



**15° Rapporto**  
**2023-2024**

In collaborazione con



# SOMMARIO


<b>INTRODUZIONE</b>	<b>7</b>
<b><u>LA FOTOGRAFIA DEL SETTORE</u></b>	<b>11</b>
1. La struttura del settore . . . . .	13
2. Il valore della produzione . . . . .	14
3. L'occupazione . . . . .	15
4. Il turnover di professional e neo-laureati . . . . .	16
5. Il pricing . . . . .	17
6. La produttività . . . . .	18
7. La dinamica del valore della produzione . . . . .	19
8. L'approccio alla certificazione . . . . .	20
9. Le aree di specializzazione . . . . .	22
10. Le aree di specializzazione – Un confronto dimensionale . . . . .	23
11. Le aree di specializzazione – I trend . . . . .	24
12. Le aree di specializzazione – Previsioni . . . . .	25
13. I settori clienti . . . . .	26
14. I settori clienti – Un confronto dimensionale . . . . .	27
15. I settori clienti – I trend . . . . .	28
16. I settori clienti – Previsioni per il 2024 . . . . .	29
17. La matrice settori/aree di specializzazione . . . . .	31
18. Il settore privato . . . . .	32
19. Il settore privato – i trend . . . . .	33
20. Il settore pubblico . . . . .	34
21. Il settore pubblico – i trend . . . . .	35
22. Il settore pubblico – l'impatto del PNRR . . . . .	36
23. La consulenza a supporto della trasformazione digitale . . . . .	37
24. La consulenza a supporto della sostenibilità . . . . .	38
<b>APPENDICE</b>	<b>39</b>
Glossario aree di specializzazione . . . . .	40
Ambito di indagine . . . . .	39
Metodologia di indagine . . . . .	39





# 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 oltre 5,8 MLD di euro e occupa quasi cinquantanovemila 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

## LUIGI RIVA

PRESIDENTE ASSOCONSULT

PRESIDENTE STRATEGIC MANAGEMENT PARTNERS



Il 2023 è stato per il nostro settore un anno di crescita record (+13,7%) e, nonostante sia previsto un rallentamento per i prossimi anni, la crescita dovrebbe rimanere sostenuta. Il preconsuntivo 2024 registra un +10,1% e le prime previsioni per il 2025 indicano un incremento compreso tra +8 e +10%. È interessante notare che negli ultimi 10 anni, il settore della consulenza sia cresciuto notevolmente. Un mercato molto concentrato, con le grandi società (con più di 50 professionisti) che crescono a un ritmo molto più veloce rispetto alle piccole. Rappresentiamo un'industria che da sempre è un supporto utile a ogni settore della filiera produttiva, con una richiesta sempre maggiore che ci arriva dal mercato. Dico questo perché la naturale conseguenza dell'accelerazione di crescita inimmaginabile che le imprese hanno dovuto affrontare a cavallo del millennio, ha innescato una richiesta sempre maggiore dei nostri servizi. Sarà necessario avere un dialogo sempre più costante con le imprese per farle crescere

ulteriormente e far prendere loro le decisioni giuste. Questa forte crescita nella domanda di Consulenza è stata trainata dalla Pubblica Amministrazione che, anche in relazione al supporto richiesto sulla gestione dei progetti PNRR, è stato il settore che nell'ultimo quinquennio è maggiormente cresciuto: + 70% rispetto al 2019. Anche nell'Energy & Utilities le criticità internazionali della filiera energetica e le loro ricadute sugli operatori del settore hanno spinto un forte incremento nella domanda di consulenza: + 60% rispetto al 2019. Entrambi questi casi evidenziano come la consulenza cresca maggiormente laddove il Sistema Paese si trovi ad affrontare grandi sfide. La formazione interdisciplinare e continua, la standardizzazione e regolamentazione delle pratiche professionali, lo sviluppo della ricerca per soluzioni sempre innovative, la promozione della responsabilità sociale ed etica, incoraggiando pratiche sostenibili e principi di equità e giustizia, sono di fatto il focus del nostro lavoro. Fare servizi signifi-

ca fare industria. E i nostri servizi, abbiamo calcolato, hanno un tasso di produttività di 2,5 volte maggiore di quella industriale. Possiamo quindi dare un contributo fondamentale per la sua tanto auspicata ripresa. Assoconsult ha a cuore più di ogni altra cosa l'importanza, il valore e la salvaguardia del Capitale Umano, nostro asset per definizione. C'è sempre più necessità di porre grande attenzione all'individuo, attraverso il rispetto e la valorizzazione della professionalità e delle unicità del singolo. I consulenti che da sempre fungono da consiglieri esterni e portano consiglio sulla base di un'esperienza maturata altrove, non possono di colpo essere tacciati di poca appartenenza. La qualità del nostro prodotto intellettuale passa proprio dall'appartenere di volta in volta al progetto, al contesto dell'idea da sviluppare, senza preconcetti o campanilismi. I consulenti si formano, crescono e si affermano sapendo di dover convivere con la curiosità di conoscere ancora. Nessun'altra industria oggi nel mondo è in grado di garantire

un aggiornamento così performante e prestazioni così all'avanguardia. Produciamo capitale intellettuale ad alto tasso di competenza, la stessa di cui necessitano le aziende o le amministrazioni che si rivolgono a noi e che al loro interno non riescono a trovare. Detto questo l'Industria e i Servizi Finanziari, pur senza raggiungere i picchi prima citati, rimangono comunque i due settori che maggiormente richiedono supporti consulenziali. Il Marketing, il Risk Management e la Strategia sono le tre aree di specializzazione che sono maggiormente cresciute dal 2019, rispettivamente +64%, +55% e +51%. Dietro a questo orientamento di mercato non è difficile leggere come i committenti chiedano alla consulenza un supporto per costruire un solido percorso di sviluppo e di servizio

al cliente/utente, con un'attenzione molto forte ai rischi e alla loro gestione attiva. In tutte e tre queste aree – così come in generale nell'intero settore – la trasformazione digitale è stata un catalizzatore di nuovi progetti: dal digital marketing alla digital strategy, dal change management nei progetti digitali alle digital operations/ Industria 4.0. In questo quadro di mercato decisamente positivo si innesta l'incertezza dovuta all'impatto che potrà avere una rapida penetrazione dell'Intelligenza Artificiale Generativa. Al momento non è chiaro quanto velocemente andrà a modificare le attività progettuali e quale impatto avrà su aspetti quali i livelli di produttività delle attività di Consulenza o la qualità dei deliverable e, soprattutto, è ancora incerto come impatterà sulle valutazioni

che i clienti daranno sul valore aggiunto delle proposte consulenziali. Vista la rilevanza dei cambiamenti in corso l'Associazione ha deciso di affiancare al Rapporto Annuale un'indagine periodica focalizzata sugli impatti che l'Intelligenza Artificiale Generativa avrà sul nostro settore, con l'obiettivo di monitorare le tante sfide e, auspicabilmente, le molte opportunità che questa nuova tecnologia porterà. Assoconsult e i suoi associati, per vocazione al fianco delle imprese per aiutarle nei loro processi di trasformazione ed innovazione continua, ambiscono ad essere un punto di riferimento autorevole anche in questo processo di cambiamento creato da questi strumenti di nuova generazione.













# LA FOTOGRAFIA DEL SETTORE

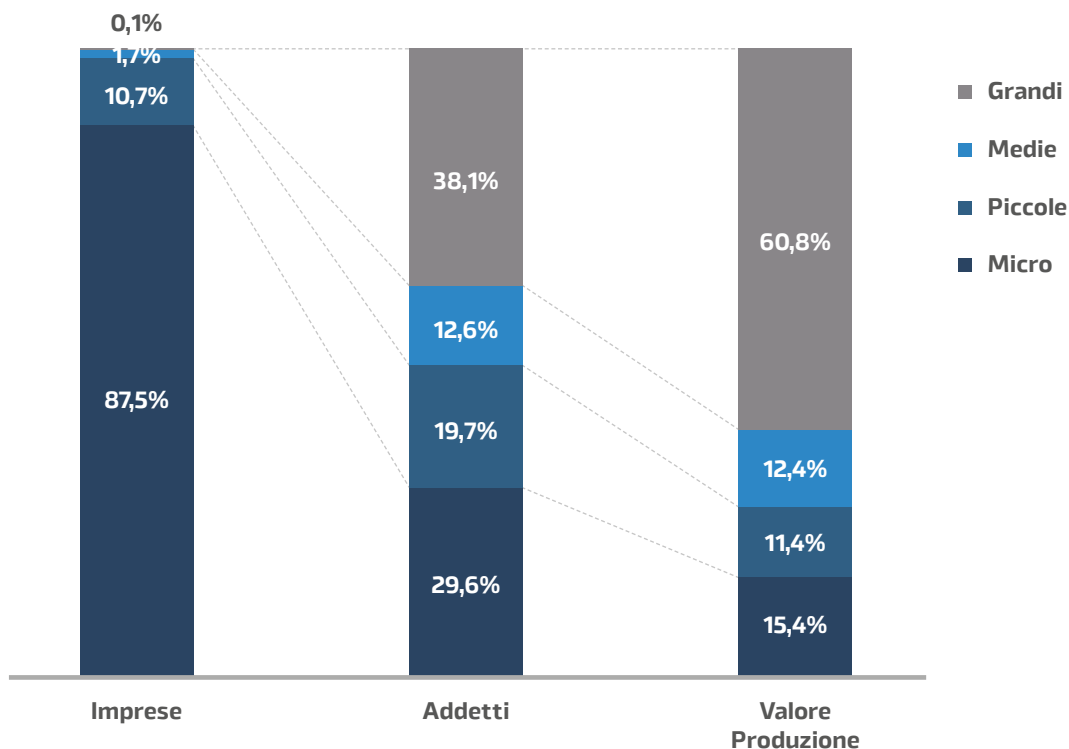








### Ripartizione delle società di Management Consulting per dimensione (anno 2023)



Il settore del Management Consulting in Italia è composto da circa 26.600 imprese, che generano un valore della produzione di oltre 6,6 miliardi di euro e impiegano circa 65.500 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 micro società, con meno di 3 addetti, sono circa 23.300. Nel complesso queste imprese realizzano poco più del 15% del valore della produzione del settore. Il loro peso è in continuo calo: nel 2010 rappresentavano infatti quasi il 30% del valore della produzione;

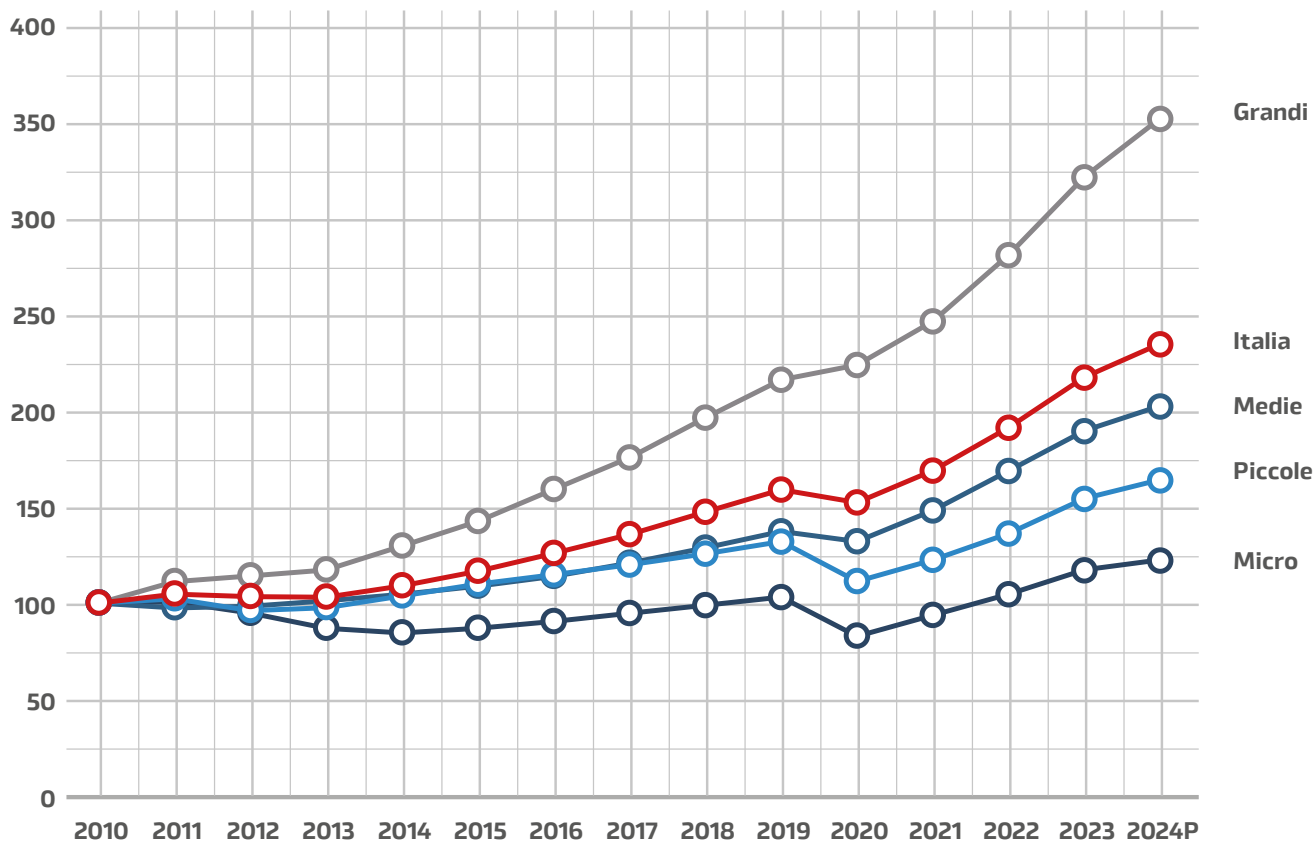
- le grandi società, con più di 50 addetti, sono 36. Esse realizzano circa il 61% del valore della produzione del settore. Il loro peso è in forte crescita: nel 2010 rappresentavano il 41% del valore della produzione.

A completamento del quadro:

- le medie imprese, tra 10 e 49 addetti, sono circa 460 e realizzano poco più del 12% del valore della produzione del settore. Nel 2010 rappresentavano il 14%;
- le piccole società di consulenza, tra 3 e 9 addetti, sono oltre 2.800 e realizzano poco più dell'11% del valore della produzione. Nel 2010 rappresentavano il 16%.

## 2 IL VALORE DELLA PRODUZIONE

### Andamento del valore della produzione per classi dimensionali dal 2010 al 2024



Indice Valore della produzione Management Consulting 2010 = 100

Il Management Consulting nel 2023 ha generato un valore della produzione complessivo di oltre 6,6 miliardi di euro, in aumento del 13,7% rispetto all'anno precedente. Il preconsuntivo 2024 indica un rallentamento della crescita che si attesta sull'8%. Le prime stime per il 2025 confermano questo rallentamento (+7,8%). L'incremento del valore nominale della produzione deve essere comunque valutato alla luce della ripresa dell'inflazione. Prendendo come riferimento il deflatore del PIL indicato da OCSE per l'Italia (3,6% nel 2022, 5,3% nel 2023 e di una previsione di 2,4% per il 2024), l'aumento in termini reali risulta pari al 9,3% nel 2022 e progressivamente scende all'8% nel 2023 e al 5,5% nel preconsuntivo 2024.

Nel 2023, le grandi società di consulenza crescono ad un tasso molto sostenuto: +14,5%, in accelerazione rispetto al +14% del 2022. Il preconsuntivo 2024 e le prime stime 2025 indicano un significativo rallentamento nella crescita, rispettivamente +9,5% e +9%.

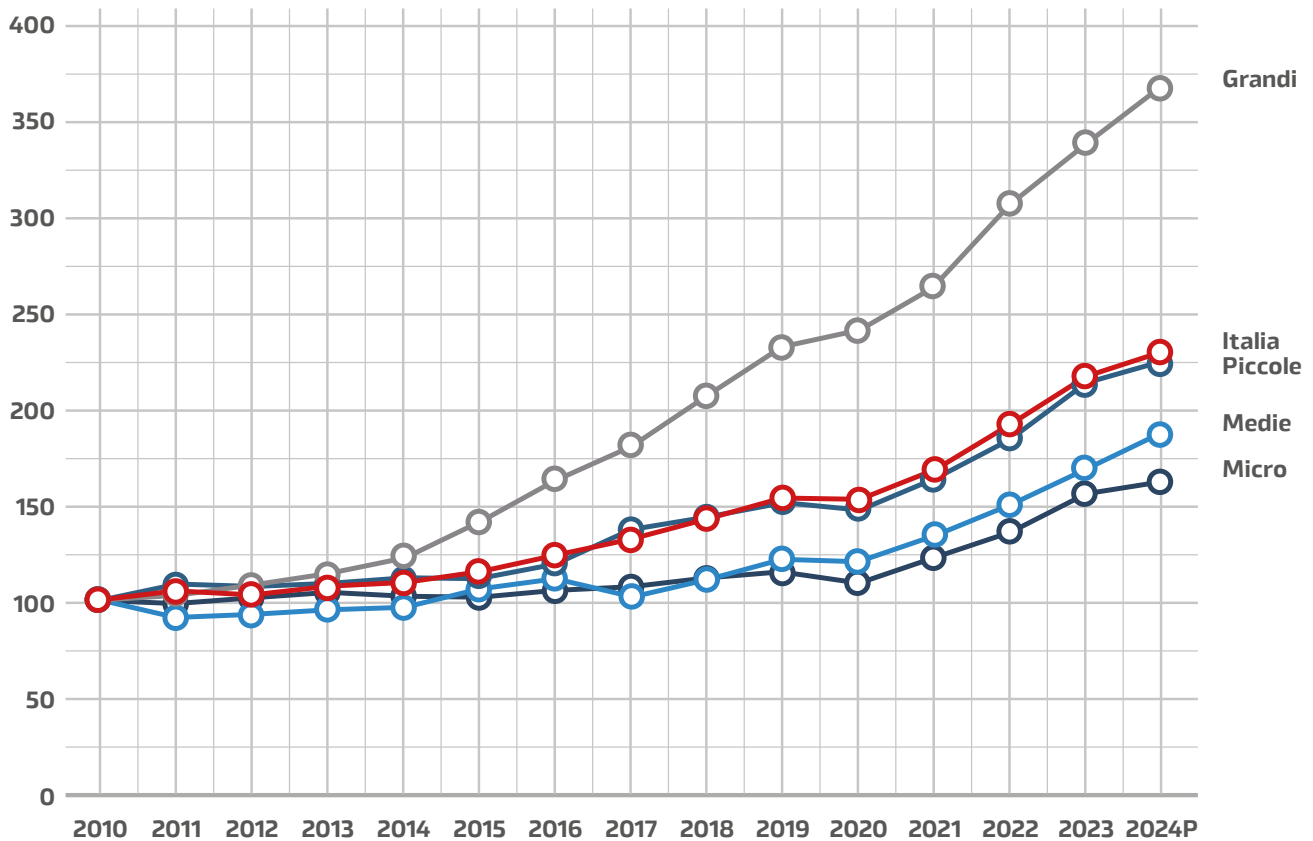
Le medie società di consulenza chiudono il 2023 con una crescita del 12,3%, dopo un aumento del 13,9% nel 2022. Il preconsuntivo 2024 e le prime stime 2025 indicano una significativa flessione nel tasso di crescita che scende rispettivamente al +6,8% e al +6,6%.

Nel 2023, le piccole e le micro società di consulenza sono cresciute rispettivamente del 13,3% e del 12%. E' stata una crescita molto sostenuta che conferma la piena ripresa di queste imprese, che già nel 2022 erano cresciute rispettivamente dell'11,2% e dell'11,5%. Nel 2024 le piccole e le micro imprese prevedono rispettivamente una crescita del 6,3% e del 4,3%. Valori analoghi sono previsti anche per il 2025.

A partire dal 2010, il valore della produzione a livello Italia è cresciuto ad un tasso medio del 6,2% con trend differenti nelle diverse classi dimensionali. Da un lato le grandi società di consulenza sono cresciute in media del 9,4% annuo e dall'altro le micro società dell' 1,2%.



### Andamento dei professional per classi dimensionali dal 2010 al 2024



Indice Professional Management Consulting 2010 = 100

Il Management Consulting nel 2023 ha occupato circa 65.500 persone, tra cui i professional sono circa 58.500 (quasi il 90% degli addetti del settore) e il personale di staff (segretariale e amministrativo) supera le 7.000 unità. L'occupazione dei professional è aumentata in misura inferiore rispetto all'aumento del valore della produzione (+12,3% rispetto a +13,7%).

Nel 2024 si prevede un aumento del 7% nel numero di professional, aumento che, seppure sostenuto, risulta decisamente inferiore a quello dell'anno precedente.

Un'analisi dell'occupazione di professional per classe dimensionale evidenzia che:

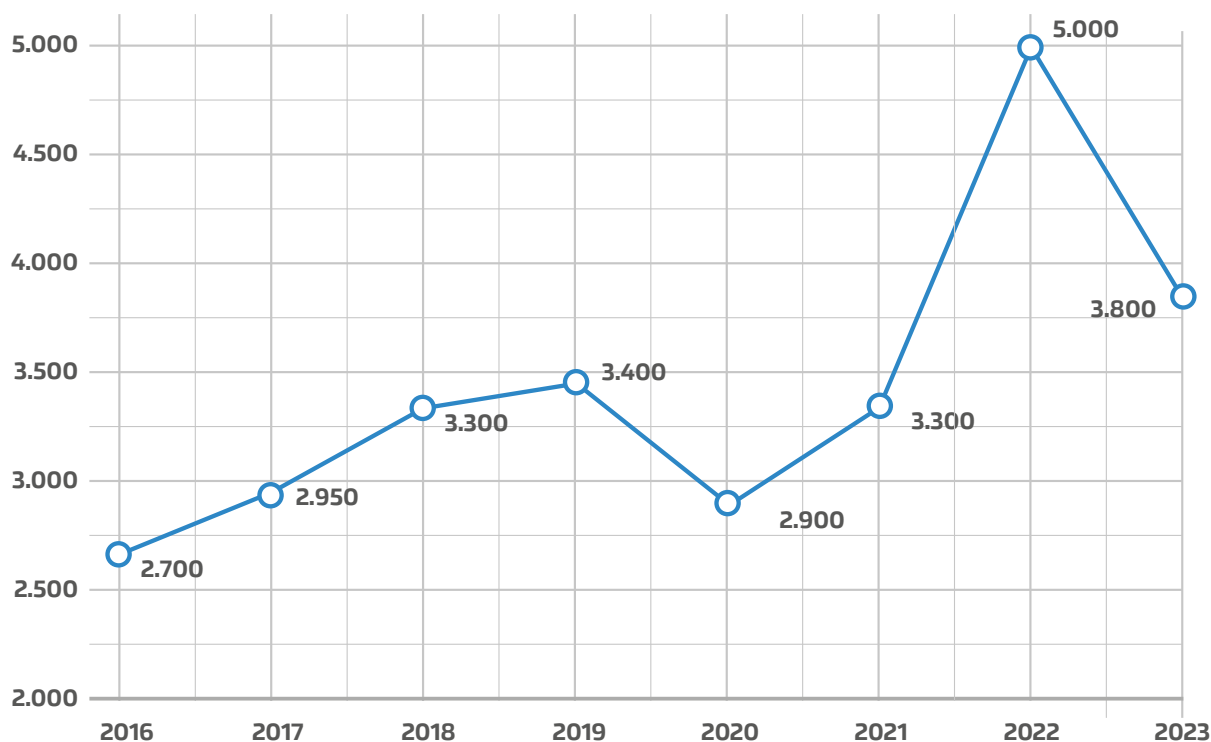
- Le grandi società nel 2023 aumentano il numero di professional in misura inferiore alla crescita del valore della produzione (+10,7% a fronte di un +14,5% nel valore della produzione). Nel 2024 si prevede che i professional aumenteranno dell'8,9%;
- Le medie società nel 2023 aumentano i professional in misura lievemente superiore alla crescita del valore della produzione (+13% rispetto ad un +12,3% nel valore della produzione). Nel 2024

si prevede che i professional aumenteranno del 7,5%;

- Le piccole società di consulenza nel 2023 aumentano i professional in misura maggiore rispetto alla crescita del valore della produzione (+14,2% rispetto a un +13,3 nel valore della produzione). Nel 2024 si prevede che i professional aumenteranno del 6%.
- Le micro società di consulenza nel 2023 aumentano i professional in misura maggiore rispetto alla crescita del valore della produzione (+13,2% rispetto a un +12% nel valore della produzione). Nel 2024 si prevede che i professional aumenteranno ad un tasso decisamente più contenuto: +4,7%.

A partire dal 2010 l'occupazione dei professional a livello Italia è cresciuta ad un tasso medio del 6%, con trend differenti nelle diverse classi dimensionali, anche in relazione ai diversi andamenti di crescita del valore della produzione. Nelle grandi società di consulenza l'occupazione è cresciuta in media del 9,8% all'anno, nelle micro società di consulenza del 3,4%.

### Andamento delle assunzioni di neo-laureati dal 2016 al 2023 (in società di consulenza di grandi e medie dimensioni)



Nel corso del 2023 il mercato del lavoro nella consulenza ha un po' rallentato le sue dinamiche.

Le società di consulenza di grande e media dimensione hanno assunto un numero di professional pari a quasi 8.300 unità, equivalenti a circa il 27% dei professional in organico a fine anno, con un calo dell'11% rispetto al 2022 (quando le assunzioni erano state circa 9.300). A fronte di queste entrate sono usciti quasi 4.800 professional, pari a circa il 16% dell'organico, con un saldo positivo pari a 3.500 nuove unità.

Più contenute sono le dinamiche di entrata/uscita nelle imprese di minori dimensioni: le entrate sono attorno al 18% degli organici e le uscite attorno al 5%. Si tratta di percentuali decisamente più elevate rispetto a quelle che negli ultimi anni avevano caratterizzato questo segmento di consulenza.

I neo-laureati vengono assunti in prevalenza da società di consulenza di grande e media dimensione. Nel 2023

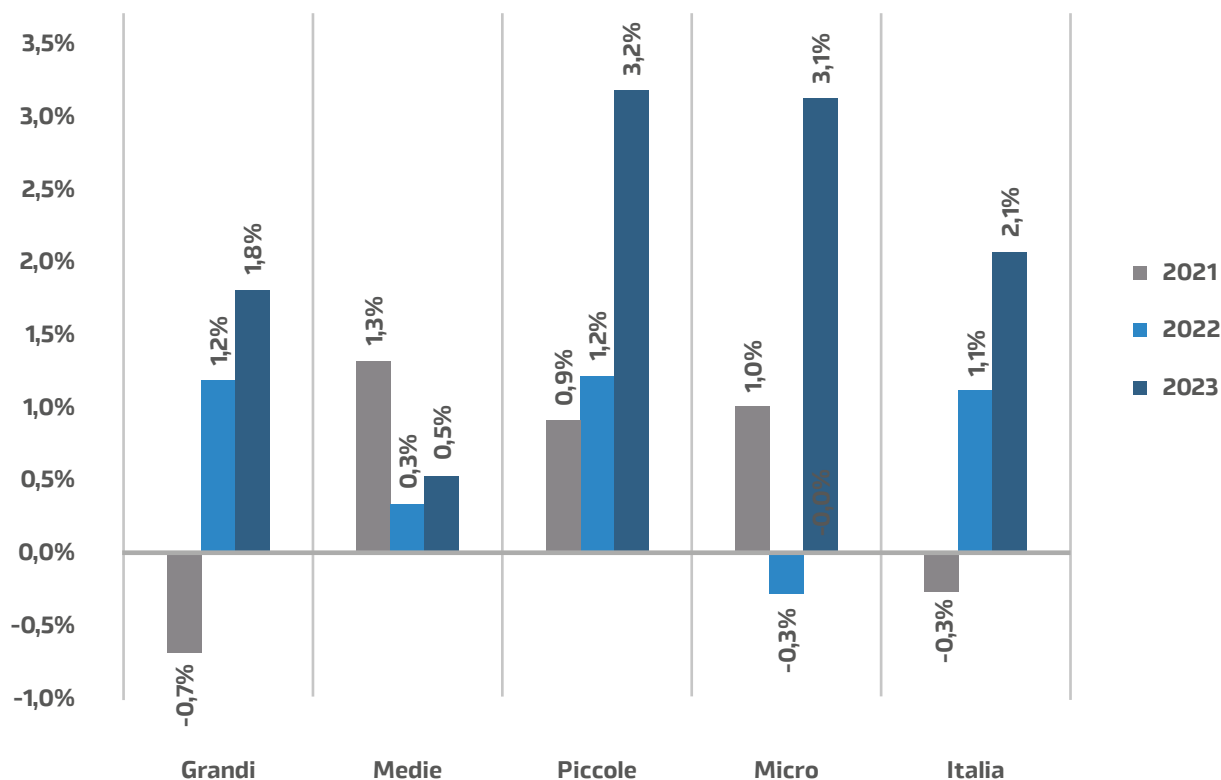
l'assunzione di neolaureati in società di medio-grandi dimensioni è risultata pari a 3.800 unità (il 48% delle assunzioni), in calo rispetto al picco di circa 5.000 assunzioni dell'anno precedente.

Nonostante questo, il settore della consulenza mantiene il suo ruolo centrale nella creazione di occupazione qualificata e nello sviluppo di future figure manageriali, con un percorso di 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.

Nel 2023 sono rimaste pressochè stabili le assunzioni di professional con esperienza. In particolare le società di grande e media dimensione hanno assunto circa 4.300 professional con esperienza, come già nel 2022. Il forte aumento nella percentuale di assunzioni di professional con esperienza (passata dal 46% del 2022 al 52% del 2023) sembra accentuare ulteriormente la "guerra di talenti" tra le società di consulenza.

## 5 IL PRICING

### Andamento pricing medio per giornata (anni 2021-23)



Il prezzo medio della giornata di consulenza nel 2023 è pari a 817€, in aumento del 2,1% rispetto all'anno precedente.

Si tratta di un aumento solo nominale nel pricing dei servizi di consulenza perché è un aumento inferiore all'inflazione, che, nel 2023, è risultata pari al 5,3% (come da deflatore del PIL indicato da OCSE per l'Italia).

L'incremento nel pricing medio tocca soprattutto le piccole e le micro società di consulenza (rispettivamente +3,2% e +3,1%), risulta più contenuto l'aumento nelle grandi (+1,8%) e sostanzialmente invariato nel caso delle medie società di consulenza (+0,5%).

L'aumento nel pricing è risultato concentrato soprattutto nelle società di minori dimensioni dopo che, per molti anni, avevano dovuto ridurre i prezzi dei loro servizi per mantenersi competitivi.

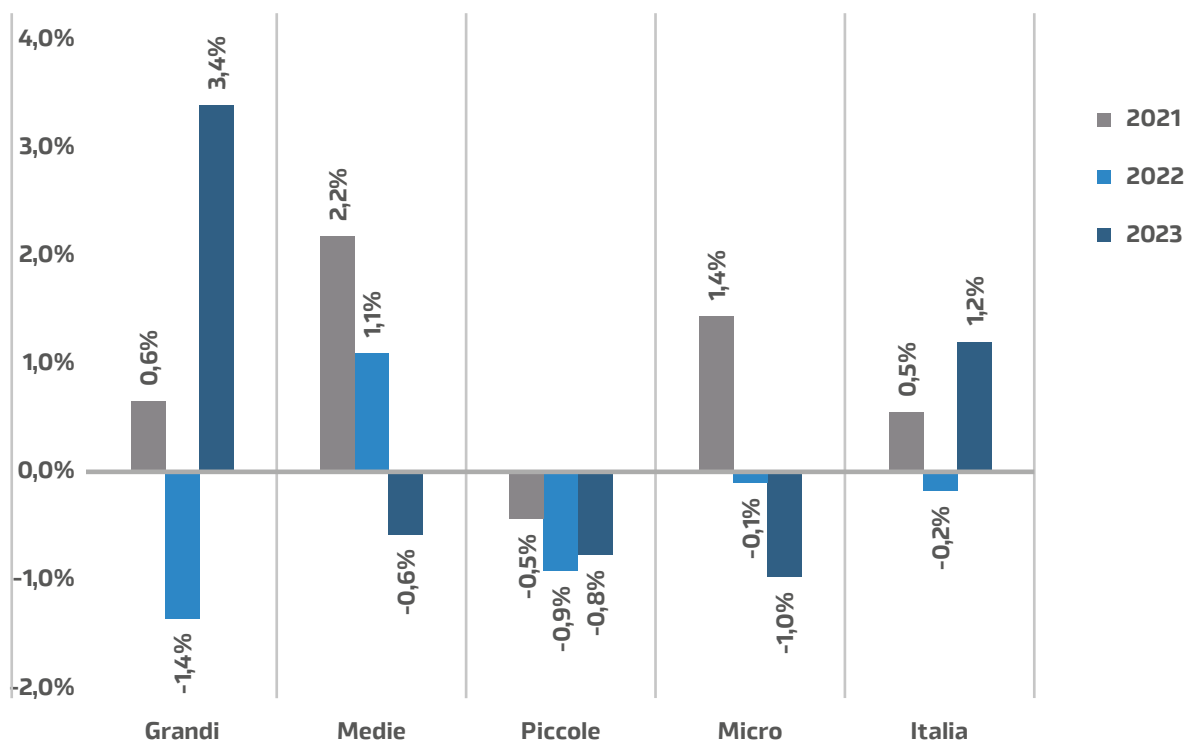
Rimane sempre molto elevato il divario nelle tariffe medie delle diverse classi dimensionali: le grandi società di consulenza vendono i propri servizi ad un prezzo medio di circa il 70% superiore a quello delle micro: 925€ rispetto a 537€. Le medie e le piccole società di consulenza si trovano in una situazione intermedia (rispettivamente 767€ e 672€).

Un'analisi del trend dei prezzi dal 2010 evidenzia che le tariffe del settore nelle diverse classi dimensionali sono scese mediamente dello 0,3% 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 dell'1,3% annuo nelle micro. Le tariffe delle grandi imprese ogni anno sono scese in media dello 0,4% e quelle delle piccole sono rimaste stabili.



## 6 LA PRODUTTIVITÀ

### Andamento della produttività media annua per professional (2021-23)



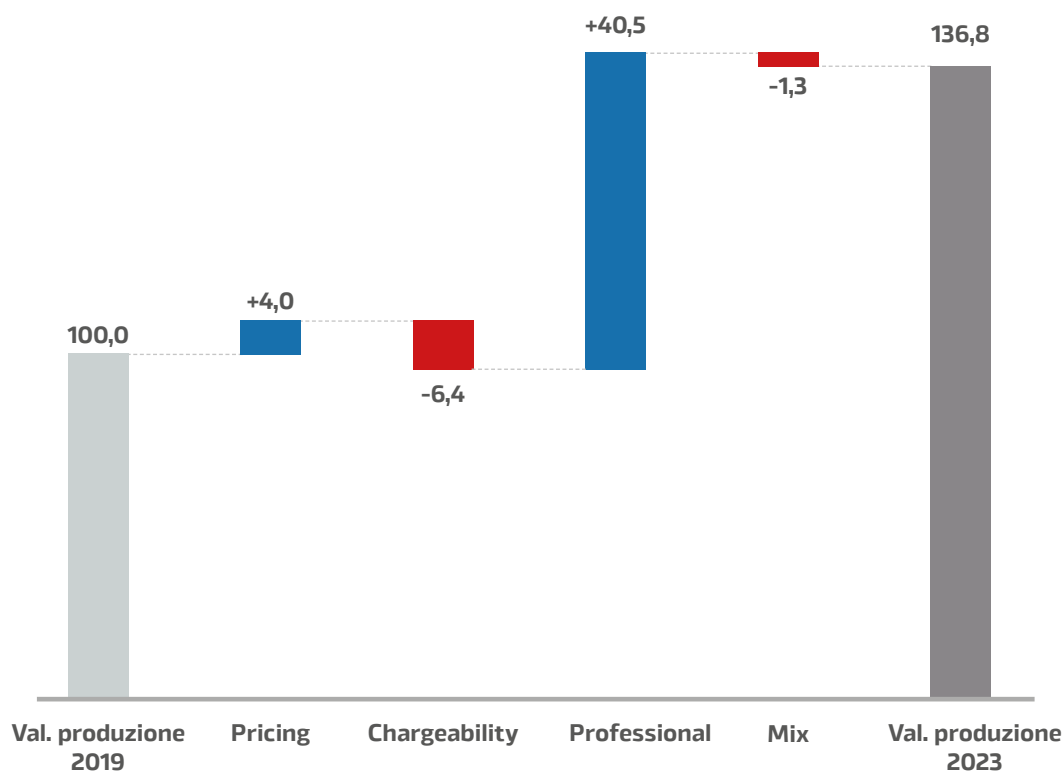
Nel 2023 la produttività per professional, data dal rapporto tra il valore della produzione e il numero di professional, è pari a circa 114 mila euro annui, in aumento rispetto all'anno precedente (+1,2%).

Nel corso del 2023 si è registrato un calo nella produttività per professional in tutte le classi dimensionali, ad eccezione delle grandi società di consulenza che fanno registrare un aumento del 3,4%.

Aumenta e rimane molto grande il divario della produttività tra le micro e le grandi società di consulenza. Nelle micro ogni professional genera annualmente in media un valore della produzione pari a poco più di 60 mila euro, mentre nelle grandi società di consulenza di 170 mila euro. Le piccole società hanno valori comparabili a quelli delle micro (quasi 70 mila euro), mentre le medie società di consulenza si trovano in una situazione intermedia (circa 118 mila euro).

Un confronto con i valori del 2010 evidenzia a livello aggregato Italia una sostanziale stabilità nella produttività media dei professional, aumentata mediamente ogni anno dello 0,1%. Questo valore aggregato nasce da un lieve calo nella produttività delle grandi società di consulenza (-0,3% annuo), un aumento medio dello 0,9% nel caso delle medie società di consulenza e un calo consistente per le piccole e micro società di consulenza (rispettivamente -2,3% e -2,1% annuo). Va peraltro evidenziato come il crescente peso delle grandi società di consulenza, con pricing e produttività più elevate della media Italia, porti ad un sostanziale aumento della produttività media Italia anche se in tutte le classi dimensionali (salvo che nel caso delle medie imprese) la produttività sia in calo.

### Determinanti dell'evoluzione del valore della produzione dal 2019 al 2023



La crisi del 2020, la ripresa del 2021 e quindi l'accelerazione del 2022 e del 2023 hanno avuto come risultato aggregato una crescita netta del valore della produzione pari al 36,8%.

Questa crescita è stata raggiunta nel periodo 2019-23 grazie ad un aumento del 40,5% nei professional impiegati dalle aziende. (Si è passati da 42.000 a quasi 59.000 professional).

In questi quattro anni le società di consulenza hanno visto crescere il pricing del 4% e scendere la chargeability del 6,4%.

L'effetto mix ha pesato negativamente per l'1,3%.

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

Da un lato, nel periodo 2019-23 le grandi società di consulenza hanno visto una crescita media nel valore della produzione e nell'occupazione rispettivamente

pari al 48,9% e al 44,9%, con un pricing in aumento (+2,1%) e una chargeability in aumento (+1,9%).

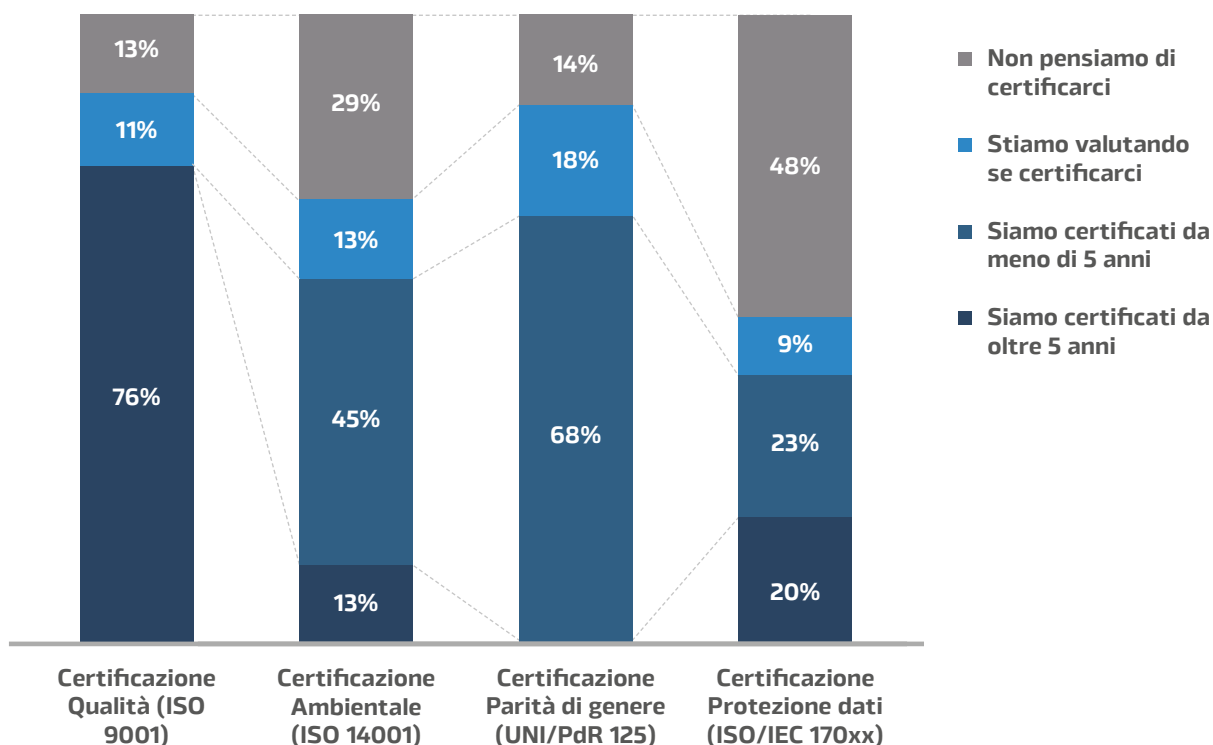
Dall'altro lato, nel periodo 2019-23 le micro società di consulenza hanno aumentato del 13,7% il valore della produzione e del 33,3% l'occupazione. Tutto questo, in una situazione di prezzi stabili (+0,1%), ha causato una forte contrazione della chargeability (-19,7%).

Le medie società di consulenza si avvicinano al trend delle grandi, anche se a fronte di una crescita più contenuta: valore della produzione +38,1% e occupazione +39,5%, con un pricing in aumento dell' 1,5% e una chargeability in calo del 2,9%.

Le piccole società di consulenza ricalcano il trend delle micro in termini di un forte calo nella chargeability (-24,1%), che nasce da una crescita nel valore della produzione (+17%), dell'occupazione (+38%) e del pricing (+3%).



### Approccio alla certificazione delle grandi società di consulenza (anno 2023)



Questi dati sono relativi unicamente alle società di grandi dimensioni e indicano la percentuale non ponderata di società che hanno un determinato approccio alla certificazione.

Le società di consulenza di grandi dimensioni danno molta importanza alle certificazioni:

- hanno certificazioni di qualità (ad esempio ISO 9001) in quasi il 90% dei casi e in stragrande maggioranza dei casi sono certificate da oltre 5 anni. Solo poco più del 10% delle grandi società non è certificata e non pensa di certificarci.
- hanno certificazioni ambientali (ad esempio ISO 14001) nel 60% circa dei casi e in maggioranza sono certificate da meno di 5 anni. Quasi il 30% delle grandi società non è certificata e non pensa di certificarci, mentre poco più del 10% sta valutando se certificarci.
- hanno certificazioni sulla parità di genere (ad esempio UNI/PdR 125) in meno del 70% dei casi, e tutte sono certificate da meno di 5 anni. All'incirca il 15% non è certificata e non pensa di certificarci, mentre poco meno del 20% sta valutando se certificarci.

- hanno certificazioni sulla protezione dei dati (ad esempio ISO/IEC 170xx) oltre il 40% delle società, poco più della metà da meno di 5 anni. Quasi il 50% non è certificata e non pensa di certificarci, mentre poco meno del 10% sta valutando se certificarci.

Nelle società di medio-piccole dimensione è molto frequente la certificazione di qualità (in oltre il 60% dei casi). Sono molto più rare le certificazioni ambientali e quelle sulla parità di genere (attorno al 10% dei casi), con un 5% aggiuntivo che sta portando avanti un percorso di certificazione. Nessuna delle società di consulenza medio-piccole analizzate ha dichiarato di avere una certificazione sulla protezione dei dati.





BUS AND MOTOR CYCLE  
巴士及電單車

CENTRAL AND WANCHAI NORTH  
中區及灣仔北

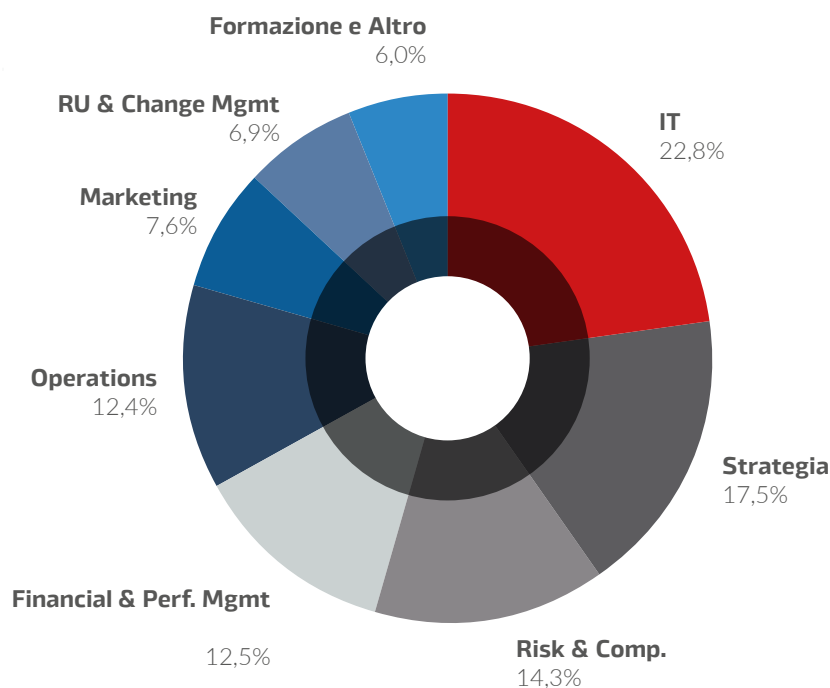
SLOW  
慢駛

SLOW  
慢駛



## 9 LE AREE DI SPECIALIZZAZIONE

### Distribuzione del valore della produzione per aree di specializzazione (anno 2023)



*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 2023 le tipologie più richieste sul mercato italiano e, nel loro complesso, pesano circa il 40% del valore della produzione.

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

- IT Consulting è in leggero aumento passando dal 22,5% del 2022 al 22,8% del 2023, ed è cresciuta in valore assoluto del 15,1%. Va evidenziato come la consulenza legata alla trasformazione digitale pervada molte aree funzionali, andando ben oltre il solo ambito IT;
- Strategia è in leggero calo rispetto all'anno scorso, passando dal 18% al 17,5%, con una crescita in valore assoluto del 10,6%. Una parte crescente delle sue attività sono legate alla digital strategy.

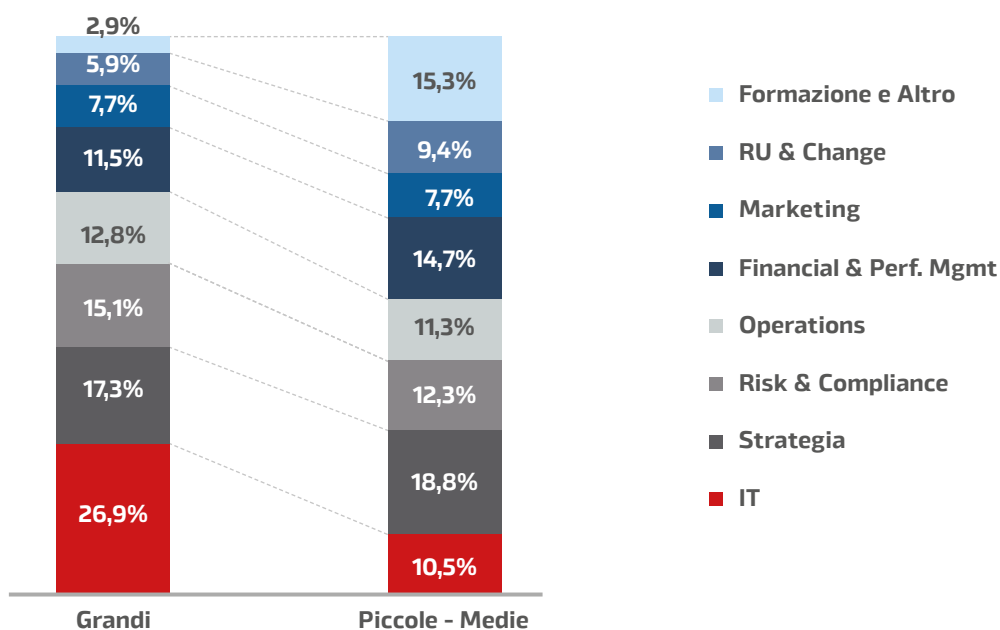
Le due aree di specializzazione in maggior crescita nel 2023 sono:

- Financial & Performance Management, che fa registrare il tasso di crescita più elevato: +17,7% rispetto al 2022. La sua quota di mercato sale dal 12,1% al 12,5%;
- Marketing, che aumenta la sua quota di mercato dal 7,5% al 7,6%, con una crescita in valore assoluto del 15,3%.

L'area delle Operations rimane sostanzialmente stabile attorno al 12,4%, con una crescita in valore assoluto del 15%.

L'area delle Risorse Umane e Change Management e l'area di Risk & Compliance registrano rispettivamente una crescita del 13,5% e del 12,2%.

### Composizione del valore della produzione per area di specializzazione Confronto dimensionale (anno 2023)



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

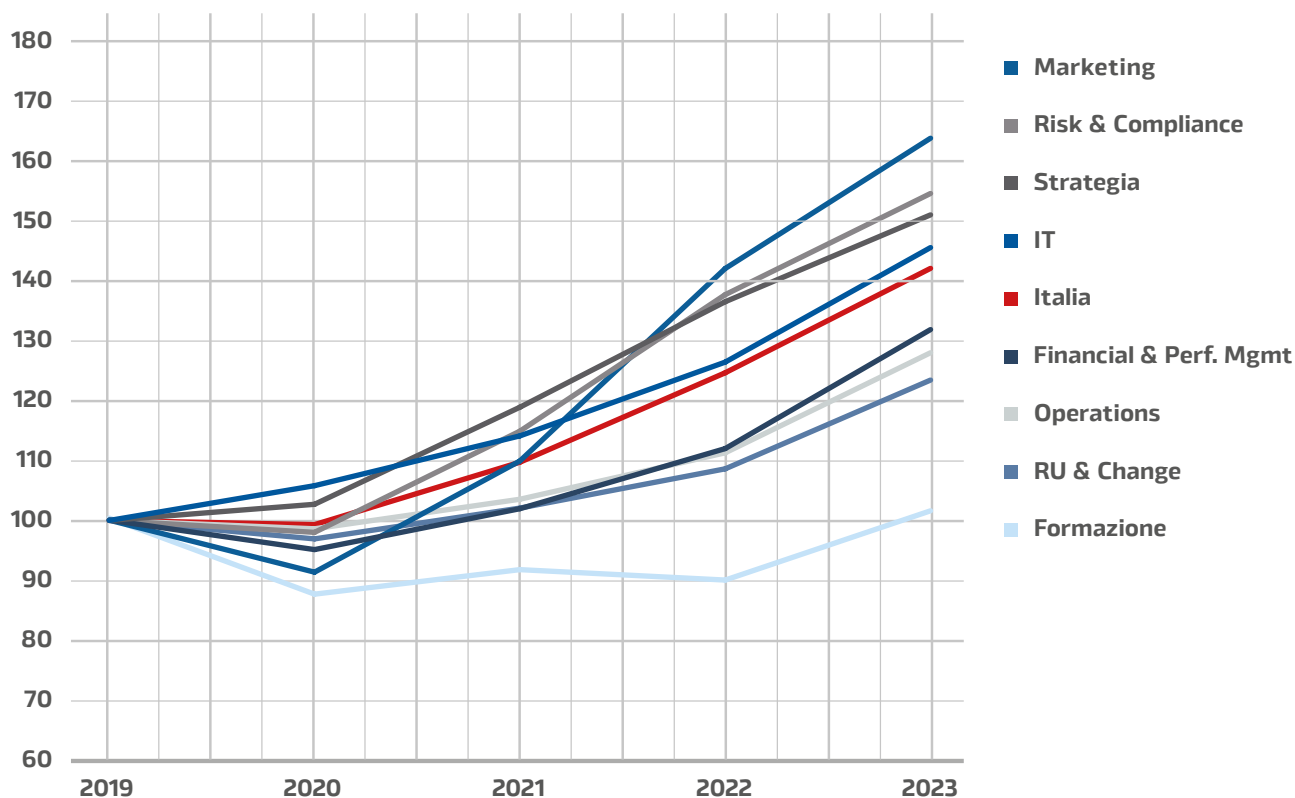
I profili di specializzazione presentano notevoli differenze nelle diverse classi dimensionali.

Per le grandi società di consulenza, l'area IT (pari al 26,9%) è la linea di attività più rilevante. Seguono l'aggregato Financial & Performance Mgmt e Risk Mgmt & Compliance (pari al 26,6%), l'area Strategia (pari al 17,3%), l'area Operations (pari al 12,8%) e l'area Marketing (pari al 7,7%). La consulenza legata alle Risorse Umane riveste un peso decisamente più contenuto, circa il 5,9%.

Le medie e piccole società sono molto meno impegnate sul versante della consulenza nelle aree dell'IT e delle Operations. Sono invece molto più focalizzate sui temi di Financial & Performance Mgmt e di Risk Mgmt & Compliance (con il 27% complessivo) e sull'area delle Risorse Umane e della Formazione, dove sviluppano il 24,7% del valore della produzione. La consulenza sulla Strategia rappresenta il 18,8%, mentre quella sul Marketing il 7,7%.



## Andamento delle aree di specializzazione (anni 2019-23)



Anno di riferimento 2019 = 100

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

Il settore del Management Consulting si è profondamente trasformato durante e dopo la pandemia.

Nel periodo 2019-23 è stato "Marketing & Customer Mgmt" ad aver fatto registrare il tasso di crescita più elevato (+64%). Questa area è cresciuta ad un tasso medio annuo del 13,1% in un mercato che è cresciuto in media del 9,2%. Tutto questo evidenzia l'importanza che le imprese clienti danno al riposizionarsi sul mercato e alla ricerca di nuovi sbocchi commerciali, anche in abbinamento all'utilizzo di nuove piattaforme digitali.

Seguono "Risk Mgmt & Compliance" e "Strategia" cresciute rispettivamente del 55% e del 51% nel periodo. L'arrivo del Covid e poi la guerra tra Russia e Ucraina hanno spinto molte aziende clienti a rendersi conto della rilevanza di un approccio strutturato alla gestione del rischio e dell'importanza di guardare in chiave trasformativa alle opportunità e alle minacce del nuovo contesto di mercato.

"IT Consulting" è cresciuto del 46% e, pur rimanendo tra le aree a maggior crescita, ha un po' perso il suo precedente ruolo di traino nello sviluppo del settore del Management Consulting. In questo pesano non solo il ridisegno delle priorità delle aziende clienti, ma anche il consolidarsi della trasformazione digitale nelle altre aree di specializzazione, in primis nella Strategia e nel Marketing.

Le aree di "Financial & Performance Mgmt", "Operations" e "RU & Change Mgmt" crescono meno del mercato.

La "Formazione" perde importanza come attività autonoma ma viene recuperata all'interno di progetti più ampi, al servizio della trasformazione digitale e della transizione ecologica.

In questo periodo l'area genericamente definita come "Altro" è più che raddoppiata. Questo trend è un ulteriore elemento che conferma come il Management Consulting si stia orientando anche verso nuove aree di attività.

**Performance attese delle diverse aree di specializzazione  
(preconsuntivo anno 2024)**

Information Technology	★★★★
Risk Mgmt & Compliance	★★★
Ris. Umane & Change Mgmt	★★
Operational Improvement	★★
Financial & Performance Mgmt	★★
Marketing & Customer Mgmt	★★
Strategia	★

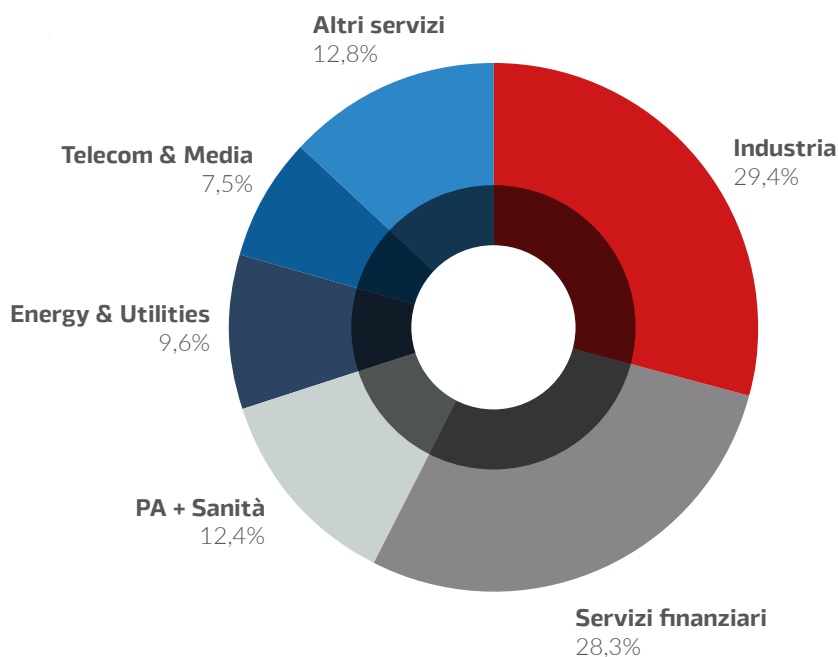
**Performance attese delle diverse aree di specializzazione  
(previsioni anno 2025)**

Information Technology	★★★★★
Financial & Performance Mgmt	★★★
Risk Mgmt & Compliance	★★
Operational Improvement	★★
Strategia	★
Marketing & Customer Mgmt	★
Ris. Umane & Change Mgmt	★



## 13 I SETTORI CLIENTI

### Distribuzione del valore della produzione per settore cliente (anno 2023)



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

Nel 2023 l'Industria rappresenta il principale settore cliente. Il valore dei suoi contratti di consulenza cresce del 15,7%, con una quota di mercato in crescita dal 29% del 2022 al 29,4%.

I Servizi Finanziari crescono in valore assoluto (+9,9%) mentre la sua quota di mercato scende dal 29,3% del 2022 al 28,3%.

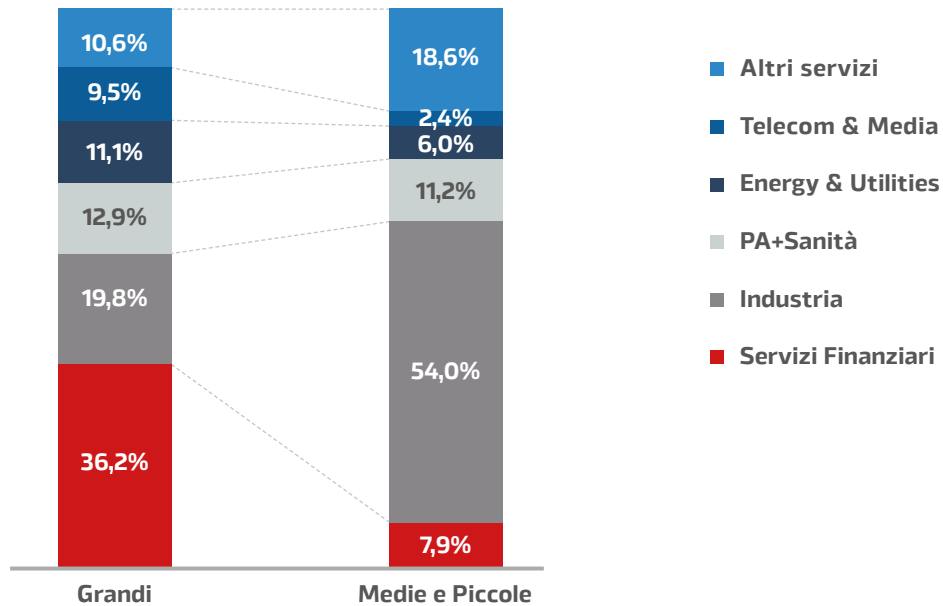
Il Settore Pubblico (comprensivo della Sanità) fa registrare la crescita più elevata (+29,7%), aumentando la sua quota di mercato dal 10,9% del 2022 al 12,4%.

La consulenza nel settore Energy & Utilities cresce in valore assoluto del 10,6%, con una quota di mercato che scende dal 9,9% al 9,6%.

Il settore Telecom & Media cresce in valore assoluto del 5,7%, con una quota di mercato che scende dall'8,1% al 7,5%.

Gli Altri Servizi (comprensivi di Logistica e Trasporti e di Retail-GDO) registrano un incremento nella domanda (+13,8%), mantenendo una quota di mercato stabile del 12,8%.

### Composizione del valore della produzione per settore cliente – Confronto dimensionale (anno 2023)



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

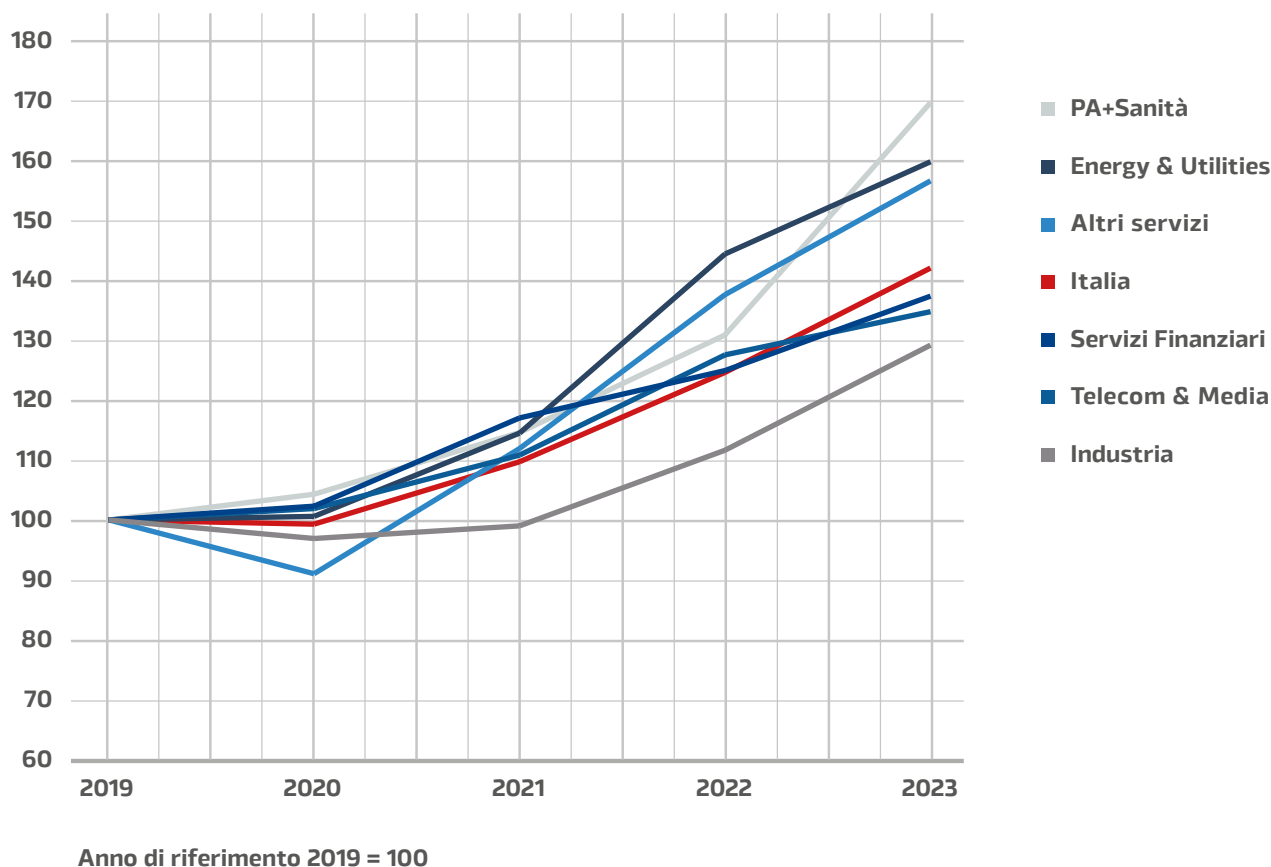
La specializzazione nei mercati serviti presenta notevoli differenze tra le diverse classi dimensionali.

Le grandi società di consulenza sono molto focalizzate sul settore dei Servizi Finanziari che da solo rappresenta il 36,2% del valore della produzione. La loro presenza è comparativamente molto più marcata anche nei settori dell'Energia e delle Telecomunicazioni. Sono invece meno presenti nel settore manifatturiero che rappresenta per loro poco meno del 20% del valore della produzione.

Le società di piccola-media dimensione operano prevalentemente nel settore manifatturiero, che genera il 54% del valore della produzione. Relativamente al settore terziario, queste società si concentrano su "Altri Servizi", che rappresentano quasi il 19% del valore della produzione. Sono invece comparativamente molto meno presenti nei Servizi Finanziari, nell'Energia e nelle Telecomunicazioni. Sono anche comparativamente meno presenti nella Pubblica Amministrazione.



## Andamento dei settori clienti (anni 2019-23)



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

Il settore del Management Consulting si è notevolmente modificato in termini di clienti serviti a seguito delle iniziative di recupero del post-pandemia e a seguito delle criticità nel contesto internazionale.

Nel periodo 2019-23 “Pubblica Amministrazione” e “Energy & Utilities” hanno fatto registrare la crescita più significativa, rispettivamente +70% e + 60%. I loro tassi di crescita medi annui sono stati rispettivamente del 14,1% e del 12,4%, in un mercato che è cresciuto in media del 9,2%.

La “Pubblica Amministrazione” (comprensiva della Sanità) ha rappresentato un elemento di tenuta durante la pandemia e un volano della successiva ripresa. Si prevede che anche nei prossimi anni continuerà a crescere a tassi elevati, anche in relazione al supporto consulenziale richiesto dalla pianificazione e dalla gestione del PNRR.

L’ “Energy & Utilities” è cresciuta in relazione alle profonde trasformazioni legate al nuovo contesto internazionale e alle conseguenti sfide in termini di disponibilità e costi dell’energia.

La forte crescita degli “Altri Servizi” (+57%) è legata alle profonde trasformazioni che le imprese clienti hanno dovuto affrontare durante e dopo la pandemia, come nel caso del Retail-GDO e della Logistica e Trasporti.

I “Servizi Finanziari” sono cresciuti del 37%, meno della media del mercato. A differenza del passato, i Servizi Finanziari non sono stati il principale fattore di crescita anche se in tutto questo periodo, e in particolare durante l’emergenza pandemica, hanno continuato a richiedere alle società di consulenza nuovi progetti.

L’ “Industria”, nonostante una crescita elevata nel 2022 e nel 2023, è il settore che è cresciuto di meno nel periodo considerato (+29%). Questo andamento è stato segnato fortemente dalla criticità del periodo di pandemia, quando molti clienti industriali hanno cancellato e/o congelato progetti già approvati. La recente crescita va letta come recupero rispetto alle precedenti criticità.

## 16 I SETTORI CLIENTI – PREVISIONI

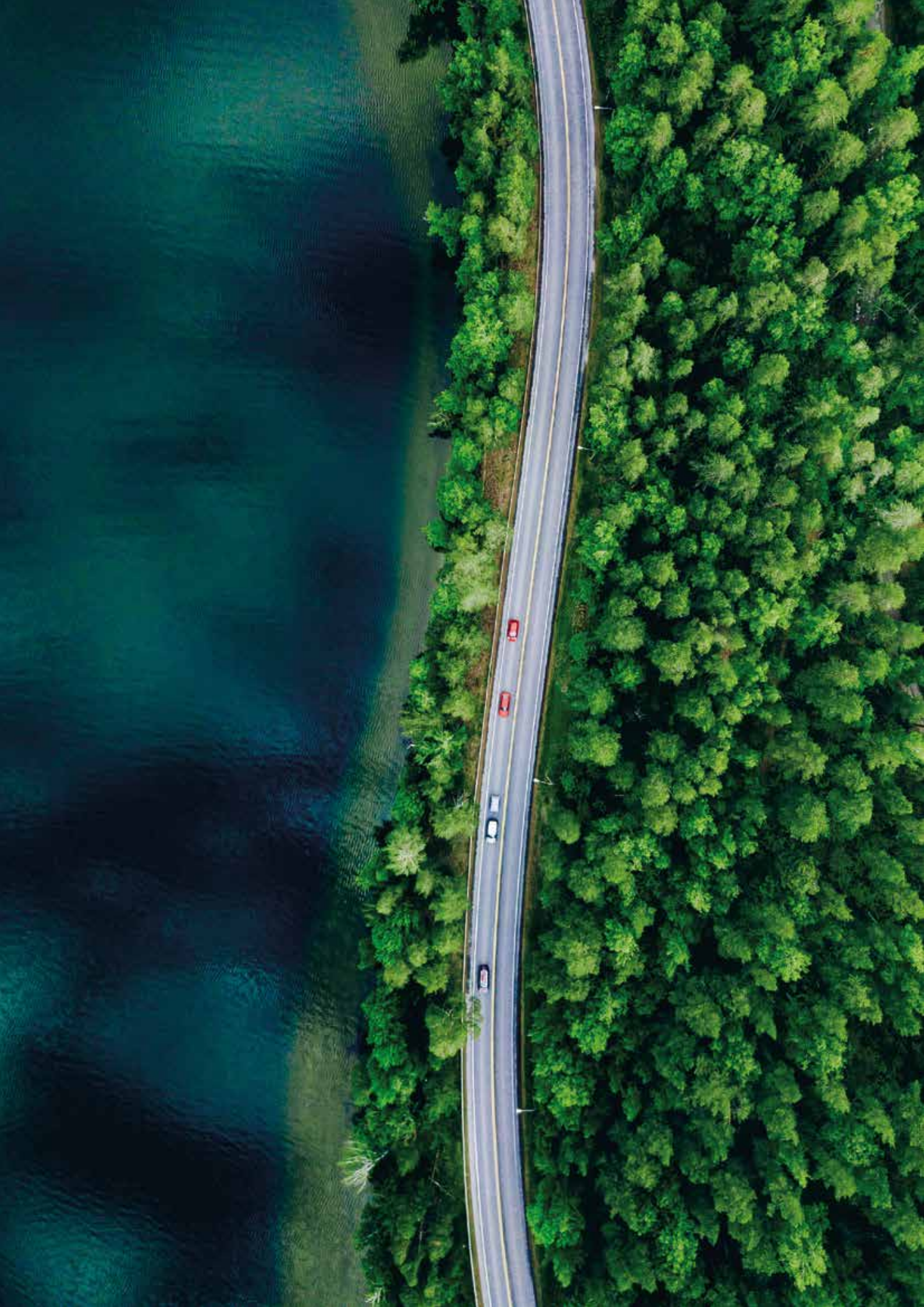
### Performance attese dei diversi settori clienti (anno 2024)

Pubblica Amministrazione	★★★★
Industria - Beni Strumentali	★★★
Trasporti e Logistica	★★
Industria - Prod. Consumo	★★
Servizi Finanziari	★★
Telecom & Media	★
Energy & Utilities	★

### Performance attese dei diversi settori clienti (anno 2025)

Servizi Finanziari	★★★
Pubblica Amministrazione	★★★
Industria - Beni Strumentali	★★
Industria - Prodotti Consumo	★★
Energy & Utilities	★
Trasporti e Logistica	★
Telecom & Media	★







## Trend dei principali settori/aree di specializzazione (anno 2023)

		Financial e Performance Mgmt	Marketing e Customer Mgmt	Risk Mgmt e Compliance	Information Technology	Risorse Umane e Change Mgmt	Strategia	Operational Improvement
	Trend 2023	23,2%	21,0%	14,3%	13,5%	11,2%	10,3%	8,4%
Industria - materie prime & beni strumentali	11,0%	-		+	--	-		
Industria - prodotti di consumo	19,5%	++			+	++	+	+
Servizi Finanziari	9,7%	++		++	++		-	+
Energy & Utilities	11,6%		-			+	+	
Pubblica Amministrazione	32,2%	++	+		++	++	+	+

## Legenda:

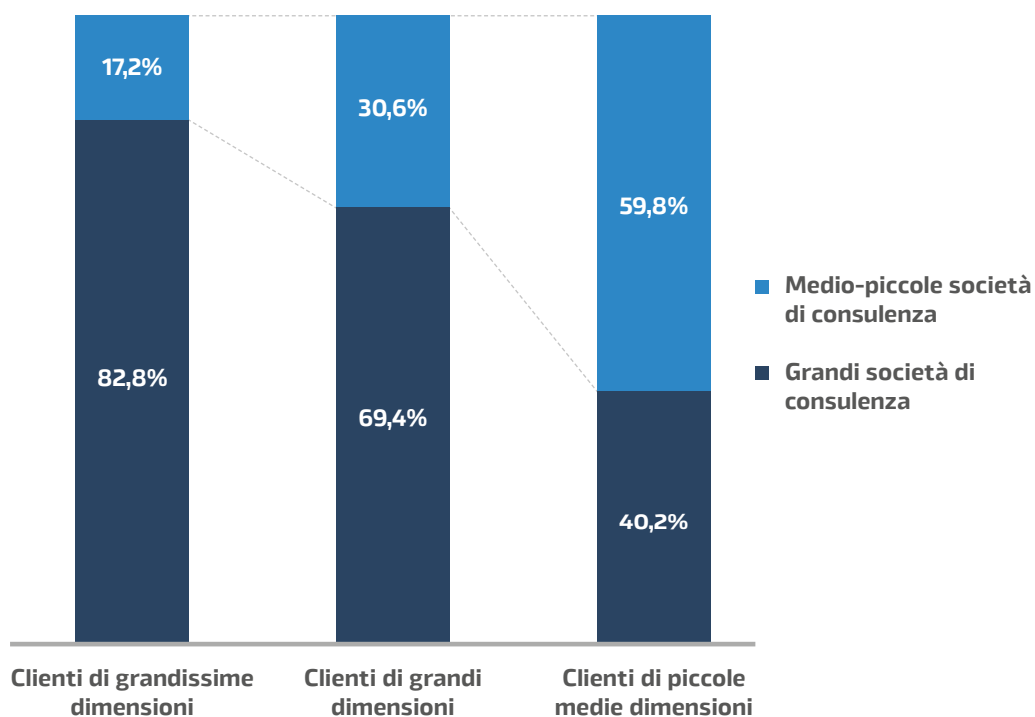
++ in forte crescita; + in crescita; - in contrazione; -- in forte contrazione.

## L'analisi considera unicamente le grandi imprese

L'analisi combinata dei principali settori serviti e delle principali aree di specializzazione, realizzata con riferimento alle imprese di maggiori dimensioni, porta alla luce i seguenti trend:

- nell'Industria - Beni strumentali, l'area del Risk Management & Compliance raggiunge le migliori performance in un quadro generale ancora difficile. L'IT viene registrata come area molto critica;
- nell'Industria - Prodotti di consumo, la forte crescita è trainata da Financial & Performance Management e da Risorse Umane & Change Mgmt;
- nei Servizi Finanziari, la crescita fa leva principalmente su Financial & Performance Management, IT e Risk Management & Compliance. Non positivo l'andamento della Strategia;
- nel settore Energy e Utilities, la crescita è concentrata soprattutto nelle Risorse Umane & Change Management e nella Strategia. Non positive le performance del Marketing & Customer Management;
- nella PA, tutte le aree contribuiscono alla crescita record. In questo contesto molto positivo spiccano il Financial & Performance Management, l'IT e le Risorse Umane & Change Mgmt.

### Ripartizione degli acquisti di servizi di consulenza per dimensione dell'azienda cliente (anno 2023)



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

Nel 2023 le aziende private hanno acquistato servizi di consulenza per poco più di 4,9 miliardi di euro, così distribuiti:

- il 56% da parte di imprese clienti di grandissime dimensioni (con un fatturato maggiore di 500 milioni);
- per il 26% da imprese clienti di grandi dimensioni (con un fatturato compreso tra i 50 e i 500 milioni);
- per il 18% da imprese clienti di piccole-medie dimensioni (con un fatturato inferiore ai 50 milioni).

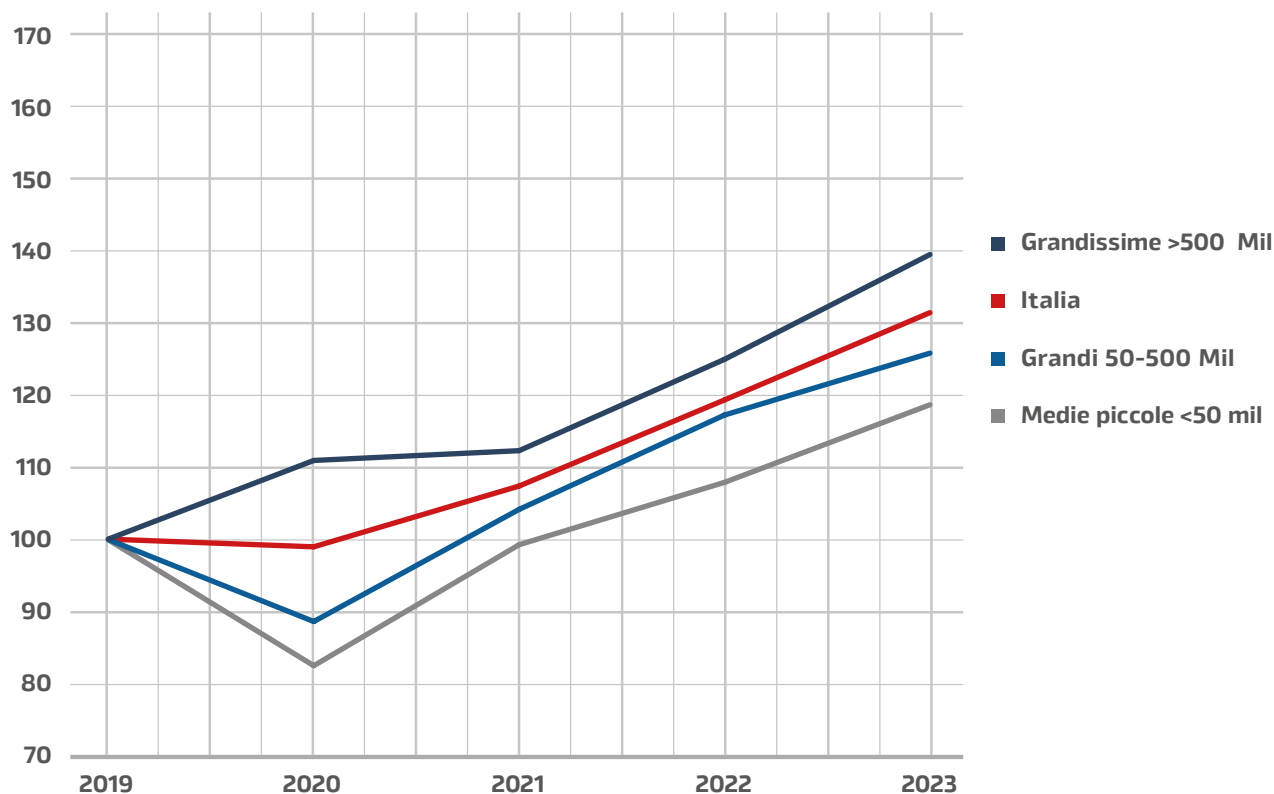
Nel corso del 2023, le imprese clienti di grandissime dimensioni hanno aumentato la loro domanda di consulenza di quasi il 14% e anche le imprese clienti di

piccole-medie dimensioni hanno aumentato la loro richiesta di servizi di consulenza richiesti (+12%).

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'83% della consulenza dalle grandi società di consulenza;
- le grandi imprese hanno un portafoglio fornitori più bilanciato, con una presenza, per oltre il 30%, di piccole e medie aziende di consulenza;
- le piccole-medie imprese si rivolgono prevalentemente a piccole-medie società di consulenza (il 60% dei loro acquisti di consulenza)

### Andamento degli acquisti di servizi di consulenza per tipologia di azienda cliente (anni 2019-23)



Anno di riferimento 2019 = 100

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

Dal 2019 gli acquisti di consulenza da parte delle aziende private sono cresciuti di quasi il 40%, ad un tasso medio annuo dell'8,5%. Sono passati dai 3.270 milioni di euro del 2019 ai 4.910 milioni di euro del 2023.

In questo periodo la domanda di consulenza è stata trainata dalle imprese di grandissime dimensioni (con oltre 500 milioni di fatturato), la cui domanda di consulenza è cresciuta ad un tasso medio annuo del 10,4%. Dal 2019 la loro quota di mercato all'interno del settore privato è cresciuta dal 52% al 56%. Queste imprese clienti, anche per rispondere alle emergenze organizzative e strategiche della pandemia hanno aumentato la loro domanda di consulenza anche nel 2020.

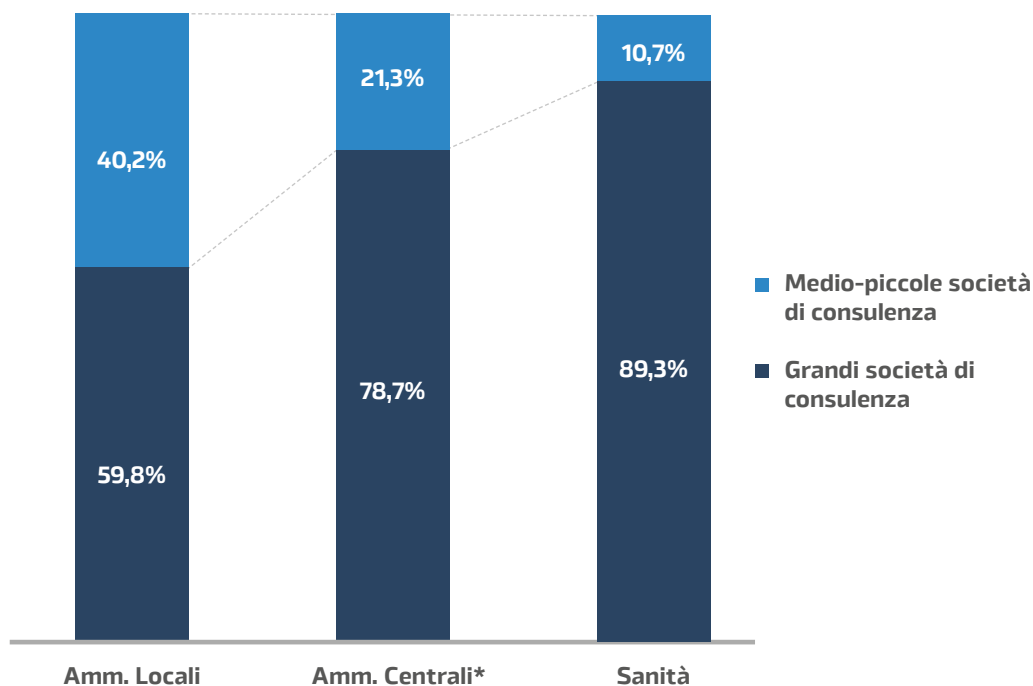
La domanda di consulenza da parte di imprese di grandi dimensioni (tra i 50 e i 500 milioni di fatturato) è

cresciuta ad un tasso medio del 7,2% e la loro quota di domanda di consulenza è rimasta sostanzialmente stabile: dal 27% del 2019 al 26% del 2023. Nel momento dell'emergenza pandemica hanno contratto in modo significativo la loro domanda, ma già dal 2021 erano ritornate su livelli superiori al pre-pandemia.

La domanda di consulenza da parte di imprese di piccole-medie dimensioni (con meno di 50 milioni di fatturato) è cresciuta ad un tasso medio del 5,3% e la loro quota di domanda di consulenza è scesa dal 21% al 18%. Nel momento dell'emergenza pandemica hanno contratto in modo molto significativo la loro domanda di consulenza e questa loro contrazione ha impattato in particolare sulle piccole (e sulle micro) società di consulenza, che sono il riferimento principale di questa tipologia di clienti.



### Ripartizione degli acquisti di servizi di consulenza per tipologia di amministrazione cliente (anno 2023)



\* Nelle Amministrazioni Centrali sono stati inclusi anche gli Enti Parastatali e le Agenzie

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

Nel 2023 il settore pubblico ha acquistato oltre 697 milioni di euro di servizi di consulenza, così ripartiti:

- per il 57% da parte delle Amministrazioni Centrali (comprendente anche degli Enti Parastatali e delle Agenzie);
- per il 29% dalle Amministrazioni Locali;
- per il 14% dalla Sanità.

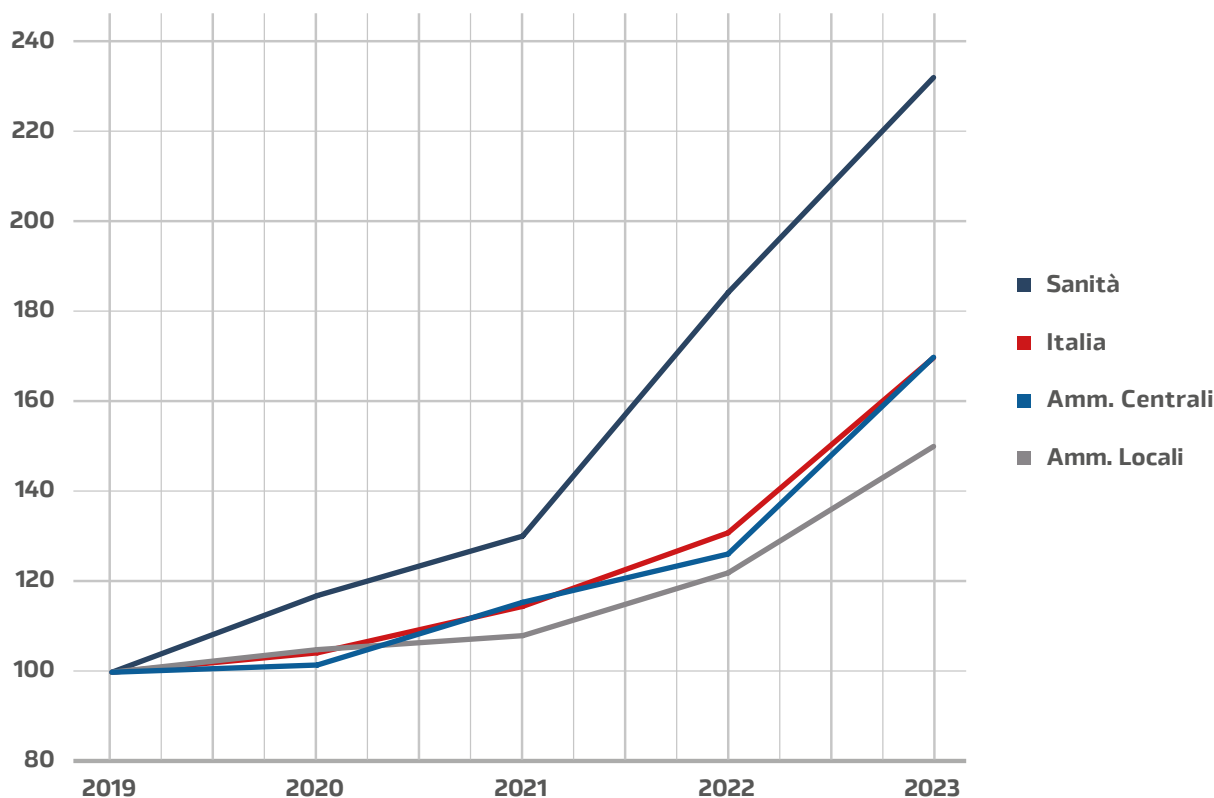
Rispetto all'anno precedente, nel corso del 2023 si registra un aumento del 29,7% della domanda di consulenza, soprattutto trainata dalle Amministrazioni Centrali (+34,5%). Si registra anche un aumento di do-

manda da parte dal settore sanitario (+25,9%) e delle Amministrazioni Locali (+22,9%).

La distribuzione dello spending vede le Amministrazioni Centrali e le Aziende Sanitarie rivolgersi prevalentemente alle grandi società di consulenza, che coprono rispettivamente circa l'80% e il 90% della consulenza destinata a queste categorie di clienti.

Le grandi società entrano in maniera crescente anche su progetti delle Amministrazioni Locali, dove però le piccole società di consulenza, che possono sfruttare a loro favore un forte radicamento sul territorio, mantengono una quota del 40% circa.

### Andamento degli acquisti di servizi di consulenza per tipologia di amministrazione cliente (anni 2019-23)



Anno di riferimento 2019 = 100

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

Dal 2019 gli acquisti di consulenza da parte del settore pubblico sono cresciuti del 70%, ad un tasso medio annuo del 14,1%. Sono passati dai 410 milioni di euro del 2019 a quasi 700 milioni di euro del 2023. La domanda del settore pubblico ha rappresentato un importante fattore della ripresa post-covid e della forte crescita degli ultimi due anni.

Il tasso di crescita della consulenza alla PA sta registrando una forte accelerazione: +4,3% nel 2020, +9,8% nel 2021, +14,2% nel 2022, per arrivare al +29,7% nel 2023.

In questo periodo la domanda di consulenza:

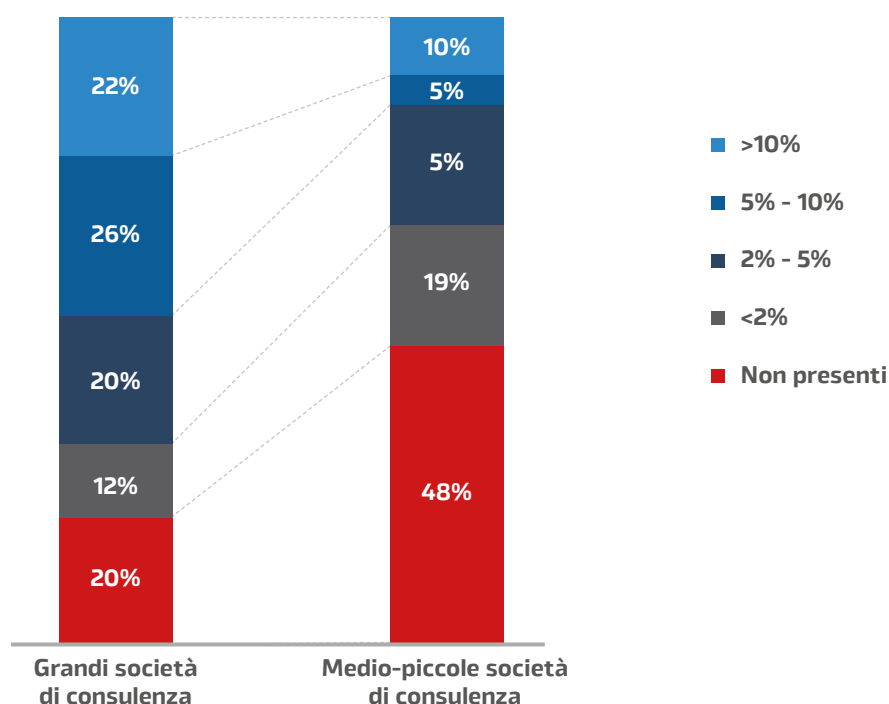
- da parte della Sanità è cresciuta di oltre il 130%
- da parte delle Amministrazioni Centrali (comprenditive anche degli Enti Parastatali e delle Agenzie) è cresciuta del 70%;

- da parte delle Amministrazioni Locali è cresciuta del 50%.

La crescita di questo mercato è stata trainata in maniera decisa dalle società di consulenza di maggiori dimensioni (+86%). Anche le società di medio-piccole dimensioni hanno visto crescere la loro offerta alla Pubblica Amministrazione in modo significativo: +35%. Per questo lo spending delle Amministrazioni Pubbliche si sta maggiormente indirizzando verso le grandi società di consulenza: era il 68% nel 2019 ed è progressivamente cresciuto fino al 75% nel 2023.

Il crescente peso delle grandi società nel mondo della Pubblica Amministrazione è particolarmente significativo a livello delle Amministrazioni Locali, dove la quota di spending che le Amministrazioni Locali assegnano alle grandi società di consulenza è cresciuta dal 43% del 2019 al 60% del 2023.

### Distribuzione delle società di consulenza in base all'incidenza dei progetti PNRR sul valore della produzione (anno 2023)



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

Nel 2023 i progetti di consulenza direttamente o indirettamente legati al PNRR pesano complessivamente oltre l'8% del mercato della consulenza, in crescita rispetto ad un valore del 5% nel 2022.

Secondo il 60% delle grandi società di consulenza intervistate e secondo il 50% delle società di medio-piccola dimensione, nel 2024 il peso dei progetti legati al PNRR andrà ad aumentare. Solo circa il 5% delle grandi società di consulenza prevede che la loro importanza diminuirà nel 2024.

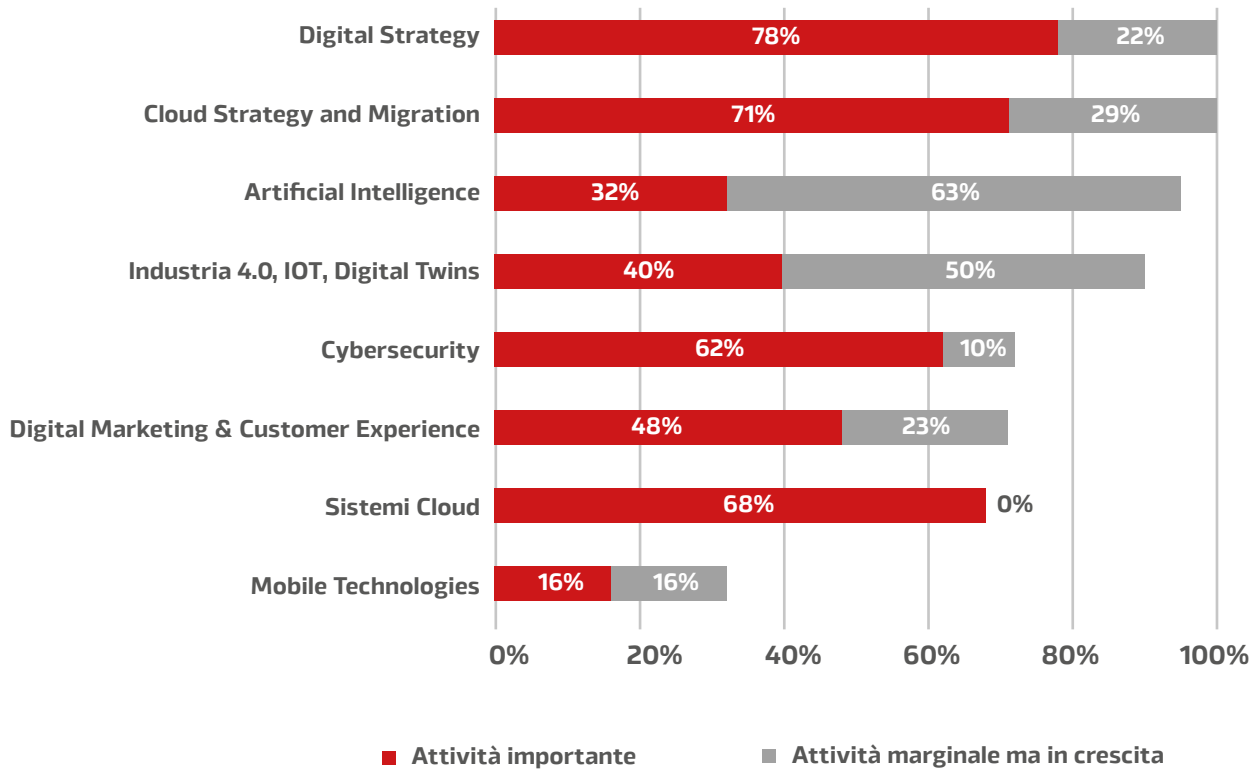
La committenza di questi progetti arriva alle società di consulenza nel 30% circa dei casi dalle Amministrazioni Centrali (comprensive anche degli Enti Parastatali e delle Agenzie), nel 25% dei casi da Amministrazioni e solo nel 5% dei casi dalla Sanità. I progetti veicolati da privati rappresentano circa il 40% del totale.

I progetti legati al PNRR interessano circa l'80% delle grandi società di consulenza e oltre il 50% delle società di medio-piccola dimensione. Nel 2022 erano rispettivamente poco meno dell'80% delle grandi società di consulenza e poco meno del 30% delle medio-piccole. Per il 22% delle grandi società di consulenza e per circa il 10% delle società medio-piccole i progetti legati al PNRR rappresentano oltre il 10% del loro valore della produzione. Nel 2022 erano rispettivamente poco meno del 15% delle grandi società di consulenza e il 5% delle medio-piccole.

Questi valori evidenziano una crescente penetrazione di questa tipologia di progetti nelle società di consulenza di tutte le classi dimensionali.



### Articolazione dell'offerta di consulenza sulla trasformazione digitale (anno 2023)



Questi dati sono relativi alla percentuale di imprese che offrono un determinato servizio. Sono ponderati con il valore della produzione della classe dimensionale e sono relativi solo alle società di consulenza per le quali la trasformazione digitale è una tematica rilevante

Nel 2023 la consulenza a supporto del digitale è cresciuta fino a rappresentare circa il 44% del mercato, con un aumento nel valore complessivo dei progetti pari a circa il 32% rispetto al 2022. Per il 2024 quasi la metà delle grandi società di consulenza prevede una propria ulteriore crescita in questa area.

Quasi l'80% del valore dei progetti legati al digital è portato avanti da grandi società di consulenza. Per il 55% di queste società i progetti legati alla trasformazione digitale rappresentano oltre il 50% del proprio fatturato. Il 13% circa del valore di questi progetti è portato avanti da società di consulenza di media dimensione. Per circa il 25% di queste società il digital incide oltre il 50% sul loro fatturato.

L'8% circa del valore di questi progetti è portato avanti da società di consulenza di piccola dimensione. Circa il 20% delle società di consulenza di piccola dimensione sono specializzate in quest'ambito.

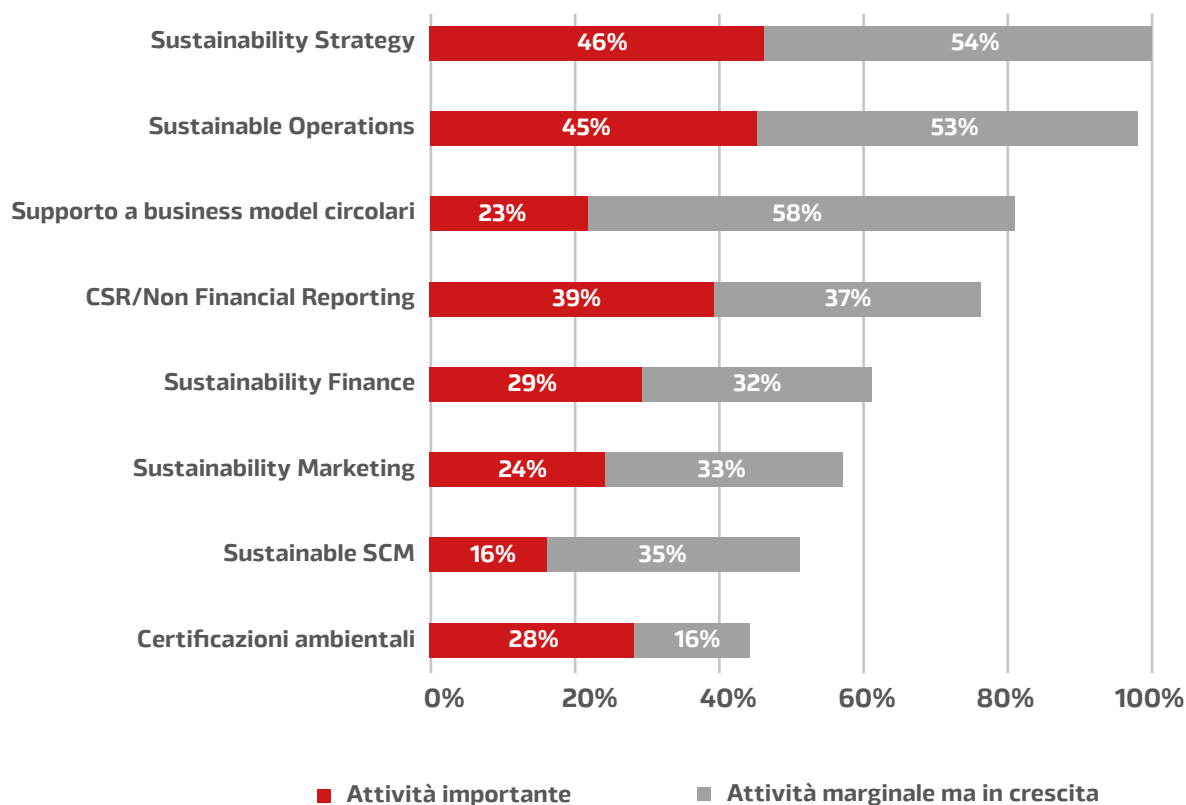
La totalità delle società di consulenza per le quali la trasformazione digitale rappresenta una linea di business rilevante, offre servizi di supporto alla "Digital Strategy" e alla "Cloud strategy and migration".

L'"Artificial Intelligence" è entrata in maniera molto significativa nell'offering, anche se per oltre i 2/3 delle società di consulenza è un'attività ancora marginale, anche se in crescita.

Crescono in maniera molto significativa i progetti legati alla "Cybersecurity". E' quasi raddoppiata la percentuale di società di consulenza che offrono questo servizio, ad evidenza della crescente rilevanza del tema.

Le applicazioni a supporto di "Industria 4.0/IOT" sono in crescita e rappresentano un elemento importante nell'offerta del 40% delle società di consulenza. Minore attenzione viene data ai "Sistemi Cloud", al "Digital Marketing & Customer Experience" e alle "Mobile Technologies". "Blockchain" non è considerata una linea di consulenza importante da nessuna delle società di consulenza.

## Articolazione dell'offerta di consulenza sulla sostenibilità (anno 2023)



*Questi dati sono relativi alla percentuale di imprese che offrono un determinato servizio. Sono ponderati con il valore della produzione della classe dimensionale e sono relativi solo alle società di consulenza per le quali la sostenibilità/green è una tematica rilevante*

Nel 2023 la consulenza a supporto della sostenibilità (comprensiva del green) raggiunge una quota di mercato pari quasi al 15%, con un aumento nel valore complessivo dei progetti pari a circa il 50% rispetto al 2022. Per il 2024 quest'area dovrebbe continuare a crescere ad un ritmo sostenuto: quasi il 60% delle grandi società di consulenza prevedono una propria ulteriore crescita in questa area di consulenza. Circa il 50% del valore dei progetti di consulenza è portato avanti da società di piccola dimensione. Per circa un quarto delle grandi società, la consulenza a supporto della sostenibilità pesa più del 10% del loro valore della produzione.

Il 30% circa del valore di questi progetti è portato avanti da società di media dimensione.

Il 20% circa del valore di questi progetti è portato avanti da società di piccola dimensione.

Le grandi società di consulenza continuano sempre più ad entrare in maniera strutturata sui progetti legati alla sostenibilità, un'area che tradizionalmente si presen-

tava come una nicchia coperta in maniera prevalente da società di piccole-medie dimensioni specializzate.

Oltre il 90% 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 quasi il 90% offre servizi a supporto delle "Sustainable Operations".

I temi molto trattati e già ben consolidati della "CSR/Non Financial Reporting" crescono alla luce delle nuove direttive. Ragionamento analogo vale anche per l'area di "Sustainable Finance".

Tra i trend più innovativi continuano a svilupparsi i progetti legati a "Modelli di Business Circolari", al "Sustainable Marketing" e al "Sustainable SCM".

Anche la Pubblica Amministrazione sta aumentando le proprie richieste di consulenza nell'ambito della transizione ecologica, con particolare riferimento a "Sustainable Strategy", "Sustainable Operations" oltre che "CSR/Non Financial Reporting".







# 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 scorporabile 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.

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.

La somministrazione del questionario è stata svolta nel periodo aprile-giugno 2023 raccogliendo i dati sul consuntivo 2022 e sulle prime previsioni 2023 di un campione di società di consulenza (78 rispondenti). Per aumentare l'affidabilità delle stime sui tassi di variazione, si è tenuto conto dell'andamento longitudinale del panel di imprese che hanno partecipato con regolarità alle ultime indagini annuali e trimestrali dell'Osservatorio.

## 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:

- **Impostazione della ricerca, elaborazione dei dati e stesura dei testi:** Corrado Cerruti, Simone Borra e Marco De Amicis
- **Supporto alla raccolta ed analisi 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

 [info@assoconsult.org](mailto:info@assoconsult.org)



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