [GMP]	2.172	3.307	+52%

Distribuzione fatturato sui settori di attività 2010 – 2017



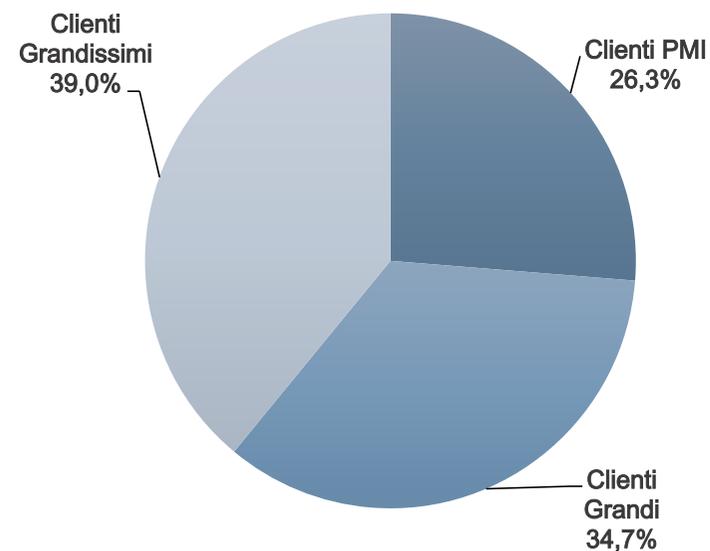
Clienti nel Settore Privato: valori di mercato e trend



Nel settore privato, le grandissime imprese (oltre 500 Mil€ fatturato) sono i principali acquirenti di servizi di consulenza.

Fatturato MC 2017 per classe dimensionale dei clienti

Imprese clienti	Valori (in Mil€)	Trend 2017-2016
Grandissime imprese	1.161,7	+15,6%
Grandi imprese	1.033,7	-1,4%
Piccole imprese	782,4	+13,0%
Totale Privato [GMP]	2.977,8	+8.5%



Legenda:

Grandissime imprese: oltre 500 Mil€ fatturato

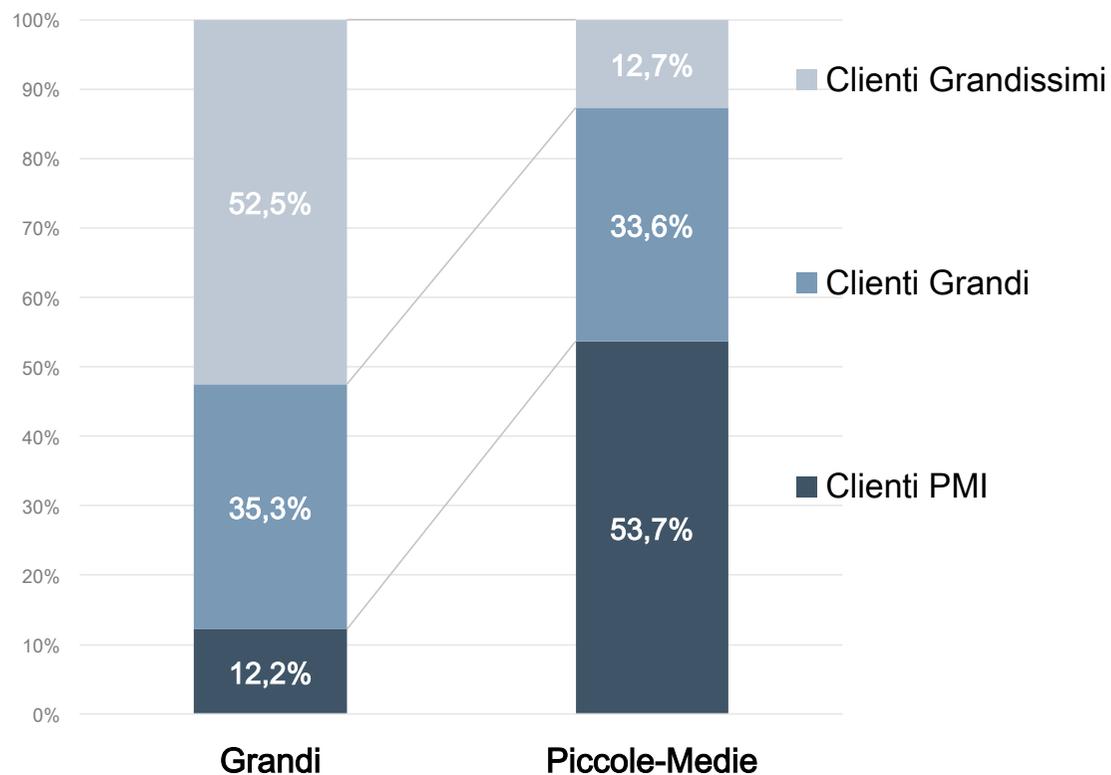
Grandi imprese: oltre 50 e fino a 500 Mil€ fatturato

Piccole imprese: fino a 50 Mil€ fatturato

Clienti nel Settore Privato: confronto tra grandi e piccole medie



Clienti del Settore Privato: confronto tra G e P-M



Clienti nel Settore Pubblico: valori di mercato e trend

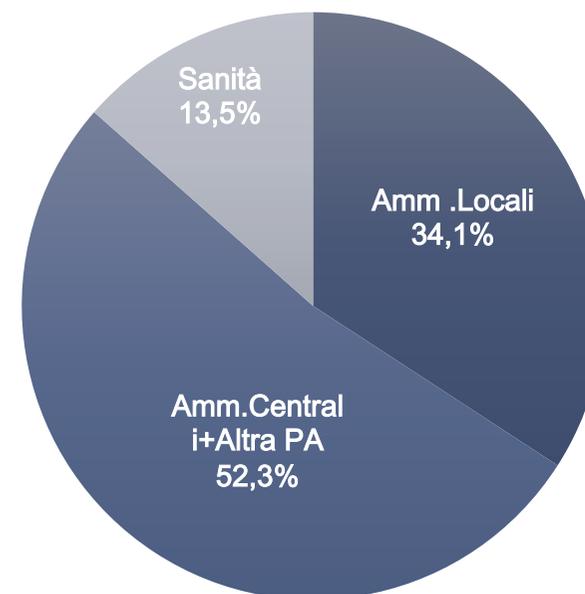


Le Amministrazioni Centrali (insieme ad a grandi aziende pubbliche quali ANAS, Poste, ...) sono i principali acquirenti di servizi di consulenza nel settore Pubblico.

Fatturato MC 2017 per tipologia di clienti PA

Imprese clienti	Valori (in Mil€)	Trend 2017-2016
Amministrazioni Centrali + Altra PA	172,1	+17,7%
Amministrazioni Locali	112,3	+5,8%
Sanità	44,5	-6,6%
Totale Pubblico [PMG]	328,9	+9,7%

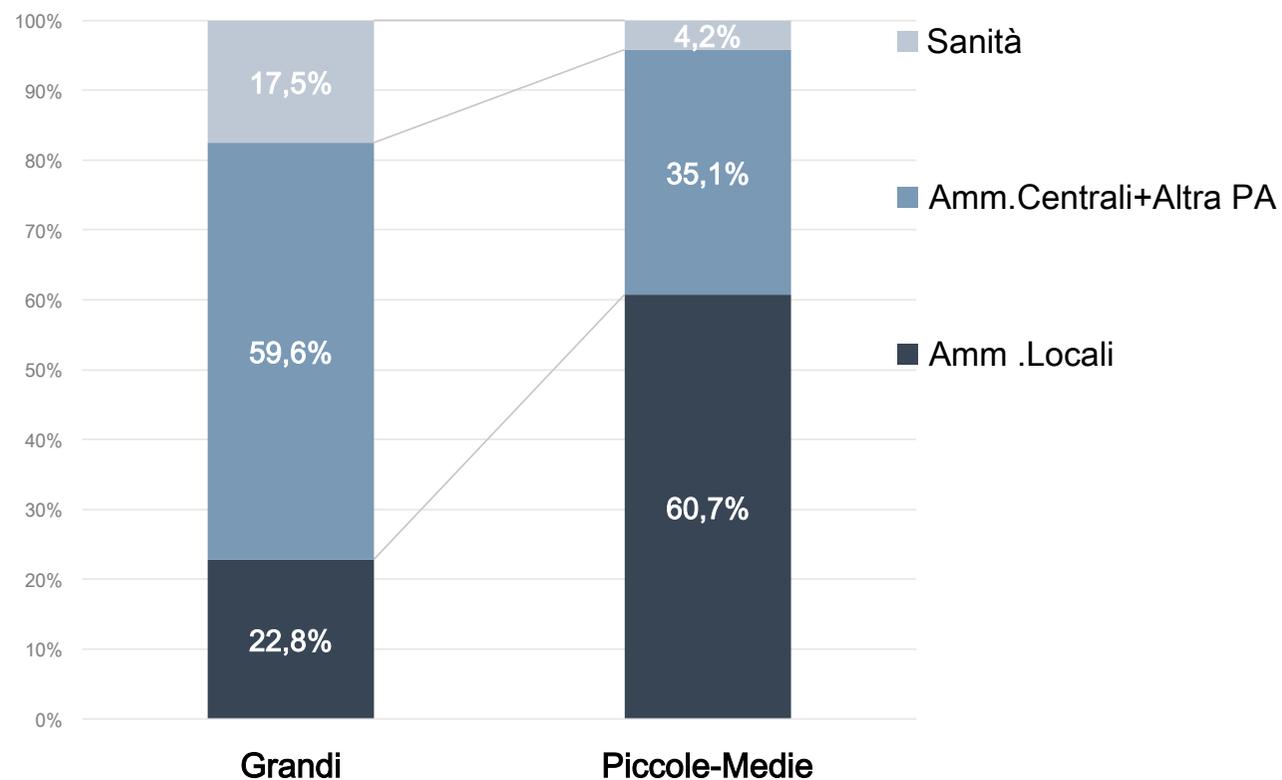
* "Altra PA" include le grandi aziende pubbliche quali ANAS, Poste Italiane, CONSIP, GSE, Sviluppo Italia, ENAV ..



Clienti nel Settore Pubblico: confronto tra grandi e piccole-medie



Clienti nel Settore Pubblico: confronto tra G e P-M





I. Introduzione

II. Andamento del settore

III. Segmentazione del mercato

IV. Consulenza su progetti digital

V. Ricerca & Selezione del Personale

VI. Sfide future

L'incidenza e le caratteristiche dei progetti di digital transformation



La consulenza su progetti di digital transformation è riconosciuta a livello europeo come il principale driver di sviluppo del settore del Management Consulting.

Questo filone di attività presenta caratteristiche differenti da quella della “tradizionale” consulenza manageriale perché richiede:

nuove professionalità + investimenti dedicati + nuovo approccio al cliente

Queste specificità stanno creando delle barriere che le società di consulenza di minori dimensioni trovano difficile superare, una difficoltà che rimarrà anche nei prossimi anni!

Dimensione società consulenza	Incidenza fatturato digital
Grandissime	Circa il 30%
Grandi	15-20%
Medie	10-15%
Piccole	Meno del 2%

Dimensione società consulenza	Società con previsione aumento fatturato digital
Grandissime (+250)	Il 100%
Grandi (50+)	80-90%
Medie (10-49)	70-80%
Piccole (3-9)	Meno del 5%

Le attività e tecnologie più presenti nei progetti di digital transformation



La consulenza su progetti di digital transformation si presenta come sviluppo di attività consulenza “tradizionali”, in primis il “ridisegno dei processi” o il “change management”, ma richiede la capacità di realizzare l’attività in un contesto e con strumenti differenti.

Alle società di consulenza viene chiesto di conoscere le ricadute sul business delle nuove tecnologie digitali, arricchendo l’analisi tecnica (fatta da specialisti IT) alle specificità dell’industry.



Le società di consulenza di fronte alla sfida del digitale



I confini del settore del Management Consulting diventano meno definiti e l'arena competitiva si allarga non solo in termini di opportunità di business ma anche in termini di nuovi player (soprattutto di matrice IT) che estendono il portafoglio di offerta includendo anche servizi di consulenza.

Le grandi società di consulenza si sono organizzate per fornire consulenza su progetti di digital transformation attraverso nuove strutture quali:

- l'acquisizione di società specializzate
- la costituzione di una divisione digital
- l'identificazione di competence center

sviluppando— anche a livello internazionale — la rete di conoscenze necessaria per la gestione di questi progetti, in stretta interazione con le tradizionali “practice” consulenziali.

Le società di medio-piccole dimensioni sta affrontando questa sfida:

- specializzandosi su specifiche attività/tecnologie
- integrandosi in progetti/partnership più grandi
- valorizzando le loro competenze su processi di business/industry

integrando in maniera mirata il portafoglio di competenze attraverso assunzioni mirate.



I. Introduzione

II. Andamento del settore

III. Segmentazione del mercato

IV. Consulenza su progetti digital

V. Ricerca & Selezione del Personale

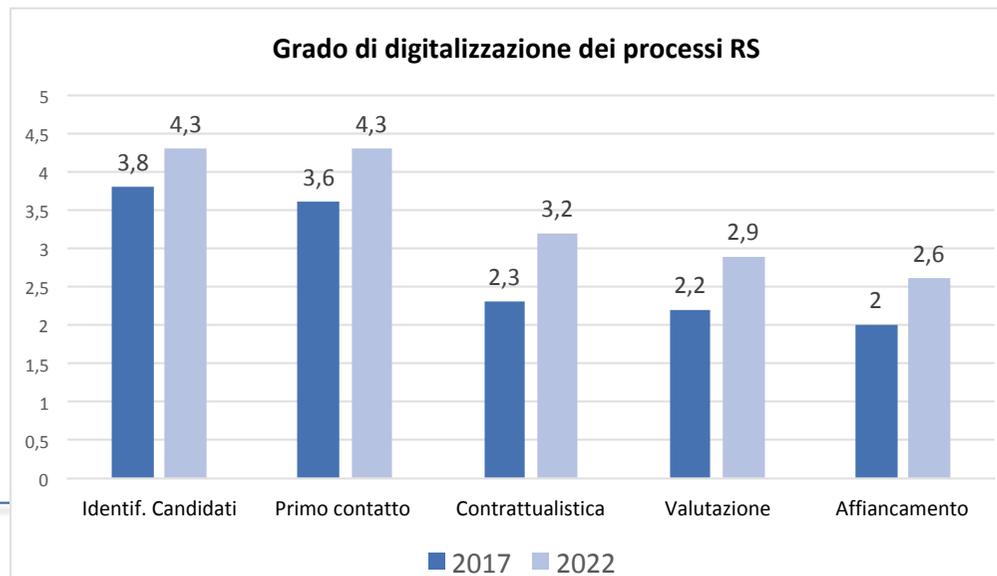
VI. Sfide future

L'impatto della digitalizzazione sulla Ricerca e Selezione del Personale



- ❑ Le società di Ricerca e Selezione del Personale operano in un settore profondamente toccato dalla digital transformation in particolare dai Social Media e dal Mobile Internet.
- ❑ Questa trasformazione che avviene in un momento di forte sviluppo del settore – che nel 2017 è cresciuto ad un tasso di oltre 5% (fonte ECSSA) – spinge le società di Ricerca e Selezione personale, su richiesta del mercato, ad innalzare la qualità e la tipologia della consulenza proposta amplificando ulteriormente l'importanza del contatto personale con candidati altamente qualificati.
- ❑ I processi di R&S sono diversamente impattati dalle tecnologie digitali

Evidenze
da un campione di
36 società di R&S



Legenda:

Impatto tecnologie digitali
1 – Irrilevante
2 – Leggero
3 – Medio
4 – Forte
5 – Molto forte



Le società di R&S analizzate si raggruppano in tre grandi cluster:

A. Positivi & propositivi

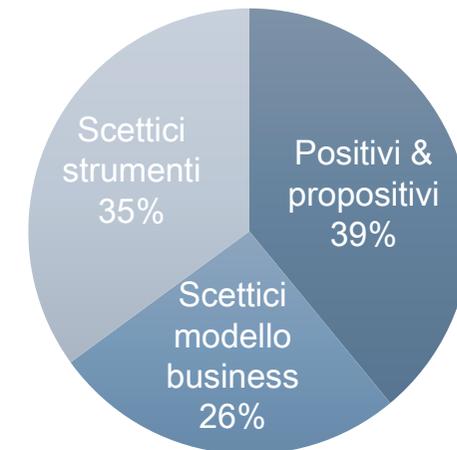
cambiamento del modello di business, interlocutori dei clienti nella digitalizzazione, rilevanza del lavoro da remoto, affiancamento nella scelta di freelance / lavoratori gig

B. Scettici sul modello di business

scettici sull'efficacia del digitale/modello di business, importanza di rapporti duraturi

C. Scettici sugli strumenti

scettici su videointerviste e su ricerca via algoritmi



Tutti e tre i cluster condividono la “centralità del contatto personale con i candidati”

In ogni cluster ci sono società di ogni dimensione. Non c'è il “digital divide” dimensionale che caratterizza il Management Consulting

.... ma è molto evidente come le società che oggi si sono più attrezzate per gestire la digitalizzazione sono anche quelle che stanno pensando di investire maggiormente in un'ulteriore digitalizzazione.



- ❑ Le tecnologie digitali stanno avendo un impatto particolarmente marcato nelle prime fasi del processo di ricerca (Identificazione di potenziali candidati e Primo contatto di potenziali candidati).
- ❑ Emerge il forte contributo delle tecnologie digital nella riduzione dei tempi anche nella fase della selezione (prevalentemente grazie ai video colloqui) permettendo di presentare al cliente una short list in tempi più brevi (fonte ECSSA: nei 90% dei progetti presentazione entro 4 settimane dall'incarico).
- ❑ L'affiancamento al cliente in fase di onboarding e la valutazione dei candidati sono invece le due aree al momento meno toccate dalle tecnologie digitali in quanto rimane fondamentale il contatto personale con candidati altamente qualificati e il valore consulenziale.

La tecnologia aiuta fortemente gli aspetti del processo preliminare di recruiting ma la selezione si completa solo con la valutazione complessiva finale del candidato



- I. Introduzione
- II. Andamento del settore
- III. Segmentazione del mercato
- IV. Digital Transformation
- V. Ricerca & Selezione del Personale

VI. Sfide future



La ripresa del settore del Management Consulting si è consolidata a livello di tutte le classi dimensionali (ivi incluse le micro), grazie alle grandi opportunità di crescita offerte dalla consulenza ai processi di digital transformation.

La digital transformation, pur rappresentando una grande opportunità, presenta anche di rischi significativi:

- il cambiamento tecnologico sta accelerando e sta aumentando la necessità di investimenti e la necessità di rinnovamento delle competenze
 - il livello di concorrenza aumenta, anche per l'entrata di nuovi player IT, con un pricing sotto pressione
 - il livello di rischio aumenta, anche per progetti remunerati "value based/profit sharing"
- ... con sullo sfondo la possibilità che alcune "disruptive innovation" a livello di piattaforme professionali e/o di algorithmic consulting possano erodere quote significative del business "tradizionale".

Le tradizionali competenze su processi/industry rimarranno un elemento di forza del settore ma dovranno essere aggiornate nel nuovo panorama digitale