

# **Il Management Consulting in Italia**

## **Terzo Rapporto 2012**

Simone Borra – Corrado Cerruti – Gustavo Piga – Andrea Appolloni  
*Università di Roma Tor Vergata*

Stati Generali del Management Consulting  
Roma, 29 Maggio 2012

## I. Introduzione

II. Il settore del Management Consulting

III. Il settore della Ricerca, Selezione e Outplacement

IV. L'Italia e l'Europa: criticità e opportunità

- La terza edizione del rapporto sul Management Consulting in Italia, sviluppata come partnership tra Assoconsult e Tor Vergata, si è basata su tre percorsi di ricerca:

Analisi statistiche macro	Indagine statistica (questionari)	Analisi di singole aziende
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dati Istat</li> <li>▪ Dati Registro Imprese</li> <li>▪ Confronto con ricercatori Istat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Predisposizione questionari di ricerca</li> <li>▪ Verifica a campione su circa 1000 imprese</li> <li>▪ Raccolta e analisi di 200 questionari</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analisi di bilancio su campione di società di consulenza</li> </ul>

– Il Management Consulting nella definizione seguita in questa ricerca:

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

Ricerca, Selezione e Outplacement sono considerate in un approfondimento separato.

I. Introduzione

**II. Il settore del Management Consulting**

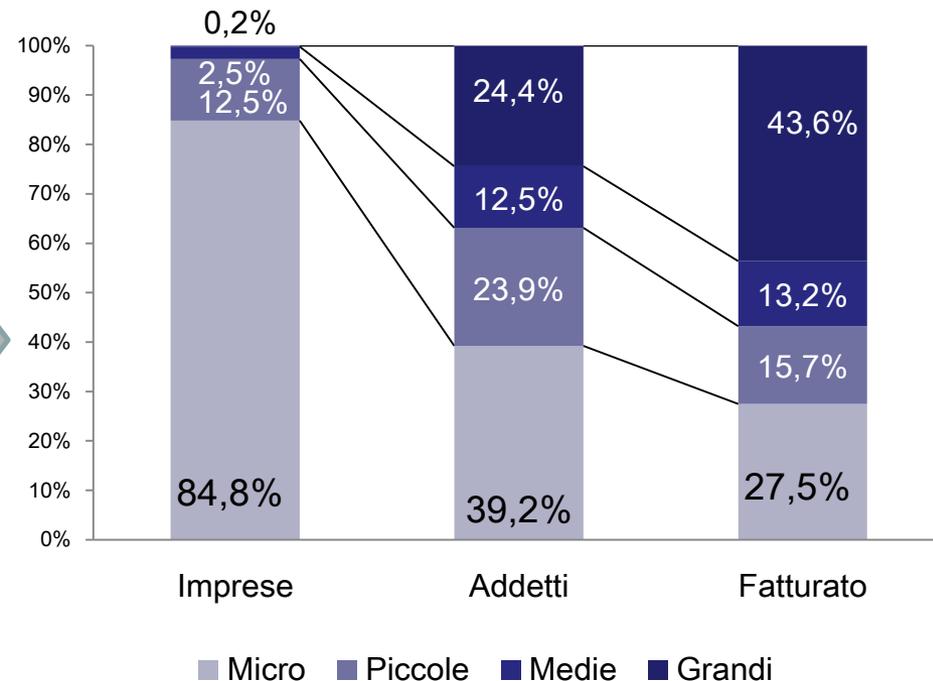
III. Il settore della Ricerca, Selezione Outplacement

IV. L'Italia e l'Europa: criticità e opportunità

- Il Management Consulting (MC) in Italia: un mercato da 3,1 mld euro di fatturato, con un business frammentato tra 17 mila aziende, dove le prime 35 società generano il 44% del fatturato del settore.

Struttura del mercato italiano per dimensione delle aziende

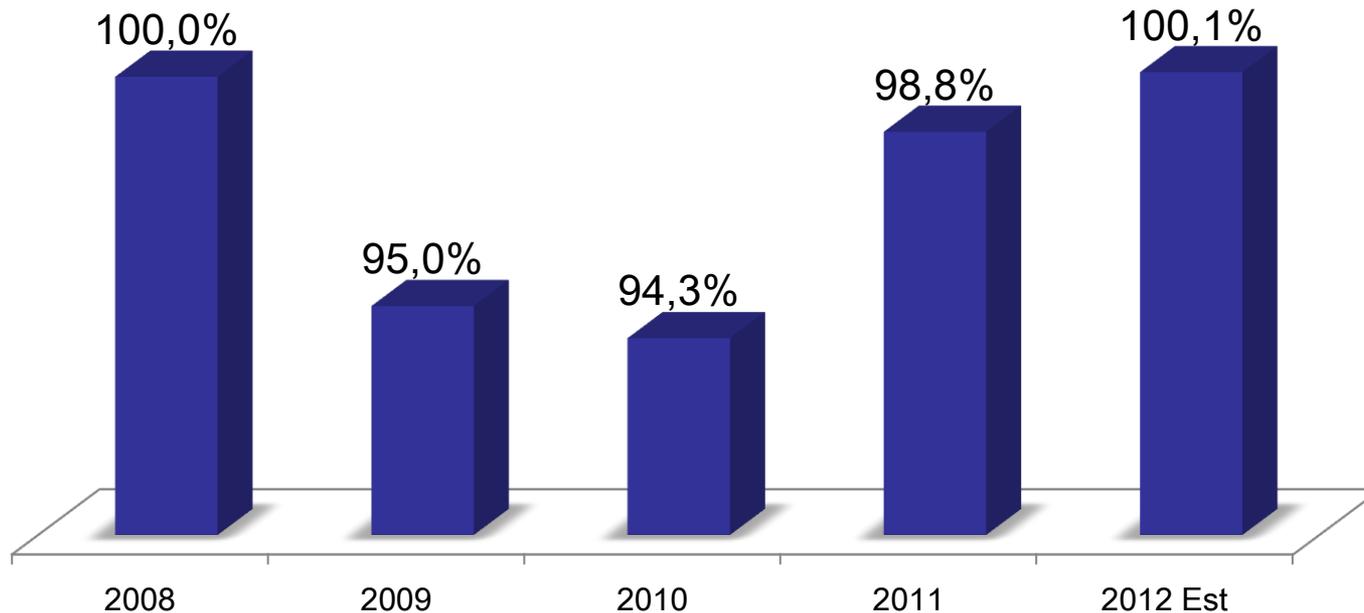
Dimensione aziende	Imprese	Addetti	Fatturato (mln €)
Grandi (>49)	35	7.912	1.390
Medie (10<49)	433	4.041	421
Piccole (3<10)	2.140	7.762	501
Micro (<3)	14.575	12.725	875
<b>Totale</b>	<b>17.183</b>	<b>32.440</b>	<b>3.187</b>



**Il Management Consulting rappresenta lo 0,2 del PIL nazionale**

- Il settore è in ripresa dopo un calo di due anni (+ 4,7% nel 2011 e + 1,3% nel 2012) ... un progressivo ritorno ai valori del 2008!

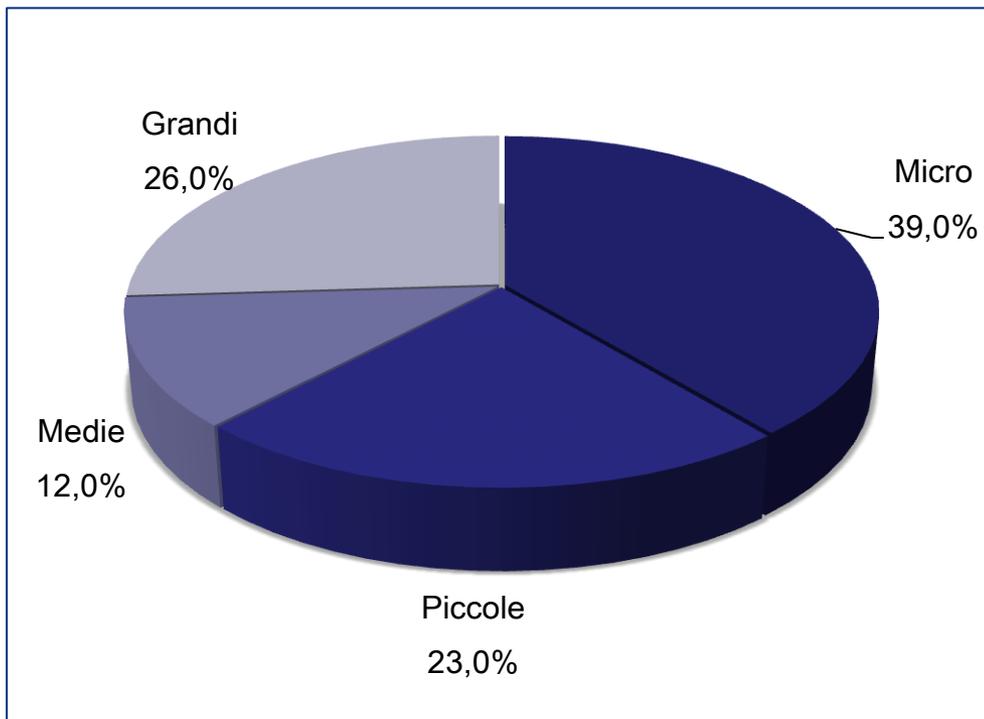
Evoluzione del fatturato MC Italia dal 2008 ad oggi  
(Numero indice base 2008 = 100)



**Con una sempre crescente polarizzazione tra winners e losers**

- Il settore impiega oltre 32.000 addetti, oltre l'85% dei quali svolge ruoli professionali

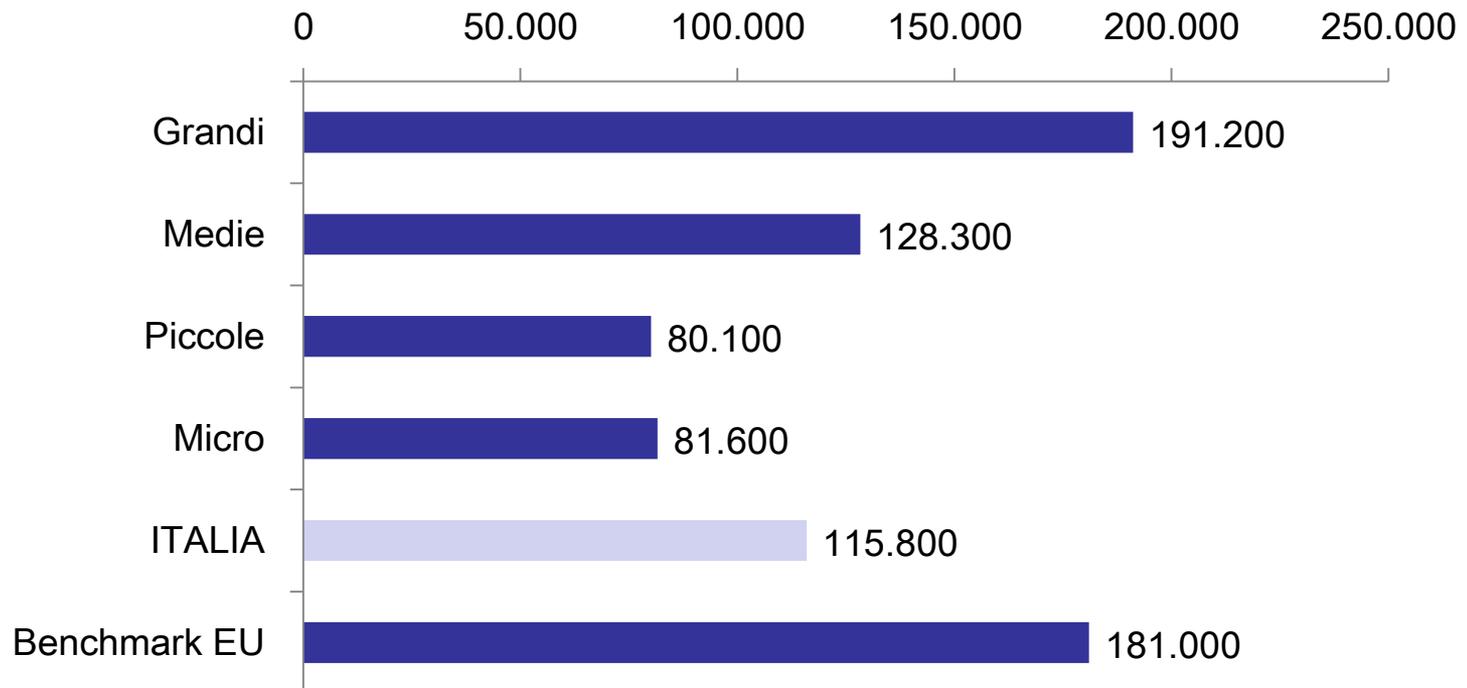
### Composizione addetti per classe dimensionale



- L'occupazione di professional si presenta inelastica rispetto all'andamento del fatturato
- Nel 2011 l'occupazione di professional è cresciuta del +1%

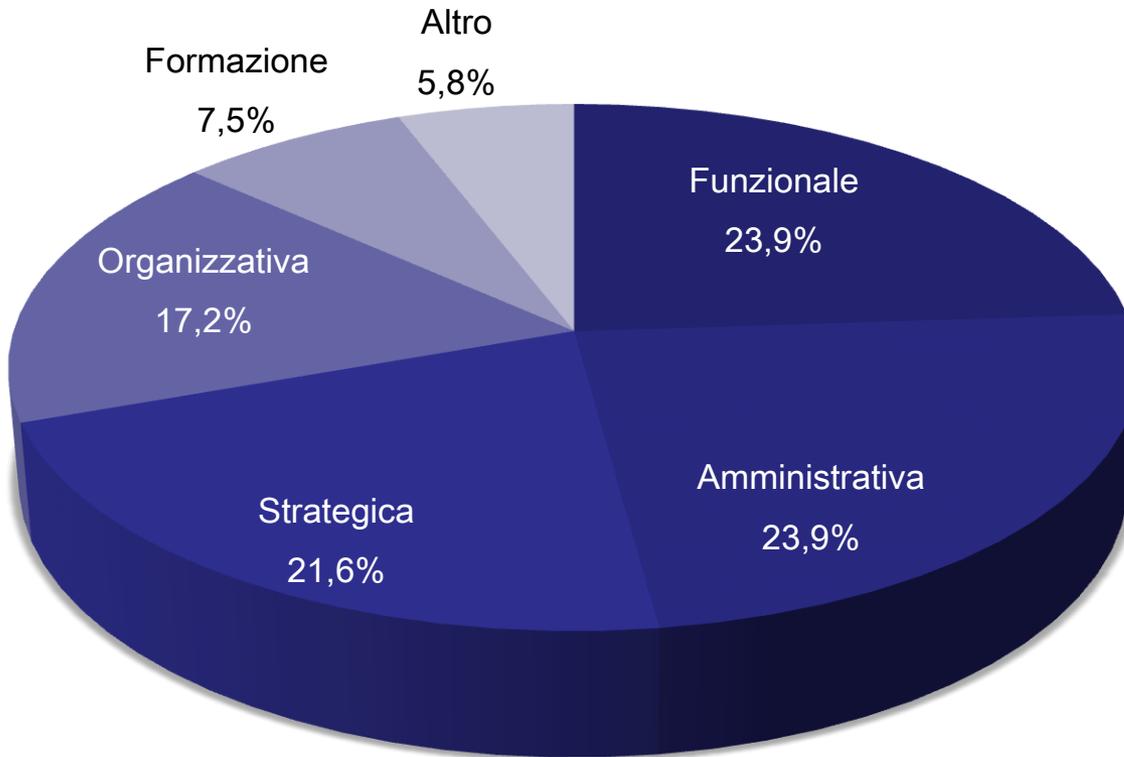
- La produttività media per professional è aumentata del 3,8% ma rimane bassa rispetto agli standard europei:
  - pesa il un pricing in calo del - 3,2%
  - ... anche se la chargeability è in crescita del 7,3%

Fatturato per professional – per classe dimensionale



- Il MC opera su quattro aree di specializzazione principali, con significative differenze tra classi dimensionali

Fatturato MC per area di specializzazione

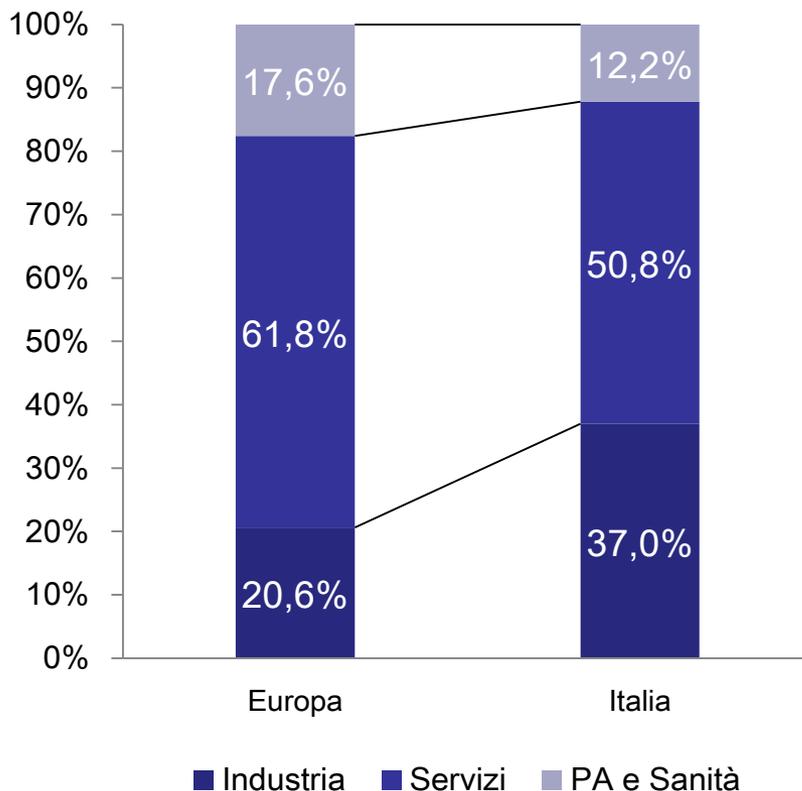


Nel corso del 2011 si è registrato:

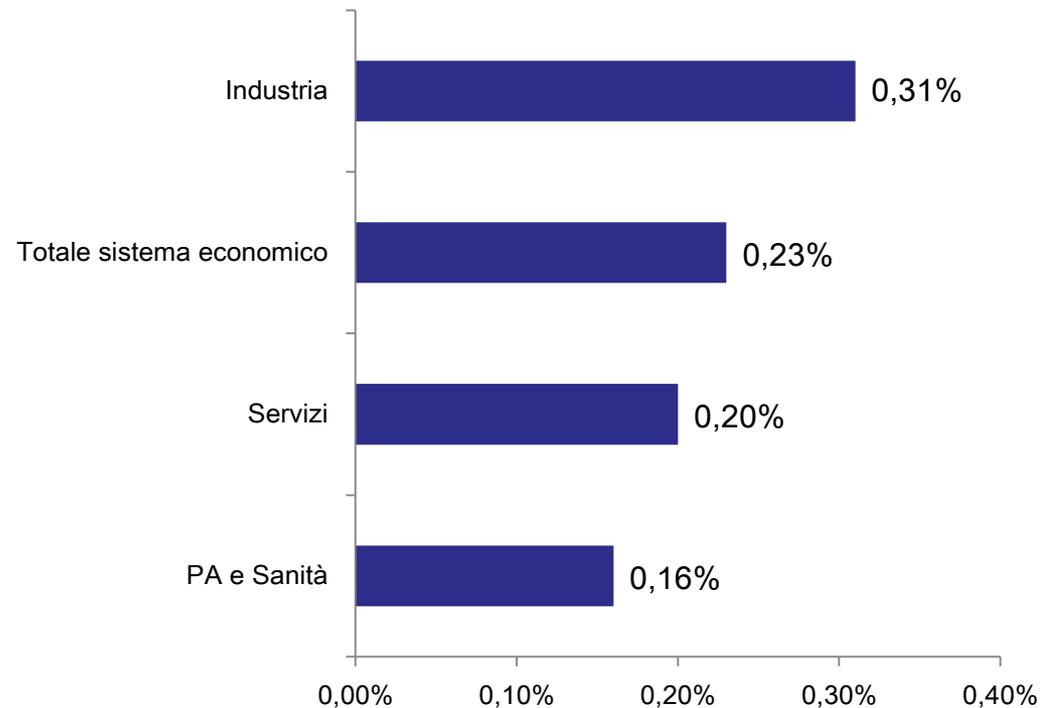
- Un aumento nell'area "strategia", presidiato maggiormente dalle grandi
- Una stabilità nelle "aree funzionali" di IT e operations
- Una contrazione nell'area "organizzazione e formazione" presidiato maggiormente dalle medie, piccole e micro società.

- Rispetto al benchmark Europa, in Italia il MC è molto attivo nel settore manifatturiero ma è poco sviluppato nel Pubblico e (in misura minore) nei Servizi, come confermato dall'incidenza sul valore aggiunto.

Fatturato MC per settori clienti – confronto con i maggiori Paesi dell'Europa

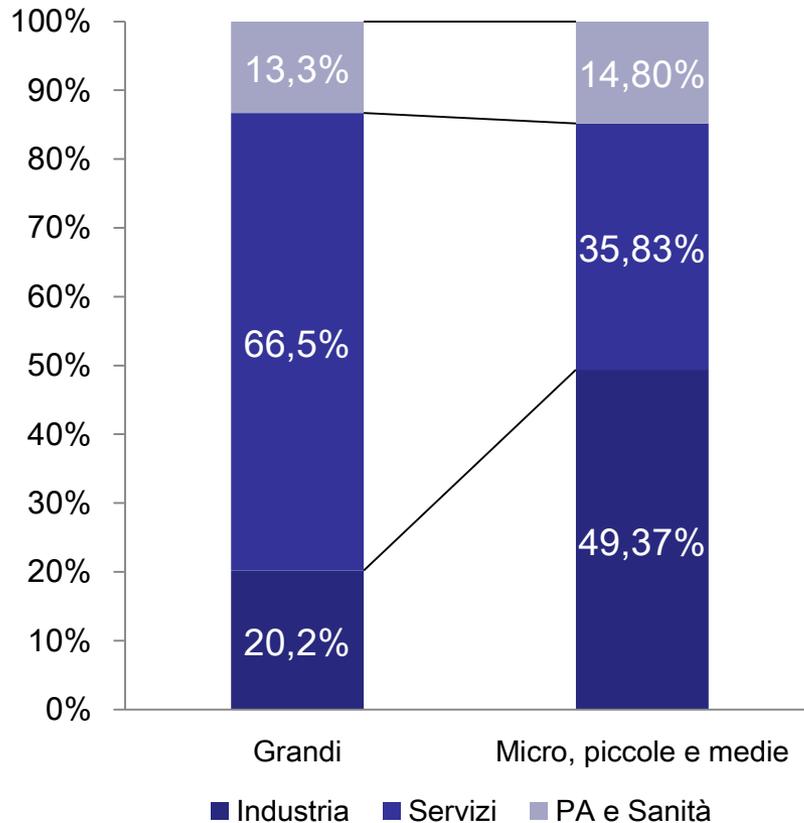


Incidenza della consulenza sul valore aggiunto

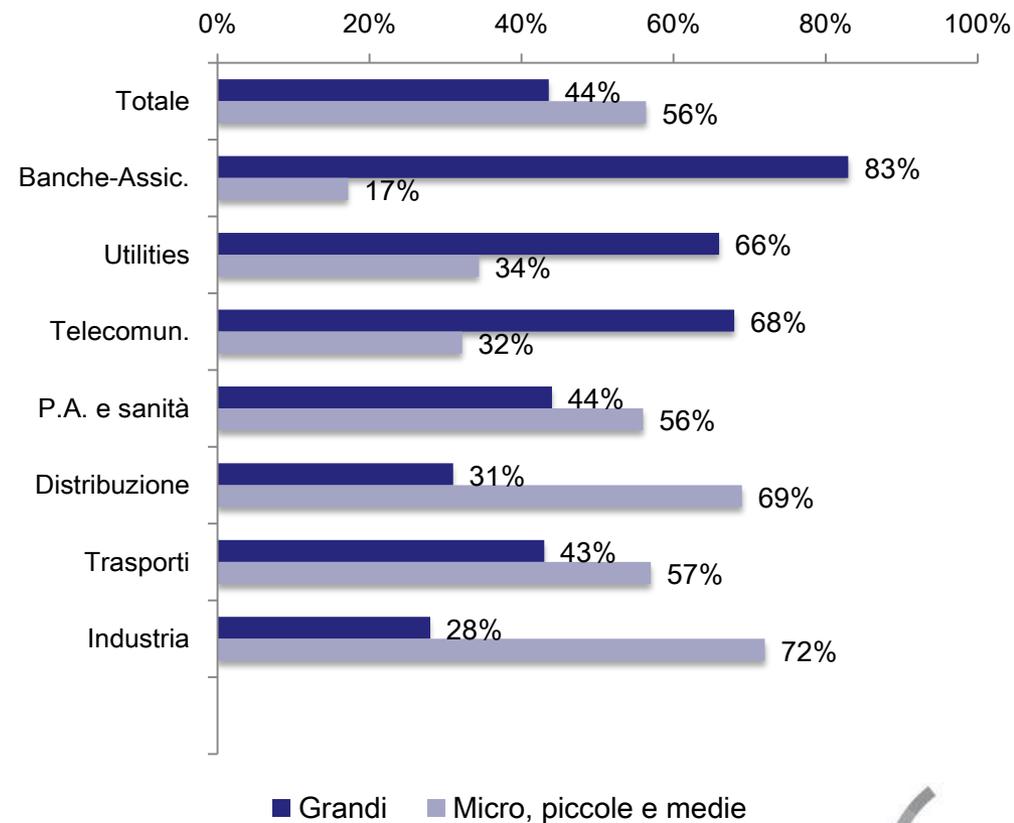


## — ...con notevoli differenze tra le grandi società e le altre aziende

Fatturato MC per settori clienti – confronto per classi dimensionali



QdM per sottosettore – confronto tra Grandi ed altre aziende



- L'internazionalizzazione delle società di Management Consulting registra una crescita decisiva passando dai 271 milioni di Euro del 2010 ai 330 milioni di Euro del 2011 (+22%). L'incidenza del fatturato estero rispetto al fatturato totale del settore è pari al 10%.
- L'export si presenta come la leva che permette alle società di consulenza di crescere anche a fronte di un mercato interno poco dinamico (+3% nel 2011). L'aumento della quota di export contribuisce per oltre il 40% alla crescita complessiva che il settore del MC ha fatto registrare nel 2011.

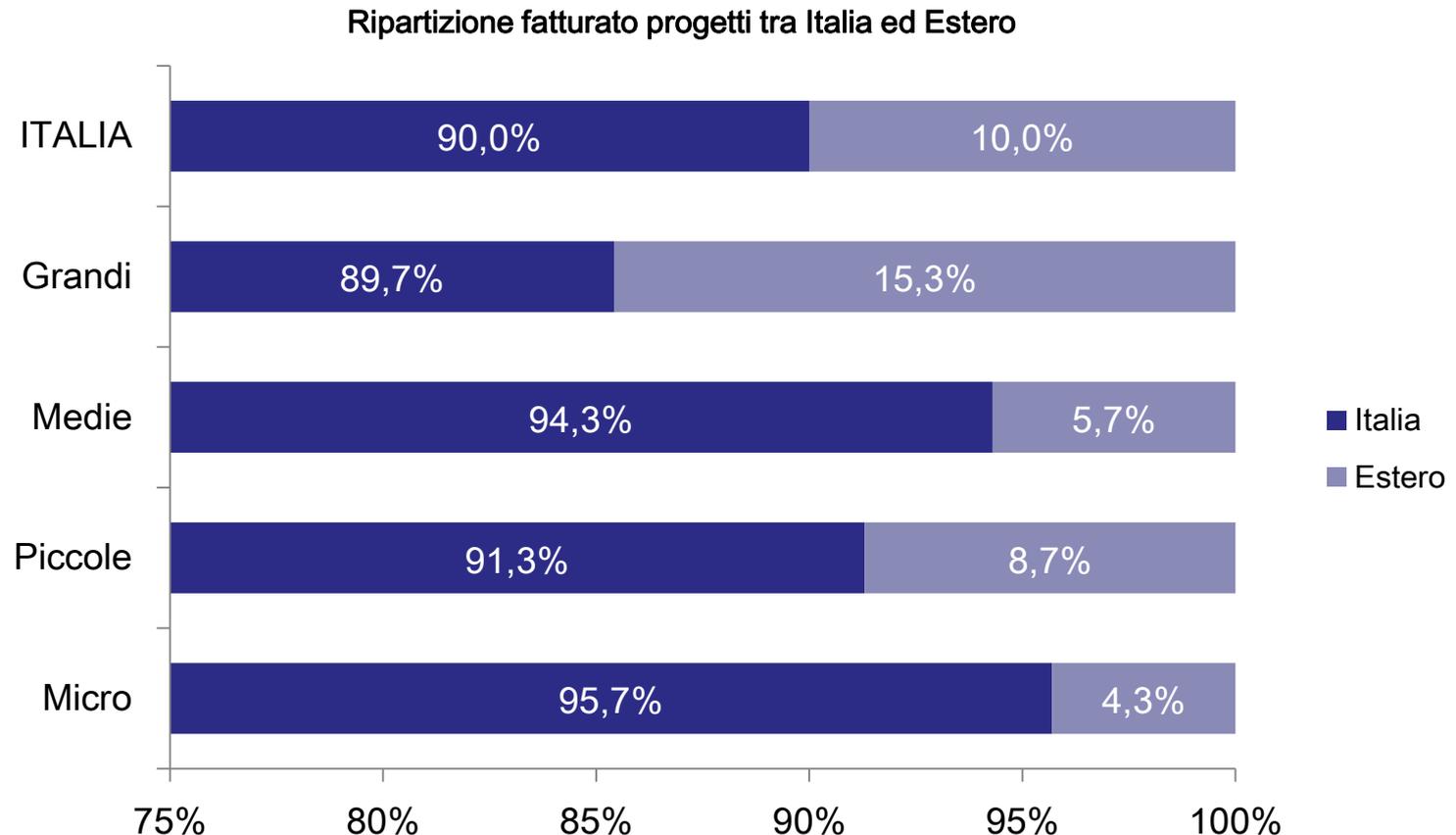
### **In positivo**

La crescita nell'export sta toccando tutte le classi dimensionali e non solo le grandi: la percentuale sale dal 14% al 22%.

### **In negativo**

La crescita nell'export delle micro e delle piccole società è ancora molto incentrato su collaborazioni spot (oltre il 50% dei casi)

- La presenza internazionale delle società di MC italiane è cresciuta in maniera distribuita sulle diverse classi dimensionali.



- Lo sviluppo del mercato della consulenza è fortemente condizionato dalla capacità di investimento delle PMI. Si riconosce peraltro che molte criticità dipendono dalla struttura dell'offerta

**“Cosa inibisce lo sviluppo del MC in Italia?”**  
% di coloro che ritengono molto importante il fattore.

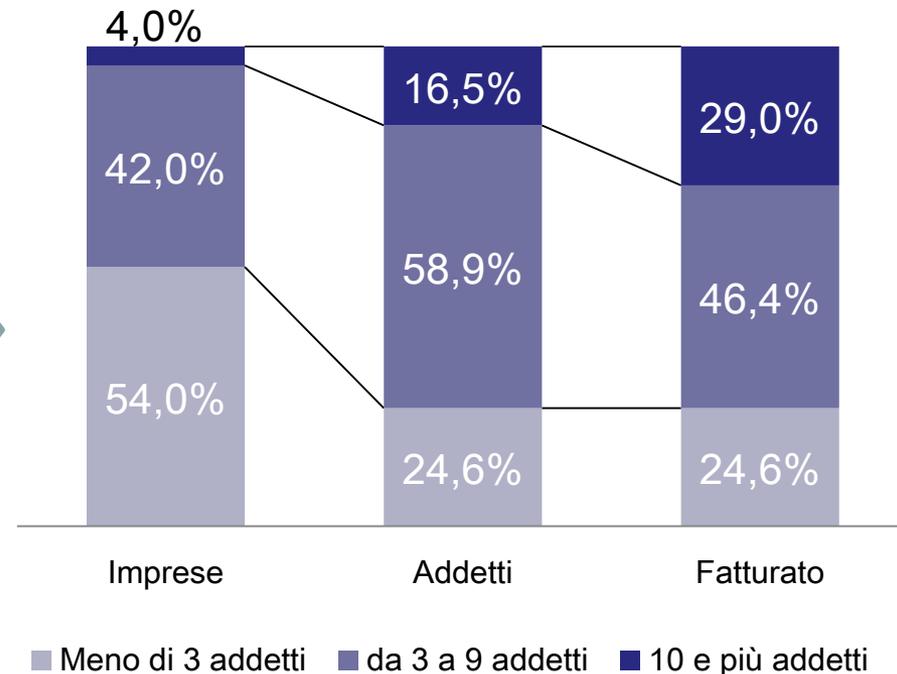


- I. Introduzione
- II. Il settore del Management Consulting
- III. Il settore della Ricerca, Selezione e Outplacement**
- IV. L'Italia e l'Europa: opportunità e criticità

- La Ricerca, Selezione e Outplacement (RSO) in Italia: un mercato da 183 milioni di euro, con un business che oltre 800 società, dove le società con meno di 10 addetti generano il 75% del fatturato del settore.

Struttura del mercato italiano per dimensione delle aziende

Dimensione aziende	Imprese	Addetti	Fatturato (Mln €)
Meno di 3 addetti	464	824	45
Da 3 a 9 addetti	360	1.972	85
10 e più addetti	34	552	53
<b>Totale</b>	<b>858</b>	<b>3.348</b>	<b>183</b>



- Il settore della RSO, anche sotto la sfida di nuovi player internet, è chiamata a confrontarsi con nuove strategie di posizionamento

#### Modalità pricing nel settore RSO

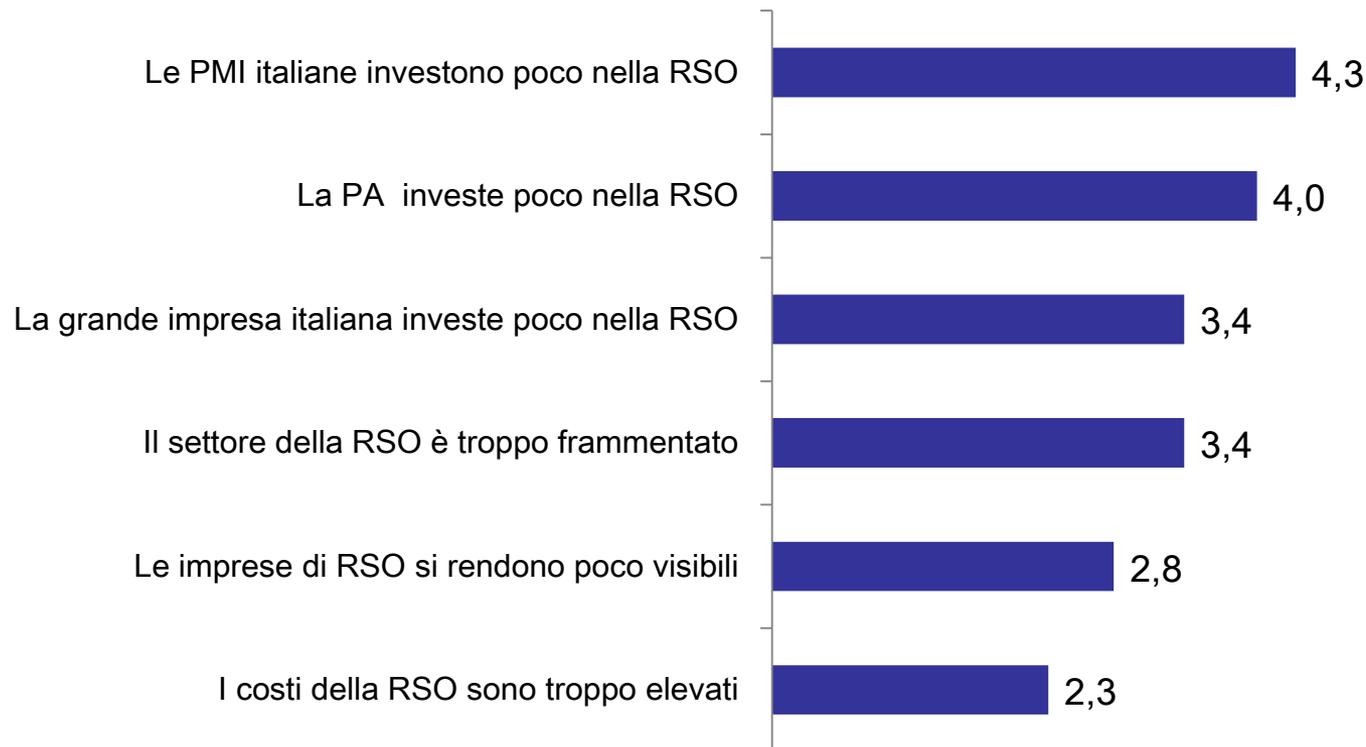


Il forte legame con il cliente rimane l'elemento centrale:

- Il 14% deriva da grandi clienti
- Il 44% del fatturato deriva da clienti consolidati

- Lo sviluppo della “Ricerca, Selezione e Outplacement” è fortemente condizionato dalla capacità di investimento delle PMI. Si riconoscono peraltro solo in parte le criticità che dipendono dalla struttura dell’offerta

### “I principali fattori che rallentano o bloccano il settore RSO in Italia” Voto medio - Livello di importanza da 1 a 5 (1= per niente, ... , 5= moltissimo)



- I. Introduzione
- II. Il settore del Management Consulting
- III. Il settore della Ricerca, Selezione e Outplacement
- IV. L'Italia e l'Europa: Opportunità e criticità**

- Il settore del Management Consulting sembra non riuscire a convergere sul profilo delineato dal benchmark europeo:
  - Il peso del settore MC sul PIL: 0,2% vs. 0,057%
  - La produttività dei professional: 115.800 vs. 234.000 euro/anno

Ci sono elementi strutturali che frenano e continueranno a frenare

- la contrazione della consulenza nella PA
- la limitata propensione all'investimento in consulenza da parte delle PMI (in un tessuto incentrato sulle PMI)
- la contrazione della consulenza nella PA

... ma anche

- la frammentazione dell'offerta di servizi di consulenza
- il basso pricing delle micro/piccole imprese

## Un gap in crescita? ... non necessariamente!

- premesso che c'è una quota molto rilevante di micro e piccolissime imprese che ci allontana dai parametri dell'Europa e molte grandi che già si sono allineate ...
- emerge la potenzialità ma anche la criticità delle medie imprese (e le più grandi delle piccole) ... sono sul crinale e il loro futuro è importante per il futuro del settore:
  - Le strategie di **crescita “via alleanze”**: le alleanze si sono più che raddoppiate dal 2009 e oggi – in diverse forme – toccano oltre il 20% delle imprese
  - Le strategie di **internazionalizzazione**: il fatturato export è cresciuto e nel 2001 oltre un terzo di queste imprese opera anche fuori dall'Italia (di cui il 38% con sedi all'estero)

Alleanze e Internazionalizzazione della Media società di consulenza:  
due parametri chiave per monitorare il gap con l'Europa!