

## **Il Management Consulting in Italia Secondo Rapporto 2011**

Giovanni Benedetto

*Assoconsult*

Corrado Cerruti – Gustavo Piga

*Università di Roma Tor Vergata*

Stati Generali del Management Consulting  
Roma, 28 giugno 2011

## I. Introduzione

II. Risultati dell'indagine

III. Analisi qualitativa dei trend

IV. Verso una politica economica per i servizi

- Seconda edizione del rapporto sul Management Consulting in Italia
  - Progetto avviato a febbraio, con presentazione dei risultati nell'ambito degli Stati Generali e rapporto finale a luglio
  - Partnership tra Assoconsult e Università Tor Vergata, con il coinvolgimento di oltre 30 tra ricercatori e consulenti
- Sensibile arricchimento delle informazioni raccolte
  - Indagine statistica estesa a 264 aziende, rispetto alle 150 del 2010
  - Affinamento delle metodologie di indagine
  - Raccolta di valutazioni qualitative, grazie a 11 interviste approfondite con operatori del settore ed opinion leader

- Per ricostruire il quadro complessivo del settore abbiamo seguito in parallelo 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> <li>▪ Verifica a campione su 3.800 imprese</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Predisposizione questionari di ricerca</li> <li>▪ Raccolta e analisi di 264 questionari</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analisi di bilancio su campione di 90 società di consulenza</li> </ul>

— Il Management Consulting nella definizione seguita in questa ricerca:

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

I. Introduzione

**II. Risultati dell'indagine**

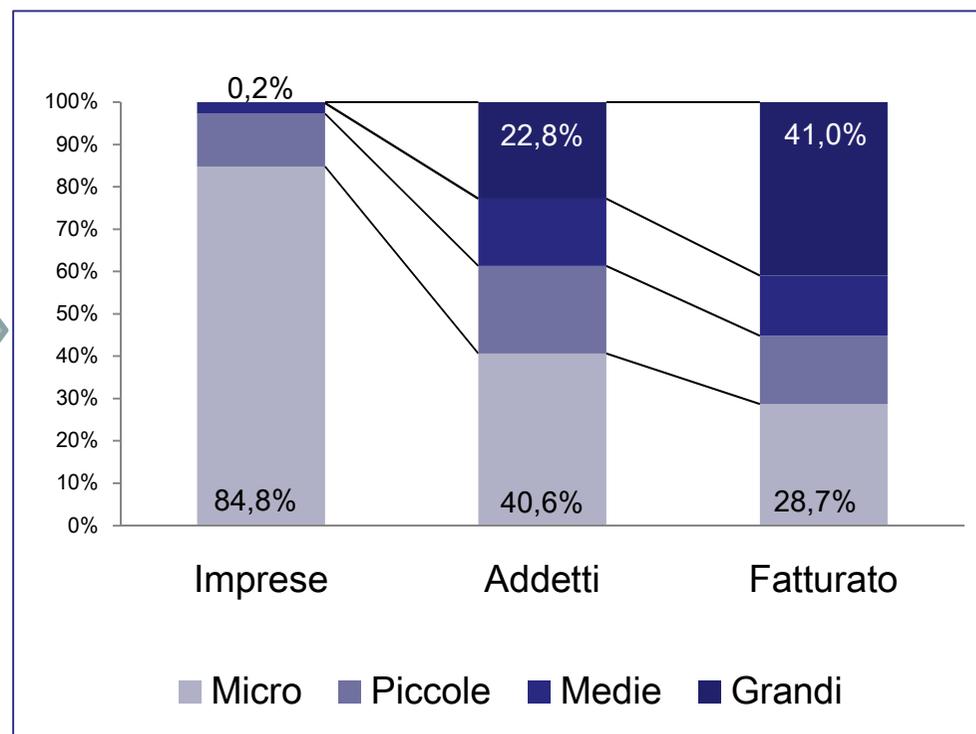
III. Analisi qualitativa dei trend

IV. Verso una politica economica per i servizi

- Il Management Consulting (MC) in Italia: un mercato da 3 mld euro di fatturato, con un business frammentato tra 16 mila aziende, dove le prime 35 società generano il 41% del fatturato del settore.

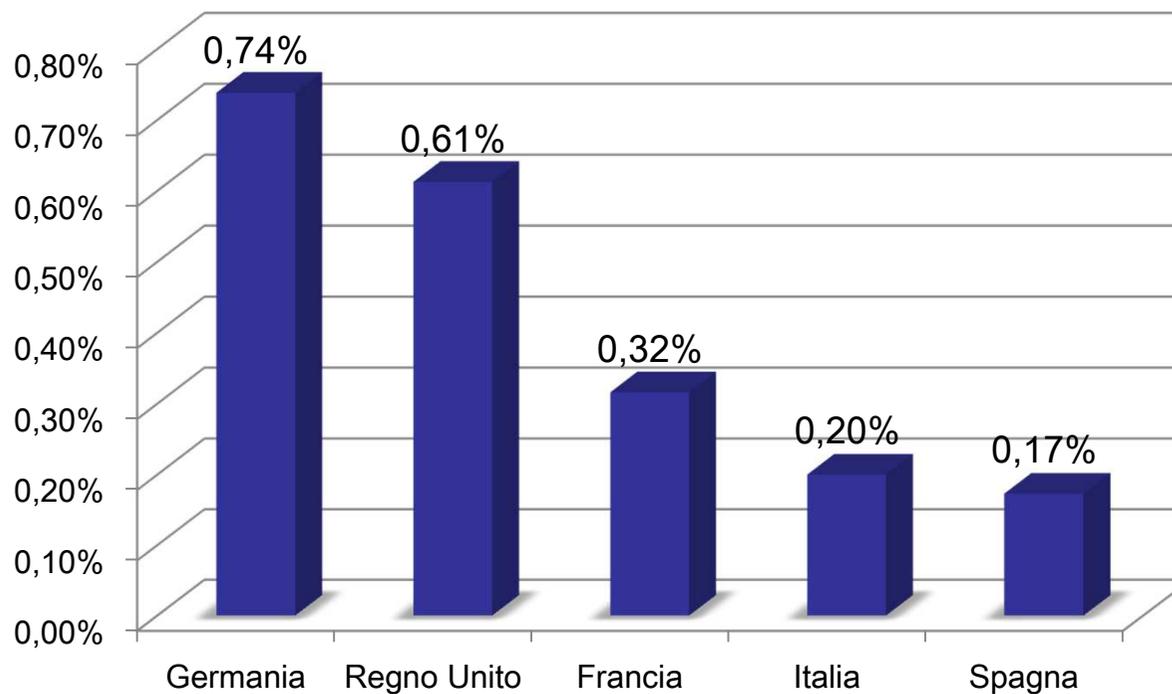
### Struttura del mercato italiano per dimensione delle aziende

Dimensione aziende	Imprese	Addetti	Fatturato (mln €)
Grandi (>49)	35	7.721	1.250
Medie (10<49)	413	5.388	432
Piccole (3<10)	2.044	7.002	490
Micro (<3)	13.912	13.733	872
<b>Totale</b>	<b>16.404</b>	<b>33.844</b>	<b>3.044</b>



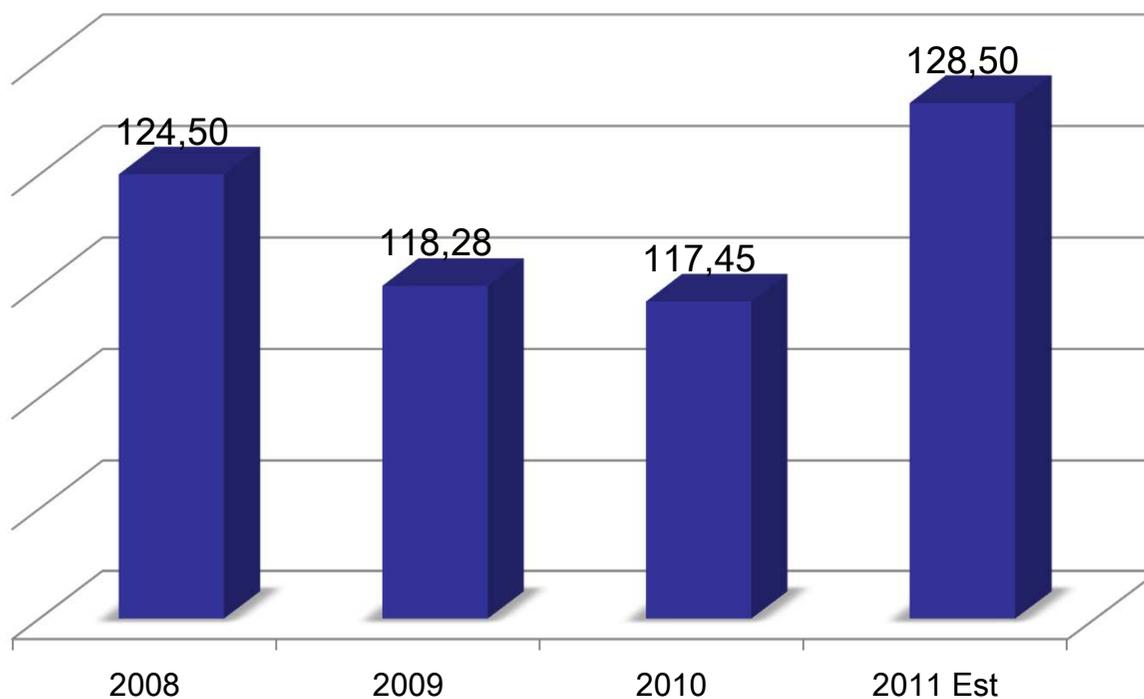
- ... ed un contributo all'economia italiana inferiore rispetto agli altri grandi paesi dell'Europa Occidentale

Incidenza fatturato MC su PIL nazionale



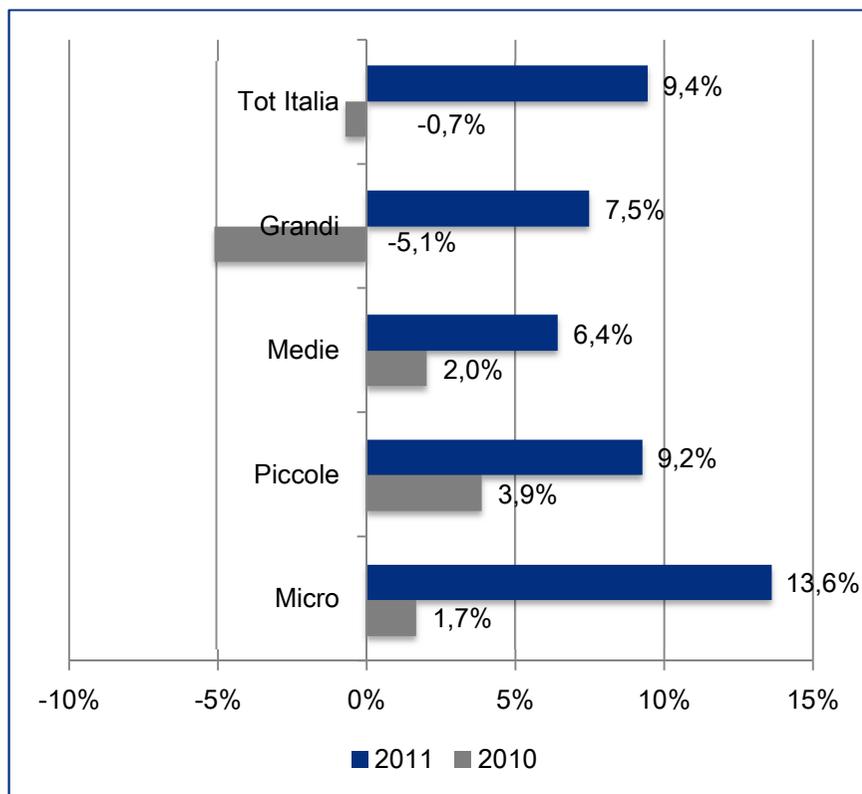
- Il settore è in calo da due anni, anche se le aspettative degli operatori sono rosee per il 2011

Evoluzione del fatturato MC Italia dal 2008 ad oggi  
(indice 2005 = 100)

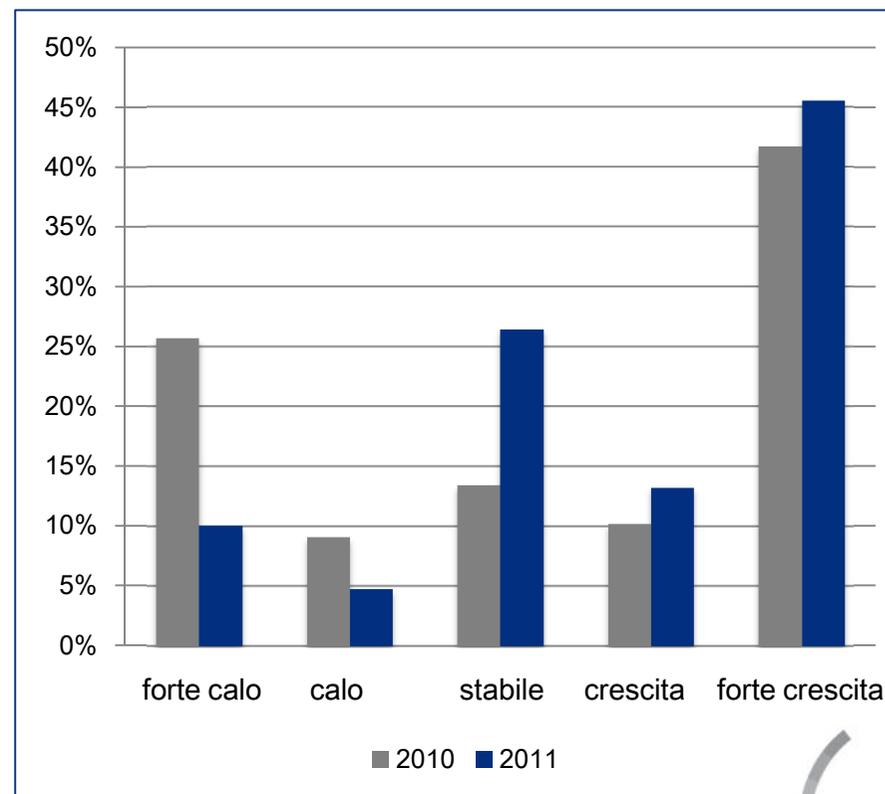


- La crisi economica ha colpito in misura maggiore le grandi aziende, e sta polarizzando il mercato tra *winner* e *losers*

Evoluzione fatturato per classe dimensionale

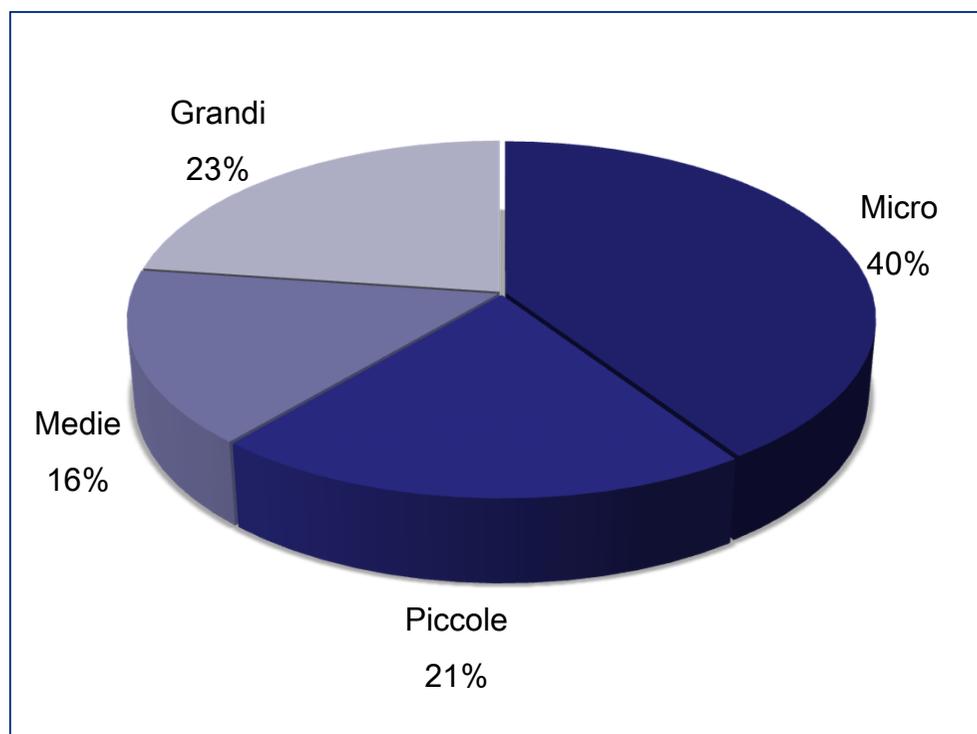


Distribuzione evoluzione del fatturato per azienda



- Il settore impiega 33.800 addetti, oltre l'80% dei quali svolge ruoli professionali

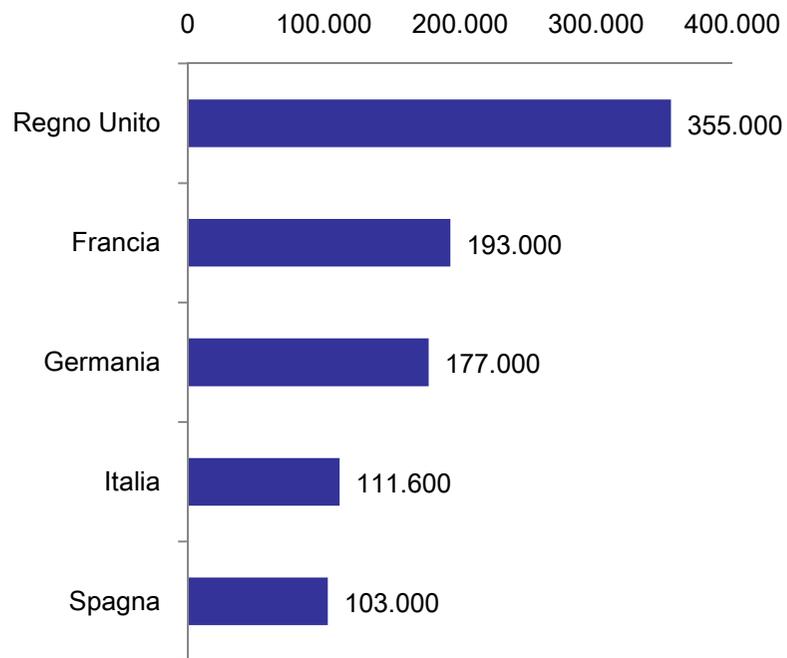
## Composizione addetti per classe dimensionale



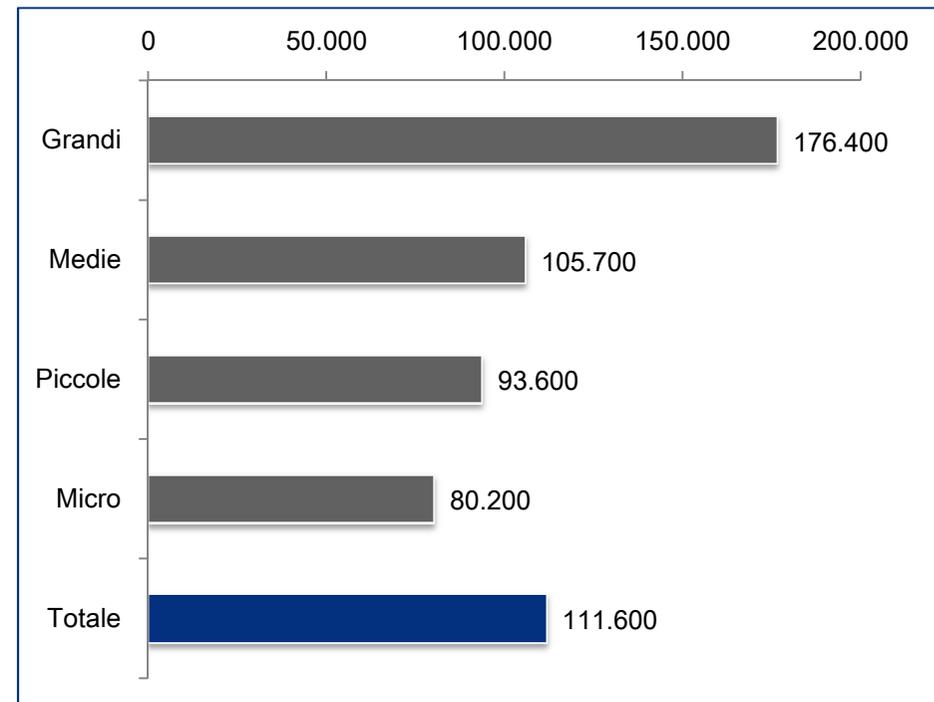
- L'occupazione si presenta inelastica rispetto all'andamento del fatturato
- Nel 2010 l'occupazione è rimasta stabile (+0,2%)
- Nel 2011 è prevista una ripresa (+1,5%), soprattutto nel segmento delle grandi

— La produttività per professional è modesta....

**Fatturato annuo per professional – confronto europeo**

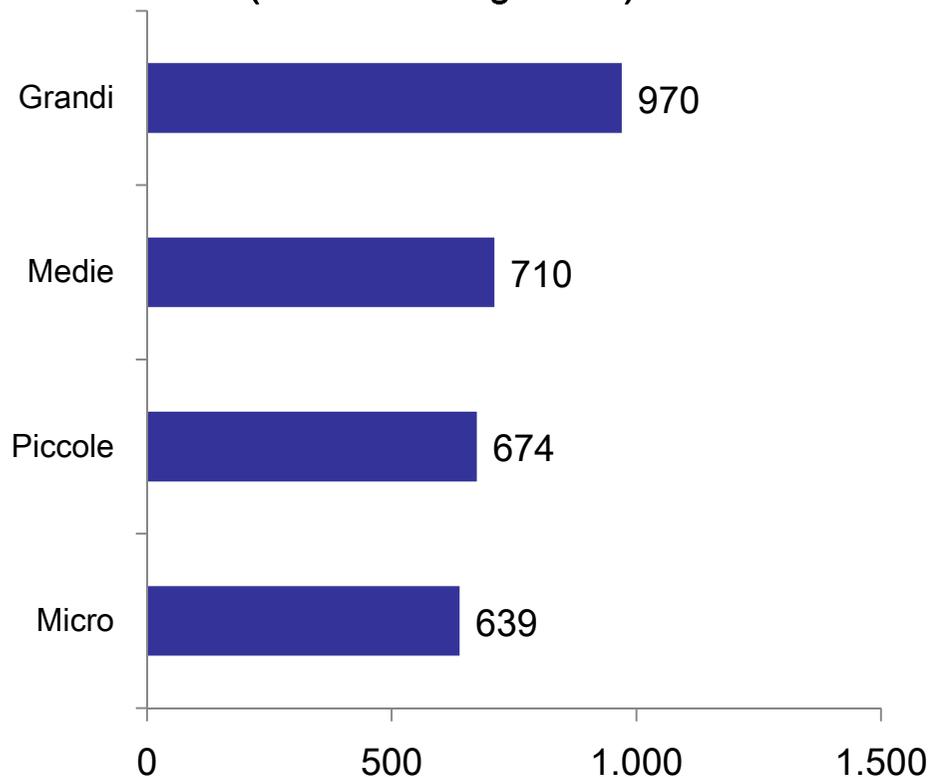


**Fatturato per professional – per classe dimensionale**

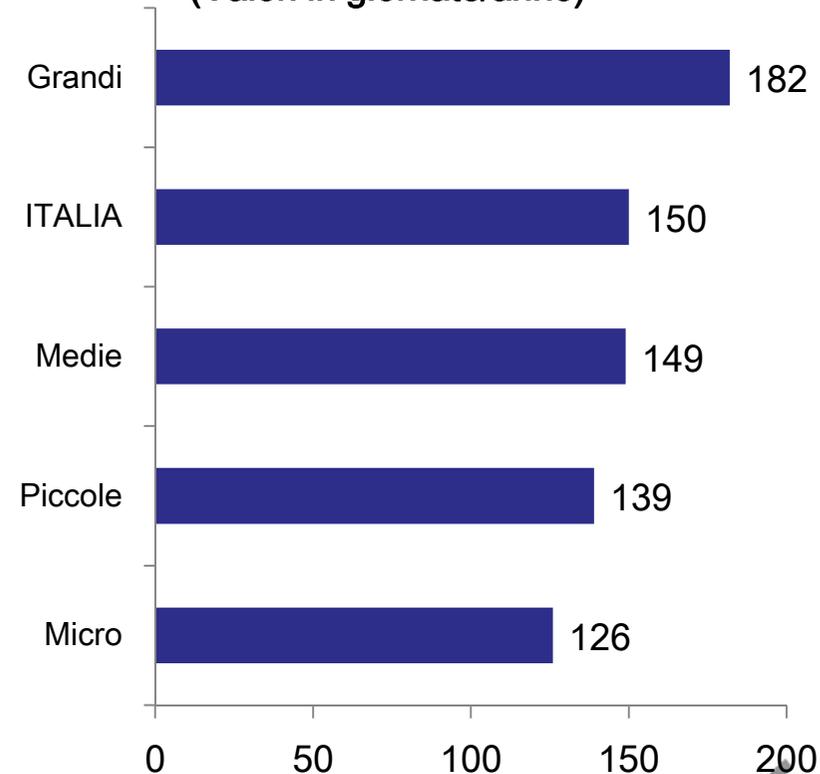


- ...a causa anche di un pricing dei servizi basso rispetto agli standard Europei e di una chargeability ridotta

**Tariffa media giornaliera – confronto tra classi**  
(Valori in euro/giornata)

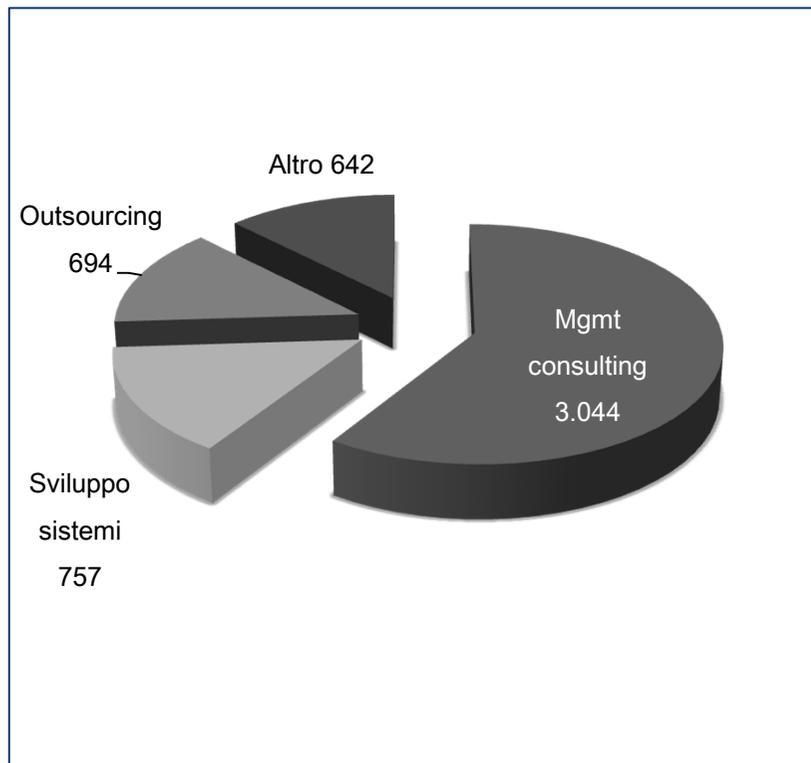


**Chargeability - media confronto tra classi**  
(Valori in giornate/anno)

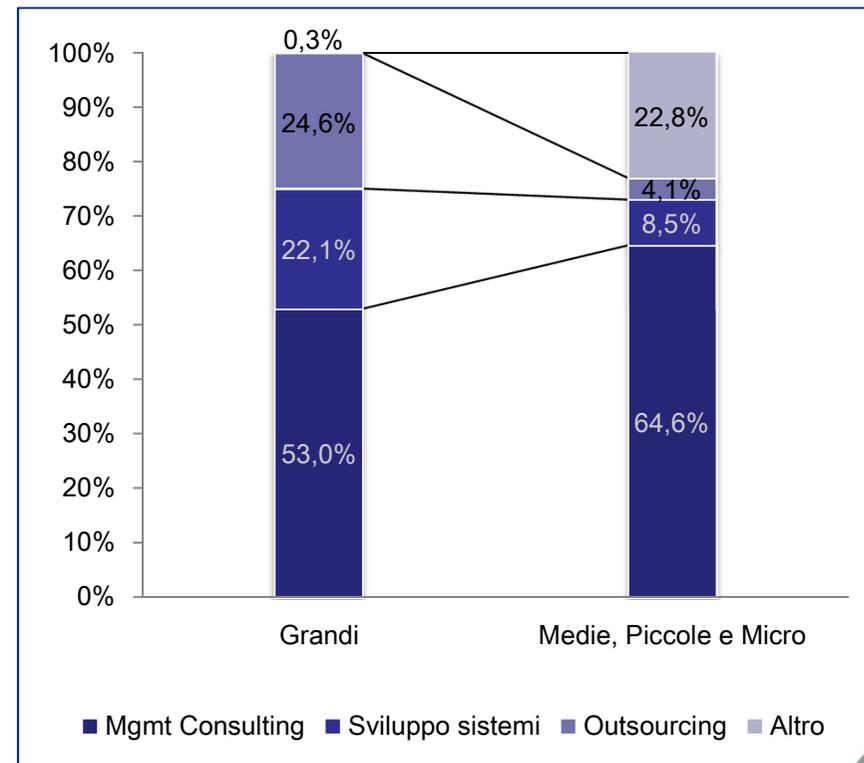


- Quasi la metà del business viene sviluppato in ambiti diversi dal MC, e dà luogo ad un fatturato complessivo superiore a 5,1 mld Euro

Composizione fatturato società di consulenza (mln €)

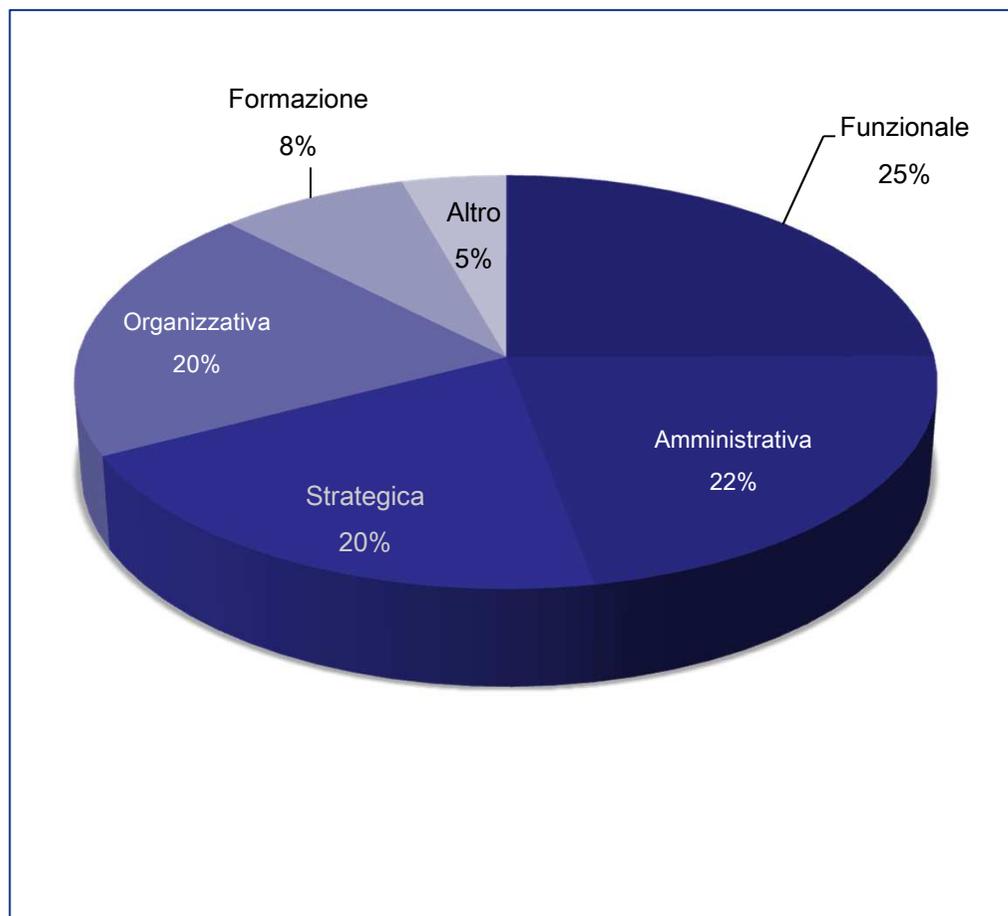


Composizione fatturato – confronto tra classi dimensionali



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

Fatturato MC per area di specializzazione

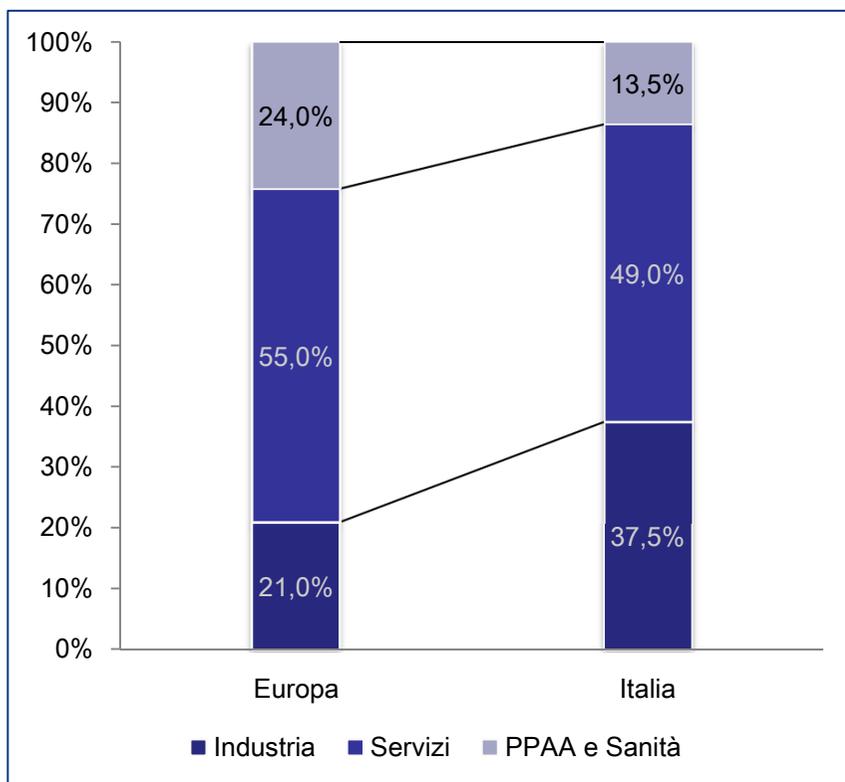


Nel corso del 2010 si è registrato:

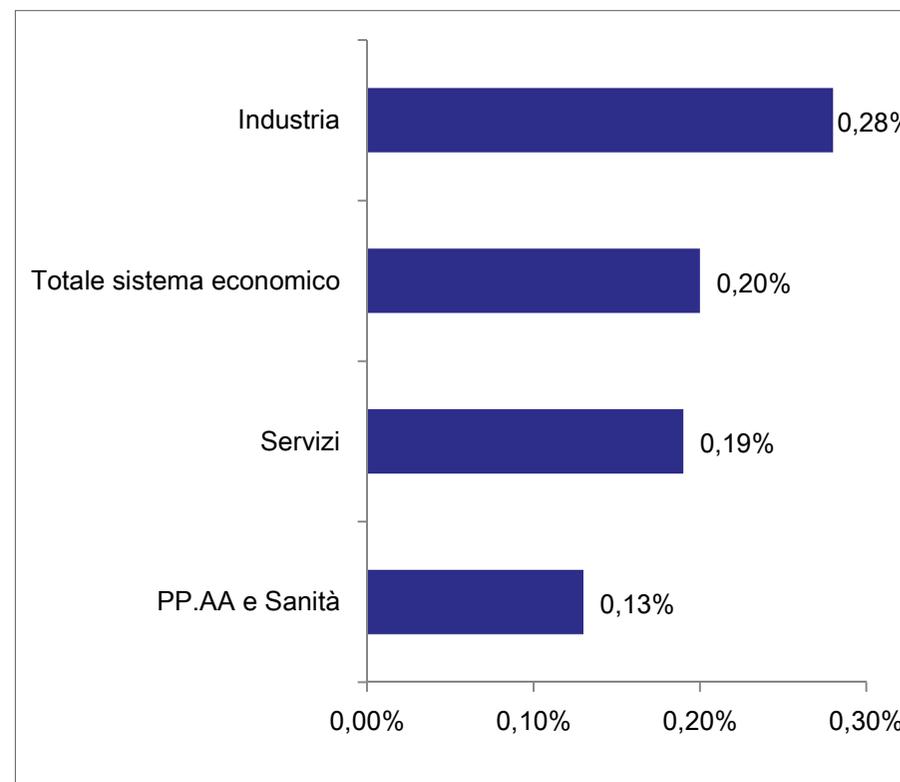
- Un calo nell'area "strategia", presidiato maggiormente dalle grandi
- Una crescita nelle "aree funzionali" di IT e operations
- Una forte crescita nell'area "organizzazione e formazione" presidiato maggiormente dalle medie, piccole e micro società.

- Rispetto al benchmark, 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**

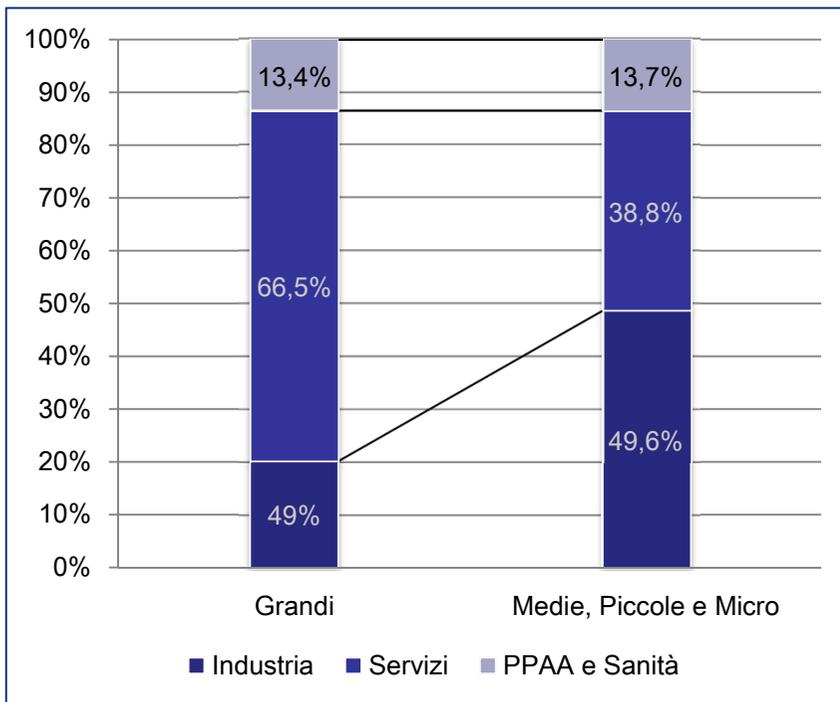


**Incidenza della consulenza sul valore aggiunto**

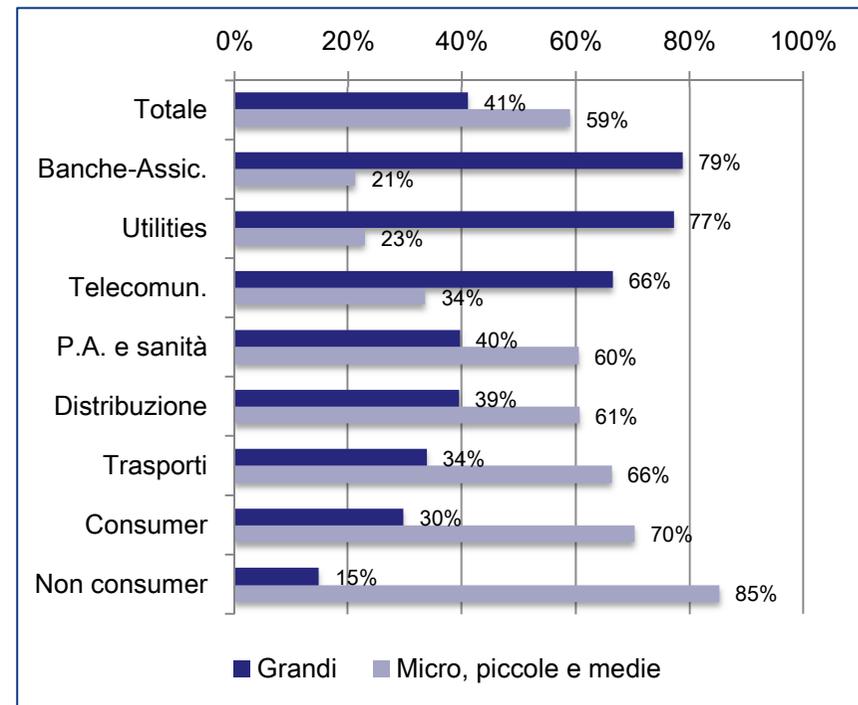


— ...con notevoli differenze tra le grandi società e le altre aziende

Fatturato MC per settori clienti – confronto per classi dimensionali

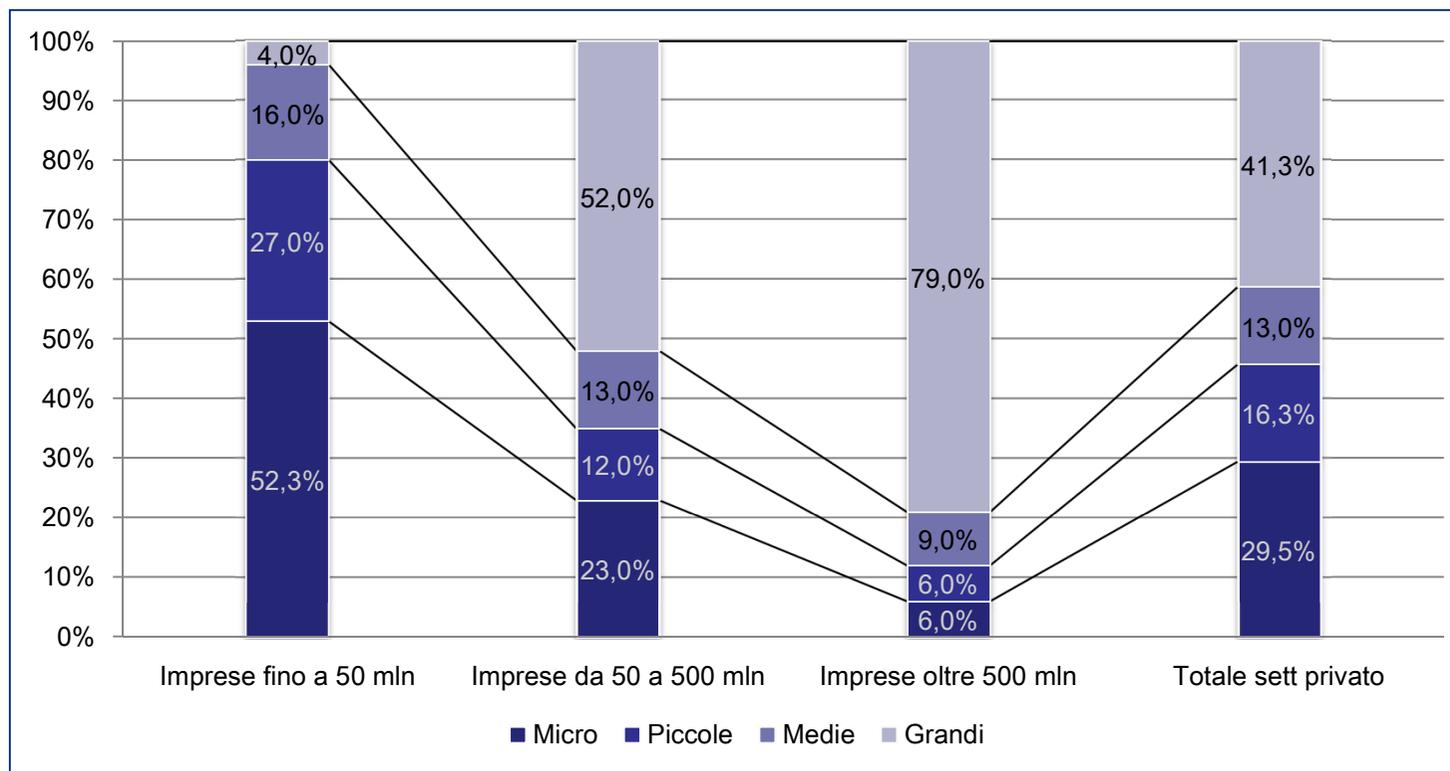


QdM per sottosettore – confronto tra Grandi ed altre aziende



- La diversa strategia di presenza delle varie classi dimensionali si manifesta nelle quote di mercato delle società di MC

Settore privato – quote di mercato relative per dimensione dei clienti



Valore mercato  
(mln €)

1.037

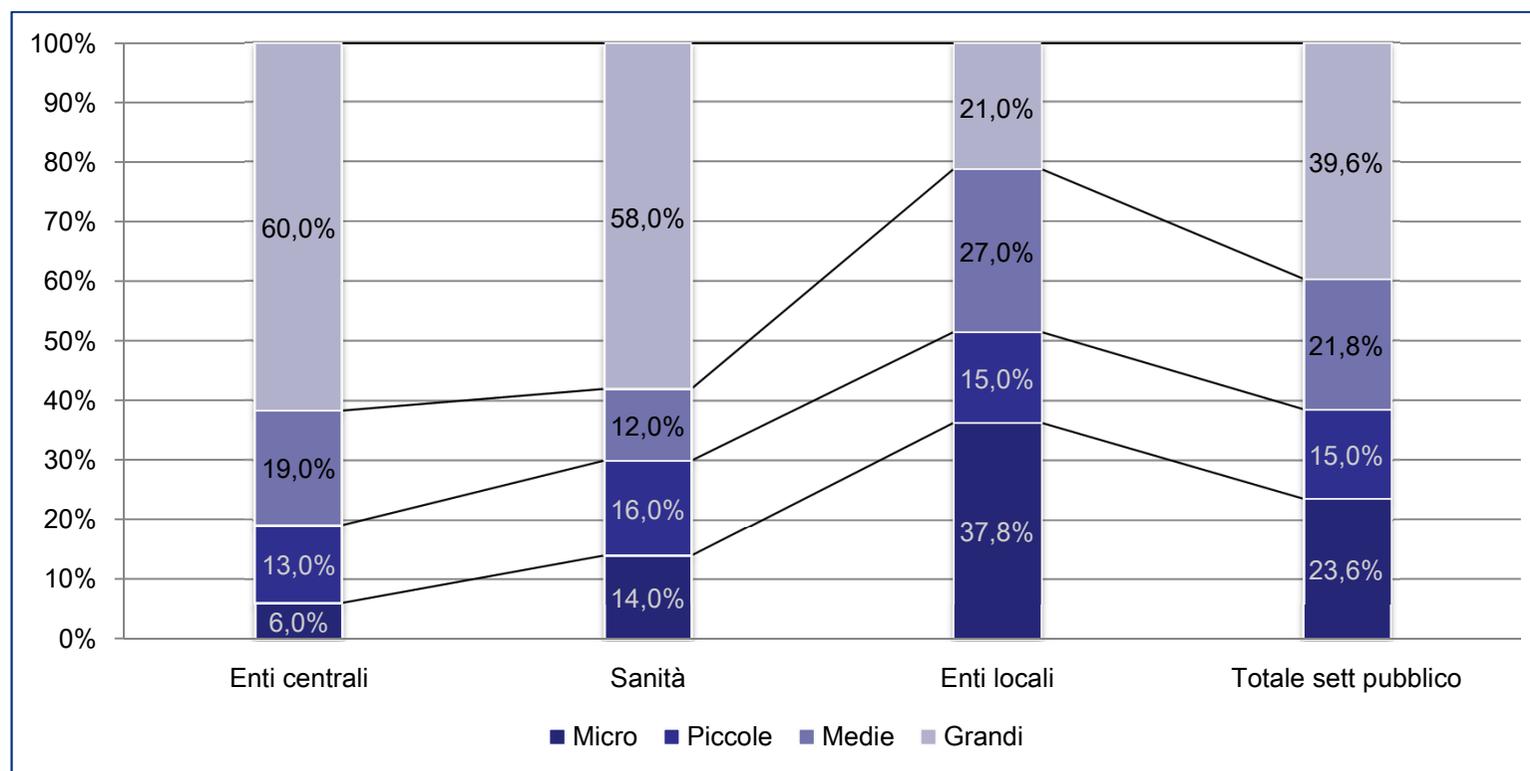
816

768

2.621

- La diversa strategia di presenza delle varie classi dimensionali si manifesta nelle quote di mercato delle società di MC

Settore pubblico– quote di mercato relative per tipologia dei clienti



Valore mercato  
(mln €)

152

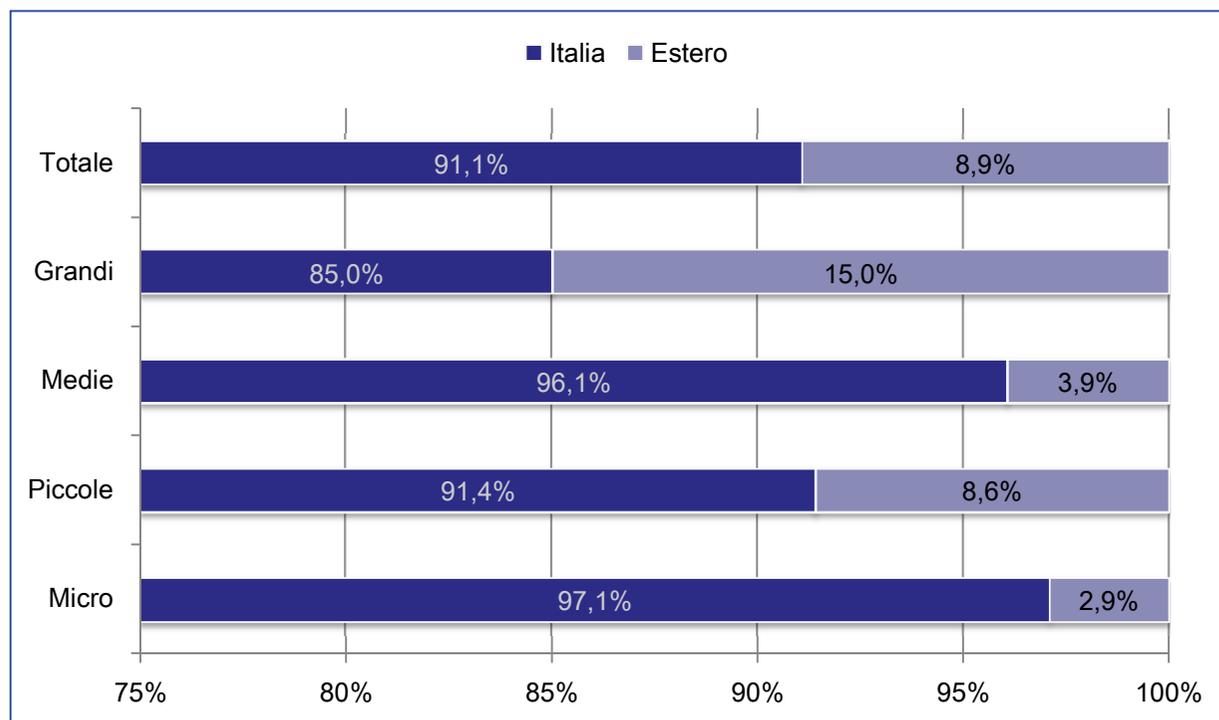
54

216

422

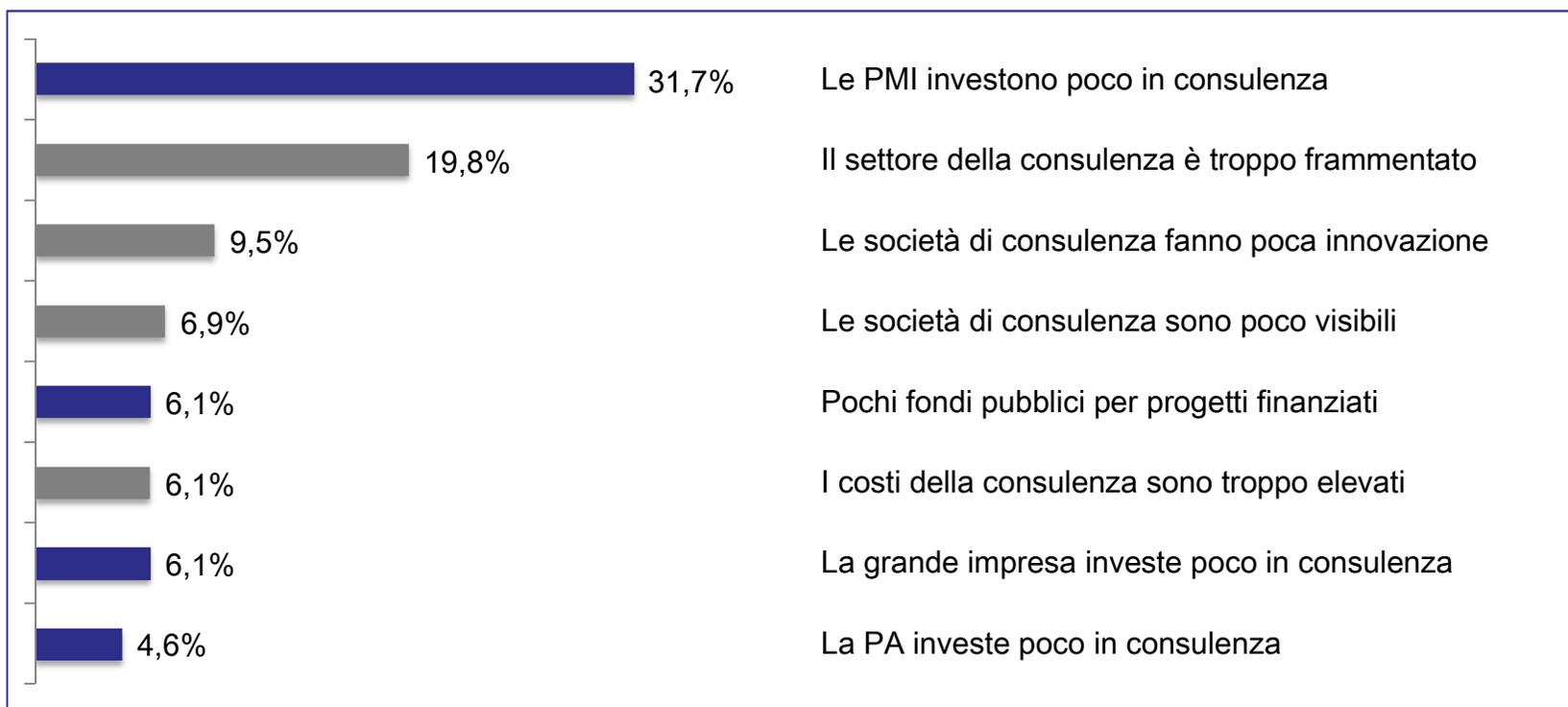
- Le società di MC italiane sono molto domestiche: solo le aziende maggiori hanno una quota di lavoro internazionale apprezzabile

Ripartizione fatturato progetti tra Italia ed Estero



- 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?”



I. Introduzione

II. Risultati dell'indagine

**III. Analisi qualitativa dei trend**

IV. Verso una politica economica per i servizi

- Il quadro del settore è stato completato dalle valutazioni qualitative di operatori e opinion leader sui temi:
  - Trend nella domanda di consulenza in Italia
  - Trend nell'offerta di consulenza in Italia
  - Caratteristiche dell'innovazione portata dalle società di consulenza
- Hanno contribuito, in ordine alfabetico:  
Pierluigi Brienza (Deloitte), Federico Butera (Fondazione IRSO), Carlo Capè (BIP), Ulderico Capucci (Neo-Polis), Fabio De Felice (Protom Group), Giorgio Del Mare (Methodos), Mariacristina Galgano (Gruppo Galgano), Mario Gibertoni (Studio Base), Vincenzo Lattanzio (Lattanzio e Associati), Lino Mastromarino (PWC) e Michele Parisatto (KPMG)

Le loro interviste saranno disponibili sul rapporto

- Enfasi su progetti in grado di portare risultati a breve, con una richiesta di supporto anche nell'execution
- Focus su progetti “specialistici” dove l'impresa ha meno competenze e/o risorse, anche a fronte di un management che è cresciuto professionalmente
- Forti tensioni sul prezzo (in ribasso) e sulla durata dei progetti (in contrazione/frammentata) con maggiore difficoltà a sviluppare un rapporto di partnership di lungo periodo
- Specificità nella domanda di consulenza della PA e delle PMI

**La consulenza si caratterizza sempre più  
come un “servizio maturo”**

- Enfasi sulla specializzazione (metodologie, strumenti, ambiti ...) con minore spazio per un ruolo di general advisory
- Identificazione dei megatrend e loro trasformazione in un “offering” ingegnerizzato (green/SCR, delocalizzazione, web 2.0)
- Nessun forte segnale di processi di consolidamento, anche se cadono le classiche segmentazioni dell’offerta e le grandi si presentano come “multi specializzate”
- Focus (in sviluppo) sull’internazionalizzazione delle attività verso i mercati emergenti

**La consulenza deve affrontare le sfide  
dell’equilibrio economico e della complessità organizzativa**

## Caratteristiche dell'innovazione portata dalla consulenza

- L'innovazione dovrebbe essere nel DNA delle società di consulenza ... verso i clienti, ma anche al loro interno!
- Le potenziali fonti dell'innovazione proposta dai consulenti sono:
  - la comprensione dei megatrend e la proposta di modelli e strumenti di gestione adeguati alle specificità del tessuto industriale italiano
  - la proposta, in maniera mirata e customizzata, di approcci e metodologie sviluppati in altri settori e/o paesi
  - la valorizzazione degli impatti strategico-organizzativi delle nuove tecnologie ICT ... non solo degli aspetti tecnici e implementativi

**... questo ruolo di stimolo all'innovazione però langue perché i clienti non chiedono innovazione e le società di consulenza investono di meno**

- I. Introduzione
- II. Risultati dell'indagine
- III. Analisi qualitativa dei trend
- IV. Verso una politica economica per i servizi

## **LA FORZA DELL'EUROPA STA DUNQUE NELLA SUA MANIFATTURA**

### **OCCORRE UNA POLITICA EUROPEA DI SUPPORTO AL MANIFATTURIERO (1)**

- L'Europa deve tutelare il suo più prezioso patrimonio in campo economico: la manifattura, che occupa circa 34 milioni di persone, senza considerare l'indotto.

### **OCCORRE ANCHE UNA POLITICA ITALIANA A SUPPORTO DELLA MANIFATTURA (1)**

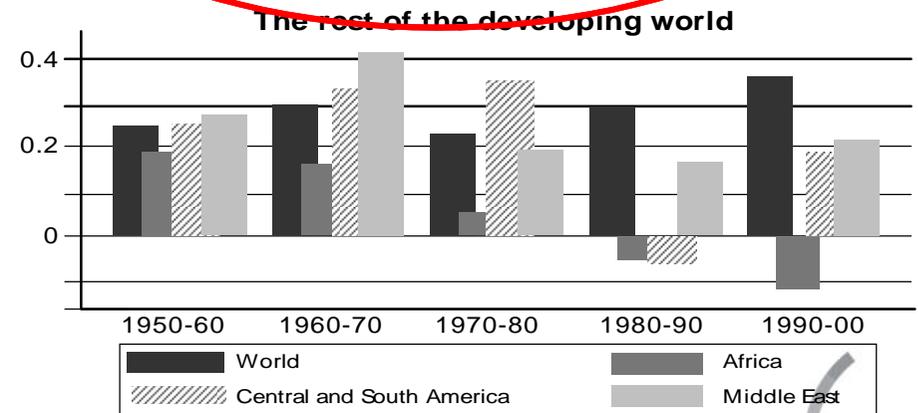
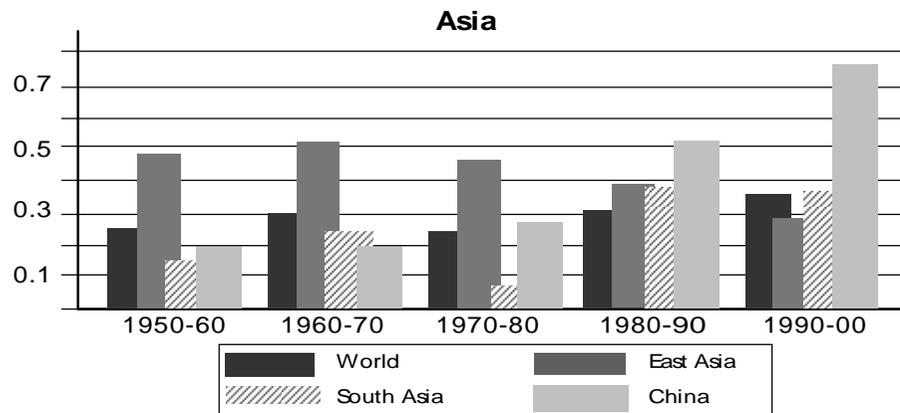
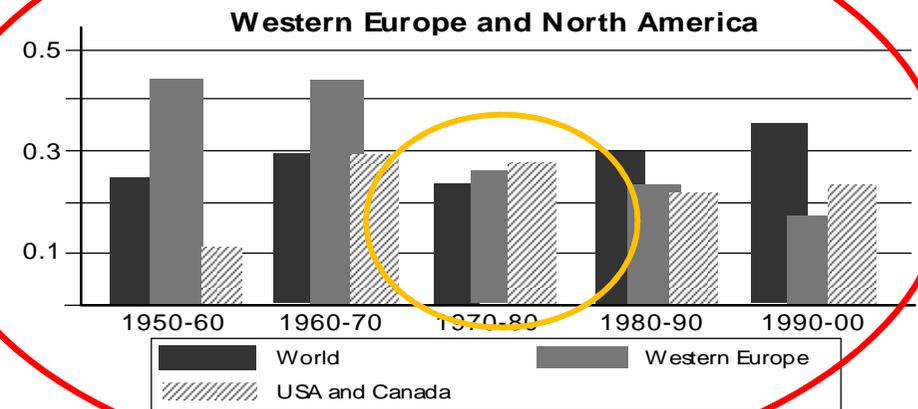
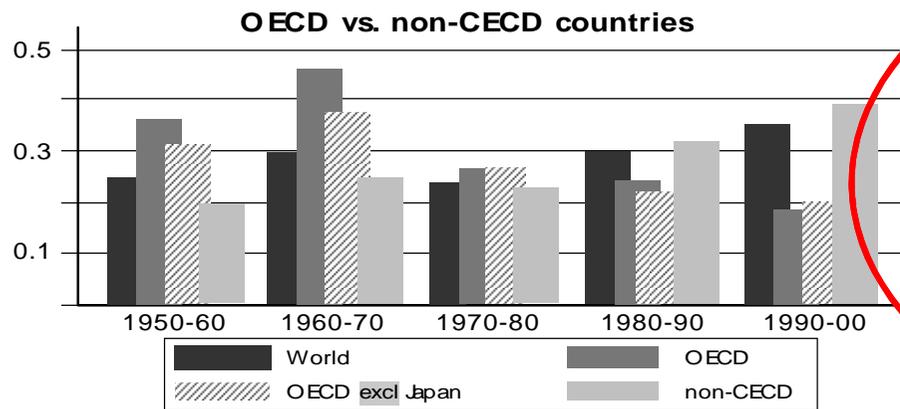
**Italia: no industria, no Pil**

## No. Perché no?

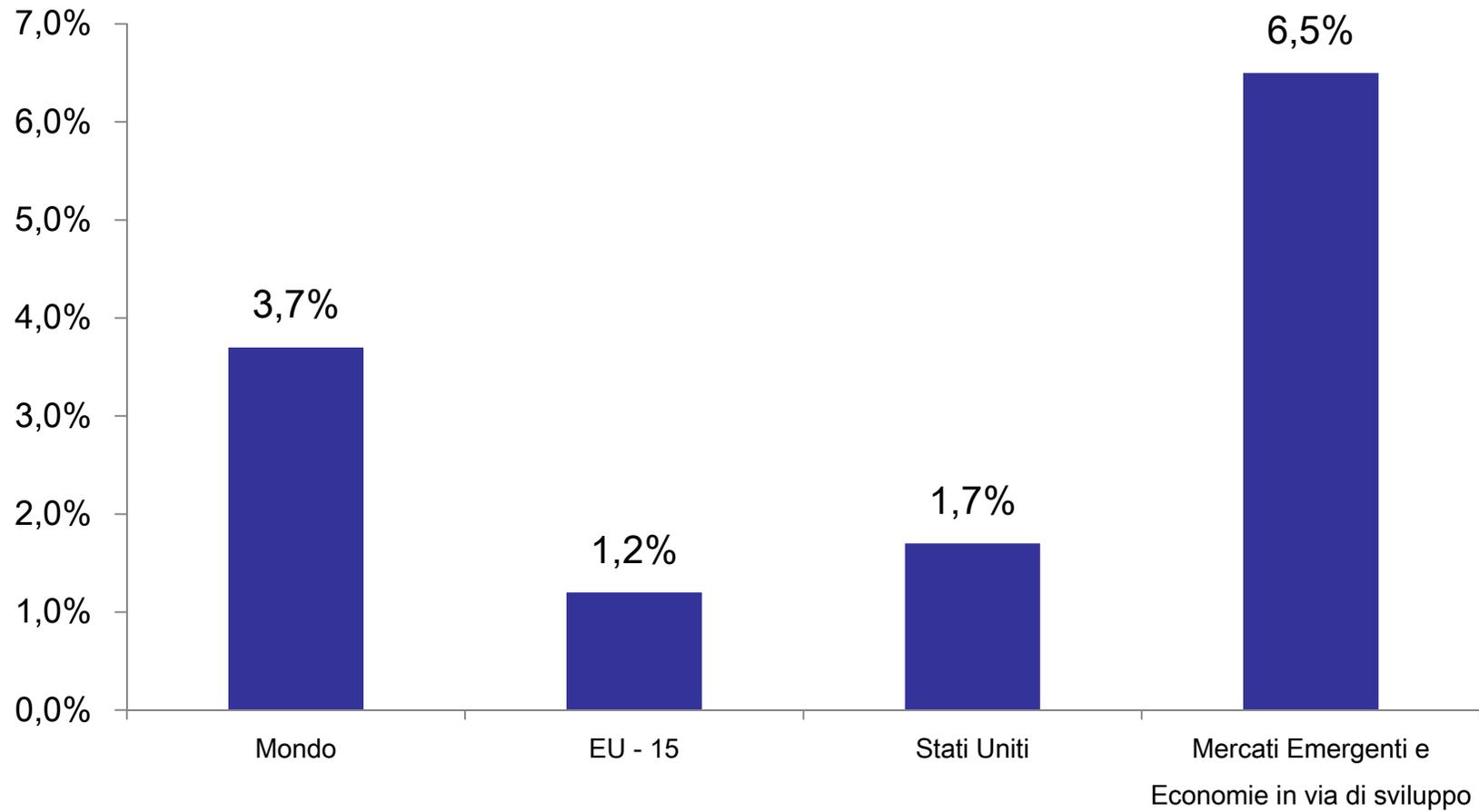
1. Per i numeri. Nell'ultimo quarto di secolo il peso del manifatturiero si è quasi dimezzato in Italia. Sia in rapporto al valore aggiunto: dal 29,6% del 1976 al 16,6% del 2010. Sia in termini di occupazione: dal 28,1% del 1977 al 17,5% dell'anno scorso.
2. Per l'approccio. Perché servizi e manifatturiero sono complementi non sostituti! Particolarmente per i servizi di consulenza!
3. Perché l'Asia non è il nemico ma lo stimolo. E nell'export la consulenza è un bastione di competitività.
4. Perché la logica non è quella dell'emergenza dovuta alla crisi. Ma di una caduta che va ben al di là del 2008 e delle sue cause.

*Tasso di crescita medio a livello mondiale. Confronti tra paesi*

Growth in the world, 1950-2000



### Crescita del PIL 2000-2010





## Il Premio Nobel Phelps spiega lo slump: cosa è cambiato negli ultimi 40 anni?

- Non cresciamo più perché non c'è più stimolo verso la “vitalità” e l’“innovazione”, a “lasciare una traccia”, semmai solo verso l’ “avidità” (*greed*);
- Non cresciamo né creiamo più perché lo Stato è cresciuto. Invade con la regolazione, non protegge le piccole né domanda innovazione dalle imprese. Nella consulenza divieto di domandare.
- La crescita delle banche danneggia le piccole imprese;
- La globalizzazione spaventa i nuovi imprenditori? Il settore dei servizi richiede meno innovazione? “Non credo.”

**Verso un nuovo paradigma di policy?**

- Una politica economica nazionale per i servizi e la consulenza;
- In cui la domanda pubblica chieda servizi consulenziali innovativi e protegga le piccole, come negli Stati Uniti, ed in cui ritardi di pagamenti siano eliminati;
- In cui le medie e grandi imprese della consulenza diventino fonte di export mondiale anche grazie all'appoggio delle competenze acquisite grazie alla domanda interna.

**Si può fare**