



12° Rapporto 2020-2021


In collaborazione con

SOMMARIO

INTRODUZIONE	7
UN APPROCCIO DIVERSO	9
<u>LA FOTOGRAFIA DEL SETTORE: DALL'EMERGENZA ALLA RIPRESA</u>	11
1. La struttura del settore	12
2. Il fatturato	13
3. Le performance nel periodo gennaio – settembre 2021	14
4. Le performance delle grandi società di consulenza nel 2021	15
5. Le performance delle medie società di consulenza nel 2021	16
6. Le performance delle piccole società di consulenza nel 2021	17
7. Le previsioni per il 2022	18
8. L'occupazione	19
9. Il turnover di professional e neo-laureati	20
10. La presenza delle donne nelle Società di consulenza	21
11. Il pricing	22
12. La produttività	23
13. La dinamica del fatturato	24
14. I clienti serviti – il settore privato	25
15. I clienti serviti – il settore pubblico	26
16. Le aree di specializzazione	27
17. Le aree di specializzazione – un confronto dimensionale	28
18. I settori serviti	29
19. I settori serviti – un confronto dimensionale	30
20. La matrice settori/aree di specializzazione	31
21. Le aree di specializzazione – una stima per il 2021	32
22. I settori serviti – una stima per il 2021	33
23. La consulenza a supporto della trasformazione digitale	34
24. La consulenza a supporto della sostenibilità/green	35
<u>IL SETTORE DELLA RICERCA E SELEZIONE DEL PERSONALE</u>	37
L'impatto della pandemia e la transizione verso il <i>new normal</i>	39
1. Il trend del fatturato 2020-21	41
2. Le trasformazioni negli incarichi ricevuti	42
3. La domanda dei clienti e le offerte dal mercato	43
4. Le scelte di diversificazione	44
5. Le attività svolte durante e dopo l'emergenza	45
6. Le diversità nell'approccio adottato durante e dopo l'emergenza	47
7. Le posizioni delle aziende clienti e dei candidati	49
8. I cambiamenti previsti nelle società di Ricerca e Selezione.	50
9. I cambiamenti previsti nel mercato.	51
10. I cambiamenti nelle aspettative dei candidati	53
APPENDICE	56
Ambito di indagine	56
Metodologia di indagine	56
Gruppo di lavoro	57
Glossario aree di specializzazione	57



CHI SIAMO



Costituita nel 1997, Assoconsult è l'Associazione che rappresenta le società di Consulenza di Management in Italia. I nostri associati condividono valori e visione del futuro, partecipando insieme allo sviluppo di iniziative, ricerche e attività di networking che hanno al centro il mondo del Management Consulting. Rappresentiamo un settore in salute che vale 5 MLD di euro e occupa quasi cinquantamila addetti. Ci impegnamo a diffondere la conoscenza delle migliori tecniche di strategia e management per accrescere efficienza e competitività delle aziende e della Pubblica Amministrazione. Aiutiamo a migliorare la capacità competitiva globale del sistema Italia, promuovendo il ruolo e l'immagine dei consulenti.

Assoconsult aderisce a Confindustria, a FEACO (Federazione Europea delle Associazioni di Management Consulting) e ad ECSSA (Confederazione europea delle Associazioni di Ricerca e Selezione).



INTRODUZIONE

MARCO VALERIO MORELLI
PRESIDENTE ASSOCONSULT
AD MERCER ITALIA



Il settore del Management Consulting in Italia si è dimostrato in grado di fronteggiare bene la situazione di crisi legata all'emergenza sanitaria: nel corso del 2020 ha limitato al 4,2% il calo del fatturato rispetto all'anno precedente, generando un fatturato complessivo di circa 4,6 miliardi di euro, e per il 2021 prevede una crescita dell'8,5%, con un fatturato previsto di oltre 5 miliardi di euro. Durante l'emergenza del 2020 l'occupazione di professional è calata dello 0,8%, un calo molto più contenuto di quello fatto registrare dal fatturato, evidenziando l'attenzione alle risorse umane che sempre caratterizza questo settore ad alta intensità di conoscenza. Per il 2021 è previsto un aumento dell'8,7% nell'occupazione, un dato sostanzialmente in linea con il trend del fatturato, ad evidenziare una piena fiducia nella solidità della ripresa. Le previsioni iniziali del 2022 evidenziano l'aspettativa di un'ulteriore accelerazione nel tasso di crescita: una crescita che sfiora il +10%, anche grazie alle prime ricadute positive da un significativo battente di progetti direttamente ricollegabili al PNRR. In questo quadro la Pubblica Amministrazione che, in ottica di spending review, per molti anni aveva ridotto o aumentato in misura molto contenuta la propria domanda di consulenza, si presenta come uno dei settori che più ha contribuito alla tenuta nel periodo della pandemia e che

maggiormente sta contribuendo alla ripresa del mercato. La gestione dei progetti legati al PNRR si prevede contribuirà anche nel corso del 2022 a qualificare l'importanza della consulenza nel settore pubblico.

La consulenza a supporto della trasformazione digitale rappresenta circa il 30% del mercato della consulenza. È un ambito che, durante la pandemia, ha conosciuto una forte accelerazione con un trend di crescita che si prevede caratterizzerà anche il 2022. Si tratta di una consulenza che non si limita all'inquadramento delle tematiche centrali della trasformazione digitale, in chiave di digital strategy o di digital marketing, ma arriva anche a supportare le imprese clienti sulle aree più tecniche di intervento, quali quelle dell'Intelligenza Artificiale o degli applicativi in cloud. Si tratta di progetti di consulenza portati avanti principalmente da imprese di grandi dimensioni che sulle diverse tematiche della trasformazione digitale hanno investito in maniera decisa per costituire aree di competenza e centri di eccellenza.

La consulenza a supporto della sostenibilità rappresenta circa il 9% del mercato della consulenza. Le previsioni per il 2022 indicano un deciso trend di aumento. La consulenza a supporto della so-

stenibilità si limita per ora ad interventi diagnostici quali la CSR o le certificazioni ambientali, ma arriva in prospettiva a comprendere la costruzione di una vera e propria strategia di sostenibilità. Le società di piccola-media dimensione risultano le più presenti e competitive in quest'area, con alcune realtà che sono prevalentemente concentrate su queste problematiche.

In un quadro complessivo di tenuta e ripartenza del settore del Management Consulting, non mancano però significative disomogeneità. Da un lato le grandi società di consulenza hanno continuato a crescere anche nel periodo della pandemia, con un +3,5% nel 2020; dall'altro le piccole e le micro società di consulenza sono invece calate in media tra il 15% e il 20%. Una diversità così marcata nella risposta alla situazione di crisi si può attribuire sia ai clienti di riferimento sia alla tipologia di consulenza proposta ai clienti. Le grandi società di consulenza servono in prevalenza grandi società di servizi che sono state toccate in misura minore dalla situazione di emergenza e anzi, in alcuni casi hanno anche accelerato la loro domanda di consulenza, mentre molte società di consulenza di minori dimensioni sono focalizzate su medio-piccoli clienti manifatturieri che hanno sofferto le criticità portate dalla pandemia. Inoltre, le grandi società di consu-

lenza presentano un'offerta molto corposa di servizi a supporto della trasformazione digitale, una linea di attività che è stata molto richiesta dai clienti nel periodo della pandemia. Molte società di consulenza di minori dimensioni sono invece più focalizzate su attività di consulenza più tradizionali e meno legate alle nuove tecnologie. Nel corso del 2021 questo divario potrà ridursi, perché le società di consulenza di minori dimensioni si prevede aumenteranno in media il loro fatturato di oltre il 10%, ma rimane comunque un divario strutturale che può essere affrontato solo con iniziative ad hoc, innovative e verso le quali la stessa Assoconsult può giocare un ruolo fondamentale. È importante per tutto il settore che anche le imprese di minori dimensioni abbiano la possibilità di svilupparsi sulle tematiche digital e green promosse dal PNRR.

Anche quest'anno va sottolineato come nel corso di un periodo difficile, come il 2020, il settore del Management Consulting continua ad essere un riferimento tra i più importanti per l'entrata nel mondo del lavoro. Nell'anno della pandemia sono stati circa 2.900 i neo-laureati assunti, in prevalenza da società di consulenza di grande e media dimensione. Guardando all'ultimo quinquennio sono circa 15.000 in totale i neo-laureati che hanno iniziato la propria attività professionale nel settore della consulenza e che, in molti casi, guardano alla consulenza come ad un'esperienza di 2-4 anni dove costruire solide base manageriali prima di un loro

passaggio in un'azienda manifatturiera o di servizi. In questo ruolo "sociale" del settore del Management Consulting non mancano però anche zone di ombra. Infatti, nonostante le molte iniziative avviate come associazione e a livello di singole società, le problematiche di gender balance risultano ancora non risolte. Mentre il numero di consulenti donne nei livelli iniziali dell'organizzazione è aumentato in maniera significativa, passando dal 35% del 2015 al 43% del 2020, risulta sostanzialmente immutata la presenza di donne partner: erano il 10,3% nel 2015 e sono state il 10,7% nel 2020. La pandemia non ha sicuramente favorito un percorso di riassorbimento di questo gender balance, anche alla luce delle criticità di work-life balance rispetto agli impegni che le donne sono state chiamate a svolgere all'interno della famiglia nei momenti di picco del lockdown, basti pensare alla gestione dei figli durante i periodi di DAD o all'assistenza ai genitori anziani. Al tempo stesso il percorso verso il new normal sembra offrire molte possibilità innovative di gestione del carico lavorativo, con un potenziale miglioramento del work-life per tutti e con una conseguente maggiore flessibilità nell'organizzazione delle proprie attività.

In un contesto di mercato che ha conosciuto molti cambiamenti e sta ancora cambiando con estrema dinamicità, l'Osservatorio quest'anno si è arricchito con l'obiettivo di fornire un maggiore supporto informativo alle società di consulenza. Tre sono in particolare le innova-

zioni più rilevanti: l'istituzionalizzazione di un monitoraggio trimestrale sull'andamento del settore e il rafforzamento delle attività previsionali sui trend di mercato. L'Osservatorio Flash, lanciato a marzo 2020 per il monitoraggio quindicinale dei principali indicatori gestionali delle società di consulenza, si è trasformato in un appuntamento trimestrale che coinvolge una trentina di società di tutte le dimensioni e che fornisce un aggiornamento in tempo reale sull'andamento del mercato.

Le forti discontinuità registrate sul mercato hanno spinto ad allargare le indagini dell'Osservatorio, arricchendo il Rapporto Annuale con un'analisi più dettagliata sul pre-consuntivo dell'anno in corso e con una previsione di massima del prossimo anno.

Inoltre, viste le grandi difficoltà che la Ricerca e Selezione del Personale ha dovuto affrontare nel corso del 2020 e viste le sue specificità nella transizione verso il "new normal", l'Osservatorio ha incluso anche un approfondimento relativo a questo mercato, con l'obiettivo non solo di vedere gli impatti quantitativi dell'emergenza sanitaria ma anche di delineare le trasformazioni qualitative in corso nella domanda e nell'offerta di personale.

Il *fil rouge* che unisce tutte queste scelte di rafforzamento dell'Osservatorio è quello di offrire alle aziende un riferimento completo e aggiornato che permetta loro di capire meglio le dinamiche di mercato e offrire loro spunti utili per indirizzare le proprie scelte future. ■

UN APPROCCIO DIVERSO

MONITORARE IL SETTORE IN UN MOMENTO DI DISCONTINUITÀ

L'Osservatorio sul Management Consulting è nato 12 anni fa con l'obiettivo di fornire le coordinate di massima su un settore che fino ad allora aveva confini e dimensioni poco definite.

Negli anni l'Osservatorio ha articolato sempre di più le proprie rilevazioni, così da cogliere con maggiore dettaglio gli andamenti per classe dimensionale, area di specializzazione e mercato servito. Al tempo stesso, dal punto di vista metodologico, l'Osservatorio si è sviluppato affiancando alle analisi puntuali dell'anno un panel longitudinale, così da migliorare l'affidabilità delle analisi.

Fino all'anno scorso le analisi dell'Osservatorio si erano sempre concentrate in prevalenza sulla fotografia a consuntivo dell'anno precedente. L'obiettivo era quello di ancorare le analisi sui valori di consuntivo, così da lavorare su "dati certi" e ottenere una fotografia molto affidabile. Al tempo stesso, in un quadro di sostanziale continuità, la fotografia dell'anno precedente rappresentava comunque un valido riferimento per l'anno in corso.

Le grandi discontinuità che stiamo vivendo hanno richiesto nuovi ap-

procci per riuscire a leggere l'evoluzione in corso e hanno stimolato nuovi approfondimenti su situazioni specifiche, quali quello sulla situazione della Ricerca e Selezione del Personale.

Per questa ragione abbiamo riorganizzato il "tradizionale" lavoro di ricerca in tre fasi:

- *Osservatorio Flash*: continuando l'approccio messo in atto durante il picco della pandemia, abbiamo realizzato ogni trimestre un monitoraggio puntuale delle principali performance gestionali delle società di consulenza, attraverso un panel di 29 aziende;
- *Consuntivo 2020 e prime stime 2021*: tra aprile e giugno 2021 abbiamo richiesto il consuntivo del 2020, con alcune prime previsioni sul 2021. Hanno risposto a questa indagine 110 società di consulenza;
- *Preconsuntivo 2021 e previsione 2022*: in ottobre abbiamo sviluppato una rilevazione mirata su 2021 e 2022. Hanno partecipato 62 aziende. Grazie a questi nuovi dati è stato possibile effettuare una stima più affidabile ed articolata sul pre-

consuntivo 2021 e una prima previsione relativa al 2022.

A differenza del rapporto dell'anno scorso, i tre diversi orizzonti temporali (2020, 2021 e 2022) non sono più divisi in sezioni differenti, ma sono inseriti in un'unica sezione che si sviluppa per tematiche. In particolare, il trend del fatturato è affrontato in dettaglio con riferimento al 2020, poi con alcuni approfondimenti sul progress del 2021 e quindi con una stima sul 2022. Analogamente le aree di specializzazione e i mercati serviti vengono analizzati in dettaglio per il 2020 (individualmente e a matrice) e poi vengono riportate le proiezioni al 2021.

L'approfondimento sulla Ricerca e Selezione si è basato su tre riferimenti:

- un questionario somministrato alle aziende del settore nel periodo giugno-luglio 2021;
- un confronto con le indagini svolte dall'associazione europea ECSSA a maggio 2020;
- e evidenze emerse da un workshop con gli operatori del settore tenutosi a luglio 2021.

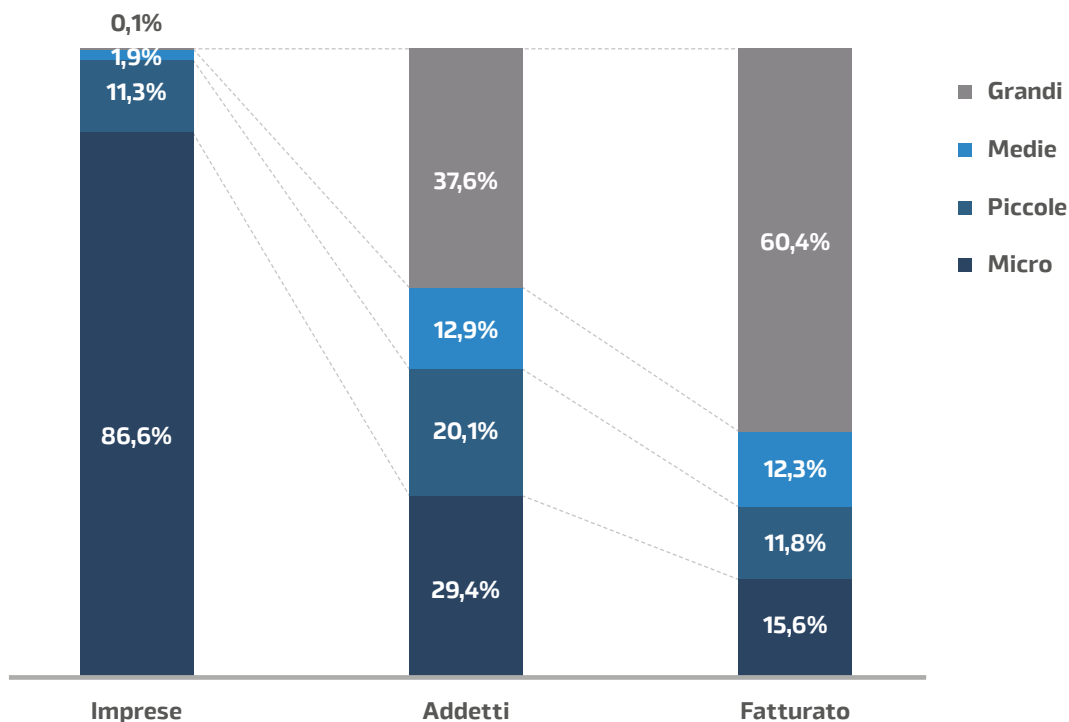


LA FOTOGRAFIA DEL SETTORE: DALL'EMERGENZA ALLA RIPRESA



1 LA STRUTTURA DEL SETTORE

Ripartizione delle società di Management Consulting per dimensione (anno 2020)



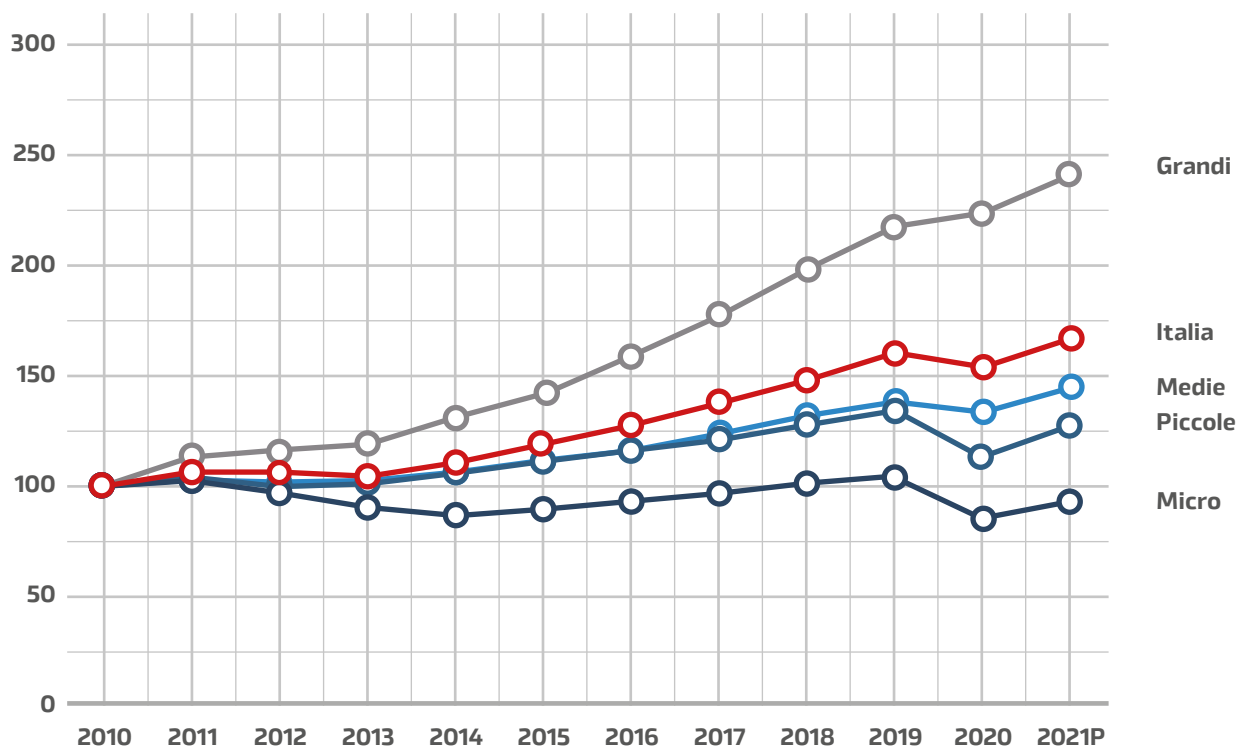
Il settore del Management Consulting in Italia è composto da circa 24.000 imprese, che generano un fatturato di oltre 4,6 miliardi di Euro, e impiegano quasi 48.000 addetti.

Il settore è polarizzato tra una miriade di micro aziende e poche grandissime imprese di consulenza, con un livello di concentrazione in continuo aumento:

- le grandi società di consulenza, con più di 50 addetti, sono 35. Esse realizzano circa il 60% del fatturato del settore. Il loro peso è in forte crescita: nel 2010 rappresentavano il 41% del fatturato;
- le medie società di consulenza, tra 10 e 49 addetti, sono 460 e realizzano oltre il 12% del fatturato del settore. Nel 2010 rappresentavano il 14%;
- le piccole società di consulenza, tra 3 e 9 addetti, sono oltre 2.700 e realizzano poco meno del 12% del fatturato. Nel 2010 rappresentavano il 16%;
- le micro società di consulenza, con meno di 3 addetti, sono quasi 21.000. Nel complesso queste imprese realizzano poco meno del 16% del fatturato del settore. Il loro peso è in continuo calo: nel 2010 rappresentavano quasi il 30% del fatturato.

2 IL FATTURATO

Andamento del fatturato per classi dimensionali dal 2010 al 2021



Indice Fatturato Management Consulting 2010 = 100

Il Management Consulting nel 2020 ha generato un fatturato complessivo di 4,6 miliardi di euro, in calo del 4,2% rispetto all'anno precedente. E' un calo dovuto all'emergenza sanitaria, ben lontano dalla crescita prevista dagli operatori ad inizio anno (+ 7,9%). Le previsioni per il 2021 sono decisamente positive: una previsione di crescita dell' 8,5%.

Nel 2020, nonostante la pandemia, le grandi società di consulenza hanno continuato a crescere, anche se ad un tasso decisamente più contenuto dell'anno precedente: +3,5% nel 2020 rispetto al +10,1% del 2019.

Le medie società di consulenza riescono ad affrontare bene le difficoltà della pandemia, chiudendo il 2020 con un calo del 3,8%.

Le piccole e le micro società di consulenza sono calate rispettivamente del 15,6% e del 19,5%. Queste società hanno risentito negativamente delle difficoltà dei propri clienti (in particolare delle piccole-medie imprese manifatturiere) e, in alcuni casi, hanno avuto difficoltà a riorganizzarsi rispetto ad attività professionali

da svolgere a distanza. Un calo di fatturato così significativo le ha riportate ai valori di fatturato che avevano negli anni 2014-16.

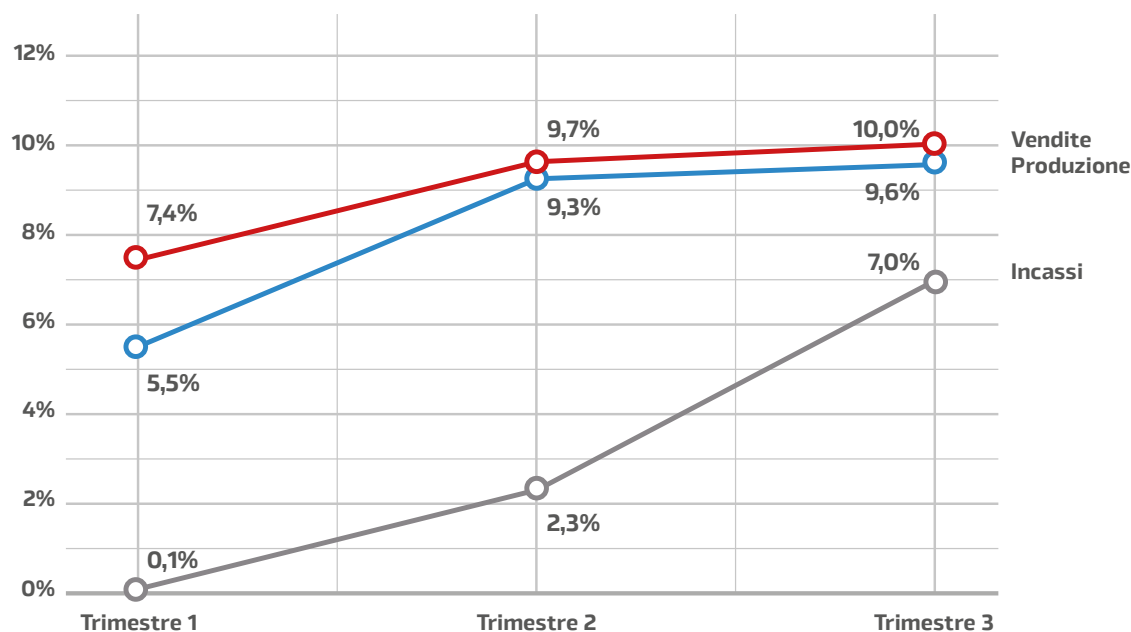
Nelle previsioni per il 2021, le grandi società di consulenza accelerano il tasso di crescita (in una forbice tra il +7% e il +9%), riallineandosi progressivamente ai tassi di crescita degli anni pre-pandemia.

Le medie società di consulenza si lasciano alle spalle il calo del 2020 con una crescita del 9,4% (+5,2% rispetto al 2019).

Le piccole imprese prevedono di fare un balzo del 13,7%, arrivando a recuperare quasi completamente il forte calo del 2020, posizionandosi al -4,1% rispetto al 2019.

Le micro società di consulenza crescono anch'esse in maniera significativa (+9,3%) ma rimangono sempre molto al di sotto dei livelli del 2019 (-12%), evidenziando come per loro rimanga ancora una situazione di diffusa criticità.

Andamento di chargeability, produzione, vendite e incassi nel 2021 (confronto con il 2020)



Fonte: Osservatorio flash Assoconsult

Assoconsult ha condotto un monitoraggio trimestrale su un panel di una trentina di aziende di diverse dimensioni. Il benchmark scelto per il confronto della produzione è il livello di performance del corrispondente trimestre del 2020, data la stagionalità dell'attività di consulenza. Nel caso degli incassi, invece, il riferimento preso in considerazione è stato la media dell'anno precedente.

La lettura di questi dati – in particolare la forte accelerazione nei tassi di crescita registrati nel secondo e terzo trimestre – deve tener conto anche del fatto che il primo trimestre del 2020 è stato toccato solo in parte dalla pandemia.

Nel corso dell'anno, il valore della produzione - cioè il valore dei servizi di consulenza fatturabili ai clienti - è aumentato ad un tasso crescente, stabilizzandosi tra il 9% e il 10% di crescita sul 2020, sostanzialmente in li-

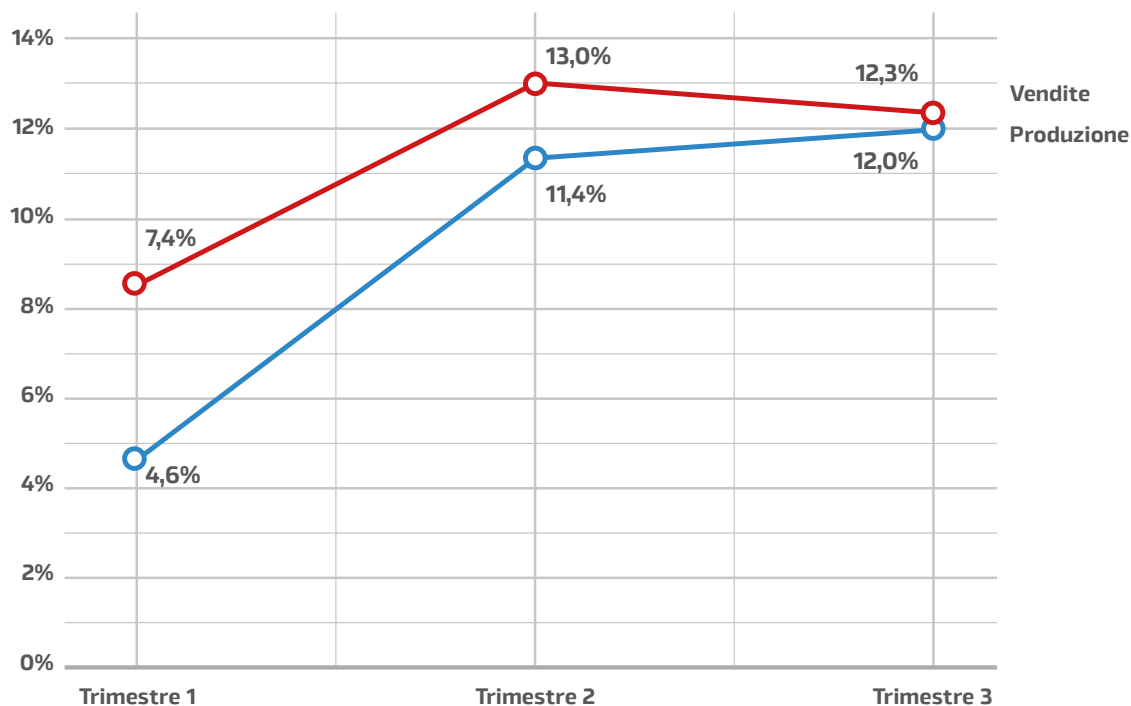
nea con l'aumento di fatturato dell'8,5% previsto come media dell'intero 2021.

Anche se ancora non mancano aree di criticità, soprattutto tra le imprese di minori dimensioni, queste rilevazioni evidenziano la solidità del percorso di ripresa e un progressivo ritorno ad una piena operatività.

In ogni trimestre l'aumento delle vendite è stato sempre crescente e sempre superiore all'aumento della produzione. Questo indica da un lato una crescente dinamicità del mercato decisamente orientato alla crescita e dall'altro una progressiva ricostruzione del backlog dopo le difficoltà del 2020.

Gli incassi, all'inizio ancora un po' frenati dalla crisi, sono andati progressivamente molto meglio rispetto al benchmark del 2020, evidenziando come non ci siano più significative situazioni di ritardo, o addirittura di blocco, nei pagamenti da parte dei clienti.

Grandi società – Andamento di produzione e vendite nel 2021 (confronto con il 2020)



Fonte: Osservatorio flash Assoconsult

Il trend di produzione e vendite delle grandi società di consulenza va letto considerando che anche nel corso del 2020 queste società hanno continuato a crescere, anche se in misura più contenuta di quanto avessero fatto negli ultimi anni. Non si tratta quindi di un confronto con una situazione 2020 molto critica, come invece è accaduto in altre classi dimensionali.

Il primo trimestre 2021 ha fatto registrare una forte crescita nelle vendite e una significativa crescita nella produzione rispetto al corrispondente trimestre del 2020, un trimestre che nel suo complesso ha poco risentito dell'emergenza pandemica.

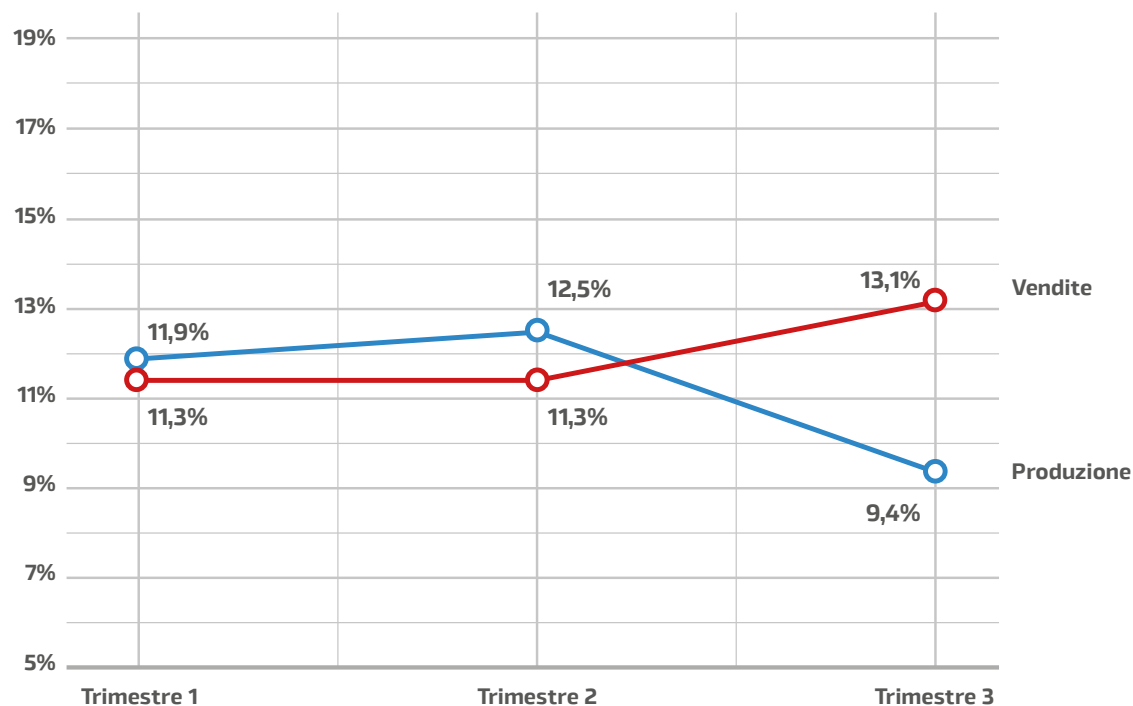
Nel secondo e nel terzo trimestre, le grandi società di consulenza hanno visto la loro produzione e le loro vendite aumentare a doppia cifra, tra l'11 e il 13%, evi-

denziando la solidità del percorso di ripresa a livello operativo e commerciale.

Nei primi due trimestri l'aumento nelle vendite è stato sempre superiore all'aumento della produzione. Questo indica da un lato una crescente dinamicità del mercato decisamente orientato alla crescita e dall'altro una progressiva ricostruzione del backlog dopo le difficoltà del 2020. Nel terzo trimestre, invece, queste due variabili risultano sostanzialmente allineate.

La focalizzazione di molte di queste società su progetti di trasformazione digitale le ha messe in grado di intercettare la robusta richiesta di consulenza su questa tematica che sta caratterizzando il percorso verso il "new normal".

Medie società – Andamento di produzione e vendite nel 2021 (confronto con il 2020)



Fonte: Osservatorio flash Assoconsult

Il trend di produzione e vendite delle medie società di consulenza va letto considerando che nel 2020 queste società hanno subito una flessione molto contenuta rispetto ai livelli del 2019. Si tratta quindi di un confronto con una situazione 2020 non positiva ma neppure molto critica.

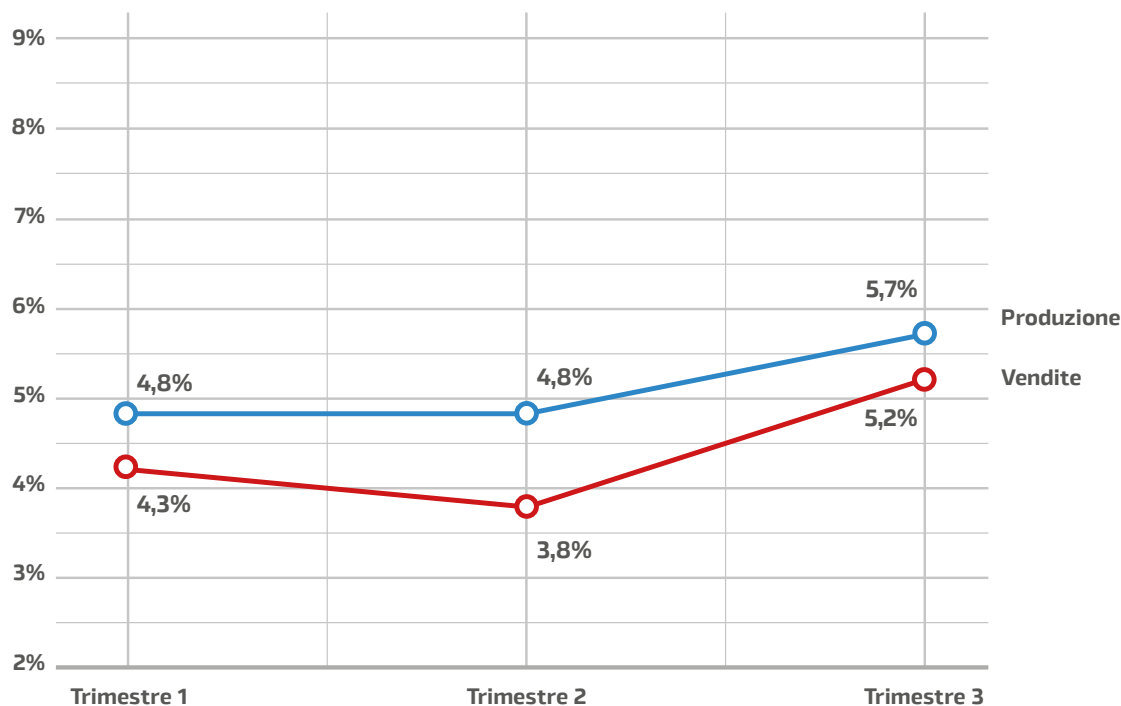
Le medie società di consulenza, nel loro complesso, dimostrano di essere riuscite a superare pienamente le difficoltà del 2020, con poche isolate situazioni di medio-alta criticità.

Nei primi due semestri l'aumento della produzione e delle vendite si sono mantenuti fondamentalmente

allineati in una forbice compresa tra l'11 e il 13%. La produzione è cresciuta lievemente più di quanto abbiano fatto le vendite, andando a far leva sul backlog disponibile.

Nel terzo trimestre, le medie società di consulenza hanno registrato un forte rallentamento nel tasso di crescita della produzione e una significativa accelerazione nel tasso di crescita delle vendite, anche in relazione ad una diffusa ripresa di progetti di lunga durata, con un contributo significativo alla ricostruzione del backlog.

Piccole società – Andamento di produzione e vendite nel 2021 (confronto con il 2020)



Fonte: Osservatorio flash Assoconsult

Il trend di produzione e vendite delle piccole società di consulenza va letto considerando che nel 2020 queste società hanno subito una flessione molto forte rispetto ai livelli del 2019. Si tratta quindi di un confronto con una situazione 2020 molto critica.

Le piccole società di consulenza, nel loro complesso, non sono ancora riuscite a superare le difficoltà del 2020 e sono ancora ben al di sotto dei parametri pre-pandemia, con tante situazioni di medio-alta criticità.

La produzione ha fatto registrare in ogni trimestre una progressiva accelerazione mentre, nel caso delle vendite, il secondo trimestre ha fatto registrare una lieve flessione nel tasso di aumento poi pienamente compensata da una forte accelerazione nel terzo trimestre. In ogni trimestre la produzione è stata superiore alle vendite, andando quindi a fare leva sul backlog di progetti per sostenere un aumentato livello di operatività. In presenza di un contenuto aumento del personale, la

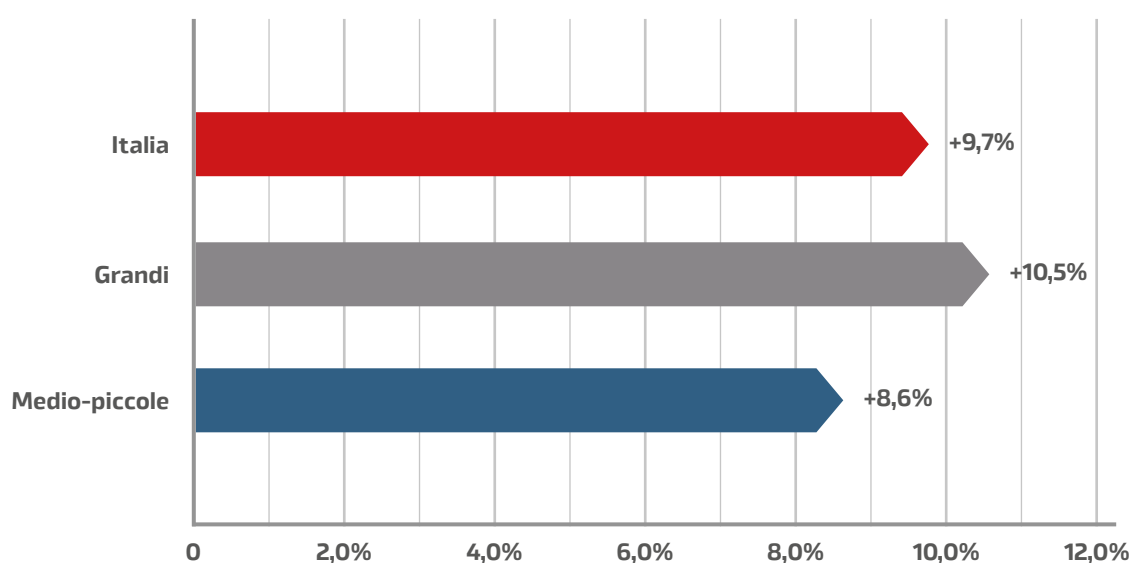
crescita nella produzione è stata fondamentale collegata ad un aumento della chargeability, un valore che nel corso del 2020 aveva registrato una contrazione molto significativa.

Queste imprese hanno sentito in maniera profonda lo shock del coronavirus perché erano più vulnerabili rispetto a:

- una loro limitata capacità di operare da remoto;
- una limitata disponibilità di molti dei loro clienti ad essere supportati da remoto;
- la presenza di molti clienti che operavano nel settore manifatturiero e che, trovandosi in difficoltà, hanno congelato, o addirittura cancellato, i contratti di consulenza.

Tutti questi elementi hanno pesato molto nel momento dell'emergenza e, ancora oggi, stanno continuando a rendere problematico il pieno recupero di molte società di consulenza di piccola dimensione.

Previsione andamento del fatturato nel 2022 (confronto con il 2021)



Le previsioni per il 2022 vedono un fatturato in crescita del 9,7%.

Le grandi società di consulenza si prevede aumenteranno il loro fatturato del 10,5%, mentre le società di medio-piccola dimensione dell'8,6%. La forbice dimensionale continua ad allargarsi ma in misura decisamente minore di quanto è avvenuto nel 2020, ad evidenziare una ripresa del mercato maggiormente inclusiva.

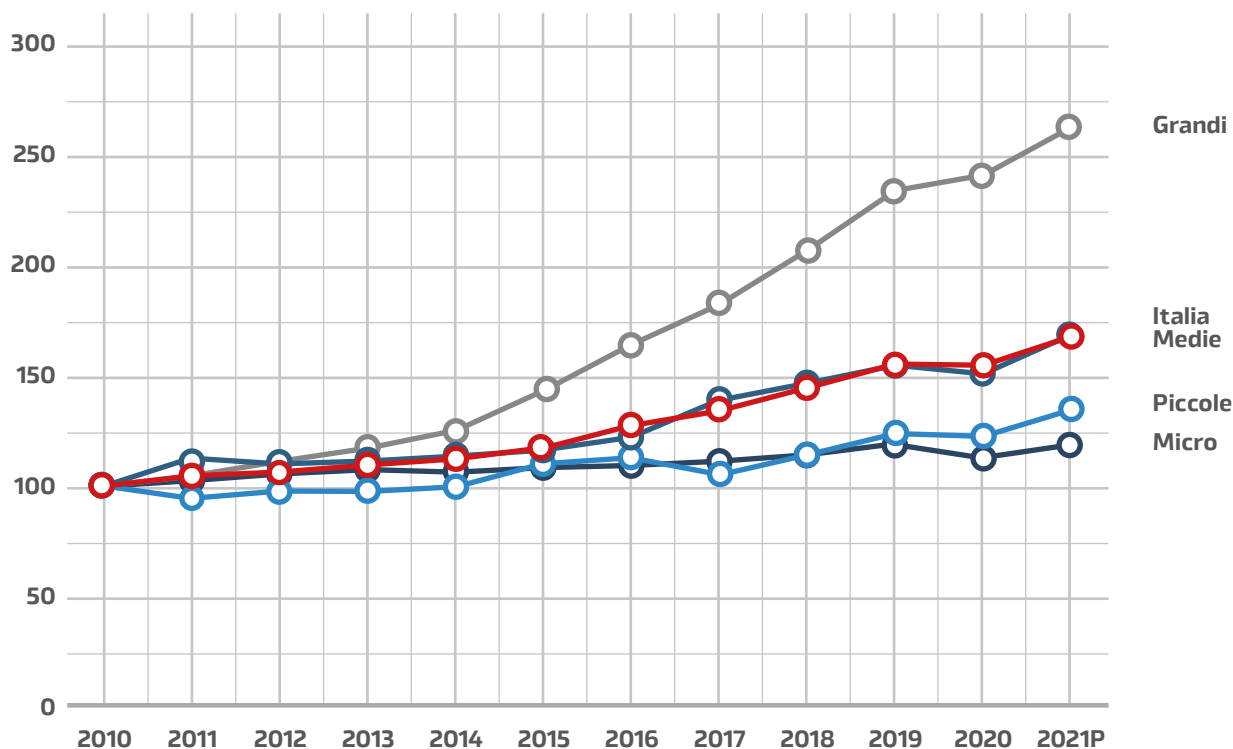
Questa crescita nel fatturato nel 2022 si prevede sarà spinta in maniera significativa da un impatto diretto del PNRR: il 62% dei rispondenti prevede che i progetti direttamente derivati dal PNRR peseranno tra il 2% e il 10% del proprio fatturato 2022. Il 27% dei rispondenti ritiene invece che il PNRR avrà un impatto marginale sul proprio business, inferiore al 2% del proprio fatturato. Per il 12% dei rispondenti il PNRR avrà un impatto molto significativo, superiore al 10% del proprio fatturato 2022.

Le valutazioni sull'impatto del PNRR non presentano significative differenze tra le diverse classi dimensionali.

Lo sviluppo delle attività di consulenza trainate dal PNRR passa in maniera maggiore attraverso l'espansione delle attività di consulenza rivolte prevalentemente alle Pubbliche Amministrazioni (nel 50% delle risposte). Non risulta trascurabile, comunque, il peso di progetti rivolti principalmente a clienti del settore privato (nel 23% delle risposte) o in maniera bilanciata a clienti pubblici e privati (nel 27% delle risposte).

La percentuale di grandi società di consulenza che ritengono di interagire in maniera diretta con le Amministrazioni Pubbliche è molto maggiore che nel caso delle società di consulenza di medio-piccola dimensione.

Andamento dei professional per classi dimensionali dal 2010 al 2021



Indice Fatturato Management Consulting 2010 = 100

Il Management Consulting nel 2020 ha occupato quasi 48.000 persone, tra cui i professional sono circa 41.600 (l'87% degli addetti del settore) e il personale di staff (segretariale e amministrativo) oltre 6.000. L'occupazione dei professional è calata in misura molto inferiore rispetto al fatturato (-0,8% rispetto a -4,2%), evidenziando l'importanza che viene data alla protezione delle professionalità acquisite.

Nel 2021 si prevede un aumento dell'8,7% nel numero di professional, un aumento sostanzialmente in linea con la crescita di fatturato prevista.

Un'analisi dell'occupazione di professional nel 2020 evidenzia che:

- Le grandi società aumentano il numero di professional in linea con la crescita del fatturato: +3,4% nel 2020 (a fronte di un +3,5% nel fatturato);
- Le medie società fanno registrare una sostanziale stabilità nell'occupazione di professional (-0,2%), pur a fronte di una contrazione del 5,2% nel fatturato;

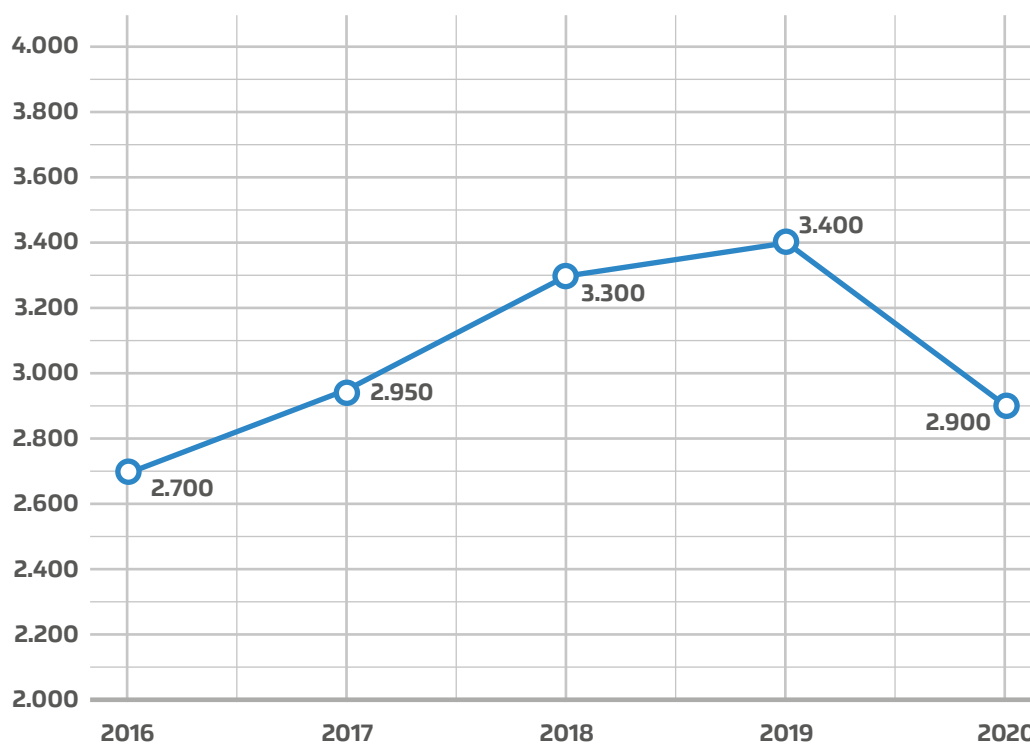
- Le piccole e le micro società di consulenza fanno registrare nel 2020 un calo nell'occupazione di professional rispettivamente del 2,6% e 5,4%, una riduzione decisamente più contenuta di quella registrata dal fatturato.

Con riferimento al 2021, le grandi società di consulenza prevedono una crescita dell'8,7% nel numero di professional, un aumento maggiore di quello previsto per il fatturato (+7%).

Le medie e le piccole società di consulenza prevedono una crescita nell'occupazione di professional rispettivamente del 9% e del 13,8%, sostanzialmente allineata con la crescita prevista del fatturato.

Le micro società di consulenza aumentano il numero di professional in modo decisamente inferiore alla crescita attesa di fatturato: +5,2% rispetto al +9,3% di fatturato, perché devono ancora recuperare nella chargeability e quindi scelgono di saturare maggiormente i consulenti che già lavorano in azienda.

Andamento delle assunzioni di neo-laureati dal 2016 al 2020



Il mercato del lavoro nella consulenza è rimasto dinamico anche nel corso del 2020.

Le società di consulenza di grande e media dimensione hanno assunto un numero di professional pari a circa 4.750 unità, equivalenti al 21,5% dei professional in organico a fine anno. A fronte di queste entrate sono usciti circa 3.000 professional, pari a circa il 13,5% dell'organico, con un saldo positivo pari a circa 1.750 nuove unità.

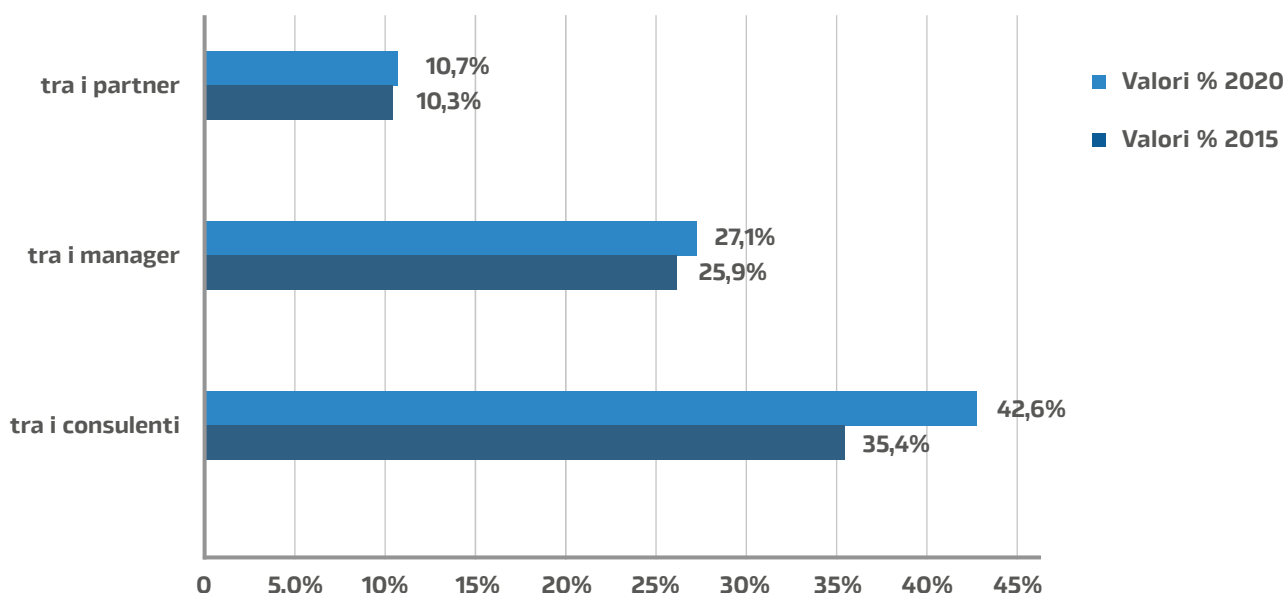
Più contenute sono le dinamiche di entrata/uscita nelle imprese di minori dimensioni: entrate attorno al 7% degli organici e uscite attorno al 5%. Si tratta di percentuali lievemente in calo rispetto a quelle che hanno caratterizzato il mercato della consulenza negli ultimi anni.

Nel corso del 2020, quasi il 50% dei nuovi assunti aveva già esperienza lavorativa, spesso in un'altra società di consulenza.

Nel corso del 2020, oltre il 50% delle nuove assunzioni è rappresentato da neo-laureati. Si tratta di circa 2.900 neo-laureati, assunti in prevalenza da società di consulenza di grande e media dimensione. L'assunzione di neolaureati è risultata significativamente al di sotto del picco del 2019, ma comunque pari a circa il 7% dell'intera occupazione del settore. Il settore della consulenza, anche in un momento di difficoltà del sistema economico, conferma quindi il suo importante ruolo nella creazione di occupazione qualificata e nello sviluppo di future figure manageriali.

Nell'ultimo quinquennio circa 15.000 neo-laureati hanno iniziato la propria attività professionale nel settore della consulenza, avviandosi ad una carriera che, per molti di loro, vedrà, dopo un'esperienza di 2-4 anni in consulenza, il passaggio in un'azienda manifatturiera o di servizi.

Incidenza delle donne nei diversi ruoli: confronto tra il 2015 e il 2020



Nel 2020 la presenza delle donne è molto differente nei diversi livelli dell'organizzazione:

- sono pari a quasi il 43% a livello di consulenti
- scendono al 27% a livello di posizioni manageriali
- si fermano a poco più del 10% quando si considerano i partner.

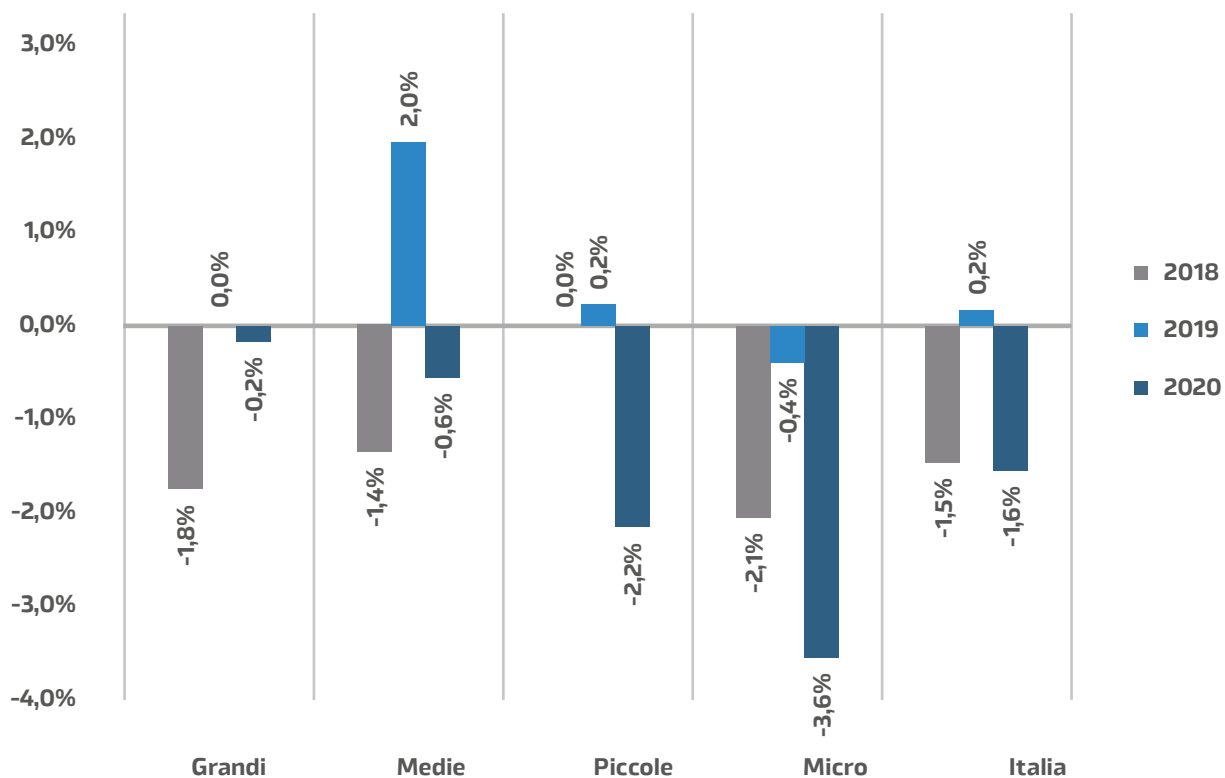
Un confronto con il 2015 mette in evidenza come il settore del management consulting abbia fatto dei progressi limitati nella direzione del gender balance:

- è aumentata in maniera significativa la presenza di consulenti donne (dal 35,4% al 42,6%)
- cresce in maniera più ridotta la presenza di donne manager (dal 25,9% al 27,1%)
- risulta sostanzialmente immutata la presenza di donne partner (dal 10,3% al 10,7%).

Il percorso verso un maggior gender balance non si presenta significativamente diverso nelle diverse classi dimensionali. In particolare le grandi società di consulenza, al di là delle numerose iniziative avviate, non sembrano ancora aver raggiunto livelli significativamente maggiori di coinvolgimento delle donne nei livelli apicali e manageriali delle rispettive organizzazioni. E' probabile che il work-life balance si presenti ancora abbastanza critico per le donne in relazione agli impegni che sono chiamate a svolgere all'interno della famiglia.

Al tempo stesso si tratta sicuramente di interventi che richiedono tempi lunghi di cambiamento perché la professionalità delle donne consulenti le possa portare ad assumere posizioni di maggiore responsabilità.

Pricing medio per giornata in euro (anni 2018-2020)



Il prezzo medio della giornata di consulenza è pari a 794€, in calo dell' 1,6% rispetto all'anno precedente. Si interrompe così la timida ripresa dei prezzi (pari allo +0,2%) che, nel 2019, aveva invertito un trend quinquennale di contrazione nei prezzi.

Il calo nel prezzo medio è attribuibile alle piccole e, ancor più, alle micro società di consulenza, a fronte di un quadro di sostanziale stabilità nel pricing delle grandi e delle medie società di consulenza. Le micro e le piccole società di consulenza hanno provato a reagire al calo degli ordini registrato nel 2020 muovendosi in maniera commercialmente più aggressiva.

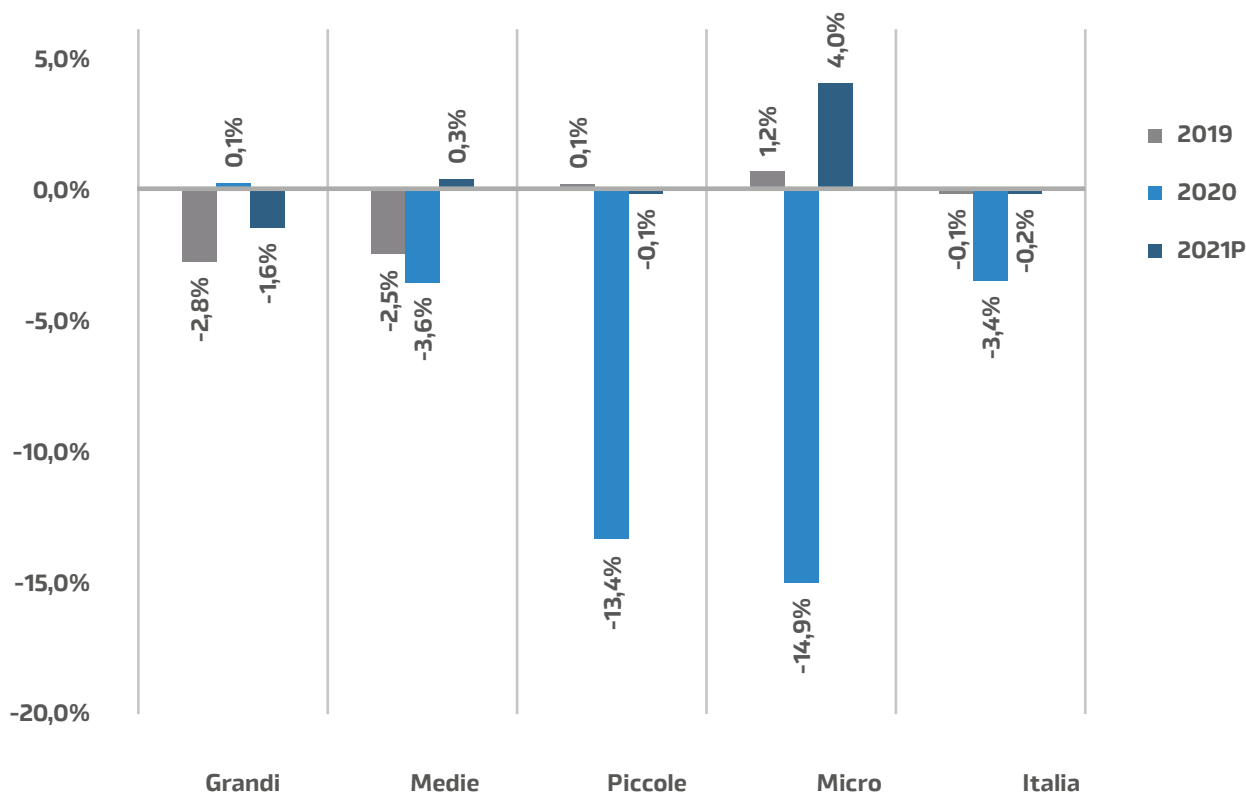
Rimane sempre molto elevato il divario nelle tariffe medie delle diverse classi dimensionali: le grandi

società di consulenza vendono i propri servizi ad un prezzo medio del 70% superiore a quello delle micro: 904€ rispetto a 517€. Le medie e le piccole società di consulenza si trovano in una situazione intermedia (rispettivamente 751€ e 638€).

Un confronto con i dati del 2010 evidenzia che le tariffe del settore sono scese mediamente dello 0,9% all'anno, con un andamento differenziato nelle diverse classi dimensionali: da un aumento dello 0,6% l'anno nelle medie società di consulenza fino ad una diminuzione del 2,1% nelle micro. Le tariffe delle grandi imprese ogni anno scendono in media dello 0,7% e quelle delle piccole scendono dello 0,5%.

12 LA PRODUTTIVITÀ

Fatturato medio annuo per professional in euro (anni 2019-2021)



Il fatturato per professional, tipico indicatore di produttività del settore, è pari a circa 111 mila euro annui, in calo rispetto all'anno precedente (-3,4%).

Nel corso del 2020 la produttività per professional, in calo a livello aggregato, è peraltro frutto di un calo nelle medie, piccole e micro società di consulenza, (rispettivamente -3,6%, -13,4% e -14,9%) e di una sostanziale stabilità nelle grandi società di consulenza (+0,1%). Rimane molto grande il divario di fatturato per professional tra le micro e le grandi società di consulenza: le prime si attestano in media poco al di sopra dei 60 mila euro, mentre le grandi società di consulenza superano i 160 mila euro di fatturato per professional, molto oltre il doppio. Le piccole società hanno valori comparabili a quelli delle micro (70 mila rispetto a 60 mila), mentre le medie società di consulenza si trovano in una situazione intermedia (circa 115 mila Euro).

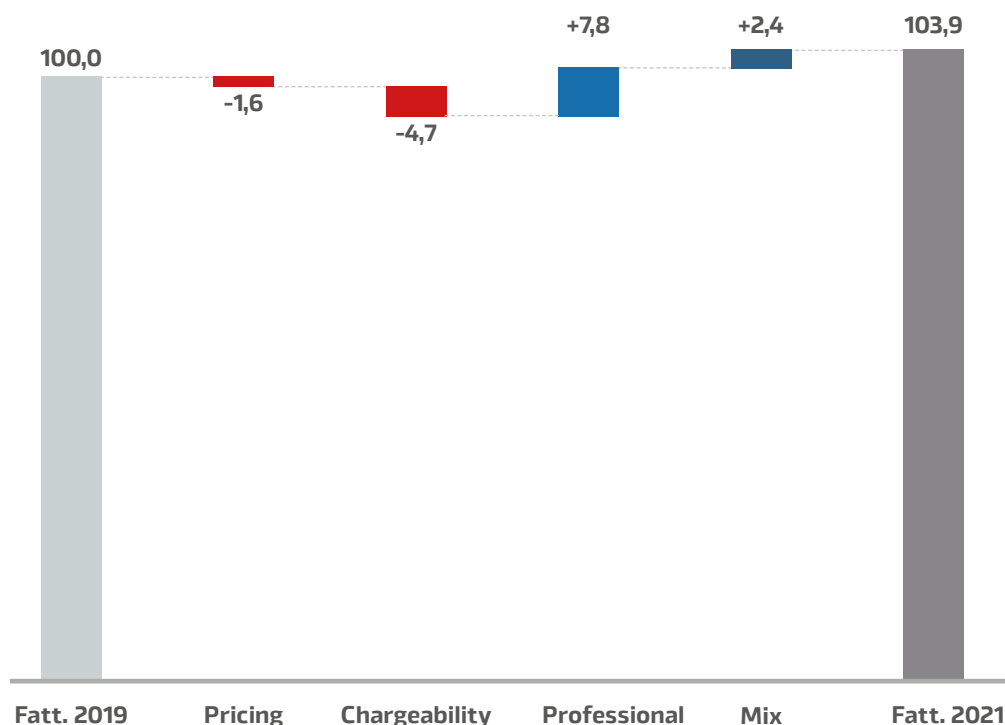
Le previsioni per il 2021 indicano a livello Italia una sostanziale stabilità (-0,2%), dove però le grandi società

di consulenza vedono scendere la loro produttività media dell' 1,6% a fronte di un aumento del 4,0% nella produttività delle micro imprese, una crescita trainata da una maggiore chargeability. Rimangono stabili le medie e le piccole società di consulenza.

Un confronto con i valori del 2010 evidenzia a livello aggregato una sostanziale stabilità nel fatturato medio per professional. Questa situazione di stabilità è dovuta all' effetto mix, cioè alla crescita del peso delle grandi società di consulenza, piuttosto che ad una reale situazione di stabilità nella produttività delle aziende. L'andamento nelle diverse classi dimensionali vede infatti una riduzione della produttività per tutte le classi dimensionali, salvo che per le medie aziende. La crescita aggregata della produttività si spiega con il fatto che il peso delle grandi società di consulenza, strutturalmente più produttive, è notevolmente aumentato nei 10 anni, e questo nonostante la produttività per professional di questa classe dimensionale di società sia scesa dello 0,8% in media per anno.

13 LA DINAMICA DEL FATTURATO

Determinanti dell'evoluzione del fatturato dal 2019 al 2021



L'impatto della crisi del 2020 e la ripresa in corso nel 2021 hanno avuto come risultato una crescita netta del fatturato pari al 3,9%.

Questa crescita del fatturato è stata raggiunta nel biennio grazie a un significativo aumento di professional impiegati dalle aziende (si è passati da 42 mila ad oltre circa 45 mila professionisti), con una crescita del 7,8%.

Questi professionisti, però, hanno avuto un livello medio di chargeability in calo del 4,7% e hanno lavorato con un pricing mediamente in calo dell'1,6%.

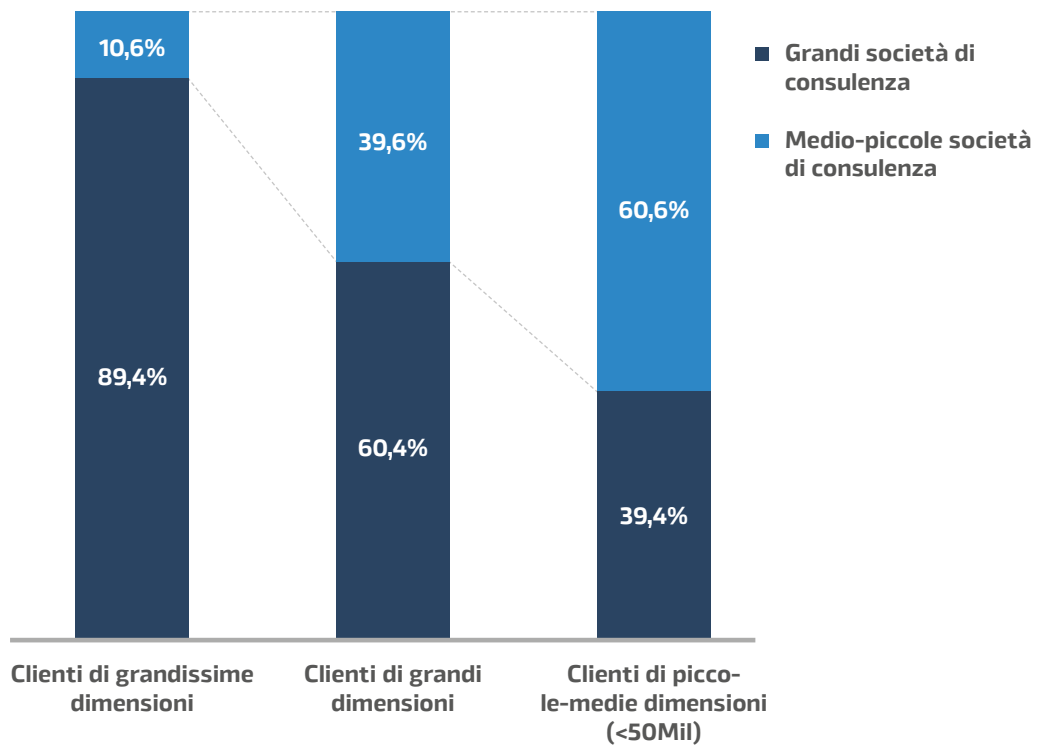
L'aumento del peso delle grandi aziende di consulenza, che per loro natura hanno un fatturato per addetto più elevato della media, ha pesato positivamente sul mercato (effetto mix del +2,4%).

Come spesso accade nei momenti di discontinuità, l'analisi dell'andamento di mercato scomposta per classi dimensionali evidenzia trend molto differenti.

Da un lato, nel biennio 2019-21 le grandi società di consulenza hanno visto una crescita media di fatturato e occupazione rispettivamente pari al 10,8% e al 12,4%, con un pricing fondamentalmente stabile (-0,2% all'anno) e una chargeability lievemente in calo (-1,4%).

Dall'altro lato, nel biennio 2019-21 le micro società di consulenza hanno registrato un forte calo di fatturato (-12%) con un'occupazione fondamentalmente stabile (-0,5%). Tutto questo in una situazione di prezzi in calo (-3,6%) e di chargeability in forte contrazione (-7,9%). Le medio-piccole società di consulenza si trovano mediamente in una posizione intermedia: un fatturato sostanzialmente stabile, con una significativa crescita nell'occupazione e conseguentemente una significativa riduzione nella chargeability.

Ripartizione degli acquisti di servizi di consulenza per dimensione dell'azienda cliente (anno 2020)



L'analisi dei clienti del settore privato non comprende le micro società di consulenza

Nel 2020 le aziende private hanno acquistato servizi di consulenza per poco meno di 3,5 miliardi di euro, così distribuiti:

- il 53,1% da parte di imprese clienti di grandissime dimensioni (con un fatturato maggiore di 500 milioni);
- per il 26,8% da imprese clienti di grandi dimensioni (con un fatturato compreso tra i 50 e i 500 milioni);
- per il 20,1% da imprese clienti di piccole-medie dimensioni (con un fatturato inferiore ai 50 milioni).

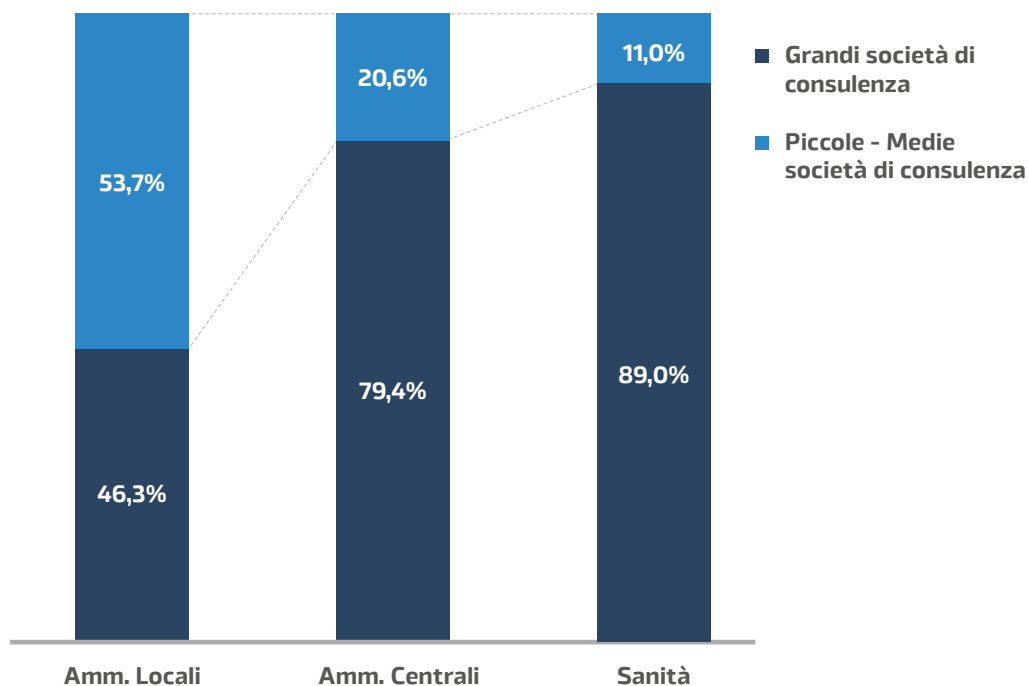
Nel corso del 2020, le imprese clienti di grandissime dimensioni hanno aumentato in maniera molto considerevole la loro domanda di consulenza (+15,4%), mentre le imprese clienti di piccole-medie dimensioni

hanno drasticamente ridotto i servizi di consulenza richiesti (-25,2%).

La distribuzione dello spending delle imprese clienti evidenzia un tendenziale legame tra dimensione delle imprese clienti e dimensione delle società di consulenza. In particolare:

- le grandissime imprese acquistano circa l'89,4% della consulenza dalle grandi società di consulenza;
- le grandi imprese hanno un portafoglio fornitori più bilanciato, con una presenza, per il 39,6%, di piccole e medie aziende di consulenza;
- le piccole-medie imprese si rivolgono prevalentemente a piccole-medie società di consulenza (il 60,6% dei loro acquisti di consulenza).

Ripartizione degli acquisti di servizi di consulenza per tipologia di amministrazione cliente (anno 2020)



L'analisi dei clienti del settore pubblico non comprende le micro società di consulenza

Nel 2020 il settore pubblico ha acquistato oltre 425 milioni di euro di servizi di consulenza, così ripartiti:

- per il 55,2% da parte delle Amministrazioni Centrali (comprehensive anche degli Enti Parastatali e delle Agenzie);
- per il 33,2% dalle Amministrazioni Locali;
- per l' 11,7% dalla Sanità.

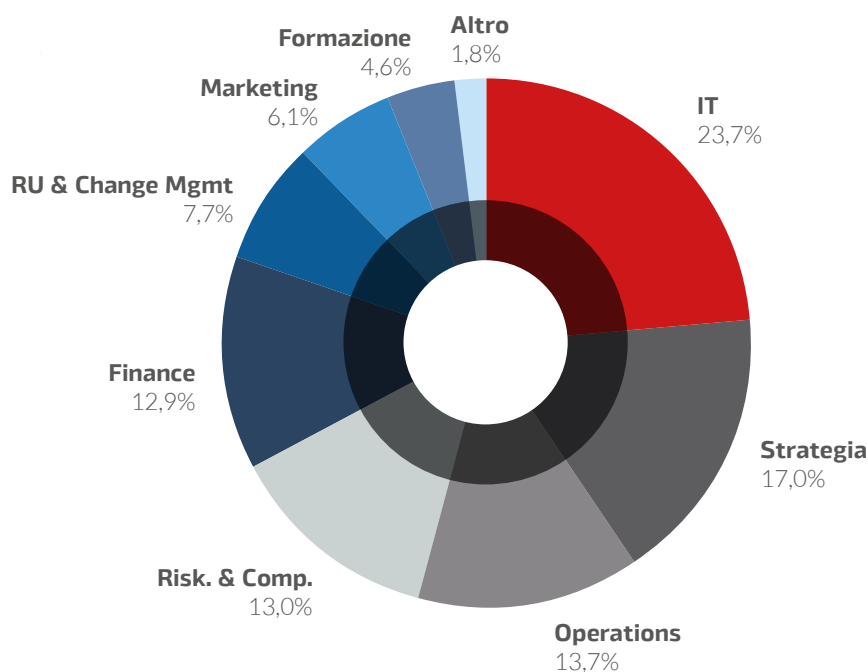
Nel corso del 2020, la domanda di consulenza da parte della Sanità è aumentata in maniera considerevole (+17%) ed è stata soddisfatta in maniera prevalente da grandi società di consulenza. La domanda di consulenza da parte delle Amministrazioni Locali e Centrali è cresciuta in maniera molto più limitata (rispettivamente +5% e +1,6%).

La distribuzione dello spending vede le Amministrazioni Centrali e le Aziende Sanitarie rivolgersi prevalentemente alle grandi società di consulenza, che coprono tra il 79,4% e l'89% della consulenza destinata a queste categorie di clienti. Le piccole e medie società di consulenza hanno invece una presenza ridotta in questi segmenti di clienti.

Al contrario, le Amministrazioni Locali vedono soddisfatta una quota significativa della loro domanda (il 53,7%) da piccole società di consulenza che possono sfruttare a loro favore un forte radicamento sul territorio.

16 LE AREE DI SPECIALIZZAZIONE

Distribuzione del fatturato per aree di specializzazione (anno 2020)



L'analisi delle aree di specializzazione non comprende le micro società di consulenza

I progetti di consulenza legati all'IT e alla Strategia si confermano anche nel 2020 le tipologie più richieste sul mercato italiano e, nel loro complesso, pesano circa il 40% del fatturato.

A livello di quote di mercato, queste due diverse specializzazioni presentano trend differenti:

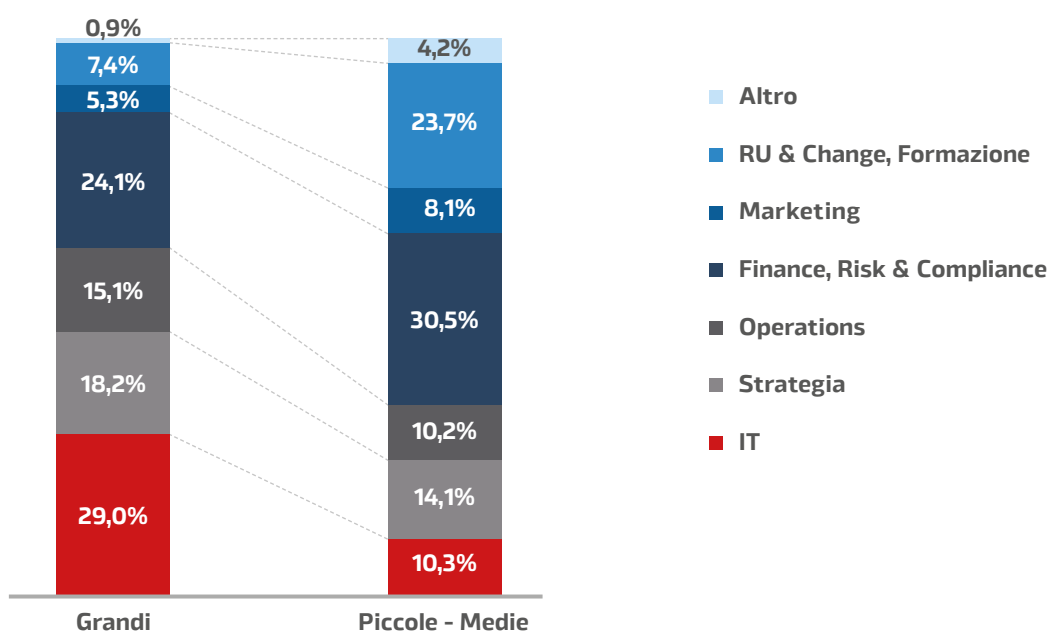
- Area IT continua ad aumentare in maniera decisa passando dal 22,2% del 2019 al 23,7%, con una crescita in valore assoluto del 5,8%. Va evidenziato come la consulenza legata alla trasformazione digitale pervada molte aree funzionali, andando ben oltre il solo ambito IT.
- Strategia inverte il trend negativo degli anni precedenti e aumenta la sua quota, passando dal 16,5% al 17%, con una crescita in valore assoluto

del 2,7% e una fetta crescente di attività legate a digital strategy.

I progetti di consulenza legati a Operations, a Finance e a Risk & Compliance si confermano tre linee di attività molto rilevanti e dalle dimensioni abbastanza simili. Nel 2020 hanno, però, evidenziato andamenti diversi: Operations e Risk & Compliance restano su quote di mercato sostanzialmente stabili (rispettivamente al 13,7% e al 13%) mentre Finance registra un calo, dal 13,5% del 2019 al 12,9%.

L'area delle Risorse Umane e Change Management e l'area della Formazione registrano entrambe un calo, rispettivamente dal 7,9% al 7,7% e dal 4,6% al 4,1%. L'area Marketing vede la sua quota di mercato scendere dal 6,6% al 6,1%.

Composizione del fatturato per area di specializzazione – Confronto dimensionale (anno 2020)



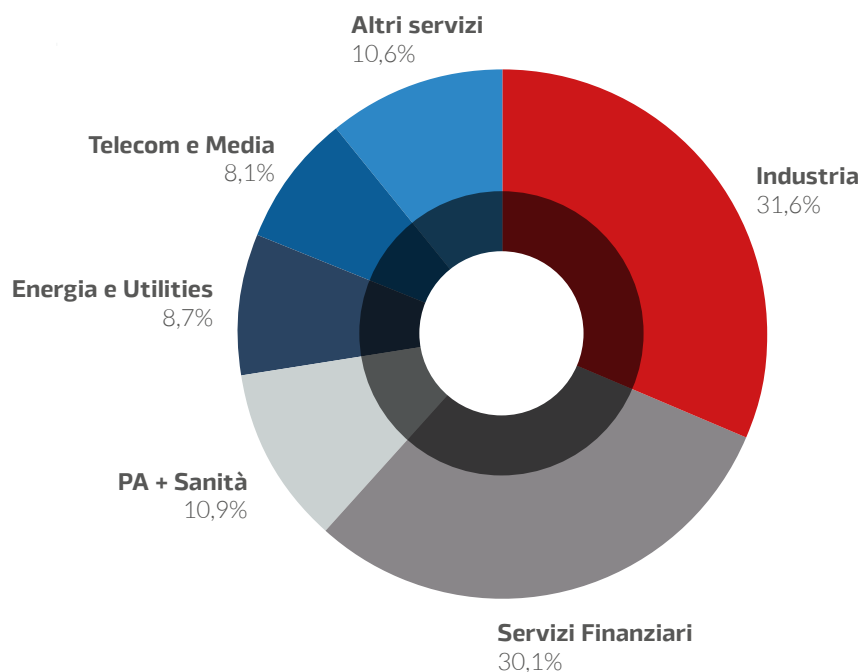
L'analisi delle aree di specializzazione non comprende le micro società di consulenza

I profili di specializzazione presentano notevoli differenze nelle diverse classi dimensionali.

Per le grandi società di consulenza, l'area IT (pari al 29%), l'area Strategia (pari al 18,2%) e l'area Operations (pari al 15,1%) sono le linee di attività più rilevanti. L'aggregato di Finance e di Risk & Compliance rappresenta il 24,1% del loro fatturato. La consulenza legata alle Risorse Umane (comprensiva della formazione) riveste un peso decisamente più contenuto, circa il 7,4%, ma nel corso del 2020 ha fatto registrare il più elevato tasso di crescita.

Le medie e piccole società sono molto meno impegnate sul versante della consulenza nelle aree dell'IT, delle Operations e della Strategia. Sono invece molto più focalizzate sui temi di Finance e di Risk & Compliance (con il 30,5% complessivo) e sull'area delle Risorse Umane e della Formazione, dove sviluppano il 22,7% del loro fatturato. Queste due aree, che tradizionalmente sono state un punto di forza per le medie e le piccole società di consulenza, hanno fatto registrare la maggiore contrazione nel loro volume di attività (rispettivamente -19,4% nelle Risorse Umane e -14% nella Formazione).

Distribuzione del fatturato per settore di attività (anno 2020)



L'analisi dei settori serviti non comprende le micro società di consulenza

Nel 2020, l'Industria rimane il principale utilizzatore dei servizi di consulenza, anche se il valore dei suoi contratti di consulenza si riduce del 3,1% e la sua quota di mercato scende dal 32,4% del 2019 al 31,6%.

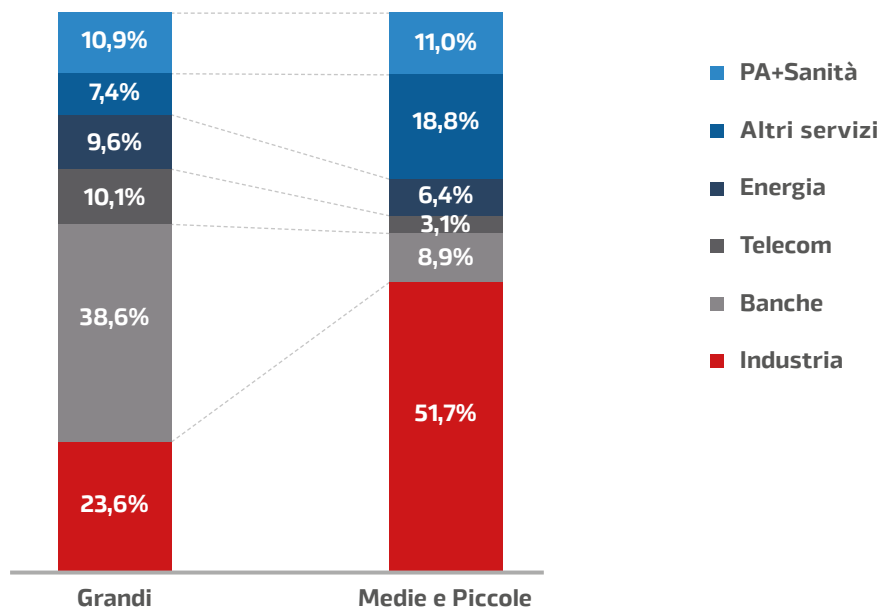
I Servizi Finanziari rappresentano il secondo più grande acquirente di servizi di consulenza e nel corso del 2020 sono cresciuti del 2,3%, con una quota di mercato che è aumentata dal 29,2% del 2019 al 30,1%.

La consulenza nel settore dell'Energia e Utilities e quella nel settore delle Telecomunicazioni e Media nel corso del 2020 crescono leggermente in valore assoluto

(rispettivamente dello 0,6% e dell'1,9%) mentre rimangono sostanzialmente stabili sia in termini di quota di mercato (rispettivamente attorno all'8,7% e all'8,1%). Gli Altri Servizi (comprensivi dei Trasporti e della distribuzione) registrano un calo molto significativo nella domanda (-9%) e scendono ad una quota di mercato del 10,6%.

Il Settore Pubblico (comprensivo della Sanità) cresce del 4,3% in valore assoluto, caratterizzandosi come il settore che cresce maggiormente nel 2020. La sua quota di mercato passa dal 10,4% del 2019 al 10,9%.

Composizione del fatturato per settore servito – Confronto dimensionale (anno 2020)



L'analisi dei settori serviti non comprende le micro società di consulenza

La specializzazione nei mercati serviti presenta notevoli differenze tra le diverse classi dimensionali.

Le grandi società di consulenza sono molto focalizzate sul settore dei Servizi Finanziari che da solo rappresenta quasi il 40% del loro fatturato. La loro presenza è comparativamente molto più marcata anche nei settori delle Telecomunicazioni e dell'Energia. La presenza delle grandi società di consulenza nel settore manifatturiero è invece comparativamente più limitata: rappresenta per loro meno del 24% del fatturato.

Le società di piccola-media dimensione operano prevalentemente nel settore manifatturiero, che genera quasi il 52% del loro fatturato. Relativamente al settore terziario, queste società si concentrano sugli "Altri Servizi", che pesano quasi il 19% sul loro fatturato, mentre sono comparativamente molto meno presenti nei Servizi Finanziari e nelle Telecomunicazioni e Media. La forte presenza delle società di minori dimensioni nei settori dell'Industria e degli Altri Servizi (i due settori che più hanno risentito dell'emergenza sanitaria) è uno dei motivi del significativo calo di fatturato che hanno registrato.

Trend dei principali settori/aree di specializzazione (anno 2020)

	Strategia	IT	Operations	Finance & Control	Risk & Compliance	Trend Complessivo
Industria	+			-	--	-4,3%
Servizi Finanziari	+			+		+3,7%
Energy e Utilities	+	+		+	-	+4,2%
Telecom e Media	++	+		-	-	+1,9%
PA e Sanità		++	+	+		+9,0%
Trend Complessivo	+6,1%	+8,0%	+2,8%	-4,2%	-2,6%	

Legenda:

++ in forte crescita; + in crescita; - in contrazione; -- in forte contrazione.

L'analisi della matrice settori/aree di specializzazione è stata sviluppata unicamente con riferimento alle grandi società di consulenza.

L'analisi combinata dei principali settori serviti e delle principali aree di specializzazione è stata realizzata con riferimento alle sole società di consulenza di maggiori dimensioni perché queste società operano su tanti settori/specializzazioni.

Prima di entrare nell'analisi delle evidenze riportate in questa tabella è importante chiarire che non tutte le celle della matrice hanno lo stesso peso e quindi questa tabella – allo stato attuale – non va letta in modo analitico, ma come evidenze qualitative relative a trend, positivi o negativi, emergenti nel mercato.

Fatta questa premessa, la matrice evidenzia i seguenti trend:

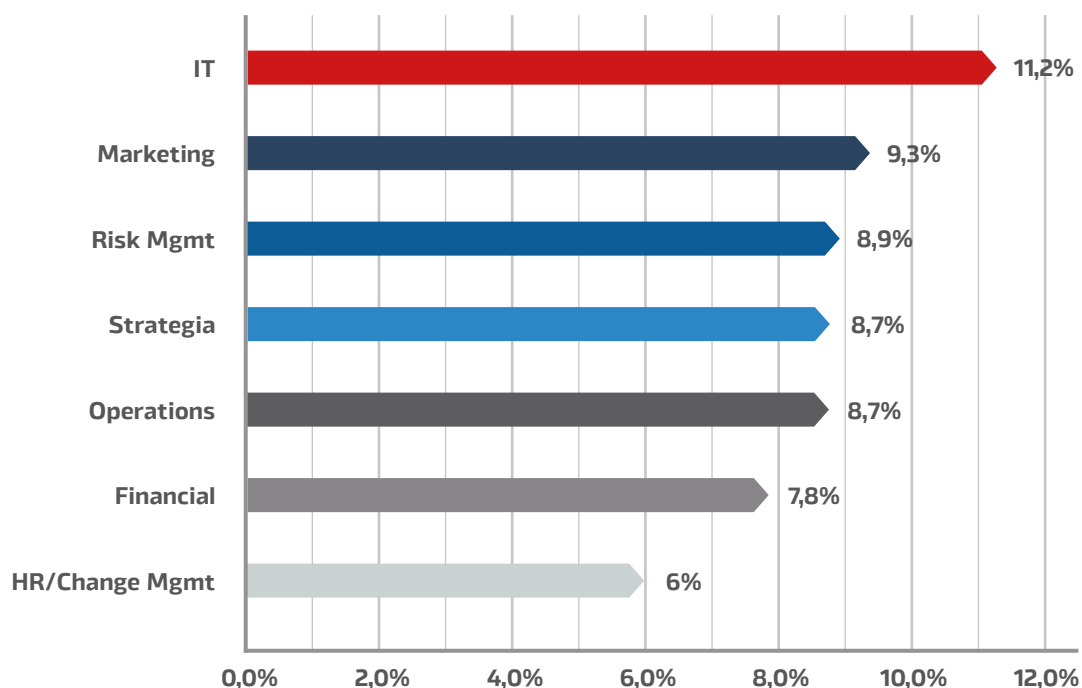
- nell'Industria, il trend generale di contrazione del fatturato è ricollegabile prevalentemente ad un forte calo nell'area del Risk & Compliance e ad un calo nell'area Finance & Control, solo parzialmente bilanciati da una crescita nella Strategia;

- nei Servizi Finanziari, la crescita di fatturato è trainata da Finance & Control e dalla Strategia;
- nell'Energy e Utilities, il forte aumento di fatturato nasce da una crescita distribuita su IT, Strategia e Finance & Control;
- nelle Telecom e Media, la forte crescita nella Strategia e, in misura più ridotta, nell'IT è in parte controbilanciata da un calo nell'area di Risk & Compliance;
- nella PA, la crescita molto significativa di questo settore è trainata in maniera particolare dall'IT, seguito da Finance e da Operations.

In questa prima rilevazione non sono state sottoposte a rilevazione le aree di specializzazione relative alle Human Resources & Change Management e al Marketing e neppure il settore degli Altri Servizi. L'obiettivo nelle prossime rilevazioni è quello di raffinare e rafforzare questo strumento di analisi.

21 LE AREE DI SPECIALIZZAZIONE – UNA STIMA PER IL 2021

Tassi di crescita per area di specializzazione (preconsuntivo anno 2021)



L'analisi dei settori serviti non comprende le micro società di consulenza

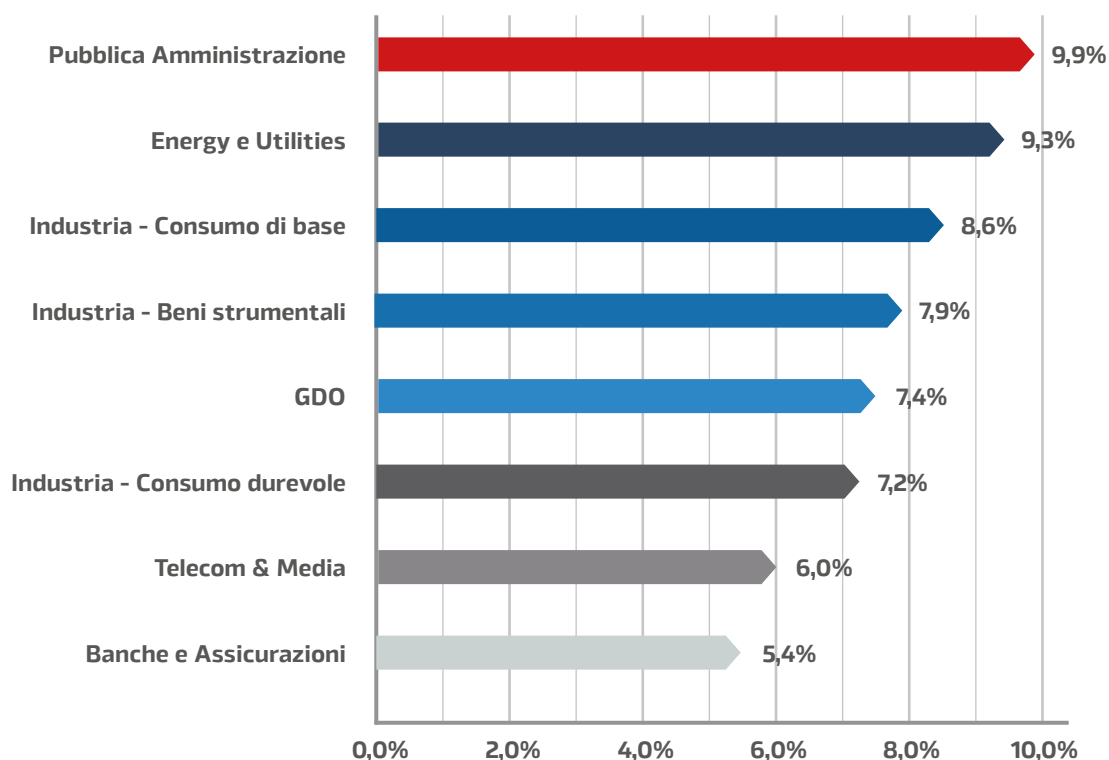
Il preconsuntivo 2021 vede la crescita del settore del Management Consulting ancora una volta trainata dalla consulenza IT, stimata in crescita dell'11,2%. Seguono il Marketing e il Risk Management, rispettivamente con una crescita prevista del 9,3% e dell'8,9%.

Seguono a ruota le crescite della Strategia e delle Operations, entrambe pari all'8,7%.

Seguono Financial and Performance Management (+7,8%) e le Human Resources e Change Management (+6%).

In quasi tutte le aree di specializzazione le grandi società di consulenza prevedono di crescere più delle società di medio-piccola dimensione. La maggiore differenza tra le diverse classi dimensionali si registra nell'area Human Resources e Change Management, dove le piccole-medie società di consulenza prevedono una crescita sostenuta mentre le grandi prevedono una situazione di mercato più stabile. Rilevanti differenze si registrano anche nell'area Marketing, dove - anche in relazione alla rilevanza del digital marketing - le grandi imprese prevedono un tasso di crescita quasi doppio rispetto alle società medio-piccole, e nell'area del Risk Management.

Tassi di crescita per mercati serviti (preconsuntivo anno 2021)



L'analisi dei settori serviti non comprende le micro società di consulenza

Il preconsuntivo 2021 vede la crescita del Management Consulting trainata dalla Pubblica Amministrazione, con una crescita prevista pari al 9,9%. Si tratta di una crescita legata al ruolo centrale che si prevede avrà il PNRR nella crescita di questo settore e, più in generale, dell'economia italiana.

Il settore Energy & Utilities, che sta vivendo un momento di grandi trasformazioni tecnologiche e di mercato, si prevede crescerà del 9,3%.

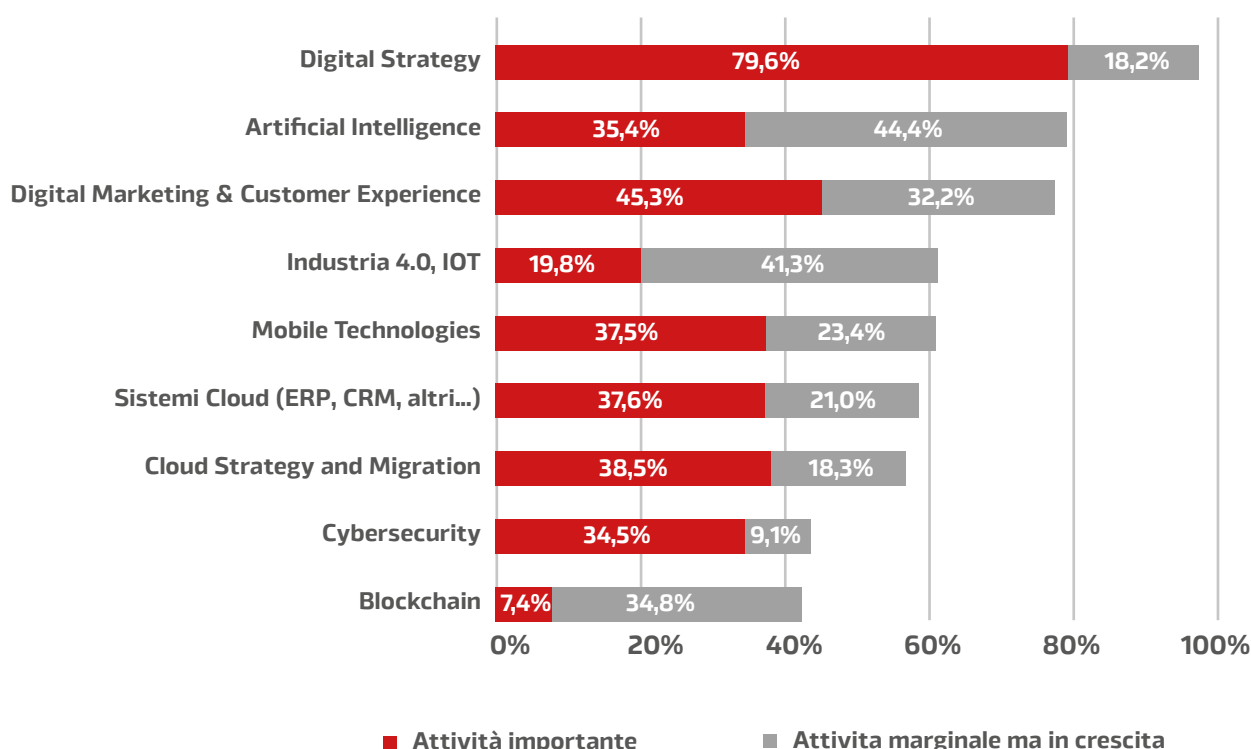
Tutto il comparto manifatturiero, che è stato molto provato dall'emergenza sanitaria e che, nel corso del 2020, in molti casi ha congelato (o addirittura cancellato) molti contratti di consulenza, si prevede abbia un "rimbalzo" significativo – tra il 7% e il 9% a seconda della merceologia specifica.

Per contro, Telecomunicazioni & Media e Banche & Assicurazioni sono due settori clienti che meno hanno

conosciuto interruzioni nel periodo della pandemia e quindi per loro è meno rilevante l'effetto "rimbalzo".

In quasi tutti i settori clienti, le grandi società di consulenza prevedono di crescere più delle società di medio-piccola dimensione. La maggiore differenza tra le diverse classi dimensionali si registra nella consulenza rivolta alla Pubblica Amministrazione, dove le grandi imprese prevedono un tasso di crescita quasi doppio rispetto alle società medio-piccole, anche in relazione alla gestione dei fondi PNRR. I prodotti di consumo di base e, in misura minore, la GDO sono altre due aree dove le grandi società di consulenza prevedono di crescere ad un tasso più sostenuto. In ambito Telecomunicazioni & Media e, ancor di più, Banche & Assicurazioni, diminuisce la distanza tra grandi e medio-piccole società di consulenza.

Percentuale di società che offrono una determinata attività su trasformazione digitale



Questi dati sono ponderati con il fatturato della classe dimensionale e sono relativi solo alle società di consulenza per le quali la trasformazione digitale è una tematica rilevante

Nel 2020 la consulenza a supporto del digitale rappresenta nel suo complesso circa il 30% del mercato.

Il 70% di questi progetti è portato avanti da grandi società di consulenza. Per il 27% di queste società la trasformazione digitale rappresenta oltre il 40% del loro fatturato.

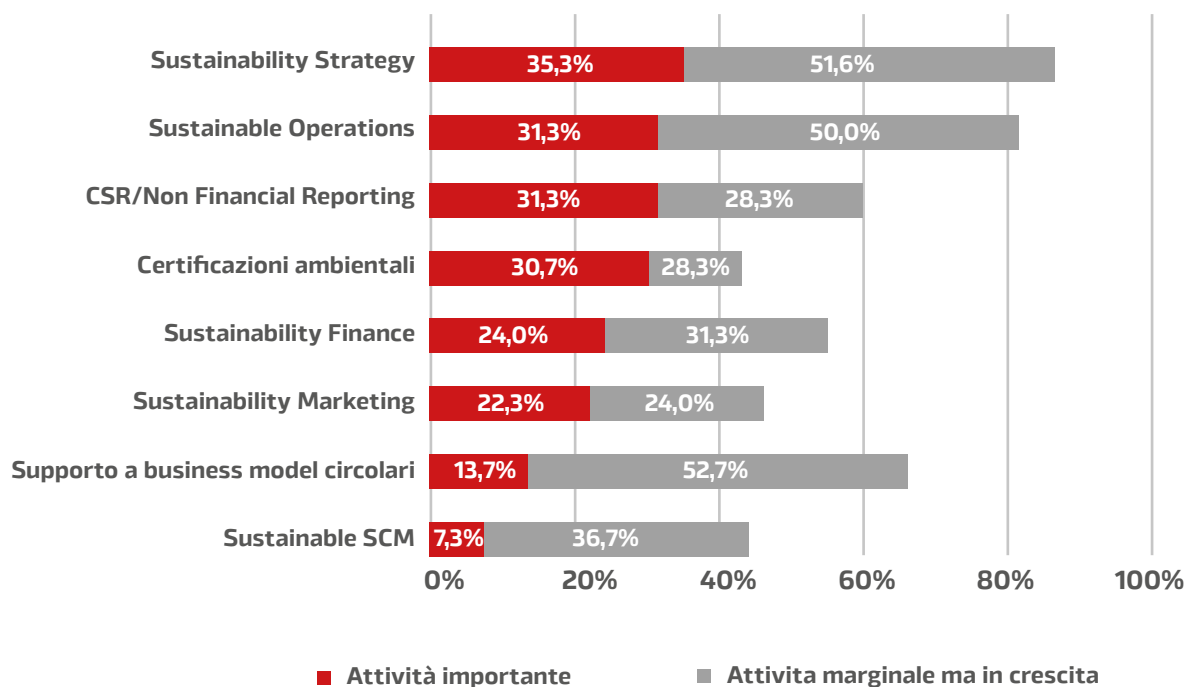
Il 19% di questi progetti è portato avanti da piccole società di consulenza, con il 31% di queste società che non hanno la trasformazione digitale nel loro portafoglio di offerta e solamente il 13% di queste società che sono fortemente specializzate in quest'ambito.

La quasi totalità delle società di consulenza per le quali la trasformazione digitale rappresenta una linea di business rilevante, offre servizi di supporto alla "Digital Strategy" e quasi l'80% delle società di consulenza offre servizi di "Digital Marketing & Customer Experience".

Tra i trend più innovativi si registra una forte crescita dei progetti legati alla "Intelligenza Artificiale", alla "Industria 4.0/IOT" e, in misura minore, alla "Blockchain". La "Cybersecurity" risulta offerta da un numero limitato di imprese per l'elevato livello di competenze tecniche che richiede.

Per il 2022 si prevede che le attività legate alla trasformazione digitale registreranno una crescita pari a quasi il 12%, un tasso significativamente più alto della crescita generale del mercato. Questa crescita sarà trainata dalle grandi società di consulenza, che prevedono di crescere in quest'area di quasi il 14%. Le società di medio-piccola dimensione prevedono in quest'area una crescita sostanzialmente allineata a quella generale del mercato, poco al di sopra del 9%.

Percentuale di società che offrono una determinata attività su sostenibilità/green



Questi dati sono ponderati con il fatturato della classe dimensionale e sono relativi solo alle società di consulenza per le quali la sostenibilità/green è una tematica rilevante

Nel 2020 la consulenza a supporto della sostenibilità/green rappresenta nel suo complesso circa il 9% del mercato e risulta una nicchia coperta in maniera prevalente da società di piccole-medie dimensioni specializzate sul tema.

Il 50% di questi progetti è portato avanti da società di consulenza di piccola dimensione. Per l'11% di queste società la sostenibilità/green rappresenta oltre il 40% del loro fatturato.

Il 18% di questi progetti è portato avanti da società di media dimensione. Per queste società la rilevanza delle tematiche della sostenibilità/green è significativamente maggiore del loro peso complessivo sul settore del Management Consulting (il 12%).

Il 32% di questi progetti è portato avanti da società di grande dimensione, con il 28% di queste società che non hanno la sostenibilità/green nel loro portafoglio di offerta.

Oltre l'80% delle società di consulenza per le quali la sostenibilità/green rappresenta una linea di business

rilevante, offre servizi di messa a punto della "Sustainable Strategy" e delle "Sustainable Operations". In entrambi i casi sono aree dove un numero elevato di società di consulenza sta rafforzando la propria capacità di offerta. Temi molto trattati e già ben consolidati sono quelli della CSR/Non Financial Reporting e delle certificazioni ambientali. Tra i trend più innovativi si registra una forte crescita dei progetti legati al supporto a "Modelli di Business Circolari" e al "Sustainable SCM".

Per il 2022 si prevede che le attività legate alla sostenibilità/green registreranno una crescita vicina al 10%. In discontinuità con la situazione attuale, questa crescita sarà molto supportata dalle grandi società di consulenza, che prevedono di crescere in quest'area quasi dell'11%. Le società di medio-piccola dimensione prevedono in quest'area una crescita lievemente inferiore a quella generale del mercato, un poco al di sotto del 9%.



IL SETTORE DELLA RICERCA E SELEZIONE DEL PERSONALE





L'IMPATTO DELLA PANDEMIA E LA TRANSIZIONE VERSO IL NEW NORMAL

VALERIE SCHENA EHRENBERGER
COORDINATRICE NAZIONALE
SETTORE RISORSE UMANE ASSOCONSULT



Il settore della Ricerca e Selezione del Personale è stato colpito in maniera molto significativa dalla pandemia, sia in termini di calo nel fatturato sia per ciò che riguarda il cambiamento radicale del mercato, dovuto alla conseguente accelerazione che ha riguardato la trasformazione digitale.

Come associazione che rappresenta le società autorizzate all'attività di Ricerca e Selezione del Personale, abbiamo voluto monitorare già durante i primi mesi della pandemia l'andamento dei nostri associati. Soprattutto abbiamo voluto dar loro voce per raccontare la posizione privilegiata che hanno nel mercato del lavoro, supportando sia le aziende che cercano professionalità e competenze sia i candidati alla ricerca di nuove opportunità lavorative.

Quali sono le tendenze di questo mercato stravolto profondamente? Questo rapporto si basa sulle evidenze raccolte in un'indagine svolta tra giugno e luglio 2021. Ha avuto come focus – salvo diversamente

indicato – le sole attività core delle società di Ricerca e Selezione del Personale. Laddove possibile, queste evidenze sono state confrontate con le risposte date nel maggio 2020 ad un'analoga indagine svolta da ECSSA – European Confederation of Search & Selection Associations (con riferimento al mercato italiano), confrontando il momento di picco dell'emergenza sanitaria con l'attuale percorso verso il *new normal*.

La situazione di criticità legata alla pandemia ma anche gli stimoli ottenuti da un mercato stravolto hanno spinto molte società di Ricerca & Selezione a diversificare i servizi finora proposti verso altre aree di consulenza, soprattutto in ambito Risorse Umane, ma anche in organizzazione e strategia aziendale.

SOCIETÀ "DINAMICHE" VERSO "STATICHE"

Come è noto, il progressivo ritorno ai livelli di attività pre-pandemia si sta sviluppando in un contesto di

mercato profondamente trasformato e caratterizzato da un livello di concorrenza più elevato.

Non sorprendono quindi i dati che vedono tra le società che hanno dovuto fronteggiare nel 2020 un calo di fatturato lievemente maggiore di quello della media, la presenza di quelle che hanno risposto in modo più 'dinamico' dal punto di vista commerciale. Un approccio che sembra essere premiato da un 2021 significativamente migliore rispetto alle società più 'statiche'.

Abbiamo notato invece positivamente che non c'è nessuna relazione tra dinamicità della singola società di Ricerca & Selezione e dimensione della stessa. Questi due profili si differenziano soprattutto in relazione alla proattività a livello commerciale e comunicativo, mentre si equivalgono a livello di adozione delle nuove tecnologie digitali all'interno del processo di selezione e di matching. Dalla grande alla micro troviamo quindi un approccio simile quando si parla di rispondere in modo innovativo alle

mutazioni del mercato. Inoltre, la dimensione della società non incide sulla preparazione del singolo consulente, sulla sua apertura mentale e sull'innovazione. Ciò vale però anche per le società considerate 'statiche' che indipendentemente dalla loro dimensione propongono un approccio tradizionale.

Come accennato inizialmente, gli strumenti digitali come supporto per la ricerca e selezione hanno giocato un ruolo fondamentale nella gestione dell'emergenza. Fin dal primo momento le società hanno risposto alla pandemia puntando sulla comunicazione, anche attraverso i social media ed investendo negli strumenti digitali; scelta che si è consolidata anche nel post-emergenza.

Un altro elemento che accomuna le società di Ricerca e Selezione del Personale è la convinzione che il reclutamento da remoto – al di là della situazione di emergenza causata dal lockdown – non sia adatto al mercato italiano, dove sia aziende che candidati prediligono il rapporto diretto con l'interlocutore, e quindi la modalità a distanza viene accettata solo in mancanza di alternative.

CHE COSA CI PORTA IL FUTURO?

Il mercato di questo comparto si prevede sempre più caratterizzato da una molteplicità di canali di ricerca, che si allargherà fino a comprendere i social media più "giovani" (incluso TikTok) e le piattaforme di videogiochi. Un mercato in futuro sempre più competitivo e maggiormente permeato dalle tecnologie digitali che però non si sostituiscono al rapporto umano.

La ricerca di figure manageriali è solo in lieve aumento, quella per la figura over 50 invece in forte calo. Per quanto riguarda le politiche di Diversity & Inclusion risulta che finora questo aspetto abbia toccato la sensibilità di poche aziende clienti.

Dal sondaggio emerge però anche un dato allarmante: le società di Ricerca e Selezione del Personale prevedono di dover fronteggiare difficoltà di sostenibilità economico-finanziaria, dovute anche ad un aumento nelle richieste di profili junior, che significa una riduzione della RAL e dunque del costo della consulenza. Altre criticità sono la diminuzione degli incarichi in

esclusiva e un tendenziale protrarsi dei progetti.

In questa fase di post-pandemia i candidati si rivelano più attivi nelle sole fasi iniziali, supportati dagli strumenti digitali che facilitano un'interazione con il mercato del lavoro. La loro reale propensione a cambiare azienda rimane un aspetto secondario.

Inoltre un numero sempre più crescente di candidati, intesi come persone non in cerca ma disponibili a valutare opportunità lavorative alternative, si trovano a poter selezionare tra più offerte e di conseguenza i vari protagonisti del mercato del lavoro si scelgono reciprocamente.

La retribuzione rimane un aspetto importante, ma non è tra i principali fattori di scelta. Gli aspetti maggiormente rilevanti nella selezione di una proposta professionale sono legati all'incidenza della work-life balance e all'essere in sintonia con l'ambiente e i valori dell'azienda.



1 IL TREND DEL FATTURATO 2020-21

Il settore della Ricerca e Selezione del Personale registra nel 2020 un calo medio di fatturato pari al 22,5%. Nel 2021, pur essendo prevista una ripresa del 4,6%, si prevede che il livello di attività rimarrà comunque molto al di sotto del 2019.

Le società di maggiori dimensioni hanno sofferto meno la crisi nel 2020 e stanno registrando una consistente ripresa nel corso del 2021, tale da riportarle quasi ai livelli del 2019. Più critica risulta invece la situazione delle società di minori dimensioni: un calo molto più deciso nel 2020 e una ripresa molto più contenuta nel 2021. Le società che nel complesso sembrano soffrire maggiormente l'attuale periodo di crisi sono quelle intermedie, con un fatturato tra i 100 e i 250.000€: hanno registrato un calo molto significativo nel 2020 e si prevede saranno in calo anche nel 2021.

Le società che si focalizzano su ricerche di posizioni con una RAL elevata (tra i 75 e i 100 mila euro) hanno avuto nel complesso un calo più contenuto della media del settore e prevedono per il 2021 una crescita maggiore della media del settore. Le società che si focalizzano su profili con una RAL minore hanno avuto un calo maggiore nel 2020 ma stanno registrando una crescita significativa nel 2021. Le società che lavorano con posizioni con una RAL intermedia (e che quindi presumibilmente trattano sia profili manageriali sia profili operativi senza essere decisamente focalizzate sugli uni o sugli altri) fanno registrare anche per il 2021 un calo significativo.

Le società che risultano più "dinamiche" dal punto di vista commerciale hanno dovuto fronteggiare nel 2020 un calo lievemente maggiore di quello della media del mercato e prevedono un 2021 significativamente migliore delle società più "statiche". Questo trend sembra confermare la validità delle iniziative intraprese in ambito commerciale e di comunicazione (sia tradizionale sia legata ai social media).

Trend del fatturato	2020 (su 2019)	2021 prev. (su 2020)
Media del settore "Ricerca e Selezione"	-22,5%	+4,6%
Società con fatt. superiore a 250.000€	-15,0%	+13,5%
Società con fatt. tra 100 e 250.000€	-23,7%	-1,7%
Società con fatt. inferiore a 100.000€	-25,4%	+4,8%
Società con RAL medio candidati 75-100.000€	-18,0%	+18,0%
Società con RAL medio candidati 50-75.000€	-22,4%	-6,9%
Società con RAL medio candidati sotto 50.000€	-25,0%	+8,5%
Società "dinamiche"	-23,4%	7,3%
Società "statiche"	-21,0%	3,6%

In questo periodo di emergenza, oltre un terzo delle società ha registrato un calo nella RAL media delle candidature ricercate e, seppure in misura minore, nella fee media applicata (nel 24% dei casi). Nessuna società ha evidenziato un aumento nella RAL media o nella fee media applicata.

Il tempo medio di presentazione della *shortlist* è rimasto pressochè costante, mentre è aumentato in maniera significativa il tempo medio di completamento dell'incarico (nel 65% dei casi), probabilmente in relazione ad un allungamento nella fase di accettazione della proposta.

Pressoché stabile è la percentuale di incarichi assegnati in esclusiva, mentre il 39% delle società ha visto ridursi la percentuale di incarichi andati a buon fine.

Andamento nelle caratteristiche degli incarichi (distribuzione % delle società rispondenti)	In crescita	Stabile	In diminuzione
RAL media candidature	0%	63%	37%
Fee media applicata	0%	76%	24%
Tempo medio presentazione <i>shortlist</i>	30%	45%	24%
Tempo medio completamento incarico	65%	24%	11%
% incarichi in esclusiva	17%	77%	7%
% incarichi a buon fine	15%	45%	39%

L'aumento nella percentuale di incarichi non andati a buon fine è nella metà dei casi circa imputabile ad un'interruzione della ricerca legata al Covid. Molto meno significative sono le altre cause. In particolare la mancata identificazione di un candidato ideale pesa per poco meno del 20% e la scelta di un candidato interno per circa il 10%.

Motivazione per la non conclusione dell'incarico	Frequenza
Ricerca interrotta per Covid	49%
Ricerca interrotta ma non per Covid	20%
Non trovato candidato ideale	17%
Scelta di un candidato interno	11%
Cambio interlocutore nel cliente	3%

La domanda di profili manageriali si è mantenuta relativamente più elevata, nella sua configurazione “tradizionale” di manager full time, come evidenziato da oltre il 43% dei rispondenti.

Non si registrano nel complesso cambiamenti significativi relativamente a figure di *temporary* o *fractional* manager: il numero delle società che hanno registrato un calo nelle richieste di queste figure è lievemente maggiore di quelle che hanno registrato una crescita nelle richieste.

Molto stabile la richiesta di membri per i CdA.

Andamento nelle tipologie degli incarichi (distribuzione % delle società rispondenti)	In crescita	Stabile	In diminuzione
Ricerca di manager	43%	43%	13%
Ricerca di <i>temporary/fractional</i> manager	24%	48%	28%
Ricerca di membri di CdA	9%	86%	5%

La domanda di candidati con profili di “*Diversity & Inclusion*” risulta in crescita nel 26% dei casi. Questa domanda però non trova riscontro nelle candidature presentate e, ancora meno, nelle candidature inserite. Un numero significativo di società di Ricerca e Selezione (attorno al 40%) registra un calo nelle percentuali di candidati over cinquanta presentati ed inseriti. C’è invece una lieve crescita nel numero di società che, nelle loro ricerche, presentano candidature di donne e di altri profili D&I presentati, a fronte però di una sostanziale stabilità nei profili inseriti.

Andamento delle ricerche D&I (distribuzione % delle società rispondenti)	In crescita	Stabile	In diminuzione
Ricerca candidati D&I	26%	74%	0%
% donne presentate	17%	72%	10%
% donne inserite	14%	72%	14%
% over 50 presentati	6%	56%	38%
% over 50 inseriti	3%	56%	41%
% altri profili D&I presentati	12%	80%	8%
% altri profili D&I inseriti	8%	84%	8%

4 LE SCELTE DI DIVERSIFICAZIONE

La situazione di criticità legata alla pandemia ha spinto oltre il 40% delle società di Ricerca e Selezione ad aumentare la loro diversificazione verso attività di consulenza, a fronte di un 10% che l'ha ridotta.

Le attività di consulenza svolte dalle società di Ricerca e Selezione non sono legate unicamente alla propria attività core, cioè ad una consulenza HR strettamente legata al recruiting, ma spaziano anche su aspetti organizzativi e gestionali relativi alla direzione HR o, ancora più in generale, vanno a toccare la consulenza strategica.

Nel campione analizzato non emerge una marcata prevalenza in questo percorso di diversificazione verso la consulenza. Oltre il 60% delle società che stanno offrendo in misura crescente anche servizi di consulenza ha intrapreso un percorso di diversificazione ampia, che tocca sia le aree dell'HR sia la consulenza strategica e, nel 30% dei casi, si tratta di una diversificazione in forte crescita.

L'attività di outplacement risulta in contrazione in quasi il 20% delle imprese del campione e cresce solo nel 6% delle società analizzate.

Scelte di diversificazione (distribuzione % delle società rispondenti)	In crescita	Stabile	In diminuzione
Consulenza HR Recruiting	45%	45%	10%
Consulenza HR Organizzazione/gestione	42%	48%	10%
Consulenza strategica	44%	48%	8%
Outplacement	6%	76%	18%

Le società che stanno diversificando verso la consulenza sono in larga prevalenza società che sono state classificate come "dinamiche" per il loro approccio al *new normal*, hanno in gran parte un fatturato superiore ai 100.000€ e lavorano in prevalenza con incarichi dove la RAL media dei candidati è inferiore ai 50.000€.

	Dinamiche	Fatturato sup. 100.000€	RAL medio inf. 50.000€
Profilo delle società che stanno diversificando in misura crescente	85%	69%	62%

5 LE ATTIVITÀ SVOLTE DURANTE E DOPO L'EMERGENZA

Gli strumenti digitali come supporto per la selezione e il matching hanno giocato un ruolo centrale nella gestione dell'emergenza per quasi il 70% delle società di Ricerca e Selezione e oltre il 50% delle società prevede che avranno un impatto crescente anche nel lungo periodo e per questo li sta integrando in maniera permanente nei propri processi di selezione. In maniera analoga, circa il 50% delle società attribuisce una crescente importanza ai Social Media.







La ricerca di nuovi clienti si presenta come una risposta diffusa alla situazione di difficoltà in cui molti si sono trovati e dal 40% delle società viene indicata come un'attività che verrà potenziata anche nei prossimi mesi.

Nel momento di picco dell'emergenza molte imprese hanno lavorato in modo molto intenso sulla comunicazione con i clienti, ma la maggior parte di loro l'ha fatto in chiave di gestione dell'emergenza, per supportare i propri clienti in un momento di grande difficoltà, ed è tornata poi alle relazioni usuali.

Al di là del momento di picco dell'emergenza, le società di Ricerca e Selezione non hanno "spinto" i propri clienti nelle scelte di reclutamento.

Attività svolte in risposta alla pandemia (distribuzione % delle società rispondenti)	Fatto & permanente	Fatto ma non permanente	Non fatto ma ci stiamo lavorando	Non fatto
Più strumenti digitali	55%	14%	17%	14%
Più attività sui Social Media	52%	17%	10%	21%
Ampliamento potenziali clienti	41%	21%	7%	31%
Più comunicazione con i clienti	28%	38%	3%	31%
Spinta a reclutare perché candidati hanno poche alternative	3%	21%	3%	72%
Spinta al reclutamento da remoto	0%	45%	0%	55%

Le società di Ricerca e Selezione hanno inizialmente risposto alla situazione di emergenza facendo molto riferimento alla comunicazione, sia tradizionale sia attraverso i social media (come evidenziato nella rilevazione di maggio 2020). In seconda battuta hanno fatto riferimento ad un maggiore utilizzo di strumenti digitali nelle attività di selezione e matching, una scelta che si è consolidata anche nel post-emergenza. Non sono state considerate efficaci “spinte” al reclutamento, se non in maniera limitata nel momento di picco dell’emergenza, perché i candidati qualificati hanno sempre avuto alternative e perché il mercato del lavoro in Italia predilige l’incontro di persona e ha accettato quello da remoto solo in una situazione di massima emergenza.

Attività prioritarie svolte (% delle società rispondenti)	Maggio 2020	Attività prioritarie svolte (% delle società rispondenti)	Luglio 2021
Più attività sui Social Media	71%	Più strumenti digitali	55% 
Più comunicazione con i clienti	51%	Più attività sui Social Media	52% 
Più strumenti digitali	46%	Ampliamento potenziali clienti	41% 
Ampliamento potenziali clienti	31%	Più comunicazione con i clienti	28% 
Spinta a reclutare perché i candidati hanno poche alternative	26%	Spinta a reclutare perché i candidati hanno poche alternative	3% 
Spinta al reclutamento da remoto	23%	Spinta al reclutamento da remoto	0% 

6

LE DIVERSITÀ NELL'APPROCCIO ADOTTATO DURANTE E DOPO L'EMERGENZA

Le risposte all'emergenza e al successivo percorso verso il *new normal* delle società del settore sono state analizzate con una *cluster analysis* per identificare profili simili nell'approccio gestionale adottato. Questa analisi ha messo in evidenza due gruppi molto differenti. Un primo gruppo – che abbiamo denominato società “dinamiche” – sono state e sono molto attive sul versante commerciale e della comunicazione. In maniera opposta, un altro gruppo – che abbiamo denominato società “statiche” – non hanno implementato in questo ambito nessun intervento significativo, con l'unica eccezione di un lieve maggiore utilizzo dei social media.

E' importante sottolineare, però, che il crescente utilizzo di strumenti digitali è un'attività che accomuna queste due categorie: oltre l'80% delle “dinamiche” hanno fatto in maniera transitoria o permanente, maggior ricorso alle tecnologie digitale e anche il 50% delle statiche hanno fatto una scelta analoga. Questa comune spinta verso le tecnologie digitali nei processi di ricerca e selezione evidenzia quanto queste tecnologie si stiano radicando all'interno del settore.

Un altro elemento che accomuna questi due gruppi è la convinzione che il reclutamento da remoto sia qualcosa che – al di là della situazione di emergenza causata dal *lockdown* – non sia adatto al mercato italiano. Le società “dinamiche” l'hanno sperimentato nel 65% dei casi durante l'emergenza, ma nessuna di loro lo considera un approccio da rendere permanente.

Attività svolte in maniera permanente o transitoria (% delle società rispondenti)	Società “dinamiche” [59% del campione]		Società “statiche” [41% del campione]	
	Fatto & permanente	Fatto ma non permanente	Fatto & permanente	Fatto ma non permanente
Più attività sui Social Media	76%	6%	17%	33%
Ampliamento potenziali clienti	71%	6%	0%	33%
Più strumenti digitali	65%	18%	42%	8%
Più comunicazione con i clienti	47%	41%	0%	0%
Spinta a reclutare perchè candidati hanno poche alternative	6%	35%	0%	0%
Spinta al reclutamento da remoto	0%	65%	0%	0%

L'appartenenza alla categoria delle società "dinamiche" o di quelle "statiche" non appare legata in maniera stretta ad aspetti dimensionali. L'incidenza delle società "dinamiche" nella classe di fatturato superiore a 250.000€ è pari al 71% rispetto al 58% nella classe di fatturato inferiore ai 100.000€.

Più marcata risulta la differenza nelle risposte delle società in base alla RAL media delle candidature loro affidate: risultano "dinamiche" il 75% delle società con una RAL media dei candidati inferiore ai 50.000€ rispetto al 50% circa delle società con una RAL superiore ai 50.000€.

Ripartizione nelle classi di fatturato	Sopra i 250.000€	Tra 100 e 250.000€	Sotto i 100.000€
Società "dinamiche"	71%	50%	58%
Società "statiche"	39%	50%	42%

Ripartizione nelle classi di RAL media candidati	Tra 75 e 100.000€	Tra 50 e 75.000€	Sotto 50.000€
Società "dinamiche"	50%	47%	75%
Società "statiche"	50%	53%	25%

Le posizioni delle aziende clienti che emergono a luglio 2021 evidenziano una decisa ripresa nelle assunzioni in presenza (nel 96% delle società analizzate). Le assunzioni in videoconferenza rimangono solo per una fetta minoritaria di casi (meno del 20%).

Questa ripresa permette alle società di Ricerca e Selezione di rafforzare il loro portafoglio di attività: oltre i due terzi delle società ha significativi progetti a breve termine e circa la metà ha visto una evidente ripresa dei progetti sospesi. Va peraltro rilevato che sono molto pochi i casi di aziende clienti che hanno ancora sospeso a tempo indefinito le assunzioni.

Posizioni delle aziende clienti (% delle società rispondenti)	SI	NO
Assunzioni in presenza	96%	4%
Progetti concreti a breve termine	68%	32%
Ripresa progetti sospesi	48%	52%
Assunzioni in videoconferenza	17%	83%
Assunzioni sospese a tempo indeterminato	7%	93%

Le posizioni dei candidati evidenziano anch'esse una situazione dinamica. I candidati sono attivi nelle fasi iniziali: si dichiarano molto disponibili anche ad incontri in presenza, sono contattabili più facilmente e i colloqui, anche grazie ai maggiori spazi di libertà offerti dallo smart working, vengono fissati più facilmente.

Decisamente minore è però la loro propensione a cambiare società. In particolare è veramente molto ridotta la disponibilità ad accettare offerte ricevute a distanza senza possibilità di incontrare di persona il futuro datore di lavoro, conoscere i futuri colleghi o, semplicemente, fare il "giro in produzione".

Posizioni dei candidati (% delle società rispondenti)	SI	NO
Candidati accettano colloqui in presenza	87%	13%
Candidati contattati più facilmente	84%	16%
Colloqui fissati più facilmente	78%	22%
Candidati disposti a cambiare società	45%	55%
Candidati accettano offerte a distanza	10%	90%

L'onda lunga delle nuove tecnologie informatiche si prevede non finisca con l'uscita dall'emergenza: oltre l'80% delle società di Ricerca e Selezione prevede per il proprio futuro un'ulteriore digitalizzazione.

Anche lo sviluppo dell'*home office* per i propri collaboratori, seppure in misura minore, viene vista come una modalità organizzativa destinata a rimanere significativa anche nel *new normal*.

Dal punto di vista dell'approccio al business, ci sono posizioni contrastanti rispetto all'emergere di nuovi modelli di business: circa metà delle società guarda a nuovi modelli di business e l'altra metà rimane ancorata a modelli tradizionali.

Oltre tre quarti delle società analizzate prevede che il modello tariffario, nonostante le tensioni che si sono evidenziate durante la pandemia, rimarrà ancora quello tradizionale.

Cambiamenti previsti nelle società di Ricerca e Selezione (% delle società rispondenti)	SI	NO
Ulteriore digitalizzazione	81%	19%
<i>Home office</i>	69%	31%
Nuovo modello di business	51%	49%
Nuovo modello tariffario	24%	76%

Nel picco dell'emergenza lo sviluppo dell'*Home office* si presentava come la priorità di ridisegno organizzativo delle proprie attività per circa tre quarti delle società analizzate. Nel percorso verso il *new normal*, l'adozione dello *smart working* rimarrà sempre importante ma emerge come maggiormente diffusa la sempre crescente digitalizzazione del processo di selezione e *matching*.

Nel percorso verso il *new normal*, cresce la percentuale di società che è alla ricerca di un nuovo modello di business e, più limitatamente, di un nuovo modello tariffario. Al tempo stesso, su entrambi gli ambiti, questi cambiamenti rimangono alquanto controversi.

Cambiamenti prioritari (% delle società rispondenti)	Maggio 2020	Cambiamenti prioritari (% delle società rispondenti)	Luglio 2021	
<i>Home office</i>	74%	Ulteriore digitalizzazione	81%	↑
Ulteriore digitalizzazione	71%	<i>Home office</i>	69%	↓
Nuovo modello di business	43%	Nuovo modello di business	51%	↑
Nuovo modello tariffario	20%	Nuovo modello tariffario	24%	↑

9 I CAMBIAMENTI PREVISTI NEL MERCATO

Il mercato della Ricerca e Selezione si prevede sempre più caratterizzato da una molteplicità di canali di ricerca, che si allargherà fino a comprendere i social media (incluso TikTok) e le piattaforme di videogiochi.

Sarà un mercato sempre più competitivo e maggiormente permeato dalle tecnologie digitali (dalla diagnostica alle interviste video).

Le società di Ricerca e Selezione si troveranno a fronteggiare problemi di sostenibilità economico-finanziaria, anche perché si prevede un aumento nelle richieste di profili junior (cui è ricollegata una RAL più bassa e quindi tendenzialmente delle fee più basse in valore assoluto), una diminuzione degli incarichi in esclusiva (cui è ricollegata una maggiore incertezza sui ricavi, a fronte comunque della necessità di affrontare i costi delle ricerche) e un tendenziale protrarsi dei progetti.

Cambiamenti previsti nel mercato (% delle società rispondenti)	SI	NO
Diversificazione canali di ricerca	93%	7%
Maggior concorrenza	86%	14%
Più fasi digitali di progetto	78%	23%
Più richieste di profili junior	74%	26%
Meno incarichi in esclusiva	69%	31%
Protrarsi dei progetti	57%	43%
Mercato del lavoro più dinamico	49%	51%
Aumento risposte annunci	48%	52%

Nel momento di picco dell'emergenza, la diminuzione degli incarichi in esclusiva e il prolungamento dei progetti sembravano le due maggiori criticità.

I cambiamenti di mercato sono stati molto più incisivi e pesanti di quanto originariamente ipotizzato. In particolare emergono un livello di concorrenza molto maggiore e una più spinta digitalizzazione delle fasi di progetto. Risultano molto significativi anche la diversificazione dei canali di ricerca e l'aumento delle richieste di profili junior, fattori non inseriti nell'indagine del maggio 2020.

Principali cambiamenti previsti (% delle società rispondenti)	Maggio 2020	Principali cambiamenti previsti (% delle società rispondenti)	Luglio 2021	
Meno incarichi in esclusiva	40%	Diversificazione canali di ricerca	93%	n.d
Protrarsi dei progetti	37%	Maggior concorrenza	86%	↑
Mercato del lavoro più dinamico	26%	Più fasi digitali di progetto	78%	↑
Aumento risposte annunci	23%	Più richieste di profili junior	74%	n.d
Maggior concorrenza	14%	Meno incarichi in esclusiva	69%	↑
Più fasi digitali di progetto	9%	Protrarsi dei progetti	57%	↑
Diversificazione canali di ricerca	Non rilevato	Mercato del lavoro più dinamico	49%	↑
Più richieste di profili junior	Non rilevato	Aumento risposte annunci	48%	↑

10 I CAMBIAMENTI NELLE ASPETTATIVE DEI CANDIDATI

Un numero crescente di candidati si trova a poter selezionare tra più offerte, con la conseguenza che candidato e azienda si scelgono a vicenda. Nelle scelte fatte dai candidati risultano molto importanti gli aspetti che incidono sul *work-life balance* (come gli orari flessibili o la possibilità dello *smart working*) e la sintonia di valori con l'azienda. I candidati sono molto informati, anche grazie a Internet, sulla situazione del mercato e sulle aziende che, a loro volta, sono chiamate ad investire sull'*employer branding*. La retribuzione rimane un aspetto importante ma non è tra i principali fattori di scelta. I candidati in generale sono poco disponibili a fidelizzarsi all'azienda.

Principali cambiamenti previsti nelle aspettative dei candidati (% delle società rispondenti)	SI (molto/ abbastanza)	NO (poco/per nulla)
Importanza del <i>work-life-balance</i>	97%	3%
Importanza di trovare i propri valori	97%	3%
Candidato e azienda si scelgono a vicenda	93%	7%
Candidati più informati su mercato e aziende	93%	7%
<i>Employer brand</i> più influente	90%	10%
Importanza della retribuzione	77%	23%
Importanza di responsabilità sociale ed etica	68%	32%
Candidati meno fidelizzati	67%	33%
Importanza di politiche D&I	61%	39%
Percorso di carriera non lineare	57%	43%
Interesse per esperienze imprenditoriali	41%	59%

Le aspettative dei candidati delle società con una RAL media inferiore ai 50.000€ (che si presume riflettano le aspettative medie dei loro profili target) mette in evidenza come siano in generale le posizioni con una RAL più bassa (relative a profili più junior) quelle che si caratterizzano per un maggiore orientamento dei candidati alla ricerca di valori non economici (responsabilità sociale ed etiche, politiche di D&I e congruenza nei valori). Si ritrovano in queste candidature anche una maggiore attenzione all'*employer brand* e una maggiore fidelizzazione.

Distribuzione dei fattori di scelta rilevanti in base alla RAL media delle candidature (% delle società rispondenti)	RAL media inferiore a 50.000€	RAL media superiore a 50.000€
Importanza del <i>work-life-balance</i>	100%	94%
Importanza di trovare i propri valori	100%	94%
<i>Employer brand</i> più influente	100%	83%
Candidato e azienda si scelgono a vicenda	91%	94%
Candidati più informati su mercato e aziende	91%	94%
Importanza di responsabilità sociale ed etica	91%	53%
Importanza della retribuzione	75%	78%
Importanza di politiche D&I	73%	53%
Percorso di carriera non lineare	55%	59%
Candidati meno fidelizzati	50%	78%
Interesse per esperienze imprenditoriali	42%	41%



APPENDICE

AMBITO DI INDAGINE

La definizione dei confini di questo settore è operazione complessa, perchè deve tenere conto di un mercato molto dinamico ed in continua evoluzione, spesso in sovrapposizione con altre aree di attività nell'ambito dei servizi alle imprese.

L'analisi riportata in questo Rapporto si è basata sulla seguente definizione del perimetro di attività:

- Strategia, Corporate Finance e Assistenza all'Internazionalizzazione
- Marketing e vendite
- Amministrazione e controllo, Risk management e compliance
- Organizzazione e Risorse Umane, Formazione
- IT consulting
- Operations e operational improvement

Non rientrano all'interno del perimetro considerato:

- Sviluppo sistemi informativi
- Outsourcing
- Pubbliche relazioni
- Comunicazione
- Consulenza legale e fiscale
- Ricerca e selezione personale

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

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

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.

METODOLOGIA DI INDAGINE

La difficoltà di identificare un riferimento preciso rispetto alle statistiche ufficiali, unita alla situazione di incertezza di quest'anno, ha richiesto la realizzazione in parallelo di quattro percorsi di ricerca:

- le analisi statistiche macro
- l'indagine statistica basata su questionari
- l'analisi longitudinale sui rispondenti "regolari"
- le indagini flash trimestrali sull'andamento della gestione.

A queste analisi si è aggiunto un approfondimento sulle attività di Ricerca e Selezione, cui è stata dedicata l'intera seconda sezione del Rapporto.

La stima della numerosità delle società che svolgono attività di consulenza è basata sui dati ISTAT dell'Archivio Statistico delle Imprese Attive e sul Registro delle Imprese di Infocamere relativamente alle imprese con codice di attività primario 70.22.09, escludendo le imprese cooperative, consorzi e le imprese individuali e applicando gli elementi correttivi ottenuti nelle indagini precedenti. Particolare attenzione è stata data alla nata-mortalità dello scorso anno. Su questi dati "macro" si è innestata l'indagine statistica sul campo.

Questa indagine si è svolta in due diverse tornate: nel periodo marzo-giugno 2020, per la raccolta dei dati sul consuntivo 2020 (110 rispondenti); nel mese di ottobre per la raccolta delle stime di preconsuntivo 2021 e le previsioni 2022 (62 rispondenti). Per aumentare l'affidabilità delle stime delle tendenze, è stata sviluppata un'analisi longitudinale di quelle imprese che hanno partecipato con regolarità alle ultime indagini dell'Osservatorio. La fotografia delle performance del 2021 si è basata sul monitoraggio trimestrale delle principali variabili gestionali di un panel di 29 società di consulenza.

L'approfondimento sul Settore della Ricerca e Selezione del Personale si è basato sulle risposte di 31 società, in prevalenza di piccole dimensioni e che lavorano mediamente con candidature dalla RAL compresa tra i 50 e i 75.000€.

In particolare, relativamente al fatturato relativo alle attività di Ricerca e Selezione:

- il 23% sono società con un fatturato 2020 superiore a 250.000€

- il 35% sono società con un fatturato 2020 compreso tra 100.000 e 250.000€
- il 42% sono società con un fatturato 2020 inferiore a 100.000€
- Relativamente alla RAL media dei candidati:
- il 10% sono società che lavorano con candidati dalla RAL media compresa tra 75.000 e 100.000€
- il 52% sono società che lavorano con candidati dalla RAL media compresa tra 50.000 e 75.000€
- il 38% sono società che lavorano con candidati dalla RAL media inferiore a 50.000€.

GRUPPO DI LAVORO

L'indagine è stata sviluppata da un gruppo di lavoro congiunto Università degli Studi di Roma Tor Vergata – Assoconsult. Hanno contribuito alla presente edizione del Rapporto:

- **Sezione su “Management Consulting”:** Corrado Cerruti, Simone Borra, Andrea Appolloni, Marco De Amicis e Giovanni Benedetto
- **Sezione su “Ricerca e Selezione del Personale”:** Corrado Cerruti, Simone Borra, Valerie Schena Ehrenberger e Marco De Amicis
- **Team di supporto alla raccolta ed elaborazione dati:** Eugenia Bagnara, Simona Carlini, Emanuele Cerruti e Lucia De Sario
- **Progetto grafico ed impaginazione:** Nicola Sacchi

GLOSSARIO AREE DI SPECIALIZZAZIONE

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 Marketing e Vendite

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

Area Finance - Financial and Performance Management

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

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 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.

feaco

European Federation of Management Consultancy Associations



CONFINDUSTRIA



Assoconsult

Viale dell'Astronomia, 30 - 00144 Roma

Tel. 06 97616704

www.assoconsult.org | info@assoconsult.org

