

9° Rapporto

2017 / 2018

In collaborazione con



OSSERVATORIO SUL MANAGEMENT CONSULTING IN ITALIA

Rapporto annuale 2017 - 2018

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



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

Indice

Introduzione	5
Obiettivi e ambito dell'indagine	6
Executive Summary	7
Principali trend del Management Consulting in Italia	10
Le società di consulenza in Italia nel 2017	11
Il settore del Management Consulting in cifre	13
PARTE I	
Una fotografia del settore	13
Dimensione e struttura del settore.....	14
Localizzazione delle imprese.....	15
Fatturato e andamento per dimensioni delle imprese.....	16
Occupazione del settore.....	18
Andamento del settore del Management Consulting all'interno dell'economia italiana.....	21
Un confronto con l'andamento del Management Consulting in Europa.....	23
Fatturato per professional, pricing e chargeability.....	27
Un mercato in profonda trasformazione.....	29
PARTE II	
Un approfondimento su caratteristiche e trend del settore	33
Aree di specializzazione.....	34
Settori di attività serviti.....	36
Clienti serviti – settore privato.....	40
Clienti serviti – settore pubblico.....	42
PARTE III	
La sfida della Digital Transformation	45
La consulenza a supporto della Digital Transformation.....	46
I progetti di Digital Transformation.....	47
Un'analisi qualitativa degli impatti della Digital Transformation sul Management Consulting.....	48
L'allargamento dei confini del settore.....	49
Le strategie di sviluppo nel digitale.....	50
L'impatto sulle società di consulenza.....	51
PARTE IV	
Il settore "Ricerca e Selezione" di fronte alla digitalizzazione	55
Un breve inquadramento del settore Ricerca e Selezione in Italia.....	56
L'impatto della trasformazione digitale sul settore Ricerca e Selezione in Italia.....	58
L'atteggiamento delle società di Ricerca e Selezione in Italia rispetto alla trasformazione digitale.....	61
Appendice	65
Metodologia di indagine e profilo delle imprese rispondenti.....	66
Il gruppo di lavoro.....	68
Glossario.....	68

Introduzione

Carlo Maria Capé, Presidente CONFINDUSTRIA ASSOCONSULT

Per il quarto anno consecutivo i dati dell'Osservatorio sul Management Consulting in Italia presentano il quadro molto positivo di un settore che, dopo aver superato negli anni scorsi un momento di crisi, sta sviluppando un deciso trend di ripresa. Il fatturato complessivo del settore, pari a 4,1 miliardi di euro, è aumentato dell'7,8%, sostanzialmente in linea con la crescita registrata nel 2016 (+8%) e si prevede una crescita ancora più sostenuta per il 2018 (+8,3%). Le società più grandi, cresciute ad un tasso del 10,4%, hanno fatto da traino all'intero comparto. La crescita del settore ha toccato tutte le classi dimensionali: le micro, piccole e medie società di consulenza sono in crescita con percentuali variabili tra il 4% e il 6% e tutte hanno, in media, una prospettiva ancora migliore per il 2018.

Il settore della consulenza manageriale occupa quasi 42.000 addetti, per l'86% professional in grado di generare un fatturato pro capite medio pari a circa 115 mila euro. Nel 2017 il settore ha fatto registrare una crescita pari al 6,6% ed è particolarmente significativo come, nel corso dello scorso anno, abbia offerto a circa 3.000 neolaureati l'opportunità di un'entrata qualificata nel mondo del lavoro.

Questo percorso di forte sviluppo sta trasformando in profondità la struttura e le dinamiche competitive del mondo del Management Consulting. Dal punto di minimo raggiunto nel 2010 il fatturato complessivo è aumentato di quasi il 36%, pur in un contesto di pricing in calo (-7%) e di saturazione sostanzialmente stabile (-1%). Questa crescita è stata trainata in maniera prevalente da un aumentato volume di attività che si riflette in una crescita dell'occupazione (+32%) e da un crescente peso delle imprese di grandi dimensione i cui professional hanno mediamente un fatturato per addetto più elevato.

Il nostro settore in Italia è riuscito a sviluppare un trend decisamente superiore a quello generale del Paese: negli ultimi 4 anni il fatturato delle imprese di Management Consulting è cresciuto ad un tasso medio annuo del 7,4% laddove la crescita media del PIL è stata pari al 1,3%; l'occupazione nella Consulenza è cresciuta ad un tasso medio annuo del 5% laddove la crescita media dell'occupazione in Italia è stata pari allo 0,8%. L'Italia esce bene anche dal confronto con l'Europa: il settore del Management Consulting in Italia è cresciuto in linea con la crescita stimata del mercato europeo (pari ad un tasso medio annuo del 7,0% rispetto ad una media europea del 7,3%) pur a fronte di una crescita generale dell'economia molto inferiore a quella della media europea (pari ad un tasso del 1,3% rispetto ad una media europea del 2,5%). Nel 2017 una parte significativa della crescita è stata trainata dalla consulenza legata alla "digital transformation"; la consulenza manageriale di area IT è

cresciuta di quasi il 30% e rappresenta la principale area di specializzazione, con un quota di mercato del 20% che ha, per la prima volta, superato l'area Strategia. Sempre legata alla digitalizzazione – ed in particolare ad Industria 4.0 – è anche la grande crescita registrata nell'area Operations che, con una crescita pari a quasi al 25%, si consolida come la terza grande area di specializzazione, ma spetti legati alla trasformazione digitale toccano in generale molti progetti in tutte le diverse aree. Le grandi società di consulenza hanno già da anni e in maniera molto consistente e strutturata investito in questo genere di attività ed è grazie a questa loro scelta che hanno conseguito tassi di crescita così elevati. Le medie e ancor più le piccole società di consulenza sono partite dopo e in molti casi stanno incontrando difficoltà nello sviluppare competenze e progetti nell'area della digital transformation. L'analisi qualitativa del mercato mette in evidenza come questa stia andando a modificare i rapporti tra la società di consulenza e i suoi clienti sia a livello di pricing (con modelli alternativi alle fee a giornata) sia a livello di output atteso (andando oltre la presentazione in power point per arrivare fino ad un coinvolgimento sulla prototipazione). Le grandi società di consulenza stanno investendo molto anche a livello internazionale nel creare competenze trasversali sulle nuove metodologie (ad esempio design thinking) abbinandole a centri di competenza su tecnologie emergenti (come Intelligenza Artificiale o Blockchain). Le medie e le piccole società di consulenza che sono riuscite ad essere competitive hanno seguito invece un percorso di specializzazione, partendo dalle proprie competenze tradizionali (quali l'analisi dei processi operativi e di business e la conoscenza delle specificità dei diversi settori industriali) per sviluppare partnership flessibili con operatori del mondo IT. La trasformazione digitale è non solo una sfida per le imprese clienti che vedono in questo una leva fondamentale per migliorare la loro competitività, ma anche una sfida per le società di consulenza che le affiancano; perché la consulenza sul digitale non solo sta caratterizzando molti progetti, ma sta anche trasformando il modello di business del settore.

In questi ultimi anni Assoconsult ha seguito con attenzione e passione l'evolversi del panorama fin qui descritto ed è stato per me un onore presiedere l'associazione che raggruppa il meglio del Management Consulting in Italia. Giunto alla fine del mio mandato faccio il mio più sentito in bocca al lupo all'amico Marco Valerio Morelli, eletto da poco nuovo Presidente. Sono sicuro sia la persona giusta per rappresentare la Consulenza nel nostro Paese e per affrontare le sfide che sempre più numerose ci attendo all'orizzonte.

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

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

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

- 1) le fonti statistiche nazionali (Istat e Infocamere), con l'elaborazione delle stime ISTAT 2009-2012-2015 basate sui dati dell'Archivio Statistico delle Società Attive (ASIA);
- 2) un'indagine statistica svolta nel periodo marzo-maggio 2018 che ha permesso di raccogliere questionari di 105 società operanti nel settore del Management Consulting (questionari generali e questionari focalizzati sulla digitalizzazione);
- 3) un'analisi del panel costruito con le indagini statistiche svolte dal 2010 al 2018;
- 4) interviste strutturate rivolte ai responsabili digital di una decina di società di consulenza.

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

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+) con un dettaglio relativamente alle grandissime (250+).

Questo Rapporto porta il lettore a focalizzare l'attenzione sugli aspetti di cambiamento più rilevanti avvenuti tra il 2010 e il 2018 rispetto alle diverse classi dimensionali mettendo in luce i fattori che hanno contraddistinto il settore nell'attuale situazione di profonda trasformazione. Le successive analisi proposte nel rapporto sono ristrette al perimetro delle grandi, medie e piccole imprese, senza addentrarsi nell'ambito molto frammentato ed

eterogeneo delle micro imprese. Il rapporto si conclude con un'analisi sulla crescente importanza dei servizi di consulenza a supporto della trasformazione digitale.

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 scorponibile 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 dell'impresa di persone).

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

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

Executive Summary 2017/2018



Il settore del management consulting presenta un fatturato complessivo pari a 3,8 miliardi di euro e un'occupazione di quasi 40.000 addetti, composti per circa l'85% da professional.

Fatturato

- Il fatturato nel 2017 è aumentato del 7,8%, rallentando lievemente rispetto alla crescita registrata nel 2016 (+8%) e alle stime iniziali. Si prevede una crescita più sostenuta per il 2018 (+8,3%).
- Le grandi società di consulenza crescono nel 2017 ad un tasso superiore al 10%, confermandosi il motore dello sviluppo dell'intero settore. Le previsioni per il 2018 vedono una crescita pari a +11%.
- Nel 2017 le medie, piccole e micro società di consulenza, che negli ultimi due anni avevano superato un lungo periodo di crisi, crescono a tassi variabili tra il 4 e il 6%. Le attese per il 2018 sono di ulteriore crescita.

Occupazione

- L'occupazione dei professional nel 2017 cresce in maniera inferiore rispetto all'incremento del fatturato (+6% vs. +7,8%). Anche per il 2018 le previsioni vedono una crescita inferiore a quella del fatturato (+7,3% vs. +8,3%).
- La crescita nell'occupazione è trainata dalle grandi società: +10,7% nel 2017, con una previsione di +13,8% nel 2018. In entrambi gli anni, le grandi società di consulenza aumentano l'occupazione di professional in maniera lievemente maggiore rispetto alla loro crescita di fatturato.
- Le medie, piccole e micro società di consulenza fanno registrare nel 2017 una crescita nell'occupazione di professional ad un tasso compreso tra il 2% delle micro e il 5,6% delle medie. Una crescita simile è prevista anche per il 2018.
- Nel corso del 2017 le società di consulenza hanno assunto complessivamente oltre 3.000 neolaureati, avviandoli ad una carriera professionale che per molti di loro vedrà, dopo un'esperienza di 2-4 anni in consulenza, il passaggio in un'azienda manifatturiera o di servizi.

Struttura del settore

- Il settore del management consulting in Italia è molto frammentato, per un totale di circa 21.900 società, in aumento di oltre il 5% rispetto al 2016. Circa l'86% di queste società ha meno di 3 addetti.

- A fronte di un grandissimo numero di operatori, il livello di concentrazione è in crescita: le 35 società maggiori rappresentano il 53% del mercato, mentre la miriade delle micro rappresenta circa il 20%.
- All'interno delle grandi imprese, le grandissime – in prevalenza società globali di consulenza con oltre 250 addetti – fanno registrare i tassi di crescita più marcati (quanto ad incrementi del fatturato e dell'occupazione). Le società al di sotto dei 250 addetti presentano, invece, posizionamento e performance simili a quelli delle società di medie dimensioni.

Produttività e pricing

- Il fatturato per professional è pari a circa 115 mila euro annui, in aumento dello 0,4% rispetto al 2016, come risultato di una lieve contrazione nelle tariffe medie più che controbilanciata da un aumento nel livello di chargeability.
- Rimane grandissimo il divario di fatturato per professional tra le micro, le piccole e le grandi: le prime si attestano in media poco inferiori ai 70 mila euro, mentre le grandi società superano di poco i 170 mila euro di fatturato per professional, ben oltre il doppio.
- Il prezzo medio della giornata di consulenza - basso rispetto agli standard europei - risulta pari a poco meno di 800 euro/giornata, con un decremento medio di circa l'1% rispetto all'anno precedente. Tale variazione negativa riguarda unicamente le grandi imprese, mentre nelle altre classi dimensionali si registra un lieve aumento.

- Pricing = il valore medio della tariffa giornaliera cui viene venduto il servizio di consulenza
- Chargeability o saturazione = il numero medio di giorni dell'anno nei quali l'attività dei professional viene fatturata ai clienti
- Fatturato medio per professional = il fatturato diviso per il numero di professional, valore che è equivalente al pricing moltiplicato per la chargeability

Segmentazione del mercato

- La crescita del mercato è trainata dalla consulenza legata all'IT e alle Operations (rispettivamente +29% e +24%), mentre la consulenza legata

alla Strategia cala in maniera decisa (-8%). Un calo ancor più forte si registra relativamente alla Formazione (-21%).

- L'attività di consulenza nel settore terziario è cresciuta del 7% circa e rappresenta poco meno del 55% del mercato. L'attività di consulenza in questo settore è dominata dalle grandi società ed è concentrata in prevalenza su "Banche e Assicurazioni" (in crescita), "Telecomunicazioni e Media", "Energia e Utilities". Le società di consulenza di minori dimensioni si concentrano invece su altre categorie di servizi.
- L'attività di consulenza nel settore manifatturiero è aumentata in maniera decisamente superiore alla crescita media del mercato (+11%), trainata da progetti consulenziali legati ad Industria 4.0. Si attesta su una quota di fatturato totale del settore pari a poco più del 35%.
- Il fatturato relativo al settore pubblico si assesta su un valore pari a circa il 10% del mercato totale, con una crescita lievemente superiore a quella media del mercato .

Consulenza a supporto della digital transformation

- I servizi di consulenza a supporto della digital transformation – soprattutto nel caso delle grandissime società – sono stati e saranno anche per il 2018 uno dei principali driver di crescita. Le medie imprese stanno anche loro consolidando quest'area di attività, mentre le piccole società di consulenza sono decisamente meno presenti.
- Le grandissime società di consulenza si sono organizzate in maniera mirata per fornire servizi di consulenza legati alla digital transformation. In alcuni casi l'hanno fatto con l'acquisizione di una società o con la creazione di una divisione interamente dedicata al digital. In altri casi hanno sviluppato un nucleo specializzato di competenze/professional.
- In ambito digital le società di consulenza sviluppano molti progetti di ridisegno dei processi di business e talvolta si trovano a svolgere anche attività di project management e/o change management/formazione.
- Le tecnologie digitali che le società di consulenza più frequentemente gestiscono nei propri interventi sono legate a Industria 4.0 (comprensive di IoT e Automazione) nonché a Big Data e Advanced Analytics.

Impatto della digital transformation sulle società di Ricerca e Selezione del Personale

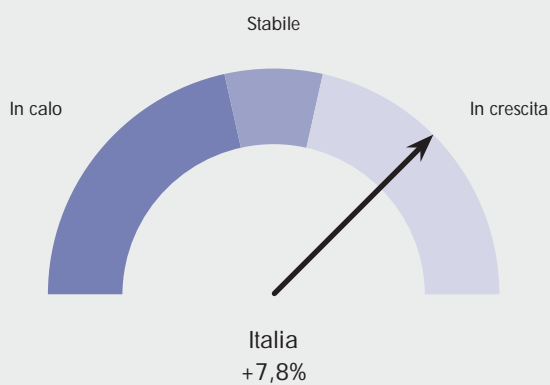
- Le società di Ricerca e Selezione del Personale si trovano ad operare in un settore profondamente toccato dalla digital transformation in particolare dai Social Media e dal Mobile Internet, tecnologie che stanno avendo un impatto significativo in particolare nelle prime fasi del processo di ricerca (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, con il 90% dei progetti presentato entro 4 settimane dall'incarico (fonte European Confederation of Search & Selection Associations – ECSSA, 2018).
- 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.
- 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, 2018) – 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.

Le evidenze presentate nel rapporto si basano su:

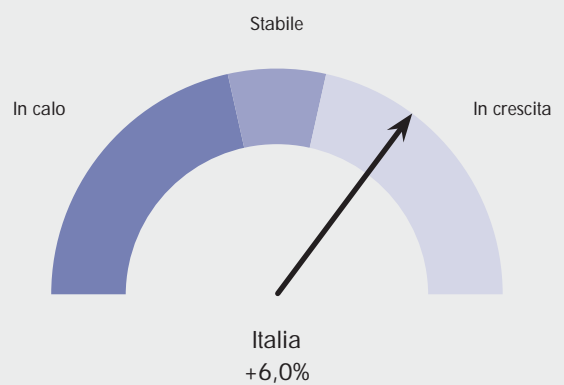
- I questionari di circa 100 società operanti nel settore del Management Consulting, raccolti nel periodo Marzo-Maggio 2018, analizzati con un approccio di panel.
- L'elaborazione delle stime ISTAT 2010 - 2015 basate sui dati dell'Archivio Statistico delle Società Attive (ASIA).
- Ai fini dell'Osservatorio le società di consulenza sono divise in quattro classi di addetti: micro (<3), piccole (3-9), medie (10-49) e grandi (50+), con un dettaglio relativamente alle grandissime (250+).

PRINCIPALI TREND DEL MANAGEMENT CONSULTING IN ITALIA (andamento 2017 rispetto al 2016)

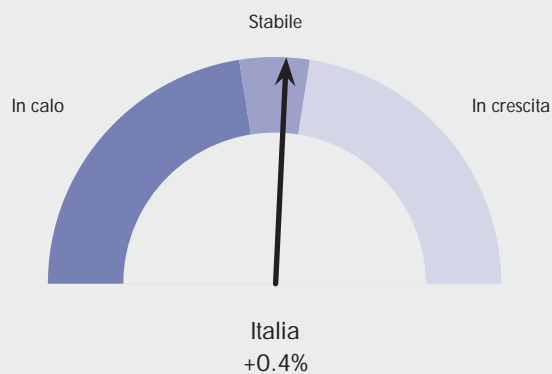
Trend del fatturato



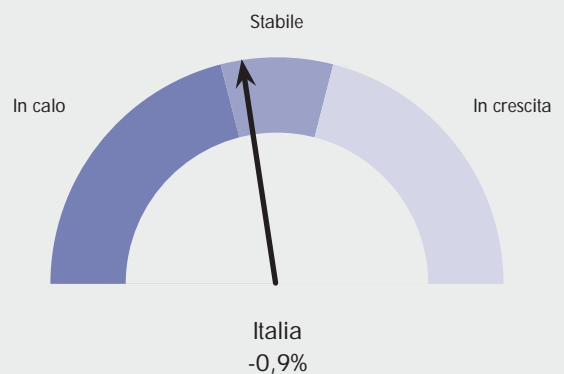
Trend dell'occupazione di professional



Trend della produttività



Trend del pricing



LE SOCIETÀ DI CONSULENZA IN ITALIA NEL 2017

(profilo per classe dimensionale)

	Grandi (50 addetti e oltre)	Medie (10 - 49 addetti)	Piccole (3 - 9 addetti)	Micro (fino a 2 addetti)
Fatturato (in Mil. €):	62,8	1,2	228.700	43.800
Andamento del fatturato 17/16:	+10,4%	+6,1%	+4,4%	+4,7%
Occupazione professional media:	363,8	9,4	2,8	0,6
Andamento dell'occupazione professional 17/16:	+10,7%	+5,6%	+5,0%	+2,0%
Produttività (fatturato annuo per professional (in €):	172.600	123.800	81.500	70.100
Principali aree di specializzazione				
Strategia	17,8%	16,4%		n.d.
Financial & Performance Management	13,5%	12,5%		n.d.
Risk & Compliance	12,8%	13,8%		n.d.
IT	26,3%	8,2%		n.d.
Operations	15,1%	11,8%		n.d.
Marketing	6,1%	7,7%		n.d.
Risorse Umane e Change Management	5,2%	10,4%		n.d.
Formazione	0,8%	12,4%		n.d.
Altro	2,3%	6,8%		n.d.
Settori di attività:				
Industria	25,1%	56,0%		n.d.
Servizi finanziari	42,0%	5,5%		n.d.
Telecomunicazioni e Media	10,2%	2,8%		n.d.
Energia e Utilities	7,2%	4,2%		n.d.
Altri servizi	5,0%	22,7%		n.d.
PA e Sanità	10,5%	8,9%		n.d.
Clienti serviti nel settore privato:				
Grandissime imprese (fatt. >500 mil.)	52,5%	12,7%		n.d.
Grandi imprese (fatt. 50 - 500 mil.)	35,3%	33,6%		n.d.
Piccole-medie imprese (fatt. <50 mil.)	12,2%	53,7%		n.d.
Clienti serviti nel settore pubblico:				
Amministrazioni Locali	22,8%	60,7%		n.d.
Amministrazioni Centrali	59,6%	35,1%		n.d.
Sanità	17,5%	4,2%		n.d.



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

Il settore del Management Consulting in cifre

I risultati dell'indagine 2017-2018:
lettura e analisi dei dati

Parte I Una fotografia del settore

19.000 micro società di consulenza generano il 20% del fatturato del settore a fronte di 35 grandi imprese che ne generano oltre il 50%.

Dimensione e struttura del settore

Il settore del Management Consulting in Italia nel 2017 è composto da quasi 22.000 imprese, che sviluppano un fatturato pari a 4,1 miliardi di Euro (lo 0,24% del PIL italiano), e impiegano circa 41.700 addetti (lo 0,18% dell'occupazione italiana).

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

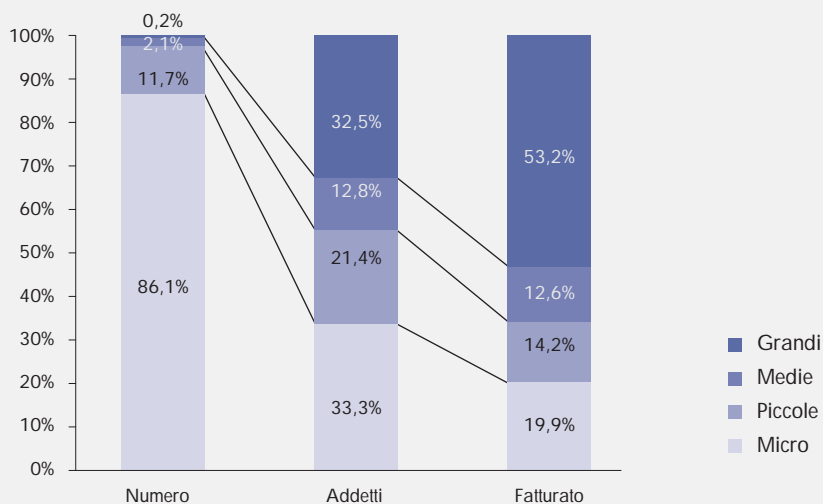
- quasi 19.000 imprese di consulenza (l'86% del totale) sono micro imprese con meno di 3 addetti. Nel loro complesso queste imprese realizzano circa il 20% del fatturato complessivo del settore e occupano approssimativamente il 33% degli addetti;
- 35 imprese di consulenza (lo 0,2% del totale) sono grandi imprese con più di 50 addetti. Queste 35 imprese realizzano circa il 53% del fatturato del settore, e occupano il 32% circa degli addetti.

Nel mezzo si collocano:

- le piccole imprese di consulenza (da 3 a 9 addetti), che rappresentano il 12% delle aziende, realizzano il 14% del fatturato e occupano il 21% degli addetti;
- le medie imprese di consulenza (da 10 a 49 addetti), che rappresentano il 2% delle aziende, realizzano il 13% del fatturato e occupano il 13% degli addetti.

Fig. 1 Il Settore del Management Consulting italiano in cifre - 2017

Dimensione	Descrizione	Numero	Fatturato (Mil.€)	Addetti
Grandi imprese	50 addetti ed oltre	35	2.198	13.538
Medie imprese	da 10 a 49 addetti	450	522	5.337
Piccole imprese	da 3 a 9 addetti	2.565	587	8.938
Micro imprese	fino a 2 addetti	18.825	824	13.911
Totale imprese		21.875	4.131	41.724



La presenza di una miriade di micro imprese è spiegata dalla natura del tessuto economico italiano e dalla relativa facilità di accesso a questo settore. Il tessuto economico del Paese è infatti notoriamente caratterizzato da una massiccia presenza di imprese di piccole dimensioni; la struttura del settore della consulenza di management riflette inevitabilmente le caratteristiche di fondo dei mercati che serve. A ciò, si aggiunge il fatto che le barriere all'ingresso in questo settore sono molto modeste: ogni persona con un'adeguata esperienza professionale e/o manageriale è in grado di aprire una sua 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 250 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 a 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 imprese

Le imprese di Management Consulting sono in prevalenza localizzate nel Nord-Ovest (circa il 41%), anche in relazione all'industrializzazione storica del paese e alla presenza di Milano come grande polo di attrazione per il mondo dei servizi professionali. La crescita nel numero di imprese – attorno al 5,7% su scala nazionale – si distribuisce abbastanza omogeneamente sulle diverse macro regioni, con un picco del 6,4% nel Centro e del 6,3% nel Sud e Isole. 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.

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

Fig. 2

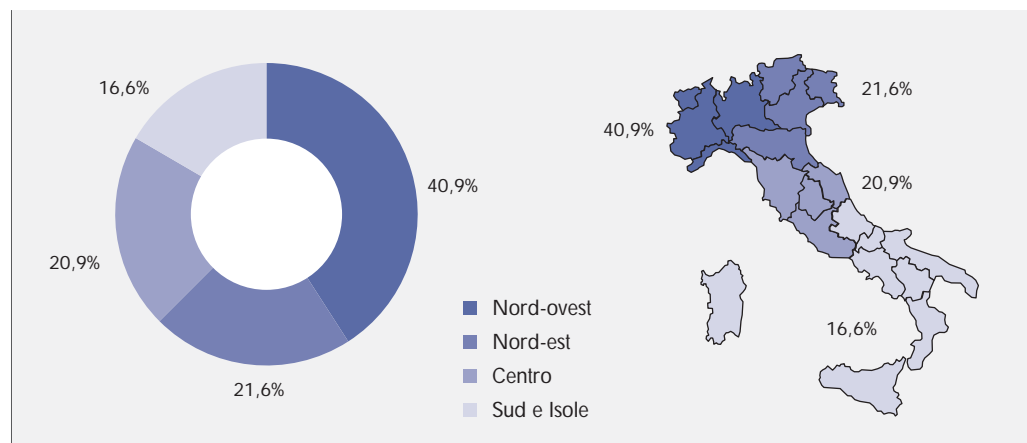
Ripartizione percentuale delle imprese per localizzazione della sede legale - 2017

	Numero Società	Ripartizione Percentuale	Trend 2017/16
Nord-ovest	8.956	40,9%	+5,3%
Nord-est	4.729	21,6%	+5,3%
Centro	4.581	20,9%	+6,4%
Sud e Isole	3.608	16,6%	+6,3%
Italia	21.875	100,0%	+5,7%

Fonte: Nostre elaborazioni su dati Infocamere, 2017

La maggior parte delle imprese è localizzata al Nord, in particolare nel Nord-Ovest.

Il fatturato nel 2017 è aumentato del 7,8% e si prevede che nel 2018 aumenterà del 8,3%.



Fatturato e andamento per dimensioni delle imprese

Il fatturato complessivo del Management Consulting nel 2017 è stato di circa 4,1 miliardi di euro, con un'incidenza sul PIL pari allo 0,24%.

Il 2017 ha confermato la ripresa già iniziata nel 2014 facendo registrare una crescita del 7,8% rispetto al 2016. Secondo gli operatori, il settore crescerà anche nel 2018, con un aumento previsto dell'8,3%, trainato soprattutto dalle imprese di grande dimensione.

Il CAGR del quadriennio 2014-2017 risulta quindi pari a 7,1%, andando così a superare il periodo di crisi/stagnazione che ha caratterizzato il settore nel quinquennio 2009-2013 che ha fatto registrare un CAGR del -0,6%.

Fig. 3 Il trend del settore dal 2008 ad oggi

Anno	Fatturato (Mil €)	Tasso di crescita	Indice (base 2010)
2008	3.227	-	106,0
2009	3.065	-5,0%	100,7
2010	3.044	-0,7%	100,0
2011	3.187	+4,7%	104,7
2012	3.148	-1,2%	103,4
2013	3.138	-0,3%	103,1
2014	3.318	+5,7%	109,0
2015	3.548	+6,9%	116,6
2016	3.832	+8,0%	125,9
2017	4.131	+7,8%	135,7
2018 (prev.)	4.474	+8,3%	147,0



Nel 2017 poco più della metà del fatturato del settore è stato generato dalle grandi società di consulenza. Anche quest'anno, così come nel 2016, la ripresa del mercato è stata trainata da queste società che hanno fatto registrare un tasso di crescita più che doppio rispetto a quello medio delle altre società di consulenza: +10,4% rispetto ad un +5,1%. In generale si registra come nell'intero scorso quinquennio 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 2017 hanno pesato per circa un quinto del mercato e, nonostante siano cresciute in termini di numerosità del 6,3%, hanno visto crescere il loro fatturato complessivo solo del 4,7%, registrando quindi un'ulteriore contrazione del loro fatturato medio. Va evidenziato come comunque il 2017 rappresenti per il segmento delle micro società di consulenza il terzo anno di crescita dopo un precedente triennio di calo e come le aspettative per il 2018 prevedano un ulteriore consolidamento di questo trend positivo.

In una posizione intermedia si trovano le imprese di media e piccola dimensione: nell'ultimo anno sono cresciute rispettivamente del 6,1% e del 4,4%. Entrambe queste categorie di imprese – seppure con andamenti e tempistiche lievemente differenti – hanno consolidato nell'ultimo quinquennio la loro posizione.

Le grandi imprese segnano un tasso di crescita all'incirca doppio rispetto a quello delle altre società di consulenza.

Fig. 4 Fatturato del management consulting per classi dimensionali - 2017

Dimensione	Fatturato (Mil.€)	Percentuale
Grandi imprese	2.198	53,2%
Medie imprese	522	12,6%
Piccole imprese	587	14,2%
Micro imprese	824	20,0%
Totale Italia	4.131	100,0%

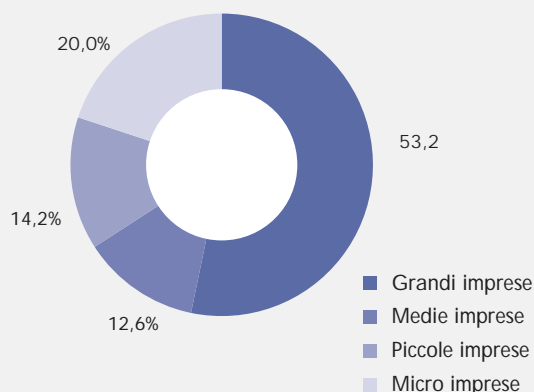


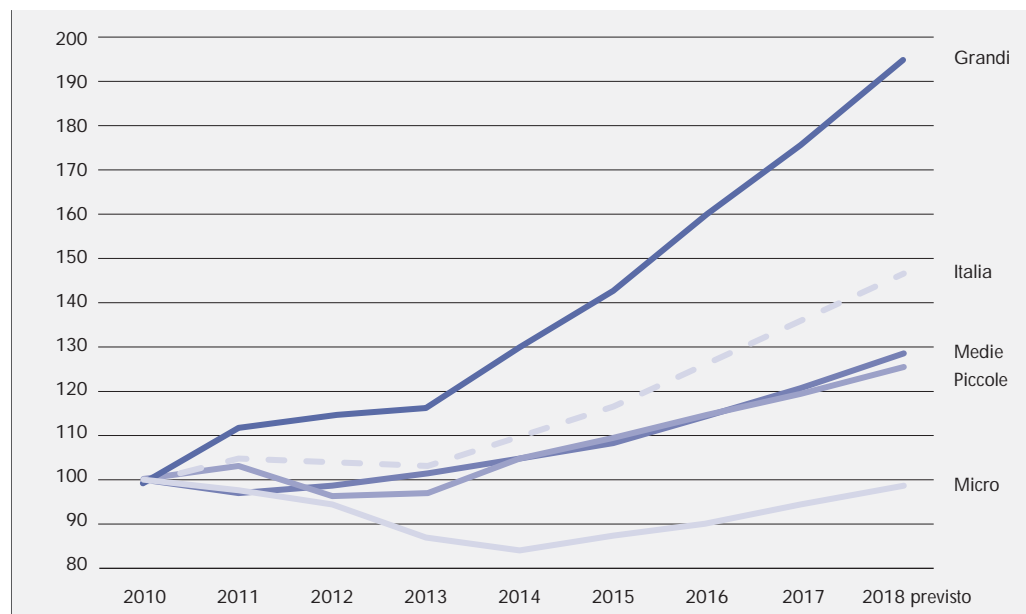
Fig. 5 Andamento Fatturato MC per classi dimensionali variazione % annuale dal 2010 al 2018)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018 previsto
Grandi imprese	-5,1%	11,2%	2,7%	2,7%	10,6%	9,9%	11,6%	10,4%	11,0%
Medie imprese	2,0%	-2,5%	1,2%	2,8%	3,4%	4,0%	4,7%	6,1%	6,0%
Piccole imprese	3,9%	2,1%	-5,8%	1,5%	6,3%	5,9%	4,5%	4,4%	4,6%
Micro imprese	1,7%	0,3%	-5,7%	-8,2%	-2,8%	2,9%	3,9%	4,7%	5,2%
Totale Italia	-0,7%	4,7%	-1,2%	-0,3%	5,7%	6,9%	8,0%	7,8%	8,3%

Fig. 6 Andamento del Numero Indice del fatturato MC per classi dimensionali (Indice 2010=100)

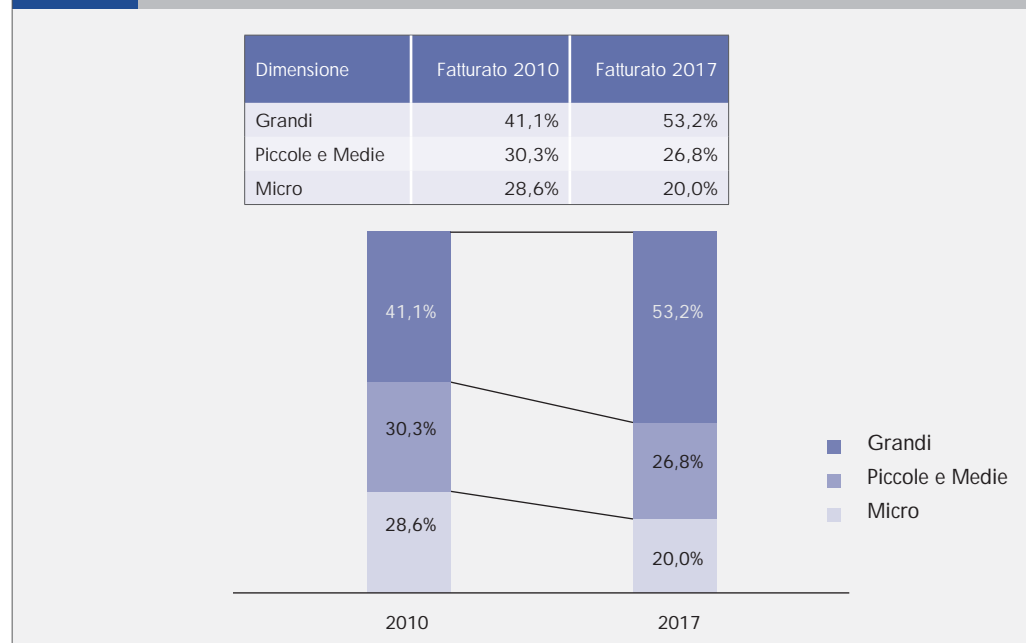
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018 previsto
Grandi imprese	100,0	111,2	114,2	117,3	129,8	142,6	159,3	175,8	195,2
Medie imprese	100,0	97,5	98,4	101,2	104,6	108,8	113,9	120,8	128,0
Piccole imprese	100,0	102,2	96,1	97,6	103,7	109,8	114,7	119,8	125,3
Micro imprese	100,0	100,3	94,6	86,8	84,4	86,8	90,3	94,5	99,4
Totale Italia	100,0	104,7	103,4	103,1	109,0	116,6	125,9	135,7	147,0

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



Il processo di ristrutturazione che ha fatto seguito alla situazione di crisi ha modificato radicalmente la struttura del settore portando ad un notevole aumento del suo grado di concentrazione: il peso delle grandi imprese sul fatturato complessivo del settore è salito da poco più del 40% del fatturato del 2010 al 53% del 2017. Il peso delle imprese medie e piccole è lievemente calato assestandosi attorno ad un valore di poco superiore ad un quarto del mercato totale: pesavano il 30% nel 2010 e rappresentano poco meno del 27% nel 2017. Le micro imprese, nonostante l'aumentata numerosità, vedono ridursi in modo significativo il loro peso all'interno del settore: era quasi il 29% nel 2010 e si è ridotto al 20% nel 2017.

Fig. 7 Evoluzione della Concentrazione del settore - 2010-2017



Occupazione del settore

Il Management Consulting nel 2017 ha generato un'occupazione complessiva pari a poco più di 41.700 addetti, lo 0,18% dell'occupazione totale italiana.

Si tratta per l'86% di professional, che sviluppano attività di analisi delle problematiche, di proposta di soluzioni e di messa in opera delle soluzioni stesse, in risposta alle necessità dei

clienti. Il restante 14% è costituito da personale di staff, non direttamente impiegato nelle attività progettuali (segreteria, marketing, risorse umane, etc.)

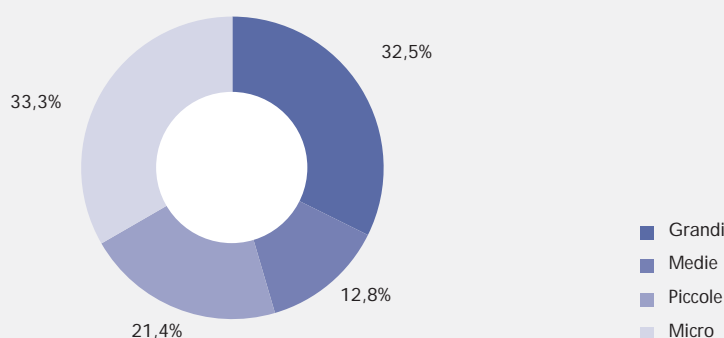
Il peso dei professional sul totale degli addetti, è maggiore nelle grandi imprese di consulenza (94%) dove la maggiore dimensione permette un contenimento delle strutture di staff. Al tempo stesso, nelle imprese di minori dimensioni, il personale di staff non si limita a svolgere attività segretariali ma, in molti casi, fornisce un supporto diretto all'attività di analisi e di presentazione dei professional.

Fig. 8 Ripartizione dell'occupazione nelle Società di Management Consulting

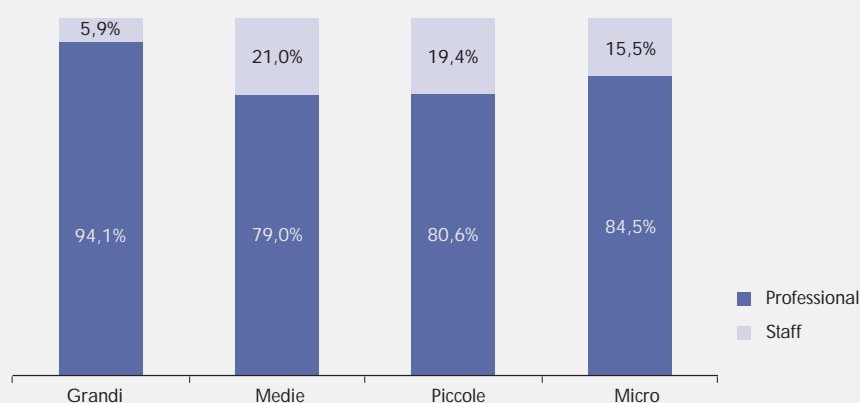
Occupazione complessiva (professional + staff) per dimensione delle imprese - 2017

Dimensione	Professional	Staff	Totale Occupati	% Totale Occupati
Grandi imprese	12.734	804	13.538	32,5%
Medie imprese	4.217	1.120	5.337	12,8%
Piccole imprese	7.202	1.736	8.938	21,4%
Micro imprese	11.761	2.150	13.911	33,3%
Totale Italia	35.914	5.810	41.724	100%

Ripartizione dell'occupazione MC (totale 41.724 addetti) - 2017



Ripartizione dei Professional e Staff per dimensione - 2017



Il settore occupa quasi 42.000 addetti, di cui l'86% composto da professional.

L'andamento medio dell'occupazione di professional MC nel 2017 mostra un aumento del 6,0% rispetto al 2016, con una crescita significativa anche se inferiore rispetto a quella del fatturato. Questo trend di sviluppo dell'occupazione è dovuto in gran parte all'incremento dell'occupazione nelle grandi imprese (+10,7%), sebbene anche le medie e piccole imprese abbiano fatto registrare un aumento significativo (intorno al +5%). Le micro al contrario mostrano solamente un moderato aumento di occupazione (+2%), inferiore all'incremento nel numero di imprese, con una conseguente ulteriore riduzione nel numero medio di professional per società. In sintesi un trend dove le imprese grandi diventano sempre più grandi e le micro sempre più micro.

**Rispetto al 2016,
l'occupazione
aumenta
mediamente del
6%, trainata
principalmente dalle
grandi imprese.
Nel 2017 vengono
assunti circa 3.000
neolaureati.**

Per il 2018 è prevista un'ulteriore crescita dell'occupazione (+7,3%), nuovamente trainata dalle grandi e medie imprese e nuovamente inferiore all'aumento atteso del fatturato (che è stimato pari a +8,3%).

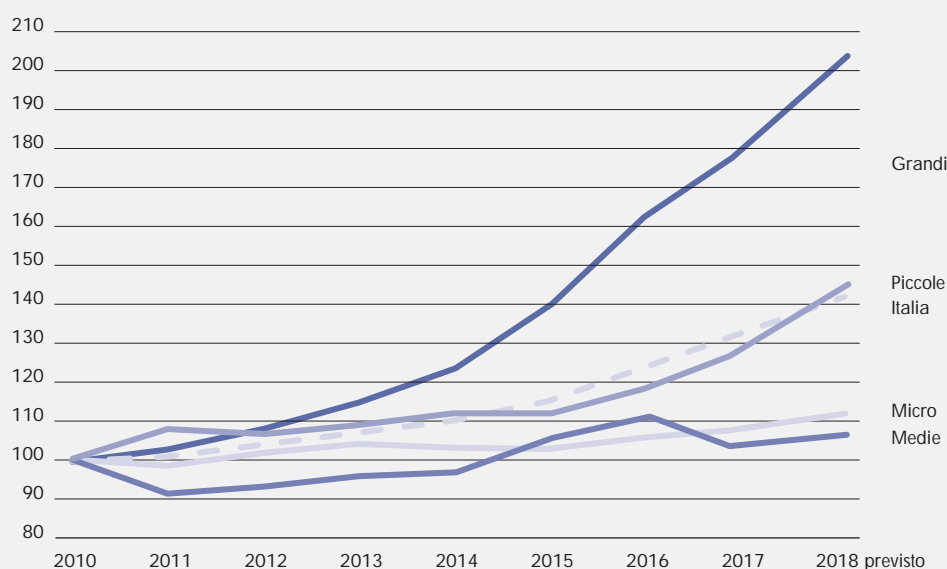
È importante evidenziare come il settore della consulenza contribuisca alla crescita dell'occupazione soprattutto a livello di neo-laureati, dal momento che il ciclo di crescita professionale del giovane consulente (in particolare nelle società di maggiori dimensioni) passa attraverso un sviluppo all'interno della società e poi, spesso, dopo 3-5 anni, l'uscita dalla consulenza, in molti casi direttamente con il passaggio ad una società. Per questo cliente l'aumento netto di circa 2.000 professional registrato nel corso del 2017 deriva da circa 3.000 assunzioni di neo-laureati e dall'uscita di circa 1.000 professional che lasciano la consulenza per passare ad altri settori di attività. Non viene qui considerata la mobilità tra una società di consulenza e l'altra perché, a livello di settore, questo non comporta variazioni nell'occupazione complessiva.

Fig. 9 Andamento occupazione di professional MC per classi dimensionali (variazione % annuale dal 2010 al 2018)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018 previsto
Grandi imprese	2,2%	2,7%	5,0%	6,2%	6,9%	13,2%	14,7%	10,7%	13,8%
Medie imprese	-1,1%	-9,9%	0,5%	1,6%	-0,1%	8,0%	4,8%	5,6%	5,4%
Piccole imprese	-1,0%	19,2%	-0,9%	0,6%	2,6%	1,5%	4,7%	5,0%	4,7%
Micro imprese	0,2%	-1,4%	3,3%	1,6%	-1,8%	-0,5%	2,5%	2,0%	2,6%
Totale Italia	0,2%	0,9%	2,3%	2,5%	1,6%	4,6%	6,8%	6,0%	7,3%

Fig. 10 Andamento dell'occupazione di professional MC per classi dimensionali (Indice 2010 =100)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018 previsto
Grandi imprese	100,0	102,7	108,3	115,0	122,8	140,3	162,4	179,7	204,5
Medie imprese	100,0	91,5	93,3	95,9	97,1	106,3	111,4	103,2	108,8
Piccole imprese	100,0	108,8	107,4	109,2	112,4	112,7	119,4	137,4	143,8
Micro imprese	100,0	98,6	102,3	104,8	103,3	103,0	106,0	108,1	110,9
Totale Italia	100,0	100,9	103,8	107,2	109,5	115,1	124,2	131,6	141,2



**Per il 2018
è previsto un
ulteriore aumento
dell'occupazione: +
7,3%**

Andamento del settore del Management Consulting all'interno dell'economia italiana

Il settore Management Consulting nel 2017 rappresenta lo 0,24% dell'economia italiana, in decisa crescita rispetto allo 0,19% del 2010.

Negli anni in cui la crisi è stata più intensa (2009-2010) il settore del Management Consulting ha sofferto in misura proporzionalmente maggiore rispetto all'economia in generale: con un CAGR del -2,9% a fronte di un CAGR del PIL di -0,9%. Poi nel triennio successivo (2011-2013) ha seguito l'andamento altalenante dell'economia con un trend di crescita lievemente superiore: un CAGR dell'1% a fronte di un'economia che non cresceva. A partire dal 2014 il settore del Management Consulting ha imboccato un percorso di sviluppo a tassi decisamente più sostenuti di quelli del PIL italiano: un CAGR 2014-2018 del 7,4% contro l'1,7% dell'economia italiana in generale.

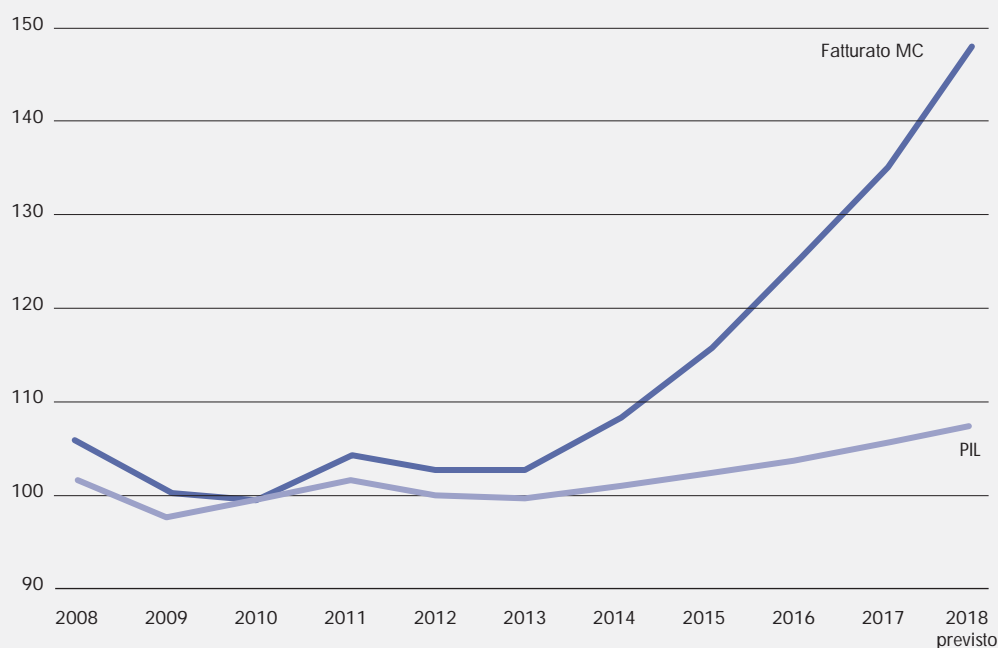
Questo andamento può essere interpretato con la naturale ciclicità di questo settore: nei momenti di crisi dell'economia la spesa in consulenza delle imprese viene tipicamente ridimensionata, in quanto considerata discrezionale e rinviabile. Quando le aziende vedono una possibilità di recupero del ciclo, avviano una fase di investimento in consulenza che è di supporto al recupero della competitività e, in alcuni casi, anche un intervento che non può essere rimandato (ad esempio rispetto alla presenza di adempimenti normativi). La crescita dei servizi di consulenza a supporto della digitalizzazione conferma questa chiave di lettura.

Il Management Consulting sta crescendo ad un tasso decisamente più elevato del PIL italiano.

Fig. 11 Andamento del Fatturato MC e del PIL (Indice 2010 =100)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018 prev.
PIL*	101,7	98,0	100,0	102,1	100,5	100,0	101,1	103,0	104,8	107,0	108,4
Fatturato MC	106,0	100,7	100,0	104,7	103,4	103,1	109,0	116,6	125,9	135,7	147,0
CAGR PIL		-0,9%			0,0%				1,6%		
CAGR fatt. MC		-2,9%			1,0%				7,4%		
Rapporto MC/PIL	0,198%	0,195%	0,190%	0,195%	0,195%	0,196%	0,205%	0,215%	0,228%	0,241%	0,257%

*Per la variazione del PIL prevista nel 2018 è stata considerata la previsione del +0,8% dell'Istat.



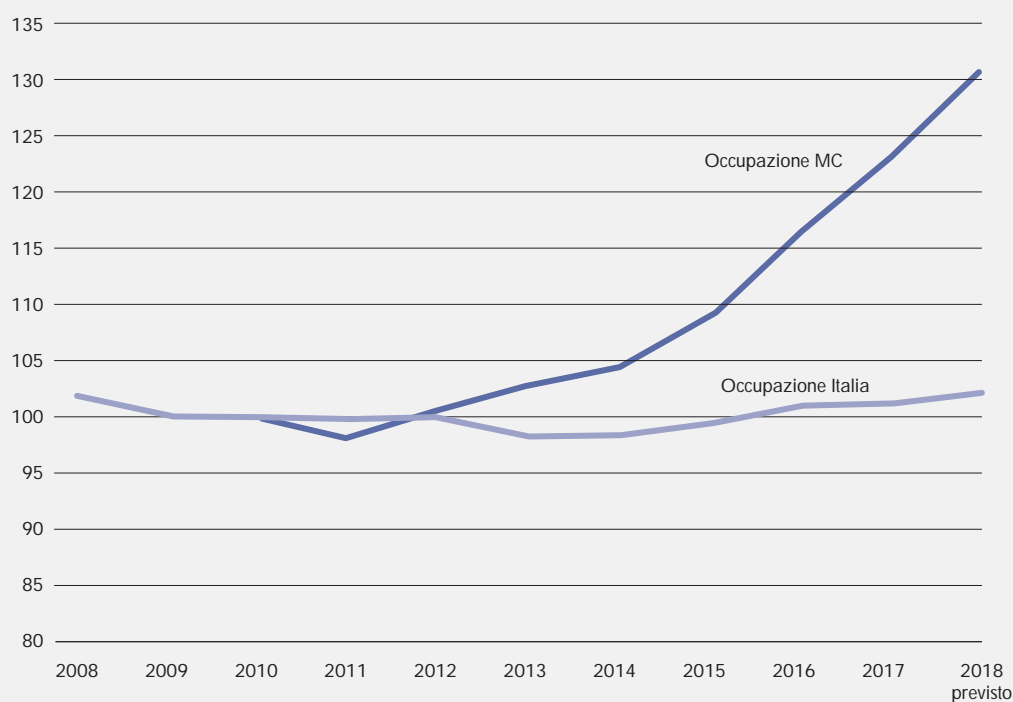
Il settore del Management Consulting nel 2017 rappresenta lo 0,18% dell'occupazione italiana complessiva, in crescita significativa rispetto allo 0,15% del 2010.

Nel triennio 2011-13, l'occupazione nel Management Consulting è aumentata in maniera allineata alla crescita del fatturato (CAGR +1,0%), bassa ma comunque positiva a fronte di un quadro occupazionale italiano in contrazione. A partire dal 2014, trainata da un forte trend di crescita del fatturato, l'occupazione nel settore del Management Consulting è cresciuta a ritmi sostenuti (CAGR +5%), molto superiori a quelli dell'occupazione italiana (CAGR +0,8%). Il tasso di crescita dell'occupazione risulta inferiore a quello di crescita del fatturato perché, in questi anni di ripresa, lo sviluppo del settore è stato trainato in prevalenza dalle grandi società di consulenza che hanno un fatturato per addetto decisamente superiore a quello delle altre classi dimensionali, con un effetto mix che porta a tassi di crescita del fatturato maggiori dei tassi di crescita dell'occupazione.

Fig. 12 Andamento dell'Occupazione MC e di quella italiana (Indice 2010 =100)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018 prev.
Occupazione Italia*	102,5	100,8	100,0	100,3	100,2	98,5	98,9	99,7	101,0	102,2	103,0
Occupazione MC	n.d.	n.d.	100,0	98,3	100,6	103,1	104,7	109,6	117,0	123,3	131,5
CAGR Occup. Italia		-1,2%			-0,5%				0,9%		
CAGR Occup. MC		n.d.			1,0%				3,6%		
Rapporto MC/ Italia	n.d.	n.d.	0,150%	0,147%	0,151%	0,157%	0,159%	0,165%	0,174%	0,182%	0,193%

*Per la variazione dell'occupazione prevista nel 2018 è stata considerata la previsione del +0,8% dell'Istat.



L'occupazione nel Management Consulting sta crescendo ad un tasso decisamente più elevato dell'occupazione in Italia.

Un confronto con l'andamento del Management Consulting in Europa

Il rapporto FEACO 2015/16 sul Management Consulting in Europa evidenzia come negli ultimi tre anni questo settore abbia fatto registrare un trend di crescita sostenuto: +6,8% nel 2015, +7,5% nel 2016 e +7,6 % nel 2017 (dato atteso). Tutti i paesi europei sono cresciuti, in maniera significativa, dall'Irlanda cresciuta ad un tasso medio del 10% fino alla Grecia cresciuta ad un tasso del 2%. In tutti i paesi presi in esame (con l'unica eccezione dell'Irlanda dove la crescita del PIL è stata amplificata da significativi investimenti esteri) questo settore è cresciuto più del resto dell'economia: un tasso di crescita medio annuo del 7,3% per il settore del Management Consulting rispetto al +2,5% del PIL europeo.

All'interno di un contesto europeo di crescita, il settore del Management Consulting in Italia si dimostra sostanzialmente allineato alla media europea (un tasso medio annuo del +7% a fronte di una media europea del +7,3%) benché l'economia italiana sia cresciuta in misura significativamente inferiore alla media europea (un tasso medio annuo del +1,3% a fronte di una media europea del 2,5%). Inoltre il consuntivo del 2017 è per l'Italia decisamente superiore al valore stimato l'anno scorso e riportato sul rapporto FEACO: un consuntivo di +7,8% a fronte di una stima del +6%, ad ulteriore conferma della dinamicità del Management Consulting in Italia.

Il Management Consulting in Italia cresce ad un tasso allineato alla media europea nonostante il PIL italiano cresca decisamente meno.

Fig. 13

Tasso di crescita del fatturato MC in un panel di paesi europei e confronto con il tasso di crescita del PIL (2015-2017)

	Fatturato MC tasso di crescita 2015	Fatturato MC tasso di crescita 2016	Fatturato MC tasso di crescita 2017 (prev.)	Fatturato MC CAGR annuale (2015-17)	PIL** CAGR annuale (2015-17)
Irlanda	11,0%	11,1%	9,0%	10,4%	13,7%
Ungheria	8,4%	13,0%	8,0%	9,8%	3,5%
Svizzera	14,1%	9,0%	5,7%	9,5%	4,6%
Francia	6,3%	8,6%	11,5%	8,8%	2,0%
Spagna	2,0%	11,9%	10,0%	8,0%	3,5%
Germania	7,1%	7,4%	8,3%	7,6%	2,9%
Austria	6,7%	8,0%	6,3%	7,0%	2,5%
Italia	6,9%	8,0%	6,0%	7,0%	1,3%
UK***	8,1%	4,8%	N.D.	5,9%	2,2%
Finlandia	5,0%	4,3%	4,0%	4,4%	2,0%
Norvegia	1,7%	4,6%	5,0%	3,8%	-3,3%
Slovenia	2,1%	4,7%	4,5%	3,8%	3,6%
Grecia	2,9%	0,0%	3,0%	2,0%	0,3%
Panel europeo*	6,8%	7,5%	7,6%	7,3%	2,5%

Fonte: Rapporto FEACO su Management Consulting in Europe 2016/17, Eurostat 2017 per i valori del PIL.

* Il panel europeo FEACO sul fatturato include 13 paesi europei (salvo per le previsioni 2017 dove è mancante il dato UK). Questi 13 paesi rappresentano l'86% del PIL europeo 2016. I trend relativi a Svizzera e UK sono calcolati nella valuta locale per evitare distorsioni legate al tasso di cambio.

** L'andamento del PIL è riferito al PIL nominale.

***Il tasso medio di aumento annuale per UK è calcolato sul solo periodo 2015-2016 data la mancanza di previsioni per il 2017.

Questa fotografia è in linea con un trend che negli ultimi anni ha visto il settore del Management Consulting crescere in Europa più dell'economia in generale, anche se è principalmente negli ultimi due anni che la forbice tra i due tassi di crescita è andata divaricandosi in maniera decisa.

In tutta Europa
il settore del
Management
Consulting
cresce molto più
velocemente del PIL.

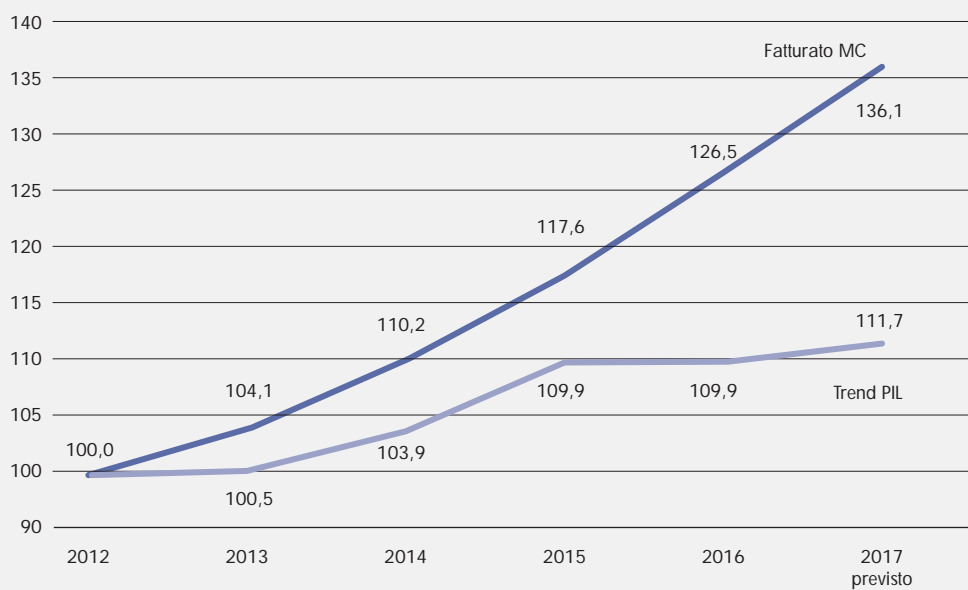
Fig. 14 Confronto Fatturato MC e PIL per il panel europeo* (2013-2017 - anno base 2012)

Anno	Trend fatturato MC		Trend PIL**	
	N. indice (base 2012=100)	Tasso di crescita	N. indice (base 2012=100)	Tasso di crescita
2012	100,0		100,0	
2013	104,1	4,1%	100,5	0,5%
2014	110,2	5,9%	103,9	3,4%
2015	117,6	6,8%	109,9	5,8%
2016	126,5	7,5%	109,9	0,0%
2017 (prev.)	136,1	7,6%	111,7	1,7%
CAGR				
2013-2017	6,4%		2,2%	

Fonte: Rapporto FEACO su Management Consulting in Europe 2016/17; Eurostat per i valori del PIL.

* Il panel europeo FEACO sul fatturato include 13 paesi europei (salvo per le previsioni 2017 dove è mancante il dato UK e per gli anni 2013 e 14 dove non è compresa l'Ungheria). Questi 13 paesi rappresentano l'86% del PIL europeo 2016.

** L'andamento del PIL è riferito al PIL nominale.



Il rapporto FEACO 2016/17 evidenzia come nell'ultimo triennio anche l'occupazione nel Management Consulting abbia fatto registrare un trend positivo, anche se meno sostenuto rispetto alla crescita del fatturato: +5,6% nel 2015, +6,2% nel 2016 e +6,8% nel 2017 (stimato). L'Italia si presenta abbastanza allineata con l'andamento del panel europeo: un tasso di crescita medio pari al +5,8% rispetto ad un tasso medio europeo del +6,1%.

Anche nel caso dell'occupazione è interessante osservare come l'Italia presenti uno sviluppo dell'occupazione nel settore del Management Consulting molto dinamico- trainato da una forte crescita del settore - pur in presenza di un sistema paese a lenta crescita, dove il tasso medio di crescita dell'occupazione è stato pari allo 0,8%.

Fig. 15

Tasso di crescita dell'occupazione MC e confronto con il tasso di crescita dell'occupazione complessiva(2015-2017)

	Occupazione MC tasso di crescita 2015	Occupazione MC tasso di crescita 2016	Occupazione MC tasso di crescita 2017 (prev.)	Occupazione MC CAGR annuale (2015-17)	Occupazione complessiva CAGR annuale (2015-17)***
Francia	6,3%	8,5%	11,2%	8,5%	0,7%
Austria	6,7%	6,8%	9,9%	7,7%	1,0%
UK**	9,5%	5,0%	N.D.	6,3%	1,3%
Italia	4,6%	6,8%	6,3%	5,8%	0,8%
Germania	3,3%	4,5%	7,0%	4,9%	1,0%
Norvegia	1,3%	8,0%	4,2%	4,4%	0,2%
Spagna	2,4%	3,7%	5,0%	3,6%	1,9%
Ungheria	0,0%	3,6%	4,5%	2,7%	1,7%
Grecia	0,8%	-0,5%	1,5%	0,6%	1,1%
Slovenia	1,9%	-0,4%	0,2%	0,6%	1,6%
Panel europeo*	5,6%	6,2%	6,8%	6,1%	1,0%

Fonte: Rapporto FEACO su Management Consulting in Europe 2016/17; Eurostat per i valori dell'occupazione.
 * Il panel europeo sull'occupazione di FEACO comprende 13 paesi europei. Questi 13 paesi rappresentano l'86% del PIL europeo.
 ** I dati UK data non comprendono la stima per il 2017 e quindi il CAGR UK è calcolato con riferimento al solo 2015 e 2016.

L'occupazione del Management Consulting in Italia cresce ad un tasso allineato alla media europea.

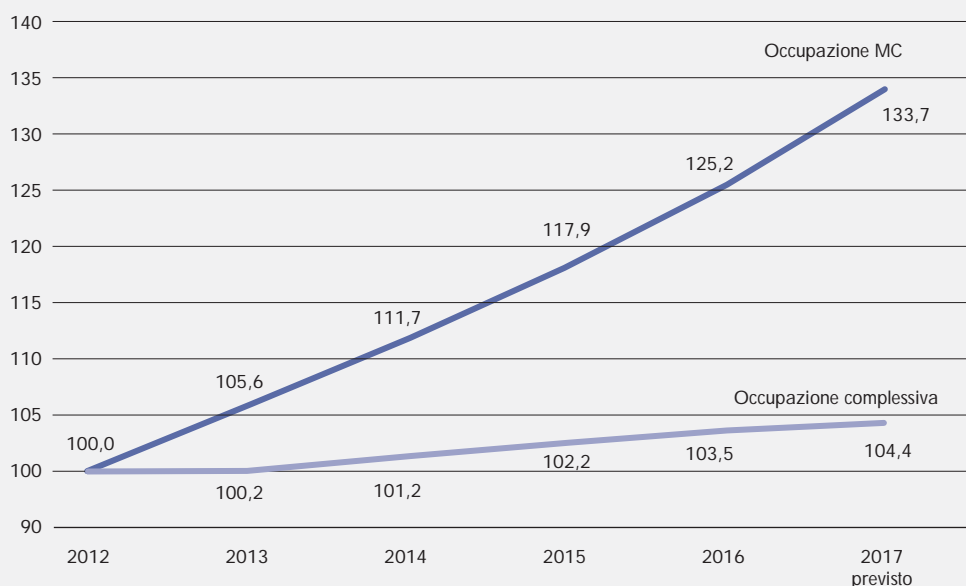
Questa fotografia è in linea con un trend che negli ultimi anni ha visto il settore del Management Consulting crescere in Europa più dell'economia in generale, anche se è principalmente negli ultimi due anni che la forbice tra i due tassi di crescita è andata divaricandosi in maniera decisa.

**In tutta Europa
l'occupazione
nel Management
Consulting
cresce molto più
velocemente
dell'occupazione
complessiva.**

Fig. 16 Confronto Occupazione MC e complessiva per il panel europeo* (2013-2017 - anno base 2012)

Anno	Trend fatturato MC		Trend PIL**	
	N. indice (base 2012=100)	Tasso di crescita	N. indice (base 2012=100)	Tasso di crescita
2012	100,0		100,0	
2013	105,6	5,6%	100,2	0,2%
2014	111,7	5,7%	101,2	1,0%
2015	117,9	5,6%	102,2	1,0%
2016	125,2	6,2%	103,5	1,2%
2017 (prev.)	133,7	6,8%	104,4	0,9%
CAGR				
2013-2017	6,0%		0,8%	

Fonte: Rapporto FEACO su Management Consulting in Europe 2016/17; Eurostat per i valori dell'occupazione.
* Il panel europeo sull'occupazione di FEACO comprende 13 paesi europei (salvo l'Ungheria per gli anni 2013 e 2014 e UK per la previsione 2017). Questi 13 paesi rappresentano l'86% del PIL europeo.



Fatturato per professional, pricing e chargeability

Nel 2017 il fatturato medio per professional è lievemente cresciuto (+0,4%) rispetto al 2016, per un valore medio di circa 115 mila euro/anno per professional. L'incremento del fatturato medio per professional è trainato prevalentemente alle micro (+2,6%) mentre al contrario le grandi registrano un lieve calo (-0,3%). Permane comunque ancora una forte diversità tra classi dimensionali: nelle grandi imprese di consulenza il fatturato per professional è oltre il doppio di quello registrato nelle micro e nelle piccole, con le medie imprese in posizione intermedia.

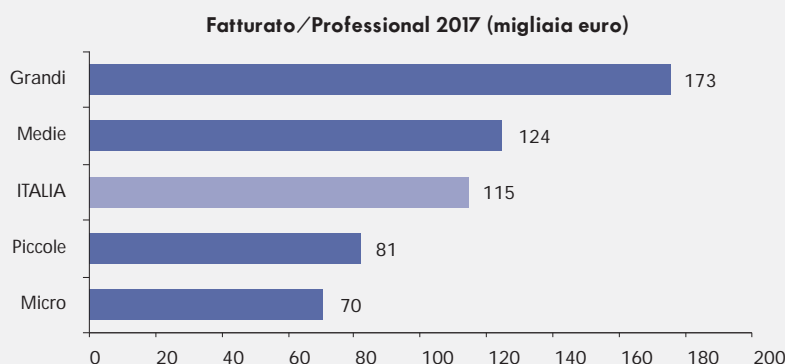
Nel 2017 il pricing medio in Italia – già di molto inferiore agli standard dell'Europa Occidentale – cala in media dello 0,9% rispetto all'anno precedente. Il marcato calo delle tariffe fatto registrare dalle grandi società di consulenza (-2,5%) indica un mercato molto concorrenziale dove i criteri di aggiudicazione delle commesse puntano prevalentemente sul fattore prezzo e dove i lievi rialzi del 2014 e 2015 non hanno invertito un trend di lungo periodo di calo nelle tariffe. Il calo delle tariffe. Il pricing in crescita delle micro società di consulenza (+1,5%) può essere letto come una correzione nelle tariffe per un segmento di società di consulenza che negli anni precedenti aveva subito una contrazione delle tariffe molto significativa.

La chargeability (o saturazione) – intesa come numero di giorni all'anno lavorati dal professional su progetti pagati dai clienti – sale rispetto al 2016 (+1,3%) attestandosi su un valore medio di 146 giorni/anno. Questa crescita a livello di totale Italia non risulta omogenea all'interno di ciascuna classe dimensionale: per le grandi e le micro la chargeability aumenta rispettivamente del 2,3% e dell'1,2%, mentre è sostanzialmente stabile o in calo per le medie e per le piccole. Nelle società di consulenza di maggiori dimensioni il carico di lavoro dei professional torna a crescere e si avvicina nuovamente a livelli di piena saturazione (con picchi attorno alle 200 giornate/anno, su un totale di giornate lavorabili di circa 220). Nelle imprese di minori dimensioni la saturazione (che nei momenti di crisi era scesa fino ad un minimo di 120 giorni) continua a crescere, fornendo un'ulteriore evidenza sul fatto che anche le micro società di consulenza stiano uscendo dalla crisi.

Il fatturato medio per professional è lievemente aumentato, salvo che nelle grandi società dove è in calo.

Fig. 17 Produttività, pricing, chargeability dei professional MC - 2017

	Fatturato/Professional		Pricing/giornata		Chargeability	
	Valore in euro	Trend 2017/16	Valore in euro	Trend 2017/16	Valore in giornate	Trend 2017/16
Grandi imprese	173.000	-0,3%	922	-2,5%	187	2,3%
Medie imprese	124.000	0,5%	751	0,3%	165	0,2%
Piccole imprese	81.000	-0,6%	651	0,8%	125	-1,3%
Micro imprese	70.000	2,6%	550	1,5%	127	1,2%
Totale Italia	115.000	0,4%	788	-0,9%	146	1,3%



Il pricing medio è lievemente in discesa, soprattutto nel caso delle imprese più grandi.

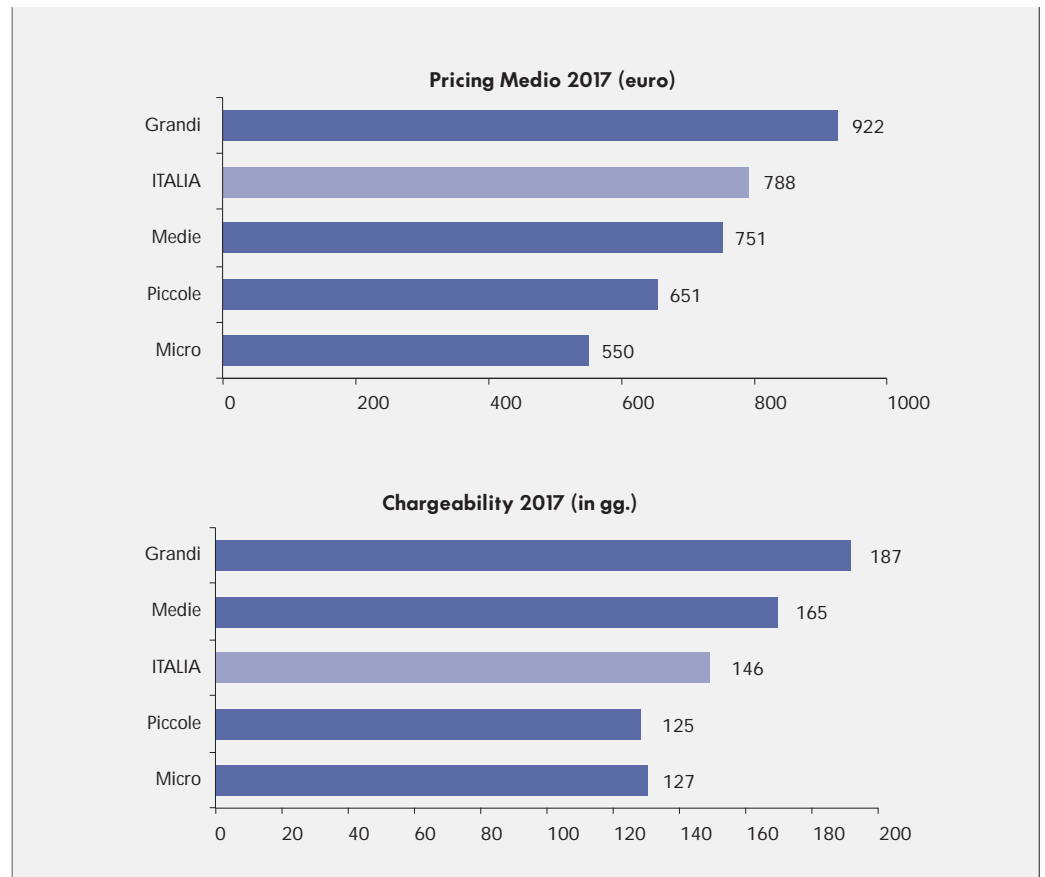


Fig. 18 Andamento Prezzo/giornata dei professional per dimensione delle imprese (prezzo medio in euro 2010-2017)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Grandi imprese	970	1005	978	914	936	957	946	922
Medie imprese	710	721	711	715	725	755	749	751
Piccole imprese	674	613	589	594	635	656	646	651
Micro imprese	639	601	562	538	560	547	542	550
Totale Italia	745	690	698	709	742	800	794	788

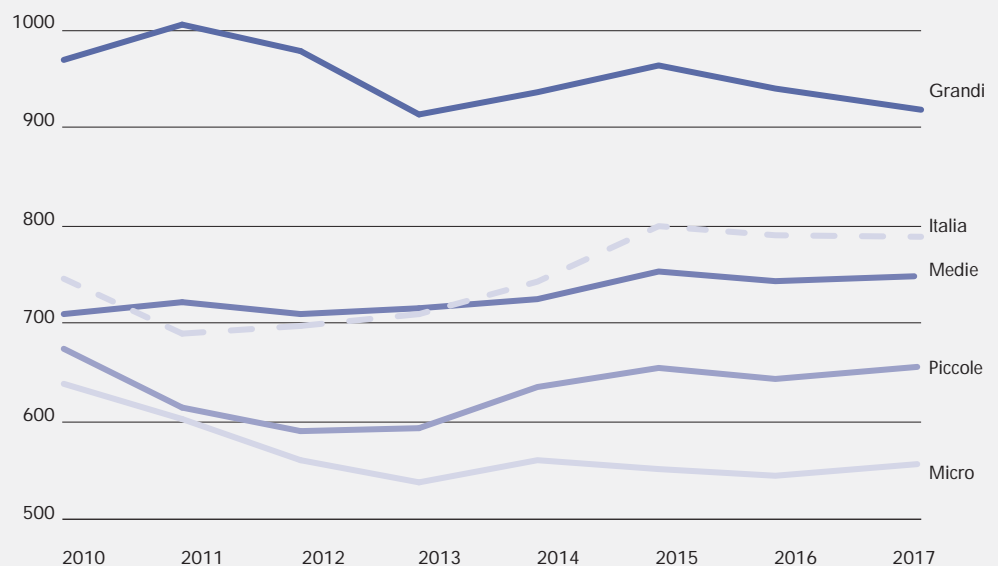


Fig. 19

Variazione Prezzo/giornata dei professional per dimensione delle imprese (variazione percentuale annuale dal 2011 al 2017)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Grandi imprese	+3,6%	-2,7%	-6,5%	+2,4%	+2,2%	-1,1%	-2,5%
Medie imprese	+1,5%	-1,4%	+0,6%	+1,4%	+4,1%	-0,8%	0,3%
Piccole imprese	-9,1%	-3,9%	+0,8%	+6,9%	+3,3%	-1,6%	0,8%
Micro imprese	-5,9%	-6,5%	-4,3%	+4,1%	-2,3%	-0,9%	1,5%
Prezzo medio Italia*	-3,1%	-4,3%	-3,2%	+3,9%	+0,9%	-1,1%	-0,9%

*Ottenuto come media ponderata dei pricing di ogni classe dimensionale con pesi dati dal numero di professional nel 2010.

Un mercato in profonda trasformazione

Il settore del Management Consulting, dopo aver toccato un punto di minimo nel 2010 ed essere rimasto sostanzialmente piatto nel triennio 2011-2013, a partire dal 2014 è tornato a crescere in maniera decisa, riportando nel 2015 il fatturato al di sopra dei valori pre-crisi (+2,8% rispetto ai valori del 2008) e consolidando tale trend di crescita nel 2016 (+8%) e nel 2017 (+7,8%) con una previsione di ulteriore crescita anche per il 2018 (+8,3%).

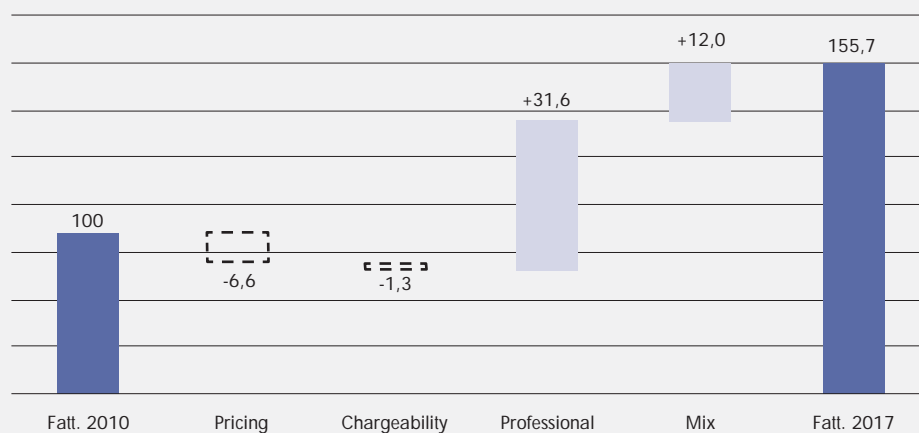
Il percorso di uscita dalla crisi ha però profondamente trasformato il settore nella sua struttura e nelle sue dinamiche competitive.

Nel periodo 2010-17, l'aumento del fatturato (+35,7%) è avvenuto in un contesto di pricing e di chargeability in calo, rispettivamente -6,6% e -1,3% (come valori ponderati). Questa crescita è stata trainata e continua ad esserlo da un deciso aumento dell'occupazione (+31,6%) ma non dalla produttività (con il pricing ancora al di sotto dei livelli pre-crisi e la chargeability pressochè stabile). Alla crescita del settore ha contribuito in maniera significativa un crescente peso delle imprese di grandi dimensioni, con un conseguente impatto positivo derivante dalla maggiore produttività per professional di questa classe di imprese, qui indicato come effetto mix (+12%).

Lo sviluppo degli ultimi anni ha profondamente trasformato il settore.

Fig. 20

Effetto Occupazione, Chargeability e Prezzi sulla variazione del Fatturato 2010-2017



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

Dopo un primo triennio 2011-2013 di sostanziale equilibrio, dal 2014 si assiste ad una forte crescita.

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 nella 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, con approcci di pricing value-based).

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.

Dal 2010 le grandi società di consulenza sono cresciute in modo considerevole (+75,8%, ad un tasso medio annuo del 8,4%), anche se la loro crescita non è stata uniforme: un andamento altalenante fino al 2013 e poi quattro anni di forte accelerazione, con una previsione di crescita sostenuta anche per il 2018. Queste società hanno aumentato il loro personale in maniera significativa (+79,7%, ad un tasso medio annuo del 8,7%), lievemente superiore all'aumento di fatturato. Una chargeability lievemente aumentata (+2,7%, pari ad un tasso medio annuo dello 0,4%) ha scaricato una tariffa media in calo (-4,9%, pari ad un tasso medio annuo del -0,7%) su un minore fatturato per professional (-2,2%, pari ad un tasso medio annuo dello -0,3%).

In media le grandi società di consulenza hanno reagito bene alla crisi, dove una forte crescita del fatturato ha permesso di ben fronteggiare il pricing lievemente calante. Le previsioni per il 2018 – ancora in sviluppo – sembrano indicare la prosecuzione di questo percorso di sviluppo.

Le grandi società crescono in fatturato e addetti, con prezzi in calo e chargeability in lieve crescita.

Fig. 21 Dati riassuntivi grandi società di consulenza 2010 - 2017

	2010	2017	Variazione % complessiva	CAGR 2010/17
Fatturato (Mil. €)	1.250	2.198	75,8%	8,4%
Professional	7.085	12.734	79,7%	8,7%
Prezzo medio/giornata (€)	970	922	-4,9%	-0,7%
Chargeability (n. gg)	182	187	2,7%	0,4%
Fatturato per professional (€)	176.430	172.600	-2,2%	-0,3%

Come è stato evidenziato nelle pagine precedenti, le micro società di consulenza sembrano aver superato un lungo periodo di crisi (durato fino al 2014), con un ritorno a partire dal 2015, prima in maniera più limitata e poi in modo più marcato, con una previsione positiva anche per il 2018. Ciononostante un confronto con la situazione del 2010 presenta un quadro complessivo fortemente negativo. Le micro società di consulenza, pur essendo aumentate in professional occupati (+8,1%, ad un tasso medio annuo del 1,1%), hanno registrato un deciso calo di fatturato (-5,5%, ad un tasso medio annuo dello -0,8%). Data la ricorrente presenza di società con un solo professional, nella maggioranza delle micro-imprese la difficoltà all'acquisizione degli ordini è stata affrontata con un pricing molto aggressivo (in calo del 13,9%, ad un tasso medio annuo del -2,1%) così da preservare comunque il minimo di attività necessaria per garantire la sopravvivenza. Una chargeability sostanzialmente stabile (+1,6%, pari ad un tasso medio annuo dello 0,2%) ha scaricato il forte calo delle tariffe medie su un minore fatturato per professional (-12,6%, pari ad un tasso medio annuo del -1,9%).

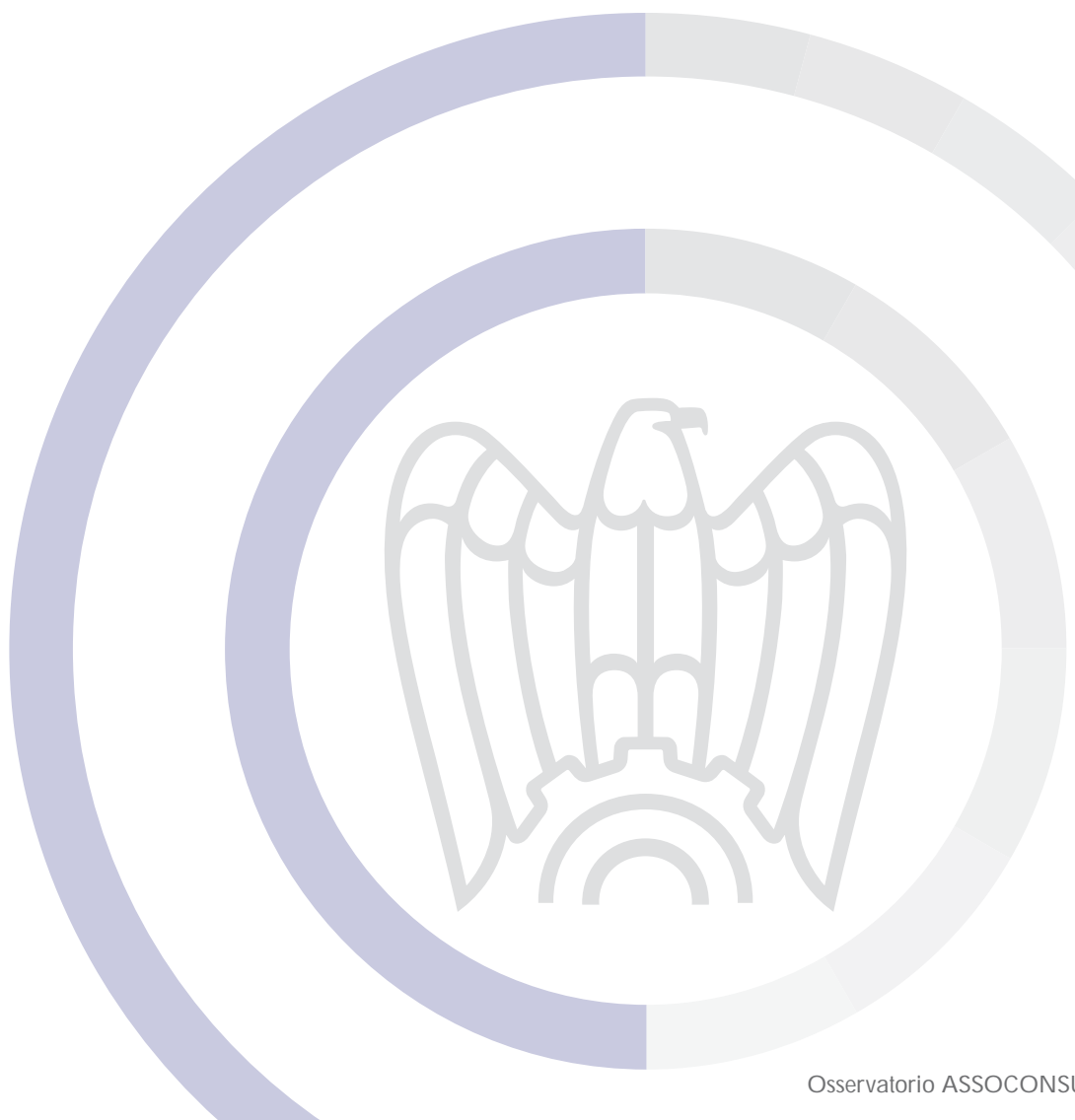
Fig. 22

Dati riassuntivi micro società di consulenza 2010 - 2017

	2010	2017	Variazione % complessiva	CAGR 2010/17
Fatturato (Mil. €)	872	824	- 5,5%	-0,8%
Professional	10.877	11.761	+ 8,1%	1,1%
Prezzo medio/giornata (€)	639	550	- 13,9%	-2,1%
Chargeability (n. gg)	125	127	+ 1,6%	0,2%
Fatturato per professional (€)	80.170	70.100	-12,6%	-1,9%

Le micro società aumentano l'occupazione ma diminuiscono il fatturato per l'effetto di prezzi calanti e di una chargeability costante.

Il divario nel modo con cui le grandi e le micro imprese sono uscite da un periodo di crisi è un ulteriore indicatore del come la struttura del settore sia radicalmente cambiata. Al tempo stesso, è importante sottolineare che c'è molta variabilità all'interno delle diverse classi di imprese e non mancano casi di grandi e medie imprese di consulenza che stanno ancora risentendo di un periodo di crisi e così pure non poche micro e piccole società di consulenza hanno saputo nell'ultimo quinquennio costruire percorsi virtuosi di crescita. Al di là dei trend generali di una categoria dimensionale di imprese, è centrale analizzare – come affrontato nella parte II – aspetti specifici quali l'area di specializzazione, la tipologia di clienti serviti o la propensione all'innovazione sui temi della digitalizzazione.



Il settore del Management Consulting in cifre

I risultati dell'indagine 2017-2018:
lettura e analisi dei dati

Parte II

Un approfondimento su caratteristiche
e trend del settore

Nel 2017 crescono in maniera molto marcata le aree IT (+29%) e Operations (+24%), trainate dalle grandi società di consulenza, soprattutto a supporto della digital transformation.

La seconda parte del rapporto si concentra su un approfondimento delle caratteristiche e dei trend del settore relativamente alle aree di specializzazione, ai settori serviti e ai clienti target.

Nelle analisi di questa parte II non sono state ricomprese le micro società di consulenza. Per questo, nelle pagine seguenti, i dati relativi all'Italia (o alla media Italia) si riferiscono alle sole società di consulenza con 3 o più addetti. La scelta di focalizzazione sulle sole società con un minimo di struttura è stata fatta non perché non sia interessante cogliere anche il posizionamento di queste micro-imprese rispetto a questi trend ma perché la crescente frammentazione e la disomogeneità di questa categoria di imprese rende sempre più problematico l'ottenimento di dati affidabili e avrebbe richiesto un notevole allargamento del campione. Dal momento che negli scorsi rapporti le informazioni sulle micro-società di consulenza erano ricomprese in questi approfondimenti, i trend storici qui riportati sono stati depurati della quota relativa alle micro-società di consulenza. Inoltre le due categorie delle piccole e delle medie società di consulenza sono state accorpate nell'unica categoria "piccole e medie". I loro trend sono spesso simili e l'affidabilità di una stima congiunta di queste due categorie di imprese è molto superiore alle due stime disgiunte.

Aree di specializzazione

Nel 2017 la consulenza manageriale legata all'IT risulta l'area di competenza più richiesta nel mercato italiano (attorno al 20%), seguita dall'area Strategia (17%), e quindi Operations, Financial & performance Management e Risk & compliance (tutti e tre attorno al 14-13% del mercato). Seguono a distanza Risorse Umane/Change Management (7%), Marketing (di poco inferiore al 7%) e Formazione (attorno al 5%).

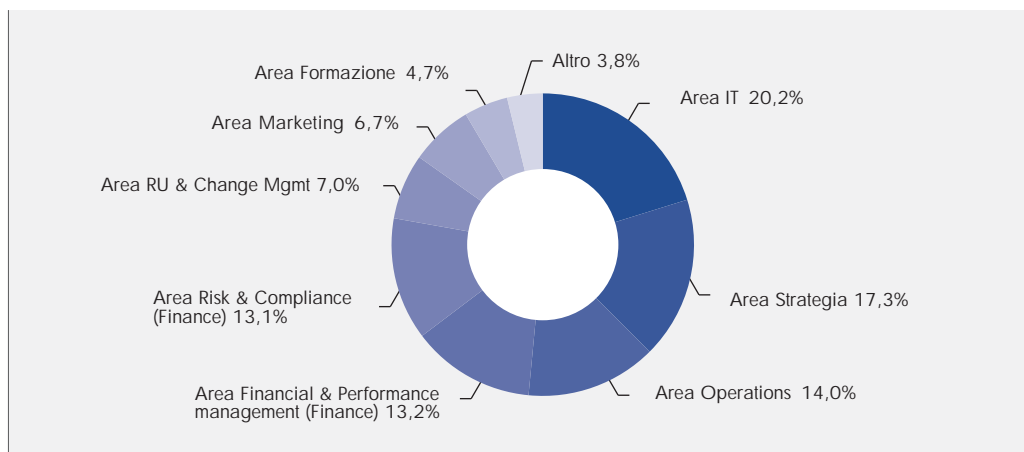
Nel corso del 2017 la consulenza manageriale legata all'IT ha fatto registrare il tasso di crescita più elevato (pari quasi al 30%), trainata dalla crescita delle grandi imprese di consulenza che stanno crescendo molto in quest'area. Tassi di crescita molto forti (vicini al 25%) si registrano anche nell'area Operations. Incrociando questo dato con l'analisi sulle proposte consulenziali innovative emerge come la forte crescita nell'offerta di servizi di consulenza a supporto della digital transformation possa aver contribuito all'avvio di progetti in queste aree funzionali.

Le aree di Strategy e di Finance (da quest'anno distinta in Financial & Performance Management e Risk & compliance) si confermano due pilastri importanti del settore, ma mostrano trend divergenti: un forte calo per l'area Strategia (-8,4%) e un forte aumento (poco inferiore al 16%) per l'area Finance allargata.

Anche l'area delle Risorse Umane (Risorse Umane/Change Management e Formazione) presenta trend divergenti. Diversamente da quanto è avvenuto nel 2016 scendono in maniera decisa le attività di Formazione (-21%) mentre crescono in maniera marcata le attività di advisory legate in senso più stretto alle risorse umane e alla gestione dei processi di cambiamento (quasi pari al 15%). Va peraltro evidenziato che una parte degli interventi di consulenza in precedenza etichettati come progetti di cambiamento organizzativo vengano adesso riassorbiti nell'ambito di progetti più ampi legati alla trasformazione derivante dalle nuove tecnologie digitali.

Fig. 23 Fatturato MC per Aree di specializzazione - 2017

Aree di specializzazione	Fatturato 2017 (in Mil. Euro)	Ripartizione %	Trend 2017/2016
Area IT	669	20,2%	+29,3%
Area Strategia	574	17,3%	-8,4%
Area Operations	462	14,0%	+24,1%
Area Financial & Performance management (Finance)	436	13,2%	+16,0%
Area Risk & Compliance (Finance)	433	13,1%	+15,6%
Area RU & Change Mgmt	230	7,0%	+14,8%
Area Marketing	220	6,7%	-13,2%
Area Formazione	157	4,7%	-21,3%
Altro	126	3,8%	+0,3%
Totale Italia	3.307	100,0%	+8,6%



Le aree di specializzazione presentano notevoli differenze nelle diverse classi dimensionali. Le grandi società di consulenza hanno nell'area IT (pari al 26,3%) e nell'area Operations (pari al 15,1%), assieme all'area Strategia (pari al 17,8%), le loro linee di attività più rilevanti. La consulenza legata alle Risorse Umane (comprensiva della formazione) riveste un peso decisamente marginale, attorno al 6%.

Le medie e piccole imprese di consulenza sono molto meno impegnate sul versante della consulenza nelle aree funzionali (circa il 28% nel complesso), mentre sono molto più focalizzate sull'area delle Risorse Umane, ed in particolare sulla Formazione, dove sviluppano circa il 23% del loro fatturato.

Le diverse classi dimensionali di società di consulenza sono molto più allineate rispetto alla consulenza sui temi di Strategia (attorno al 17%) e Finance (attorno al 26% complessivo).

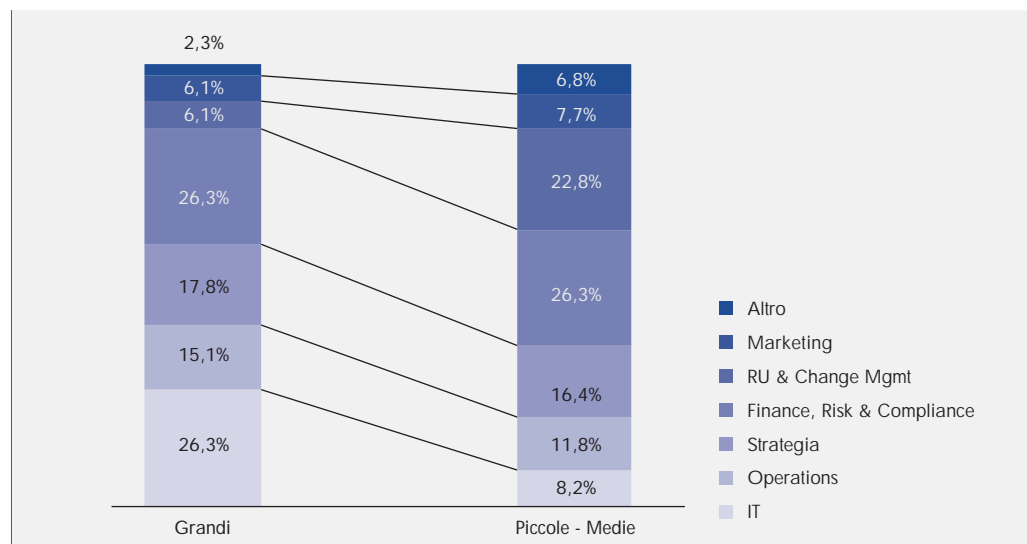
Le grandi società di consulenza si focalizzano sempre di più su IT e Operations mentre le società di piccole-medie dimensioni sono più attive su Risorse Umane e Formazione.

Fig. 24

Aree di specializzaz. nel MC per classi dimensionali – 2017 (valori in Mil Euro e percentuali)

Aree di specializzazione	Grandi società di consulenza	Piccole-medie società di consulenza	Totale Italia
Area IT	392	182	574
Area Strategia	297	139	436
Area Operations	281	152	433
Area Financial & Performance management (Finance)	135	85	220
Area Risk & Compliance (Finance)	331	131	462
Area RU & Change Mgmt	578	91	669
Area Marketing	115	115	230
Area Formazione	19	138	157
Altro	50	76	126
Totale aree di specializzazione	1.991	1.054	3.307

Aree di specializzazione	Grandi società di consulenza	Piccole-medie società di consulenza	Totale Italia
Area IT	26,3%	8,2%	20,2%
Area Strategia	17,8%	16,4%	17,4%
Area Operations	15,1%	11,8%	14,0%
Area Financial & Performance management (Finance)	13,5%	12,5%	13,2%
Area Risk & Compliance (Finance)	12,8%	13,8%	13,1%
Area RU & Change Mgmt	5,2%	10,4%	7,0%
Area Marketing	6,1%	7,7%	6,7%
Area Formazione	0,8%	12,4%	4,7%
Altro	2,3%	6,8%	3,8%
Totale aree di specializzazione	100%	100%	100%



Settori di attività serviti

Nel 2017 il fatturato MC evidenzia un rilevante aumento nella consulenza rivolta al settore industriale (+11%), presumibilmente ricollegabile in parte alle iniziative di Industria 4.0 e ad una cresciuta attenzione da parte delle grandi società di consulenza a questo settore.

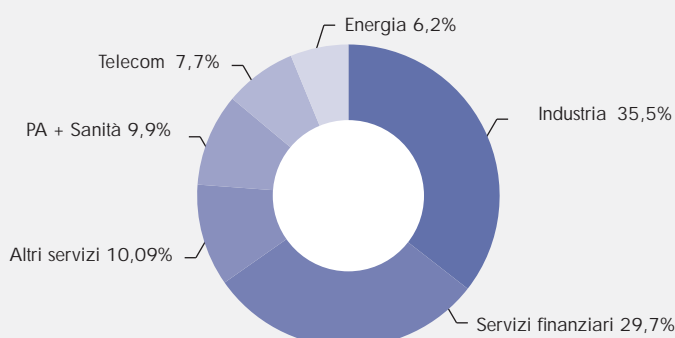
Il settore dei servizi, pur rimanendo il principale mercato di riferimento della consulenza, cresce in misura inferiore alla media del mercato e soprattutto cresce in maniera differente nei diversi settori di attività: il settore finanziario cresce abbastanza in linea con la crescita del mercato (+7,8%) mentre il settore delle Telecomunicazioni e Media registra una contrazione (-5,3%). La consulenza rivolta ad altre società di servizi cresce ad un tasso quasi doppio rispetto alla media di mercato (+16,4%), trainata da una forte crescita nel segmento delle piccole-medie società di consulenza.

Il settore pubblico, inclusa la Sanità, si mantiene percentualmente all'incirca agli stessi livelli del 2017 e, dopo anni di stagnazione, conferma l'inversione di tendenza registrata nel 2014 e cresce in maniera lievemente superiore alla crescita media del mercato.

Nel 2017 si assiste ad un forte aumento della consulenza per il settore industriale (+11%), probabilmente ricollegabile a Industria 4.0

Fig. 25 Fatturato MC per Settori di Attività - 2017

Settori di Attività	Fatturato 2017 (in Mil. Euro)	Ripartizione %	Trend 2017/2016
Industria	1.173	35,5%	+11%
Servizi Finanziari (Banche e Assicurazioni)	984	29,7%	+7,8%
Telecomunicazioni e Media	255	7,7%	-5,3%
Energia e Utilities	205	6,2%	+4,8%
Altri servizi	361	10,9%	+16,4%
PA e Sanità	329	9,9%	+9,7%
Totale Italia	3.307	100,0%	+8,6%



Le diverse classi dimensionali di società di consulenza mostrano di servire imprese che operano in settori di attività molto diversi tra di loro.

Le grandi imprese di consulenza sono molto focalizzate sul macrosettore dei servizi che genera quasi il 65% del loro fatturato e, al suo interno, sul settore finanziario (oltre il 40%, pari a quasi i due terzi del loro fatturato nei servizi). La presenza delle grandi società di consulenza nel mondo manifatturiero è comparativamente più limitata: rappresenta il 25% del loro fatturato. Peraltro nell'ultimo anno, anche sotto la spinta dei progetti di Industria 4.0, le grandi società di consulenza hanno visto crescere in maniera molto significativa il loro fatturato in questo settore.

Le società di consulenza di piccola-media dimensione hanno invece un portafoglio speculare alle grandi: sono molto attive nel settore manifatturiero, che genera il 56% circa del loro fatturato, ed hanno una presenza comparativamente più ridotta nel mondo dei servizi, che rappresenta il 35% del loro fatturato. Inoltre all'interno del macrosettore dei servizi, queste società di consulenza si concentrano sugli "Altri Servizi" (quasi il 23% del loro fatturato, pari a quasi due terzi del loro fatturato nei servizi) mentre sono quasi completamente assenti dal Settore Finanziario e dalle Telecomunicazioni e Media.

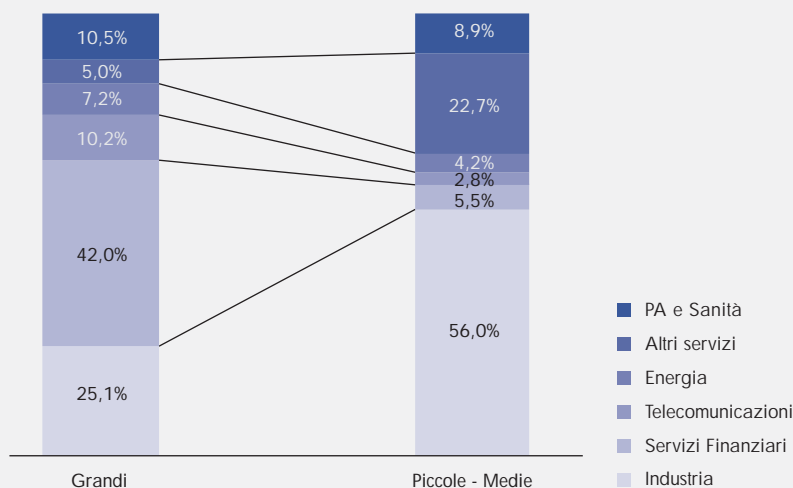
Il settore pubblico ha un'incidenza piuttosto modesta sul business della consulenza in Italia, con un contributo medio di quasi il 10% sul fatturato delle aziende, con variazioni non molto rilevanti tra le varie classi dimensionali.

Le grandi società di consulenza restano molto focalizzate sul settore dei servizi, soprattutto su Banche e Assicurazioni, Telecom & Media, Energia & Utilities.

Fig. 26 Distribuzione del fatturato per settori di attività tra classi dimensionali di imprese – 2017

Settori di Attività	Grandi società di consulenza	Piccole-medie società di consulenza	Totale Italia
Industria	552	621	1.173
Servizi Finanziari (Banche e Assicurazioni)	923	61	984
Telecomunicazioni e Media	224	31	255
Energia e Utilities	158	46	205
Altri servizi	110	252	361
PA e Sanità	231	98	329
Totale Italia	2.198	1.109	3.307

Settori di Attività	Grandi società di consulenza	Piccole-medie società di consulenza	Totale Italia
Industria	25,1%	56,0%	35,5%
Servizi Finanziari (Banche e Assicurazioni)	42,0%	5,5%	29,7%
Telecomunicazioni e Media	10,2%	2,8%	7,7%
Energia e Utilities	7,2%	4,2%	6,2%
Altri servizi	5,0%	22,7%	10,9%
PA e Sanità	10,5%	8,9%	9,9%
Totale Italia	100%	100%	100%



A livello di sistema economico, la consulenza registra una penetrazione maggiore nel settore industriale.

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

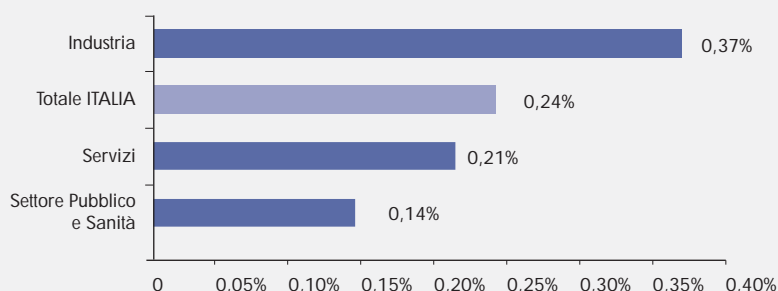
La penetrazione della consulenza nel settore dei Servizi sconta la grandissima frammentazione che si verifica su alcuni settori quali il turismo o la distribuzione commerciale, dove la scala familiare dell’attività mal si concilia con un approccio manageriale da sviluppare attraverso il supporto della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

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

Fig. 27 Penetrazione della consulenza per macrosettore economico - 2017

Macrosettore	Ripartizione valore aggiunto	Ripartizione fatturato MC	Incidenza MC sul valore aggiunto
Servizi	57,4%	54,6%	0,21%
Industria*	26,0%	35,5%	0,37%
Settore Pubblico e Sanità	16,6%	9,9%	0,14%
Totale Italia	100,0%	100,0%	0,24%

*In questa analisi il macrosettore Agricoltura è stato accorpato all’Industria.

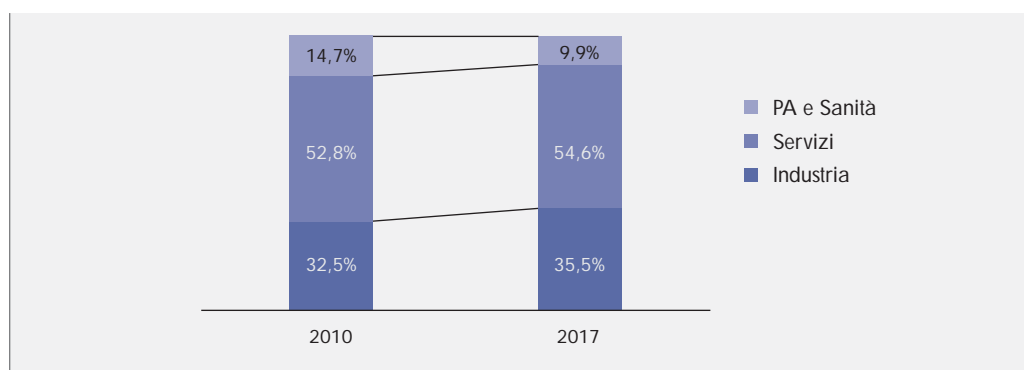


Guardando al trend della distribuzione del fatturato MC per macrosettori economici nell’arco temporale 2010-17 la consulenza rivolta al settore dei servizi è quella che ha registrato l’incremento maggiore in valore assoluto, mentre in percentuale è il settore dell’Industria ad aver registrato il tasso medio annuo più elevato. Il settore pubblico, inclusa la Sanità, rimane ancorato ai valori del 2010, con una decisa perdita di peso nel portafoglio complessivo delle attività di consulenza.

Fig. 28 Contributo dei settori di attività alla variazione del Fatturato 2010 – 2017

	Fatt. 2010	Fatt. 2017	Differenza fatturato	CAGR
Servizi	1.148	1.805	657	6,7%
Industria*	706	1.173	467	7,5%
Settore Pubblico e Sanità	319	329	10	0,4%
Totale Italia	2.172	3.307	1.135	6,2%

*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



L'analisi longitudinale del periodo 2010-2017 evidenzia il ruolo trainante della consulenza nel settore terziario che rappresenta il maggiore settore di sbocco della consulenza e che, in questo periodo, è salita del 57,2%, ad un tasso medio annuo del +6,7%). Molto significativa è anche la crescita anche della consulenza rivolta al settore industriale, salita nel periodo del 52,1%, ad un tasso medio annuale del 7,5%, soprattutto grazie al forte aumento registrato nell'ultimo triennio. Si registra invece una complessiva sostanziale stabilità nel settore pubblico/sanità, salito nel periodo del 3,1%, ad un tasso medio annuale dello 0,4%, con un trend che vede la contrazione delle attività di consulenza fino al 2014 e poi la ripresa negli ultimi tre anni.

La consulenza rivolta alla Pubblica Amministrazione, dopo un periodo di forte calo, è tornata a crescere.

Fig. 29 Andamento Fatturato MC per macrosettori economici 2010 - 2017

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Servizi	1.148	1.251	1.290	1.356	1.503	1.598	1.688	1.805
Industria*	706	743	726	746	824	920	1.057	1.173
Settore Pubblico e Sanità	319	318	308	279	255	273	300	329
Totale Italia	2.172	2.312	2.323	2.381	2.582	2.791	3.045	3.307

*Il macrosettore Agricoltura è stato accorpato all'industria.

Fig. 30 Variazione fatturato MC per macrosettori economici - andamento 2010-2017

	2011/10	2012/11	2013/12	2014/13	2015/14	2016/15	2017/16	CAGR 2017/10
Servizi	9,0%	3,1%	5,1%	10,9%	6,3%	5,6%	6,9%	6,7%
Industria*	5,3%	-2,3%	2,8%	10,4%	11,7%	14,9%	11,0%	7,5%
Settore Pubblico e Sanità	-0,1%	-3,1%	-9,5%	-8,7%	7,0%	9,9%	9,7%	0,4%
Totale Italia	6,4%	0,5%	2,5%	8,4%	8,1%	9,1%	8,6%	6,2%

*Il macrosettore agricoltura è stato accorpato all'industria.

Fig. 31 Andamento del Numero Indice del fatturato MC per macrosettori (indice 2010 = 100)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Servizi	100,0	109,0	112,4	118,1	130,9	139,2	147,0	157,2
Industria*	100,0	105,2	102,8	105,7	116,7	130,3	149,7	166,1
Settore Pubblico e Sanità	100,0	99,7	96,6	87,5	79,9	85,6	94,0	103,1
Totale Italia	100,0	106,4	107,0	109,6	118,9	128,5	140,2	152,3

*Il macrosettore agricoltura è stato accorpato all'industria.

Le grandi e le grandissime imprese del settore privato sono i principali acquirenti dei servizi di consulenza.

Clienti serviti – settore privato

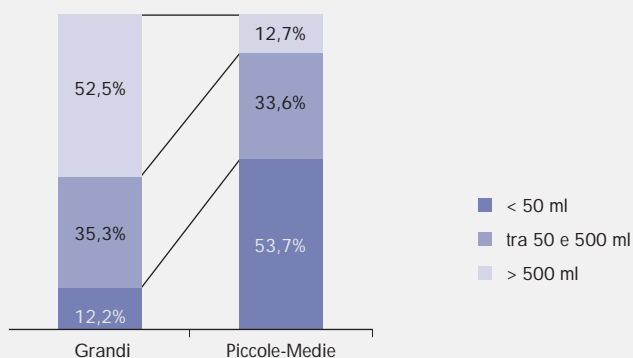
Dal punto di vista dell'offerta, il fatturato del Management Consulting rivolto al settore privato è stato nel 2017 pari a quasi 3 miliardi di euro e si è distribuito:

- per il 39% verso imprese clienti di grandissime dimensioni (con un fatturato maggiore di 500 milioni);
- per il 35% verso imprese clienti di grandi dimensioni (con un fatturato compreso tra i 50 e i 500 milioni);
- per il 26% verso imprese di piccole-medie dimensioni (con un fatturato inferiore ai 50 milioni).

Fig. 32 MC nel settore privato: distribuzione del fatturato per tipologia di impresa cliente 2017

Fatturato in Mil €	Imprese clienti <50 MI	Imprese clienti tra 50 e 500 MI	Imprese clienti >500 MI	Totale clienti settore privato
Grandi società di consulenza	240,0	694,4	1.032,7	1.967,0
Piccole-Medie società di consulenza	542,4	339,3	128,8	1.010,5
Totale settore privato	782,4	1.033,7	1.161,5	2.977,5

Fatturato in %	Imprese clienti <50 MI	Imprese clienti tra 50 e 500 MI	Imprese clienti >500 MI	Totale clienti settore privato
Grandi società di consulenza	12,2%	35,3%	52,5%	100,0%
Piccole-Medie società di consulenza	53,7%	33,6%	12,7%	100,0%
Totale settore privato	26,3%	34,7%	39,0%	100,0%



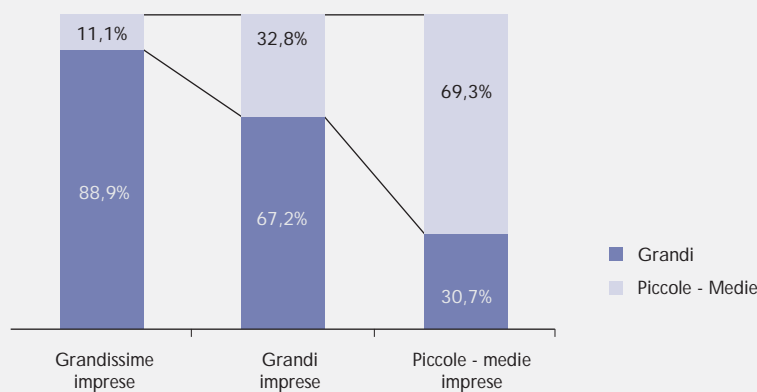
Dal punto di vista della domanda, la distribuzione dello spending delle imprese clienti evidenzia un tendenziale legame per cui la domanda delle grandi imprese è soddisfatta dalle grandi società di consulenza mentre quella delle piccole-medie imprese è raccolta in maniera prevalente dalle piccole-medie società di consulenza. In particolare, le grandissime imprese industriali o di servizi acquistano quasi il 90% della consulenza dalle grandi società di consulenza. Al contrario, le piccole-medie imprese si rivolgono prevalentemente a piccole-medie società di consulenza (attorno al 70% dei loro acquisti di consulenza), anche se, negli ultimi anni, sono state servite in maniera crescente anche da grandi società di consulenza.

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

Fig. 33

Ripartizione domanda del settore privato tra classi dimensionali di società di consulenza – 2017

Fatturato in %	Grandi società di consulenza	Medio-piccole società di consulenza	Totale società di consulenza
Grandissime imprese (> 500 Mil)	88,9%	11,1%	100,0%
Grandi imprese (tra 50 e 500 Mil)	67,2%	32,8%	100,0%
Piccole-medie imprese (<50 Mil)	30,7%	69,3%	100,0%



Le Amministrazioni Centrali sono i principali acquirenti di consulenza nel settore pubblico.

Clienti serviti – settore pubblico

Dal punto di vista dell'offerta, nel 2017 il fatturato da attività di Management Consulting rivolte al Settore Pubblico è risultato pari a quasi 330 milioni di euro e si è distribuito:

- per il 52% verso le Amministrazioni Centrali;
- per il 34% verso le Amministrazioni Locali;
- per il 14% verso la Sanità.

Nel settore pubblico, le grandi società di consulenza presentano una distribuzione di fatturato indirizzata in prevalenza verso le Amministrazioni Centrali o grandi aziende pubbliche, che rappresentano il 60% circa del loro fatturato nella PA. Le piccole-medie società di consulenza si indirizzano prevalentemente verso le Amministrazioni Locali, che rappresentano oltre il 60% del loro fatturato nella PA. Il settore della Sanità rappresenta un target comparativamente più importante per le grandi società di consulenza.

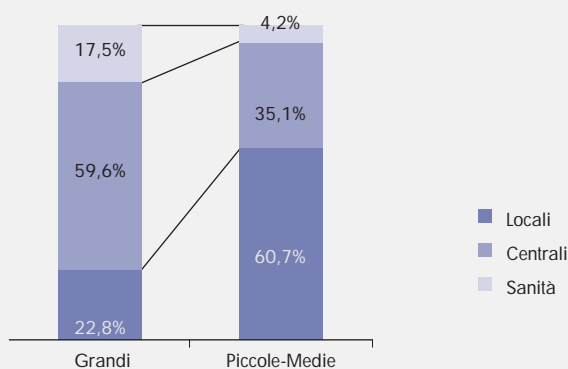
Fig. 34 Distribuzione del fatturato MC per tipologia di Amministrazione pubblica cliente – 2017

Fatturato in Mil €	Amministrazioni Locali	Amministrazioni Centrali*	Sanità	Totale clienti PA
Grandi società di consulenza	52,8	137,7	40,4	230,9
Medio-piccole società di consulenza	59,5	34,4	4,1	98,0
Totale Pubblica Amm. e Sanità	112,3	172,1	44,5	328,9

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

Fatturato in Mil €	Amministrazioni Locali	Amministrazioni Centrali*	Sanità	Totale clienti PA
Grandi società di consulenza	22,8%	59,6%	17,5%	100,0%
Medio-piccole società di consulenza	60,7%	35,1%	4,2%	100,0%
Totale Pubblica Amm. e Sanità	34,1%	52,3%	13,5%	100,0%

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



Dal punto di vista della domanda, la distribuzione dello spending vede le amministrazioni centrali (incluse le aziende a partecipazione statale) e le aziende sanitarie rivolgersi prevalentemente alle grandi società di consulenza, che possono meglio adeguarsi al tipo di bandi di gara che in maniera crescente adottano e che coprono tra il 70 e l'80% delle consulenze destinate a queste categorie di clienti. Le piccole e medie società di consulenza hanno invece una presenza solo marginale in questi segmenti di clienti.

Al contrario, le amministrazioni locali vedono soddisfatta una quota significativa della loro domanda (oltre il 50%) da piccole società di consulenza che possono sfruttare a loro favore la maggiore localizzazione sul territorio.

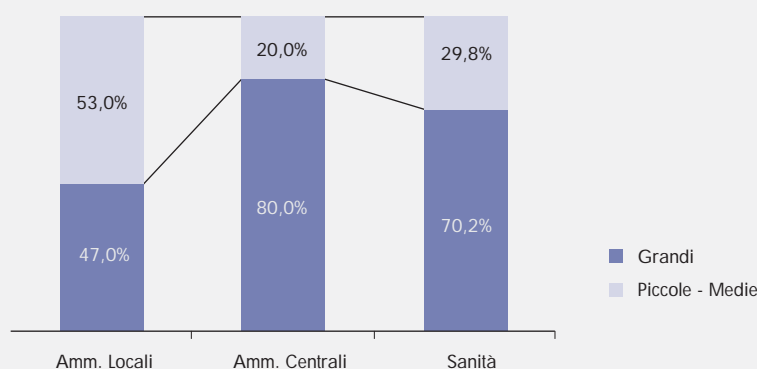
Nella Pubblica Amministrazione le piccole-medie società di consulenza operano prevalentemente con le Amministrazioni Locali, mentre le Amministrazioni Centrali sono servite in prevalenza dalle grandi.

Fig. 35

Ripartizione domanda del settore PA tra classi dimensionali di società di consulenza – 2017

Fatturato in %	Grandi società di consulenza	Piccole - Medie società di consulenza	Totale società di consulenza
Amm. Locali	47,0%	53,0%	100,0%
Amm. Centrali*	80,0%	20,0%	100,0%
Sanità	70,2%	29,8%	100,0%

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



Il settore della sanità è coperto in larga parte dalle grandi società di consulenza.

Il settore del Management Consulting in cifre

I risultati dell'indagine 2017-2018:
lettura e analisi dei dati

Parte III

La sfida della Digital Transformation

La consulenza a supporto della Digital Transformation

La consulenza sulla Digital Transformation sta trainando la crescita del settore.

La consulenza a supporto della Digital Transformation negli ultimi anni ha rappresentato per l'Italia, in linea con quanto sta avvenendo in tutti i principali mercati dell'Europa Occidentale, il principale driver di crescita del settore. Nel 2017 le due aree più collegate alla Digital Transformation - IT e Operations - sono cresciute rispettivamente del 29% e del 24%, diventando così la prima e la terza area di specializzazione delle società di consulenza italiane.

La crescita della consulenza a supporto della digitalizzazione è ricollegabile principalmente alle grandi imprese che, nel 2017, hanno visto aumentare in maniera significativa il fatturato derivante da progetti digital e che, per il 2018, prevedono un ulteriore aumento. Tra le grandi società di consulenza il 96% ha una parte rilevante o molto rilevante del proprio portafoglio di attività legata al digital.

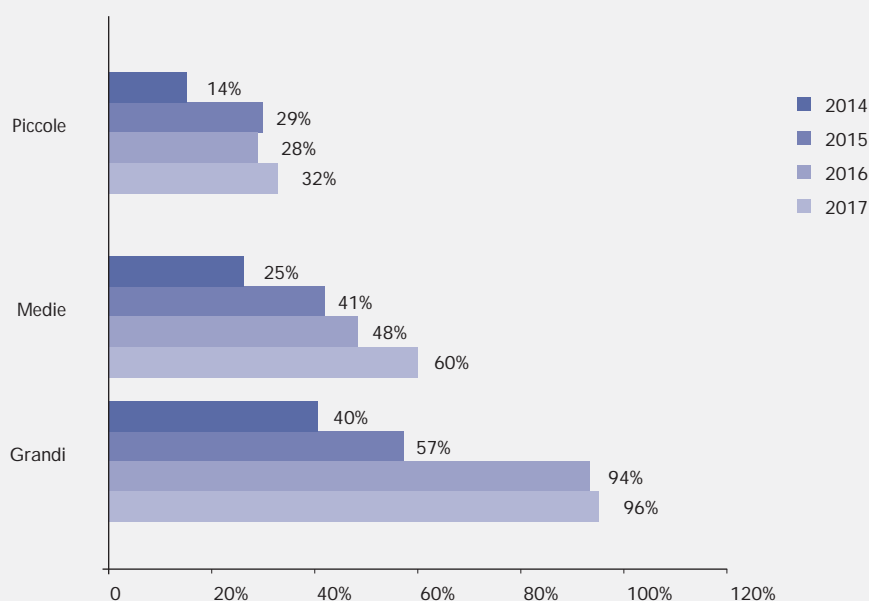
Anche le società di media dimensione vanno nella stessa direzione: nel corso del 2017 circa il 75% di queste società ha visto crescere l'incidenza dei progetti digital. In questa categoria di imprese il 60% delle società di consulenza ha una parte rilevante o molto rilevante del proprio portafoglio legata al digital.

Molto differente è invece il trend relativo alle piccole società di consulenza: meno del 10% di queste società ha visto crescere il proprio coinvolgimento in quest'area e solo il 32% di queste società ha una parte rilevante o molto rilevante delle proprie attività legate al digital, un valore sostanzialmente analogo a quello del 2015. Emerge in maniera decisa il legame tra crescita nell'area digital e crescita complessiva del fatturato: le piccole società di consulenza che hanno sviluppato in misura maggiore progetti legati alla digital transformation vedono il proprio fatturato crescere in media il doppio di quanto avvenga alle corrispondenti società che hanno mantenuto una presenza stabile (e bassa) nell'area del digitale. Inoltre le piccole società di consulenza che registrano una contrazione nel fatturato sono quelle in cui la quota di progetti digitali è scesa o è rimasta nulla.

Questi trend evidenziano la presenza di un forte "digital divide": le società di consulenza che crescono di più sono quelle che entrano con decisione sui progetti digital, come nel caso delle grandi società. Il mancato sviluppo di attività consulenziali legate al digital si lega spesso alla carenza di profili professionali in grado di gestire questi nuovi filoni progettuali e, nelle piccole società di consulenza, questa carenza normalmente non è di facile risoluzione.

Esiste un forte "digital drive".

Fig. 36 Rilevanza della consulenza a supporto della digitalizzazione* per classe dimensionale (% di rilevante/molto rilevante)



* In ogni classe dimensionale le percentuali sono ponderate in base al fatturato dell'impresa rispondente.

I progetti di Digital Transformation

I progetti di Digital Transformation sviluppati dalle società di consulenza sono stati analizzati quanto a tipologia, referente organizzativo e tecnologie coinvolte.

Tipologia di progetti: la consulenza su progetti di Digital Transformation si presenta per la maggior parte delle imprese come sviluppo di loro attività consulenza “tradizionali”, legandosi in primis ad attività di “ridisegno dei processi” o, in misura minore, ad attività di “change management” (inclusa la formazione) o di “project management”. Il coinvolgimento nella definizione del disegno strategico complessivo si registra in maniera frequente solo nel caso delle grandi società di consulenza, mentre quelle di medio-piccola dimensione vengono coinvolte solo in maniera limitata in questa attività. Decisamente più limitato è il coinvolgimento attivo nello sviluppo di prodotti/servizi digitali ed è ancor più limitato il loro ruolo nell’implementazione tecnologica.

Referente organizzativo: il coinvolgimento delle società di consulenza – soprattutto nel caso delle grandi società di consulenza – passa attraverso il coinvolgimento diretto dell’Alta Direzione/ Direzione Generale. In misura minore – anche se comunque molto frequente – il referente chiave è la Direzione Sistemi Informativi. Più limitato è il ruolo del Direttore del Personale. In relazione alla tipologia di progetto è possibile ritrovare una presenza importante della relativa Direzione funzionale, come molto frequente avviene nel caso della Direzione Commerciale/Marketing.

Tecnologie digitali: le società di consulenza vengono coinvolte più frequentemente con riferimento ai progetti incentrati sull’utilizzo di Big Data e Advanced Analytics nonché su progetti dell’area Operations legati a Industria 4.0 e relative tecnologie (in primis IoT e automazione/robotica). Molto meno frequenti sono i progetti incentrati sulle potenzialità delle tecnologie cloud e sui servizi che possono essere sviluppati a partire da queste tecnologie. I progetti di cyber-security, pur rimanendo prettamente progetti tecnico-informatici, prevedono talvolta anche un ruolo per le società di consulenza. Pochi sono ancora i progetti legati a tecnologie emergenti – quali l’Intelligenza Artificiale o la Blockchain – dove sono attivamente coinvolte le società di consulenza.

Molti progetti di Digital Transformation partono dal ridisegno dei processi di business.

Fig. 37 Profilo dei progetti di Digital Transformation (in ordine di frequenza)

Tipologia di progetti	Referente organizzativo	Tecnologie digitali coinvolte
1. Ridisegno dei processi di business	1. Alta Direzione/Direzione Generale	1. Big Data/Business Analytics e Industria 4.0/IoT/Automazione
2. Change management e Project management	2. Direzione Sistemi Informativi	2. Cloud Services
3. Disegno strategico	3. Direzione Risorse Umane o specifica Direzione funzionale	3. Cyber-security

Un'analisi qualitativa degli impatti della Digital Transformation sul Management Consulting

Il legame tra lo sviluppo del settore del Management Consulting e i processi di Digital Transformation è molto articolato, perché la Digital Transformation non è semplicemente una nuova "service line" che si è aggiunta a quelle pre-esistenti, ma ha una natura pervasiva tale da richiedere una profonda trasformazione nelle caratteristiche della consulenza che la supporta, con significative ricadute strategiche ed organizzative anche per le società di consulenza che la propongono ai propri clienti.

Le imprese che avviano progetti di Digital Transformation richiedono un supporto "end-to-end", dall'analisi iniziale delle necessità di cambiamento fino alla realizzazione del prototipo e quindi all'implementazione della parte IT con la relativa gestione degli impatti organizzativi. Si tratta di progetti fortemente integrati dove il cliente tende a non spacchettare la parte più strettamente di consulenza manageriale ma, al contrario, cerca di avere un partner che si faccia carico della responsabilità dell'intero percorso. Inoltre la pervasività delle tecnologie digitali e la velocità del cambiamento rendono i progetti di trasformazione digitale diversi dai tradizionali interventi consulenziali. In questi progetti il risultato nasce da una stretta integrazione tra gli aspetti tecnico-informatici e quelli gestionali-organizzativi. Questo diverso approccio sta trasformando in maniera progressiva ma radicale il settore della consulenza, a partire dai confini stesso del settore – molto più sfumati e permeabili, soprattutto nei confronti delle società informatiche – per arrivare alle problematiche interne di gestione dei talenti che le società di consulenza devono riuscire ad assumere e a motivare. Inoltre le società di consulenza non possono pensare di essere competitive nel proporre progetti di trasformazione digitale se loro stesse non trasformano il proprio modo di lavorare e il proprio assetto organizzativo.

Per approfondire i cambiamenti indotti dalla trasformazione digitale sulle società di consulenza – e in maniera più ampia sulle dinamiche dell'intero settore – sono state effettuate dieci interviste a responsabili dell'area digital di grandi e medie società di consulenza che hanno investito in maniera significativa per riuscire ad offrire servizi consulenziali innovativi ed integrati legati al Digital.

E' richiesta l'integrazione aspetti gestionali-organizzativi e aspetti tecnico-informatici.

Fig. 38 Interviste a esperti di progetti di Digital Transformation

Società	Intervistato	Ruolo
Accenture	Massimo Morielli	Responsabile Accenture Digital Italia, Europa Centrale e Grecia
BIP	Ivan Ortenzi	Chief Innovation Evangelist
Deloitte	Gianluca Loparco	Deloitte Digital Service Line Leader
EY	Lorenzo Vercesi	Digital & Technology Leader Mediterranean Region
Inema	Franco Francia	Senior partner
Nolan Norton Italia - KPMG Advisory	Gaetano Correnti	CEO Nolan Norton – Responsabile CIO Advisory
Nolan Norton Italia - KPMG Advisory	Guido Arnone	Associate Partner
NTT DATA Italia S.p.A.	Felice Chierichetti	Head of Consulting
PwC	Massimo Pellegrino	Partner - Digital Strategy and Innovation Leader
Strategic Management Partners	Alessandro Menegon	Director Digital Practice

L'allargamento dei confini del settore

I progetti di Digital Transformation si qualificano come progetti "end-to-end", dove il cliente è interessato al risultato finale e spesso cerca un unico referente che sia in grado di coordinare l'intera attività, dalle fasi iniziali di definizione degli obiettivi dell'intervento fino a quelle finali di implementazione e gestione della soluzione scelta. Questa richiesta dei clienti porta naturalmente ad un'integrazione tra le attività di management consulting e quelle di sviluppo informatico.

Le società di Management Consulting non possono pensare di affrontare i progetti di Digital Transformation solo in chiave di analisi strategica, limitandosi a descrivere le loro proposte nelle slides di una presentazione, ma devono riuscire a trasformare le aspettative dei clienti in specifiche di sviluppo dei programmi informatici che permetteranno di realizzarli e devono anche seguirne la fase di implementazione. Tutto questo nella consapevolezza che le aspettative dei clienti non sono sempre chiare e che spesso uno dei contributi più importanti del consulente è quello di far vedere al cliente nuove potenzialità cui lui non aveva pensato.

In maniera analoga le società informatiche si sono rese conto che lo strumento informatico, pur essendo l'elemento che abilita il processo di cambiamento digitale, non è l'unico fattore che determina il successo del progetto: altrettanto importanti sono altri aspetti quali la capacità di integrare lo strumento nei processi di business dell'azienda cliente o la congruenza tra lo strumento (con il modo di lavorare che questo implica) e la cultura dell'organizzazione in cui viene utilizzato. La rapidità del cambiamento enfatizza ancor di più la necessità di una forte integrazione tra i diversi attori coinvolti nel progetto di trasformazione digitale.

Per questo sempre più spesso società operanti nei settori dell'informatica – ma anche media agencies – stanno arricchendo la loro offerta con servizi di consulenza. Al tempo stesso le società di consulenza stanno integrando la loro offerta con l'aggiunta di attività di sviluppi informatici finalizzati agli obiettivi del progetto. Questa progressiva estensione verso l'area delle tecnologie digitali tocca anche le società di consulenza che una volta erano focalizzate quasi unicamente nell'area Strategy, andando ad aumentare, con dinamiche interne al settore stesso, il livello di concorrenza. In questo quadro vanno anche inserite le start-up digitali che, presentando degli approcci e delle applicazioni radicalmente innovativi, propongono di fatto nuovi processi di business che, come ad esempio nel caso dell'area dei digital payment, tendono ad integrare nello strumento informatico il contributo consulenziale di ridisegno dei processi.

Nel loro sviluppo sul terreno dei progetti digitali, le società di consulenza si trovano ad affrontare l'interrogativo dell'indipendenza tecnologica: una società di consulenza che si presenta indipendente da ogni software vendor si trova nella posizione di maggiore imparzialità rispetto alle opportunità da consigliare ai propri clienti. Al tempo stesso la distanza dalle società informatiche può anche significare una minore conoscenza delle potenzialità e dei limiti di una determinata piattaforma e una minore capacità di supportare il proprio cliente nel percorso di implementazione. La nascita e lo sviluppo di piattaforme open – presenti in un numero crescente di settori e di applicazioni – può rappresentare un'alternativa che permette ai consulenti di focalizzarsi sui processi decisionali e operativi, con riferimento ad una piattaforma tecnologica aperta.

La Digital Transformation ha quindi alimentato una forte crescita nel mercato della consulenza ma, al tempo stesso, ha aperto quest'area di mercato a nuovi player, generando nuove opportunità di crescita ma, al tempo stesso, acuendo l'intensità della competizione. In questa nuova arena competitiva allargata le "tradizionali" società di consulenza possono giocare un ruolo estremamente significativo se riescono a guidare i processi di cambiamento, facendo comprendere alle aziende loro clienti che non basta introdurre nuovi strumenti tecnologici (ad esempio i software per la gestione dei Big Data) se prima non si è capito quali dati sono importanti e con quali finalità l'azienda deve raccogliarli e utilizzarli.

I confini del settore si allargano, al tempo stesso entrano nuovi concorrenti.

Le strategie di sviluppo nel digitale

La consulenza diventa più “asset based”.

Le società di consulenza, per riuscire a competere efficacemente in questo nuovo scenario e posizionarsi su un perimetro di attività difendibile, stanno sviluppando strategie differenti, in relazione alla propria dimensione, al proprio background e ai propri obiettivi. In effetti in molti progetti di trasformazione digitale è richiesta una consulenza “asset-based”, che richiede non solo le conoscenze e le capacità di analisi che hanno sempre caratterizzato il mestiere della consulente ma anche applicazioni/programmi customizzati che nascono da un percorso di investimento che non tutte le società di management consulting sono pronte a fare e sono in grado di sostenere. Per questo gli approcci alla digital transformation seguiti dalle società di consulenza risultano molto differenti in base alla volontà e capacità di investire dell'impresa, delineando percorsi di acquisizione, di focalizzazione oppure di impegno selettivo.

Le strategie di acquisizione. Alcune società di consulenza – soprattutto di grandi dimensioni – puntano su una strategia di acquisizione che le sta portando ad acquisire ed integrare all'interno del proprio perimetro un numero elevato di player della consulenza informatica o di start-up innovative. In entrambi i casi normalmente si tratta di società molto specializzate su una precisa area di business, con forti competenze per lo sviluppo integrato business-tecnico. Inoltre molte di queste società di consulenza stanno puntando su programmi – spesso di respiro globale – che vanno a cambiare il loro modo di interagire con i loro clienti, ad esempio con la creazione di una rete di experience/competence center.

Le strategie di focalizzazione. Alcune società di consulenza – soprattutto nazionali, di media o grande dimensione – puntano su una strategia di specializzazione e di collaborazione con altri player del mercato, facendo leva sulle loro competenze a livello di analisi dei processi di business e di specificità di industry/cliente. In questo modo queste società di consulenza possono valorizzare le proprie competenze sulla messa a punto dei processi di business: dall'analisi dei tempi e metodi all'approccio lean, dal reengineering al business process management. Si tratta di aree che i loro partner informatici non padroneggiano compiutamente, soprattutto con riferimento alle specificità di business, mentre sono un terreno nel quale le società di consulenza hanno sviluppato specifiche expertise. Inoltre, in queste partnership la società di consulenza è spesso in grado di portare anche le forti relazioni che negli anni ha sviluppato con i suoi clienti storici, e in particolare con il vertice delle sue aziende clienti. Si tratta di un elemento decisamente rilevante nella misura in cui le società informatiche si sono storicamente confrontate con i Direttori dei Sistemi Informativi/CIO mentre la portata di molti progetti di trasformazione digitale richiede il coinvolgimento diretto dell'Amministratore Delegato/CEO e/o dei suoi primi riporti nelle diverse aree funzionali.

Le strategie di impegno selettivo. Visto che la competitività sui progetti di Digital Transformation è legata alla massa critica, alcune società – soprattutto di medie e piccole/piccolissime dimensioni – hanno scelto di rimanere fuori dai progetti di trasformazione digitale focalizzandosi unicamente o quasi su progetti più tradizionali, senza preoccuparsi della sostenibilità nel medio-lungo periodo. Non si tratta però di una scelta obbligata perché le società di minori dimensioni, anche laddove non riescano a dotarsi delle competenze necessarie ad affrontare progetti complessi di trasformazione digitale, possono capitalizzare su una base di clienti, anche loro di medio-piccole dimensioni, che spesso ricercano applicazioni digitali meno sofisticate. Il forte legame con i loro clienti e la capacità di favorire un dialogo con le società informatiche rappresentano gli elementi su cui anche società di consulenza di minori dimensioni possono basare una strategia di impegno selettivo su progetti digitali. Si tratta di una sfida non facile, ma un crescente coinvolgimento di queste società di consulenza sul terreno della Digital Transformation sarebbe positivo sia per le società di consulenza sia per le loro imprese clienti, favorendo la penetrazione dell'innovazione digitale in aree del tessuto economico italiano ad oggi meno coinvolte e, anche per questo, più esposte ad una perdita di competitività.

L'impatto sulle società di consulenza

Le tecnologie digitali stanno avendo un profondo impatto in molti settori, supportando significativi cambiamenti nelle strategie e nei modelli operativi delle imprese che le utilizzano. Queste stesse tecnologie hanno un impatto disruptive anche sul settore della consulenza: modificano il modo di lavorare rendendolo più trasparente e in alcuni casi più automatizzabile, cambiano le competenze richieste aprendo ad una contaminazione di strumenti e approcci, mettono in crisi un modello organizzativo consolidato, e premono per un cambiamento nel modello di business stesso delle società di consulenza.

Nuovo modo di lavorare. Le società di consulenza si trovano spinte ad adottare loro stesse nei propri processi lavorativi quelle tecnologie digitali e quei cambiamenti organizzativi che consigliano ai propri clienti. Fanno questo sia per acquisire maggiore esperienza su questi processi sia per usare questi interventi come business case da presentare ai propri clienti. Si tratta in molti casi di interventi di automazione dove il tool digitale è in grado di sostituire molte attività manuali, come nel caso del benchmark e dell'analisi dei processi. Sono scelte non sempre facilmente gestibili perché, ad una prima fase in cui il progetto consulenziale automatizzato viene gestito internamente dalla società di consulenza, potrebbe far seguito una seconda fase in cui questi progetti vengono fatti direttamente sul software dalla società cliente tagliando completamente fuori la società di consulenza, almeno per le applicazioni meno complesse. È ad esempio questo il caso del process mining, dove, grazie ad un software che analizza le transazioni registrate sul sistema informativo integrato dell'azienda, è possibile in pochi passaggi rappresentare la sequenza di attività che caratterizza i processi di business selezionati, identificando la configurazione e i parametri di prestazione standard nonché le situazioni dove si registrano eccezioni significative. I software di process mining riescono a condensare in pochi passaggi/poche ore un'attività che tradizionalmente poteva richiedere giorni/settimane. Si tratta di un approccio di "algorithmic consulting" che, pur non riuscendo a cogliere tutte le sfumature di un intervento consulenziale tradizionale, riesce nella maggior parte dei casi ad identificare delle situazioni di criticità ad una frazione del tempo/costo richieste da un intervento manuale.

Nuove competenze. Tutte le società di consulenza che intendono cimentarsi in progetti di trasformazione digitale hanno ben presente l'importanza di sviluppare nuove aree di competenza relative a tecnologie quali i Big Data o l'Intelligenza. Ad esempio, le società che puntano a competere nell'ambito della digital experience e del digital customer journey possono trovare importante anche ricercare nuove professionalità con un background di studi psicologici o etnografici. Inoltre tutte le società di consulenza stanno interiorizzando nuovi approcci allo sviluppo di progetti e di soluzioni, in primis il Design Thinking o l'Agile Development, estendendo verso questi nuovi ambiti le proprie tradizionali competenze di project management. La ricerca di queste competenze passa attraverso la selezione e l'assunzione di "talenti" con un background di studi differenti da quelli classicamente ricercati dalle società di consulenza. Si tratta di un percorso non facile perché sono persone molto richieste che spesso hanno obiettivi professionali e personali che non collimano con quelli propri della figura tradizionale del consulente. Inoltre per molti di questi talenti le società high-tech (ivi incluse le start-up) rappresentano la prima scelta, mentre le società di consulenza sono spesso poco conosciute e attrattive.

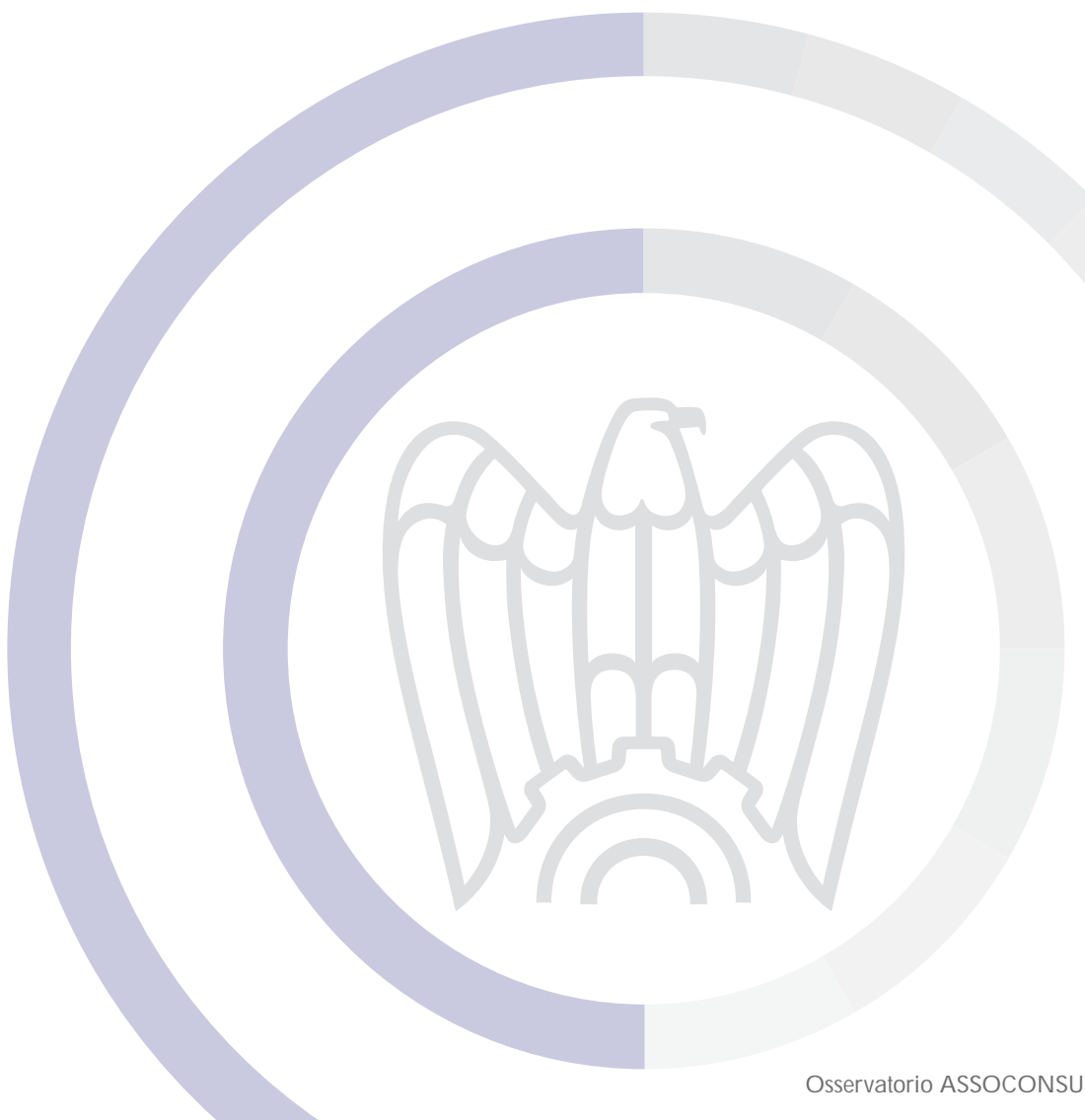
Nuovi assetti organizzativi. Il livello di integrazione richiesto dai progetti di trasformazione digitale mette in crisi un assetto organizzativo basato su tipologia di consulenza/mercato, dove la matrice service line/industry serve da riferimento sia per l'assetto organizzativo sia per i percorsi individuali di crescita professionale. Le competenze richieste da questi progetti sono trasversali e spesso i progetti richiesti dalle società clienti sono al di fuori del perimetro dei tradizionali settori industriali e legati alla convergenza di più settori industriali. A fronte di questa diversità, alcune società di consulenza hanno considerato il digital come una nuova service line accentrando tutti i progetti fortemente caratterizzati dall'utilizzo di tecnologie digitali. Al contrario, altre società

Cambia il modello di business delle società di consulenza.

di consulenza hanno mantenuto l'assetto organizzativo tradizionale affiancandolo a centri di competenze legate ad una specifica area tecnologica, in base al presupposto che la natura digital di un progetto non cancelli la presenza di differenti matrici funzionali, che distinguono un progetto di strategy da uno di operations o di marketing. Questa diversa impostazione ha ricadute significative sulla gestione della società perché determina la responsabilità di gestione del progetto, con tutti gli indicatori di prestazione e le eventuali incentivazioni ad essa collegata. Scelte organizzative ancora più articolate sono state portate avanti nei casi in cui lo sviluppo di una practice digital sia avvenuto con un percorso di acquisizioni. In questi casi la società di consulenza si trova a dover bilanciare da un lato l'importanza di preservare le competenze – e talvolta – anche le specificità delle società acquisite e dall'altro la necessità di integrarle all'interno della propria organizzazione e della propria cultura. L'elevata complessità dei progetti di trasformazione digitale si riflette quindi anche in un tendenziale aumento di complessità delle scelte organizzative necessarie per gestire questi progetti, a livello di assetto organizzativo – con il superamento della tradizionale matrice service line/mercato – e a livello di politiche retributive e di sviluppo professionale – con la necessità di gestire professionalità e precedenti percorsi di carriera molto differenti.

Nuovi modelli di business. I progetti di trasformazione digitale presentano proprie specificità anche relativamente ad aspetti economico-finanziari. In un po' tutte le aree della consulenza da alcuni anni molti clienti stanno premendo – e molte società di consulenza stanno offrendo – contratti di consulenza "value-based", dove l'attività di consulenza viene remunerata con una base fissa aumentata da success fee. La spinta verso questa nuova tipologia di accordi contrattuali è molto marcata nei progetti di Digital Transformation, in quanto sono progetti dove i risultati sono normalmente misurabili con precisione e dove l'approccio "value-based" si abbina alla logica del "risk-sharing". Per questo, a fronte delle grandi potenzialità della trasformazione digitale e dei relativi rischi, i clienti chiedono alle società di consulenza di compartecipare ai risultati raggiunti. Questi aspetti di profit/risk-sharing sono particolarmente marcati nel caso di progetti sviluppati a supporto di piccole società innovative e di start-up, che non sono in grado di remunerare le tariffe giornaliere tradizionalmente richieste dalle società di consulenza. Nel caso in cui siano progetti destinati a sviluppare competenze e ad acquisire esperienze su nuovi ambiti di consulenza legati alle tecnologie digitali, la bassa redditività nel breve periodo di questi progetti viene considerata come un investimento per il futuro. In ogni scenario comunque le società di consulenza si trovano a dover affrontare una gestione economico-finanziaria più complessa e sfidante di quella passata, anche alla luce degli investimenti che si trovano a dover effettuare per riuscire a presidiare le diverse aree delle tecnologie digitali.

La trasformazione digitale sta modificando profondamente il settore del Management Consulting, a livello di industry, nei suoi confini e nei suoi attori e, a livello di singole società, nelle scelte gestionali ed organizzative. In questo contesto in profondo cambiamento gli intervistati mettono in evidenza come le società di consulenza, pur dovendo abbracciare un percorso di profonda trasformazione, non debbano perdere le loro radici. In particolare le società di consulenza devono preservare la loro capacità di conoscere e, se possibile, anticipare le necessità dei loro clienti. Devono dimostrare di conoscere le specificità delle diverse industry in cui operano e, non ultimo, devono valorizzare la loro esperienza nel gestire i processi di cambiamento. In questo modo riusciranno ad essere un anello centrale nel processo di trasmissione delle potenzialità delle innovazioni digitali, dal settore IT a quello delle imprese clienti e quindi ai consumatori, guidandone le applicazioni su aree/processi ad elevata priorità e valore.



Il settore del Management Consulting in cifre

I risultati dell'indagine 2017-2018:
lettura e analisi dei dati

Parte IV

Il settore "Ricerca e Selezione" di fronte alla digitalizzazione

Un breve inquadramento del settore Ricerca e Selezione in Italia

Il settore "Ricerca e Selezione" (RS) raccoglie le imprese di consulenza che, previa specifica autorizzazione del Ministero del Lavoro, sono attive nel campo della ricerca e selezione. In questo settore ci sono in Italia circa 700 imprese autorizzate dal Ministero del Lavoro, di cui circa 500 svolgono in maniera prevalente questa attività. È un settore composto per lo più da imprese di piccolissime dimensioni dove operano due o tre consulenti. Non manca però – come nel caso del Management Consulting – un ridotto nucleo di società di grandi dimensioni, soprattutto consociate o partner italiane di grandi network internazionali.

Le società italiane sono allineate agli standard europei.

L'Associazione Europea ECSSA [European Confederation of Search & Selection Associations] ha sviluppato nel corso del 2017/18 un'analisi sul settore della Ricerca e Selezione in Europa, distinguendo tra società di Executive Search (focalizzate su profili molto specializzati, spesso quadri e dirigenti) e società di recruiting (che svolgono attività di ricerca di personale anche rispetto a profili medio-bassi). L'andamento del settore è decisamente positivo: in Italia nel 2017 le società di Executive Search hanno aumentato il proprio fatturato in media del 4,8% e le società di Recruiting del 6,9%, con previsione di un'ulteriore crescita per il 2018.

Secondo lo studio ECSSA, le società di Ricerca e Selezione italiane presentano indicatori operativi di eccellenza nel panorama europeo: in Italia nel 2017 le società di Executive Search hanno impiegato in media solo 3,6 settimane per arrivare a presentare al committente una short-list di candidati e 7,8 settimane per completare l'incarico; le società di Recruiting hanno impiegato in media 2,9 settimane per arrivare a presentare al committente una short-list di candidati e 9,3 settimane per completare l'incarico. Un confronto con i principali paesi europei evidenzia come le società italiane di Executive Search e di Recruiting abbiano un'elevata efficienza operativa e riescano a svolgere le attività in tempi allineati a quanto avviene negli altri paesi europei.

Fig. 39 Confronto dei tempi operativi medi nei principali paesi europei

Società di Executive Search			
Paese	Tempo di presentazione della short list (settimane)	Paese	Tempo di completamento dell'incarico (settimane)
Olanda	3,1	Italia	7,8
Spagna	3,6	Olanda	8,5
Italia	3,6	Spagna	9,2
Belgio	4,4	Belgio	10,9
Francia	5,4	Francia	11,0
Regno Unito	6,3	Germania	12,0
Germania	n.d.	Regno Unito	n.d.

Fonte: Ricerca ECSSA 2017

Società di Recruiting			
Paese	Tempo di presentazione della short list (settimane)	Paese	Tempo di completamento dell'incarico (settimane)
Italia	2,9	Olanda	7,0
Olanda	3,0	Regno Unito	8,9
Belgio	3,9	Italia	9,3
Francia	4,3	Belgio	9,6
Regno Unito	n.d.	Francia	10,4

Fonte: Ricerca ECSSA 2017

A fronte di risultati operativi allineati a quelli degli altri paesi europei, il livello medio delle fee – come anche accade nel più generale ambito del Management Consulting – è notevolmente più basso: in Germania e in Olanda le fee sono circa doppie di quelle italiane e anche in Francia o Spagna sono superiori del 50-60%.

Fig. 40 Confronto del livello medio delle fee nei principali paesi europei

Livello medio delle fee (N. indice: Italia = 100)			
Paese	Società di Executive Search	Paese	Società di Recruiting
Germania	197	Olanda	200
Olanda	192	Belgio	183
Belgio	185	Regno Unito	183
Francia	162	Francia	163
Spagna	154	Italia	100
Italia	100	Germania	n.d
Regno Unito	n.d	Spagna	n.d

Fonte: Ricerca ECSSA 2017

Nell'analisi ECSSA sul settore della Ricerca e Selezione in Europa è particolarmente rilevante per il contesto italiano la focalizzazione sulle società con un fatturato inferiore ai 500.000€, che rappresentano la maggioranza del settore. In questa analisi vengono prese in considerazione tre diverse classi di fatturato: società con fatturato inferiore ai 100.000 €/anno, società con fatturato compreso tra i 100 e i 250.000€/anno e società con fatturato compreso tra i 250 e i 500.000€/anno.

Le prime due classi di imprese (quelle con fatturato inferiore ai 100.000€ e quelle con un fatturato compreso tra 100.000 e 250.000€) hanno un profilo operativo simile: 2 consulenti rispetto a 2,5 e 22,4 ricerche/anno rispetto a 24,1. L'elemento che le differenzia in maniera sostanziale è l'importo medio del fatturato della singola ricerca: poco superiore ai 3.300€ in un caso e oltre i 7.200€ nell'altro. Va peraltro evidenziato come il fatturato medio delle attività di ricerca svolte da questo secondo gruppo sia allineato a quello delle società di Ricerca e Selezione di dimensioni maggiori (fatturato compreso tra 250.000 e 500.000€).

Fig. 41 Il profilo delle società di Ricerca e Selezione (con fatturato inferiore a €500.000)

Classi di fatturato	Numero rispondenti	N. medio consulenti	N. medio ricerche/anno	Fatturato medio/ricerca	Andamento fatturato 2017	Andamento fatturato 2018 (prev.)
Inferiore a €100.000	11	2	22,4	3.348 €	+5,9%	+6,6%
€100.000 - €250.000	11	2,5	24,1	7.261 €	+5,0%	+10,7%
€250.000 - €500.000	5	4,2	52,0	7.212 €	+3,5%	+14,0%

Fonte: Ricerca ECSSA 2017

L'impatto della trasformazione digitale sul settore Ricerca e Selezione in Italia

Le tecnologie digitali hanno avuto e stanno avendo un impatto molto forte sul settore, a partire dai canali di reclutamento. Tradizionalmente le candidature, se non contattate direttamente, erano ricercate tramite annunci sui quotidiani cartacei. L'avvento di internet e dei social network ha cambiato radicalmente l'approccio. Nuovi player sono entrati nel settore con modelli di business completamente diversi da quelli tradizionali, con una maggiore automazione (ma anche una personalizzazione) del servizio. Da un lato questo ha reso molto più semplice e veloce per i candidati trovare le offerte di lavoro (che rimangono online per più settimane e non per un solo giorno) e ha semplificato la presentazione della propria candidatura. Il fatto di mandare una mail o un cv già salvato oppure la possibilità di candidarsi con un profilo già compilato su una banca dati (ad esempio Monster o Experteer) o su canali social (come LinkedIn o Facebook Jobs), richiede un tempo e uno sforzo nettamente inferiore a quello della tradizionale risposta ad un annuncio.

Questo cambiamento ha voluto dire per le società di RS una completa riorganizzazione dei processi interni: sono necessarie maggiori competenze digitali, per adeguarsi ad una metodologia e a logiche di Job board e di social network professionali; deve essere gestita una quantità maggiore di candidature che, in relazione ad una maggiore facilità di risposta, hanno spesso una minore rispondenza al profilo in questione; è richiesto un maggiore investimento nella ricerca diretta, anche tramite canali social e algoritmi dedicati, dal momento che la visibilità nei confronti dei candidati potenziali è diminuita. Tutte queste trasformazioni hanno portato ad una maggiore specializzazione della figura del recruiter e hanno spinto anche le "tradizionali" società di ricerca e selezione di personale a rivedere la propria struttura organizzativa, aggiornando i propri profili professionali.

In particolare le prime fasi del processo di ricerca (Identificazione e Primo contatto di potenziali candidati), sono profondamente impattate dalle tecnologie digitali, in primis i Social Media e il Mobile Internet. Le tecnologie digital contribuiscono in maniera significativa alla riduzione dei tempi anche nella fase della selezione (prevalentemente grazie ai video colloqui). 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, anche in un contesto maggiormente digitale, rimangono fondamentali il contatto personale con candidati altamente qualificati e il valore consulenziale.

Per andare ad analizzare l'impatto delle tecnologie digitali, la sezione RS di Assoconsult ha predisposto un questionario focalizzato su questa tematica, raccogliendo 36 risposte.

La trasformazione digitale ha avuto un impatto forte sul settore RS.

Fig. 42 Numerosità e profilo dei rispondenti all'indagine

Classi di fatturato	Numero rispondenti
Inferiore a €100.000	8
€100.000 - €250.000	12
€250.000 - €500.000	7
€500.000 - €1.000.000	4
Superiore a €1.000.000	2
Non indicata	3

Le imprese prevedono che la digitalizzazione avrà un impatto medio-forte sul settore, in particolare sulle modalità di prestazione del servizio. Lievemente minori, ma comunque molto significativi, saranno gli impatti sulla struttura organizzativa e sul profilo del consulente.

Fig. 43 Impatto della digitalizzazione sul settore RS nei prossimi 5 anni

Area di impatto	Rilevanza impatto [Min 1 – Max 5]
Prestazione del servizio	3,9
Struttura del servizio	3,7
Profilo del consulente	3,7
Modello di business	3,5
Legenda: 1 = irrilevante; 2 = leggero; 3 = medio; 4 = forte; 5 = molto forte	

Le tecnologie che stanno avendo e che si prevede avranno un maggiore impatto sulle società di Ricerca e Selezione sono i Social Media e il Mobile Internet, quindi la raggiungibilità del candidato e del recruiter “sempre e ovunque”. Seguono le tecnologie Cloud e i Big Data, strumenti che permettono la raccolta e condivisione quasi istantanea di grandi quantità di informazione specifica, per esempio per individuare rapidamente una rosa di potenziali candidati con specifici skill tecnici. Ulteriori tecnologie digitali – quali Internet of Things, Intelligenza Artificiale e Virtual Reality – sono meno rilevanti e comunque avranno un utilizzo molto focalizzato, senza impattare in maniera decisa i processi più rilevanti.

Fig. 44 Rilevanza dell’impatto delle diverse tecnologie nei prossimi 5 anni

Tecnologia	Rilevanza impatto [Min 1 – Max 5]
Social Media	4,3
Mobile Internet	4,2
Cloud Technology	3,8
Big Data	3,5
Internet of Things	3,1
Intelligenza Artificiale	3,1
Virtual Reality	2,8
Legenda: 1 = irrilevante; 2 = leggero; 3 = medio; 4 = forte; 5 = molto forte	

All’interno delle società di Ricerca e Selezione, il grado di digitalizzazione è notevolmente differente a seconda delle caratteristiche specifiche del processo. È maggiore nelle fasi di identificazione dei candidati e di primo contatto, mentre scende relativamente alle attività legate alla contrattualistica nonché alla valutazione del candidato e al successivo affiancamento della persona selezionata. Questo si spiega – finora – con il fatto che nessun sistema digitale o di Intelligenza Artificiale è in grado di valutare tutti gli aspetti del candidato, soprattutto quelli legati alla motivazione. Inoltre, in un mercato del lavoro sempre più competitivo, dove aspetti come la Candidate Experience e l’Employer Branding sempre di più determinano il successo di un incarico di ricerca e selezione personale, è essenziale instaurare un rapporto duraturo e di fiducia con il candidato.

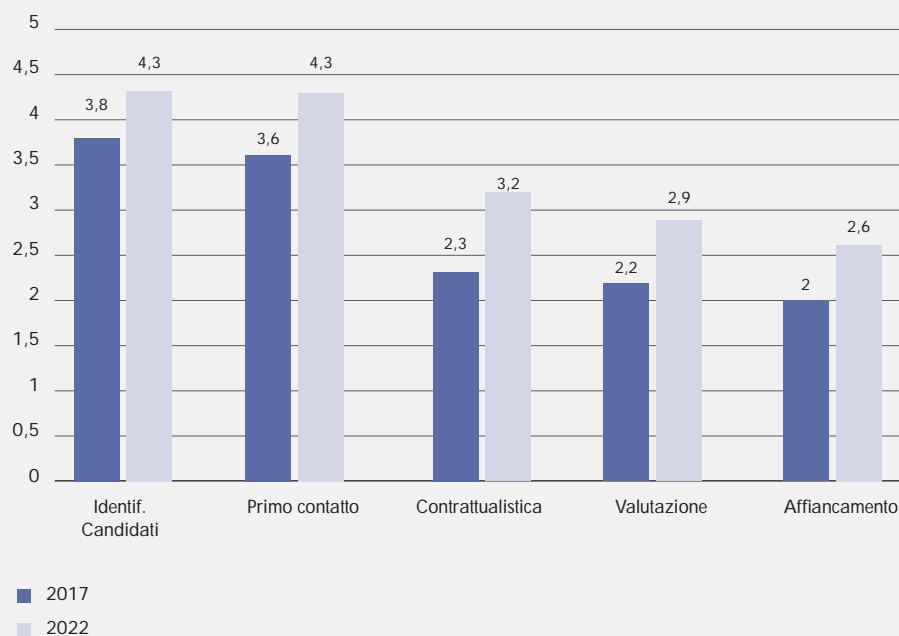
La previsione a 5 anni evidenzia un progressivo aumento del grado di digitalizzazione distribuito su tutti i processi in esame, confermando le attuali aree di priorità. In linea con quanto sta avvenendo in altri settori, le nuove tecnologie digitali si prevede avranno un impatto decisamente maggiore nell’ambito della contrattualistica.

Fig. 45 Grado di digitalizzazione dei principali processi RS

Processi RS	Grado digitalizzazione 2017 [Min 1 – Max 5]	Grado digitalizzazione 2022 [Min 1 – Max 5]
Identificazione Candidati	3,8	4,3
Primo contatto	3,6	4,3
Contrattualistica	2,3	3,2
Valutazione	2,2	2,9
Affiancamento	2	2,6

Legenda: 1 = irrilevante; 2 = leggero; 3 = medio; 4 = forte; 5 = molto forte

La digitalizzazione ha un forte impatto sull'identificazione dei candidati e sul primo contatto.



L'atteggiamento delle società di Ricerca e Selezione in Italia rispetto alla trasformazione digitale.

Le società di RS sono state chiamate a valutare quanto alcuni fattori legati alla Digital Transformation andranno ad impattare la loro attività e, più in generale, l'attività delle imprese del settore.

Da queste valutazioni emerge chiaramente come le società di RS ritengano che la digitalizzazione non andrà a cancellare l'importanza del contatto personale e della relazione, per questo sono estremamente d'accordo sul fatto che "Nonostante la digitalizzazione, il contatto personale con candidati altamente qualificati rimane l'elemento fondamentale" e che "Diventerà sempre più importante instaurare un rapporto duraturo e di fiducia con i candidati".

Fig. 46

Valutazioni relative alla qualità dell'impatto delle tecnologie digitali (Risposte di 31 società sul totale di 36 partecipanti all'indagine)

AFFERMAZIONE	Grado di accordo [Min 1 – Max 5]
Nonostante la digitalizzazione, il contatto personale con candidati altamente qualificati rimane fondamentale.	4,8
Diventerà sempre più importante instaurare un rapporto duraturo e di fiducia con i candidati	4,4
La qualità e la tipologia del servizio dei consulenti proposti sia ai candidati che alle aziende clienti dovrà evolversi ed innalzarsi	4,3
Il numero dei videocolloqui sarà in aumento	4,3
La capacità di riuscire a valutare il "cultural fit" del candidato sarà una competenza distintiva per il consulente RS	4,3
La digitalizzazione cambia il modello di business dei selezionatori, non sostituisce la consulenza ma la rende più efficace	4,2
Il cambiamento del mercato di lavoro porterà i clienti ad accettare una diversità maggiore (età, provenienza geografica, sesso, ecc.)	4,1
I candidati diventeranno sempre più esigenti, tante imprese, e non solo PMI, non hanno ancora accettato questa inversione di ruoli e si adattano troppo poco a questo cambiamento	3,8
Oggi, i consulenti RS avranno bisogno di conoscere in modo approfondito le strategie 4.0 dei loro clienti	3,8
Consulenti RS dovranno sempre di più integrare i loro servizi per coprire aspetti di gestione HR come employment branding e politiche di retention	3,8
Il consulente RS deve poter affiancare il cliente anche per l'inserimento di forza lavoro "ibrida" come lavoratori freelance o appartenenti alla gig economy	3,7
Il cliente chiederà sempre di più sistemi di "tracking" trasparenti per essere informato in tempo reale dell'andamento del suo progetto RS	3,7
I clienti dovranno accettare che, nonostante l'intervento di consulenza RS, il numero di candidati idonei e motivati diminuisce costantemente	3,4
Il lavoro del consulente RS potrà sempre di più essere svolto da remoto o virtualmente	3,4
Consulenti RS saranno il primo interlocutore dei clienti nella digitalizzazione del loro processo di recruiting	3,3
In futuro, la mera ricerca dei candidati verrà svolta da algoritmi	2,6

Legenda: 1 = irrilevante; 2 = leggero; 3 = medio; 4 = forte; 5 = molto forte

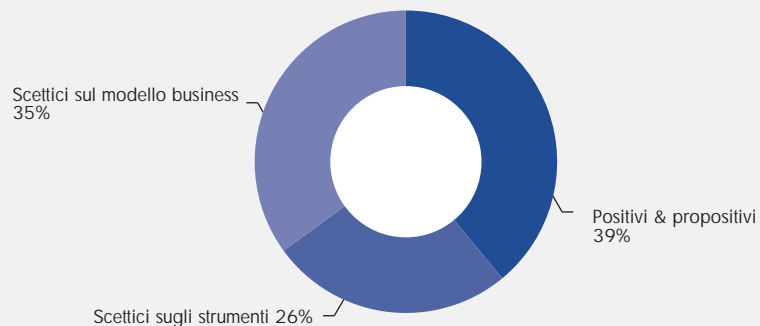
Sulla base di queste valutazioni le società di R&S analizzate sono state raggruppate in tre grandi cluster:

- Positivi & propositivi dove si trovano il 39% dei rispondenti
- Scettici sugli strumenti dove si trovano il 26% dei rispondenti
- Scettici sul modello di business dove si trovano il 35% dei rispondenti.

Fig. 47

Approcci alla digitalizzazione delle società di Ricerca e Selezione

Classi di fatturato	Numero positivi & propositivi	Numero scettici sugli strumenti	Numero scettici sul modello business	Numero totale rispondenti
Inferiore a €100.000	5	1	4	10
€100.000 - €250.000	4	4	3	11
€250.000 - €500.000	1	3	2	6
Superiore a €500.000	2	0	2	4
Totale rispondenti	12	8	11	31
% rispondenti	39%	26%	35%	100%



Il gruppo dei "Positivi e propositivi" abbraccia in maniera entusiasta le potenzialità delle nuove tecnologie e le vede come una leva per innalzare la qualità del servizio e per ridurre costi e tempi del processo di selezione. Il gruppo degli "Scettici sugli strumenti", benché consapevole delle potenzialità delle nuove tecnologie digitali, ritiene che in questo momento ci siano ancora barriere tecnologiche e applicative che impediscono un loro uso diffuso. Il gruppo degli "Scettici sul modello di business" ritiene che le nuove tecnologie digitali non riusciranno ad avere un impatto complessivamente positivo sul settore.

In particolare, il gruppo "Positivi e propositivi" si caratterizza per le seguenti valutazioni:

- la digitalizzazione porterà ad un cambiamento del modello di business dei selezionatori, rendendo la loro attività di consulenza più efficace;
- la digitalizzazione aprirà nuovi spazi di business per i selezionatori, rendendoli interlocutori privilegiati dei clienti nella digitalizzazione del loro processo di recruitment;
- il lavoro del consulente RS potrà essere svolto sempre di più da remoto;
- i cambiamenti legati all'economia digitale e il crescente peso di freelance / lavoratori gig, porteranno i consulenti RS ad occuparsi di selezione anche rispetto all'inserimento di questa forza lavoro "ibrida".

Il gruppo "Scettici sugli strumenti" si caratterizza per le seguenti valutazioni:

- sono scettici sulle videointerviste e sul loro crescente utilizzo nei processi di RS;
- sono scettici rispetto alla possibilità che gli algoritmi possano impattare in maniera significativa sui processi di Ricerca e Selezione, anche rispetto alle fasi iniziali di ricerca dei candidati.

Il gruppo "Scettici sul modello di business" si caratterizza per le seguenti valutazioni:

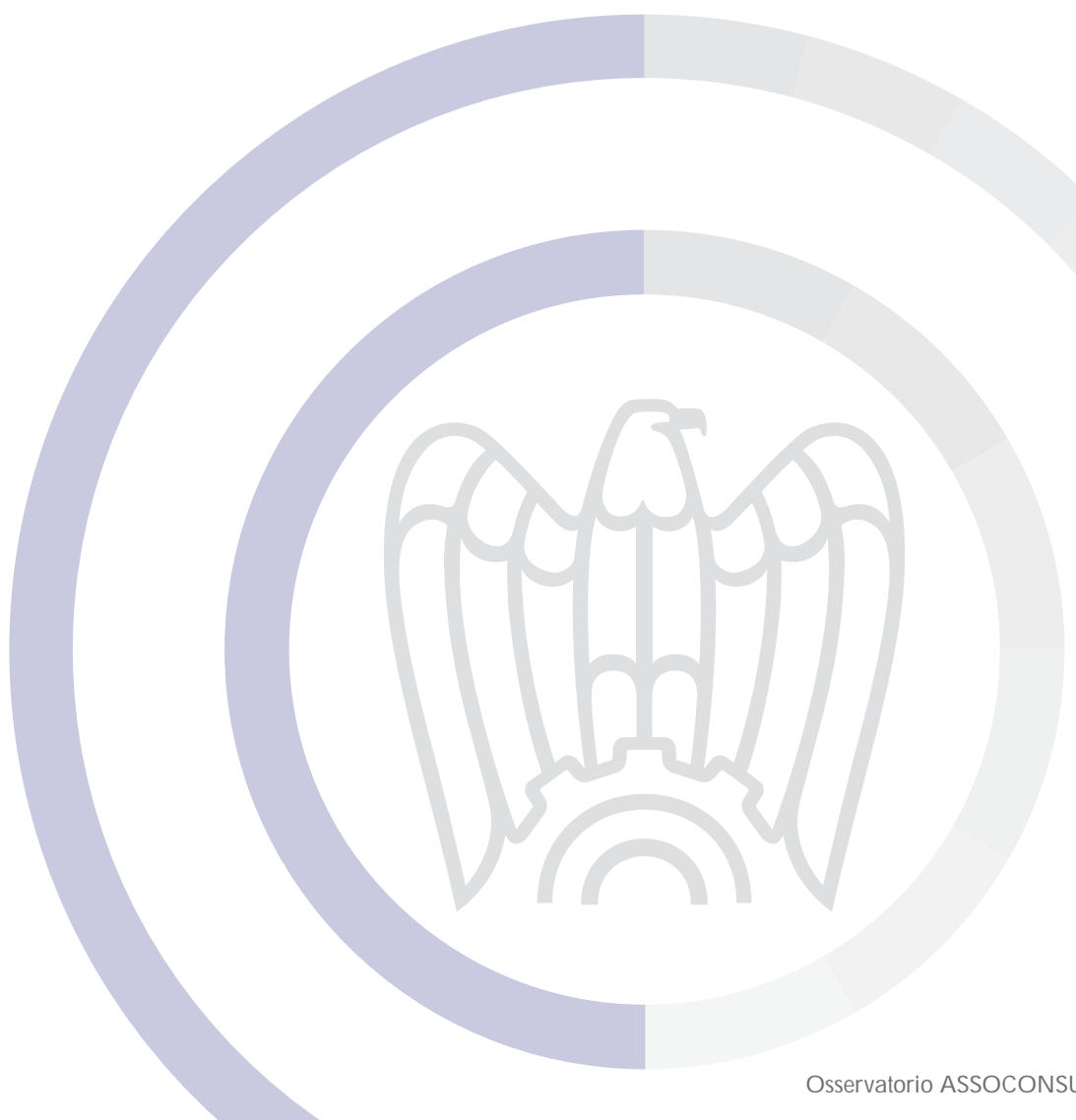
- sono scettici sull'efficacia del digitale nei processi di RS e sulla capacità della digitalizzazione di cambiare in positivo il modello di business. A cascata sono scettici anche sulla capacità dei nuovi strumenti digitali (quali le videochiamate o gli algoritmi di identificazione dei candidati) di impattare positivamente sui processi di RS;

- dubitano che la digitalizzazione riuscirà a contribuire allo sviluppo e al consolidamento di rapporti duraturi, anche alla luce del fatto che i candidati stanno diventando sempre più esigenti e molte imprese non hanno ancora accettato questa inversione di ruolo.

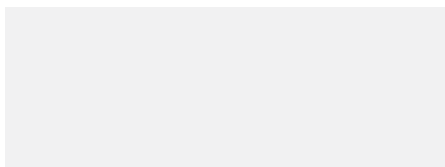
Va peraltro evidenziato come tutti e tre i cluster condividano la centralità del “contatto personale con i candidati” e della “capacità di valutare il cultural fit candidato/azienda”, ad evidenza del fatto che il contatto, la relazione e, più in generale, le soft skills del selezionatore resteranno importanti a prescindere da ogni orizzonte tecnologico preso in considerazione.

Inoltre in ogni cluster ci sono società di ogni dimensione. Non si ritrova quindi tra le società di Ricerca e Selezione il “digital divide” dimensionale che caratterizza il Management Consulting, dove le società di maggiori dimensioni sono decisamente più coinvolte nel percorso di digitalizzazione. Al tempo stesso si riscontra come le società che oggi si sono più attrezzate per gestire la digitalizzazione siano anche quelle che stanno pensando di investire maggiormente in un’ulteriore digitalizzazione. Se questo trend dovesse continuare, si andrebbe a creare un “digital divide” tra quanti abbracciano sempre di più le nuove tecnologie e quanti invece tendono a rimanerne – sempre di più – ai margini.

Il “digital divide” non è legato alle dimensioni della società ma alla sua attitudine.



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 longitudinale di panel

L'approfondimento delle specificità dell'approccio consulenza alla trasformazione digitale è stato sviluppato con il supporto di una serie di interviste nonché con un questionario rivolto a società specializzate nella Ricerca e Selezione di Personale.

L'universo delle imprese nel 2016 che effettuano consulenza di Management Consulting, composto da circa 20.700 imprese, è stato stimato tenendo conto dei dati di Infocamere (considerando le imprese con codice di attività primario 70.22.09 ed escludendo le imprese cooperative, consorzi e le imprese individuali) e degli elementi correttivi ottenuti dalle quattro indagini precedenti. Per questa indagine è stata usata una lista mirata e selezionata delle imprese italiane che effettuano consulenza nel Management Consulting. In particolare, la lista era composta da un insieme di imprese associate ad ASSOCONSULT e altre imprese ottenute da liste relative alle precedenti indagini sul settore del Management Consulting, nonché una lista di società specializzate nella Ricerca e Selezione di Personale, per un totale di oltre 500 imprese.

Per aumentare il tasso di risposta sono state utilizzate diverse modalità di somministrazione del questionario (via fax, via mail) 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.

Per stimare la distribuzione delle imprese per classi di addetti sono state utilizzate delle elaborazioni fornite dai ricercatori dell'Istat sui dati 2015, basate sui dati dell'Archivio Statistico delle Imprese Attive (ASIA).

Queste analisi "macro" hanno rappresentato l'impianto di base per l'indagine statistica sul campo. Questa indagine si è svolta nel periodo Marzo-Maggio 2018 e ha raccolto dati per l'anno 2017, oltre che per l'anno precedente e le previsioni per l'anno in corso.

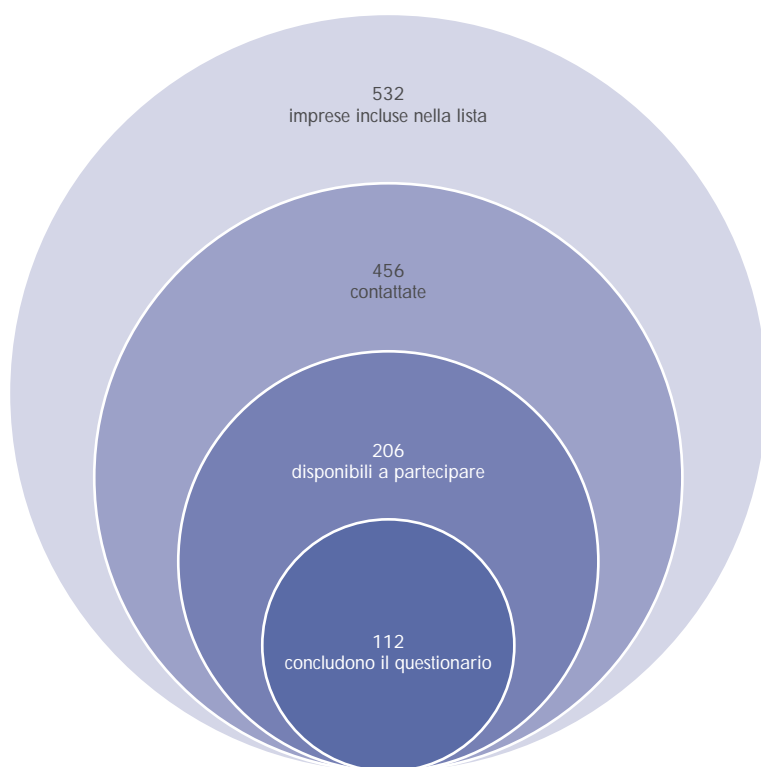
Per ottenere una fotografia più approfondita del settore del MC sono state recuperate informazioni (via questionari o analisi dei bilanci) sulla quasi totalità delle grandi imprese e, in parallelo, è stato intervistato un campione casuale di micro, piccole e medie imprese stratificato rispetto alle ripartizioni territoriali. Inoltre, per aumentare l'affidabilità delle stime dei trend, ci si è serviti dei dati osservati su un panel ridotto di imprese che hanno partecipato almeno due volte alle indagini condotte dall'osservatorio tra il 2009 e il 2017.

Un'altra importante informazione necessaria per ottenere le stime è quella relativa alla dimensione dell'universo delle imprese che hanno condotto attività nel management consulting nel 2017. A tal fine, si è aggiornata la numerosità stimata nella precedente indagine, relativa all'anno 2016, con il dato sulla nati-mortalità delle imprese avvenuta tra il 2016 e il 2017 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 le imprese contattate solo marginalmente esercitavano attività di consulenza nel settore MC. Infine, il 54% delle imprese che hanno aderito all'indagine hanno effettivamente concluso il questionario, ottenendo così un campione formato complessivamente da 112 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, dove sono incluse moltissime imprese che non svolgono effettivamente attività di consulenza manageriale. 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%.

Partecipazione all'indagine sui settori del Management Consulting - 2017



Il gruppo di lavoro

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

Coordinamento Scientifico del progetto

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

Giovanni Benedetto – *Assoconsult*

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

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

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

Responsabile della comunicazione e del progetto editoriale

Marco De Amicis – *Assoconsult*

Glossario

Aree di attività

Area Strategia

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 Financial and Performance Management (Finance)

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.).

Area Risk management & Compliance (Finance)

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 Operations e Operational Improvement

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

Area Information Technology

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

Area Risorse Umane e Change Management

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

Area Formazione

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

Team di supporto su interviste e gestione dei questionari

Sara Belisari , Stefano Tucci e Anastassia Zannoni
– Università degli Studi di Roma Tor Vergata

Classificazione Settori Industriali

INDUSTRIA

Industria settori consumer

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

Industria settori non consumer

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

TERZIARIO

Banche e Assicurazioni

Servizi bancari e creditizi, assicurativi e finanziari.

Telecomunicazioni, Media ed Entertainment

Telefonia e internet, informazione e comunicazione (stampa, editoria, 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 2018 - Roma

ISBN 978-88-3293-046-7

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 novembre 2018
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



9 788832 931792