

# STATI GENERALI DEL MANAGEMENT CONSULTING

## Il mercato del Management Consulting in Italia Rapporto Osservatorio 2023-24

### Consulenza: Realtà, Valori e Prospettive

XV Edizione

Prof. Corrado Cerruti e Prof. Simone Borra  
Facoltà di Economia  
Università di Roma Tor Vergata

  
CONFINDUSTRIA  
**ASOCOCONSULT**  
Associazione delle Imprese di Consulenza di Management

Roma, Confindustria – Sala Pininfarina  
14 GIUGNO 2024 | ore 9.00 - 13.30



## PARTE I – STRUTTURA E TREND DEL SETTORE NEL 2023 E NEL 2024

- Il valore della produzione, l'occupazione, il pricing e la produttività
- Le aree di specializzazione e i settori clienti
- I clienti privati e la Pubblica Amministrazione

## PARTE II – PROSPETTIVA LONGITUDINALE: CONFRONTO CON IL 2010

- Il valore della produzione, l'occupazione e la produttività
- Le aree di specializzazione e i settori clienti

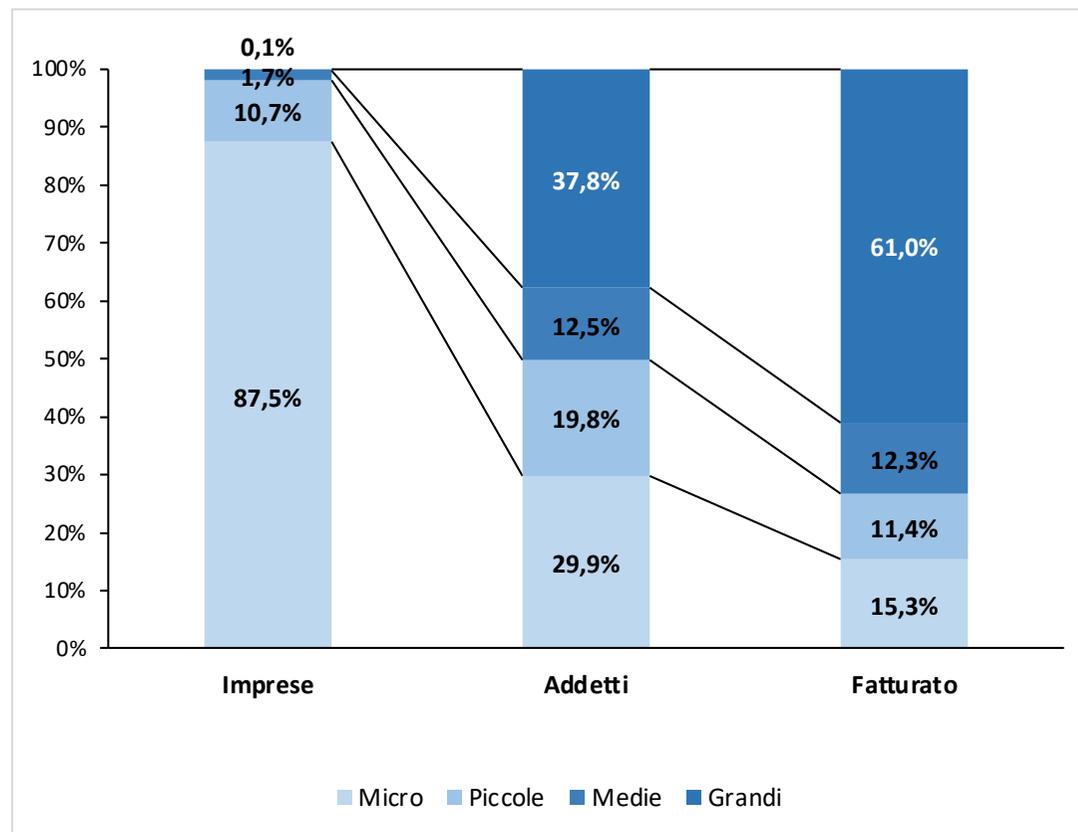
# LA STRUTTURA DEL SETTORE



Nel 2023 il settore del Management Consulting in Italia è composto da:

- oltre 26.600 imprese
- un valore della produzione di oltre 6,6 miliardi €
- oltre 66.000 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.



# IL VALORE DELLA PRODUZIONE



Nel 2023 il valore della produzione è stato pari a 6,6 Miliardi € con una crescita del 14,1%, in accelerazione rispetto al +13,3% dell'anno scorso.

Per il 2024 si prevede un aumento del 10,1%.

L'andamento in termini reali è stato:

+10,3% nel 2021

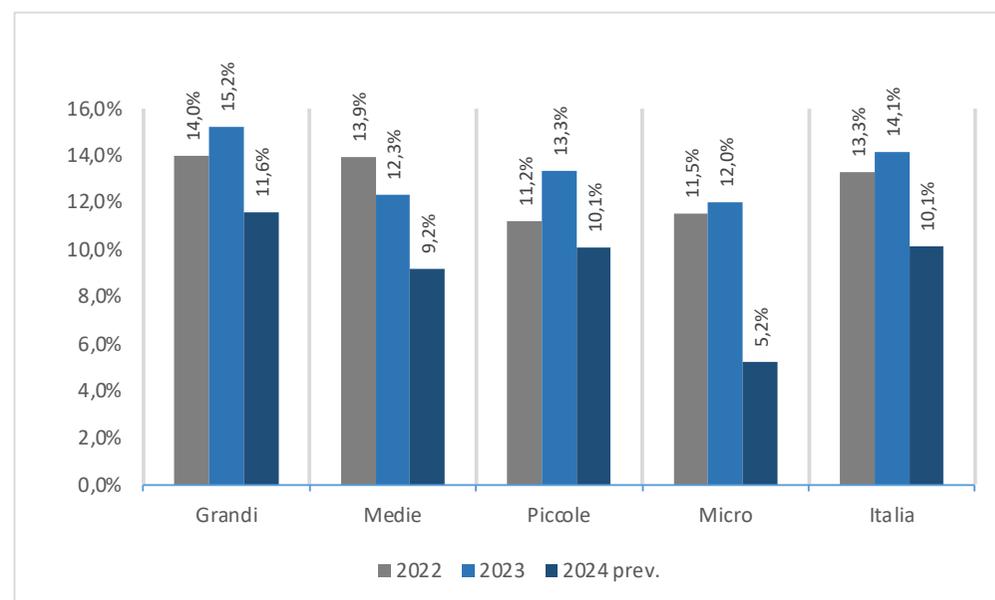
+ 9,3% nel 2022

+ 8,4% nel 2023

+ 7,6% nel 2024 (previsione).

Le grandi società di consulenza: nel 2023 crescono del 15,2%, in accelerazione rispetto al +14% dell'anno precedente. Per il 2024 si prevede +11,6%.

Le micro società di consulenza: nel 2023 crescono del 12%, in lieve accelerazione rispetto al +11,5% dell'anno precedente. Per il 2024 si prevede un drastico rallentamento al 5,2%.



# L'OCCUPAZIONE DI PROFESSIONAL

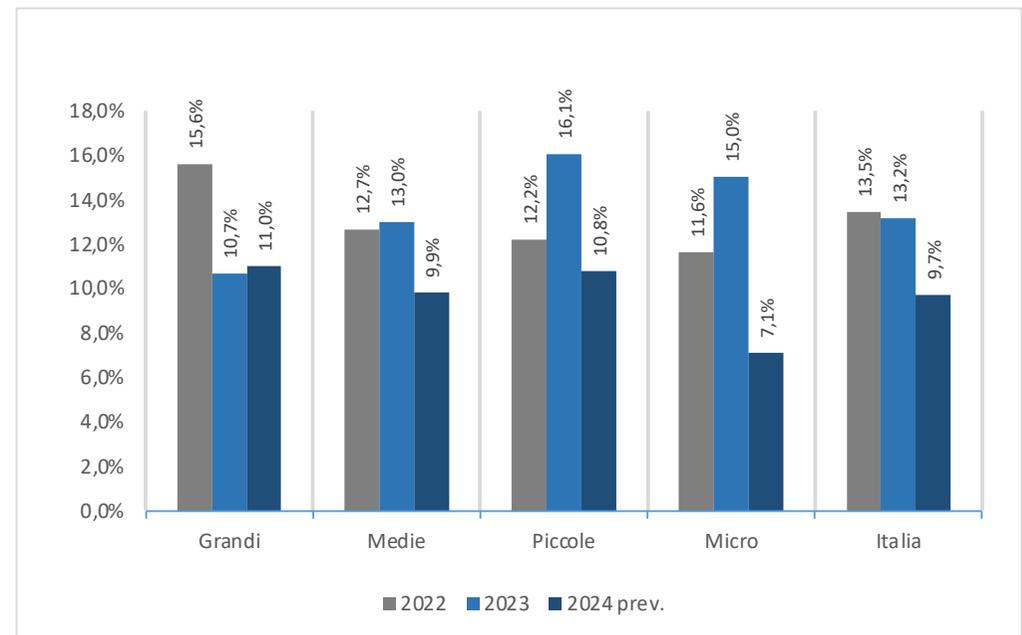


Nel 2023 i professional sono stati circa 59.000, con una crescita del 13,2%, una crescita inferiore alla crescita del valore della produzione.

Nel 2024 si prevede un aumento del 9,7%.

Le grandi società di consulenza: nel 2023 aumentano del 10,7% a fronte di +15,2% nel valore della produzione. Per il 2024 si prevede +11%.

Le micro società di consulenza: nel 2023 aumentano del 15%, a fronte di +12% nel valore della produzione. Per il 2024 si prevede +7,1%.



# IL TURNOVER DI PROFESSIONAL



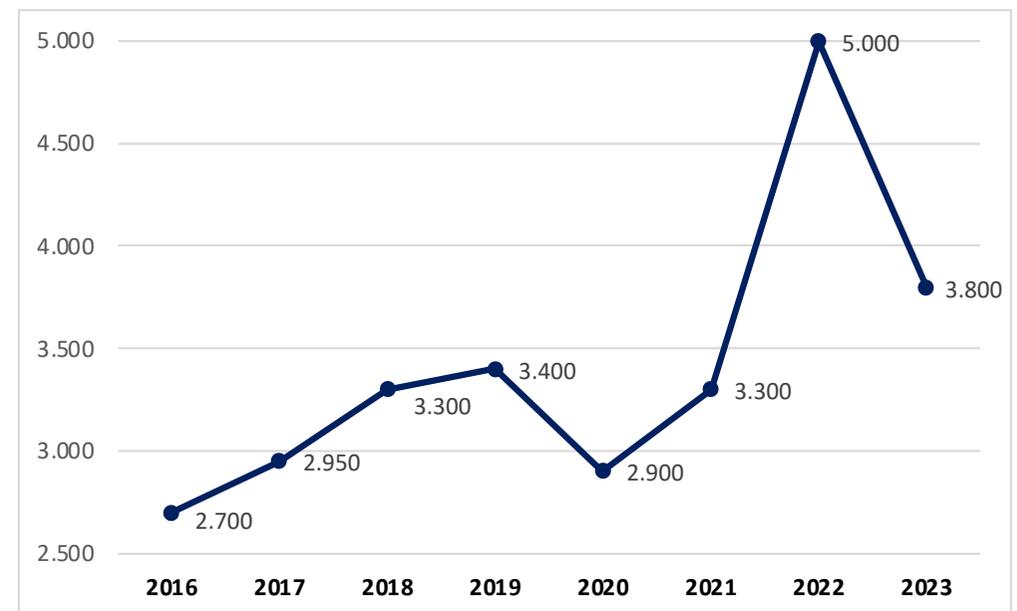
Dopo un 2022 che aveva fatto registrare un livello record di assunzioni e di uscite, il 2023 ha fatto registrare un rallentamento e una trasformazione qualitativa nelle dinamiche sul mercato del lavoro.

Le grandi e medie società hanno fatto registrare:

- assunzioni di 7.900 professional (pari al 25% dei professional in organico) di cui circa 3.800 neo-laureati
- uscite di quasi 4.800 professional (pari al 15% dell'organico).

Le assunzioni di professional con esperienza sono salite da circa 3.100 nel 2021 a 4.300 nel 2022 e scendono a 4.100 nel 2023.

Questo sembra configurare una “guerra di talenti” tra le società di consulenza, ancor di più visto il significativo aumento percentuale nelle assunzioni di partner.



Andamento neo-laureati assunti

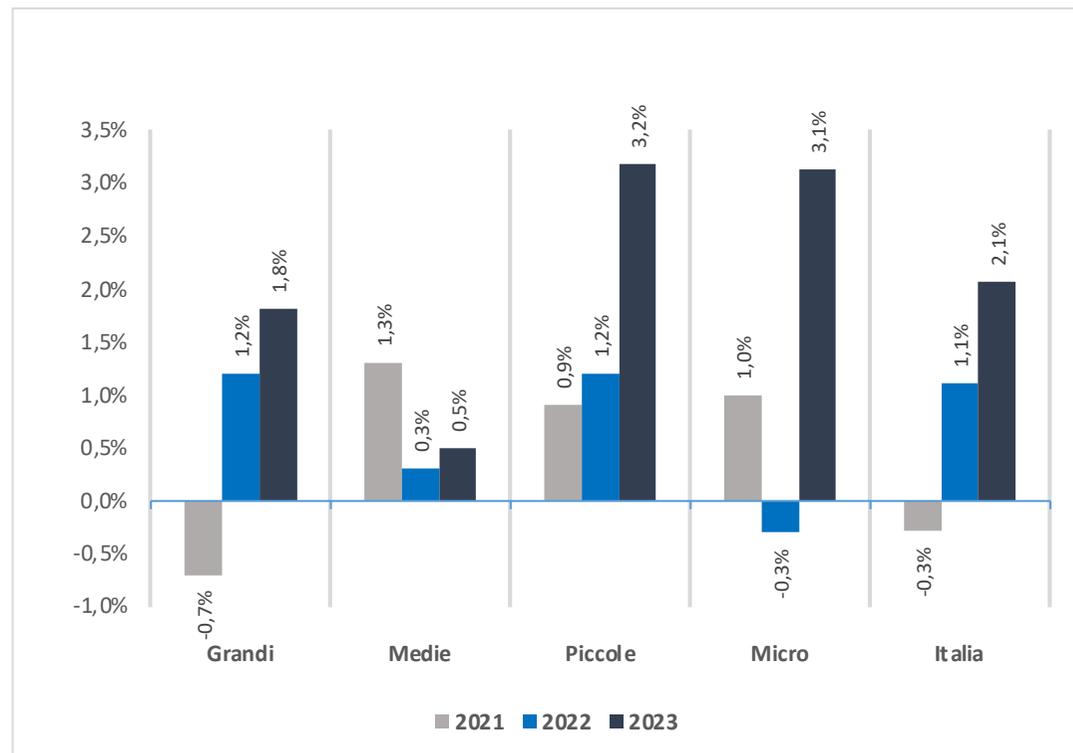
# IL PRICING



Nel 2023 il prezzo medio della giornata di consulenza è stimato pari a 817€, in aumento del 2,1% in termini nominali (ma in calo del 3% in termini reali).

L'aumento sembra concentrato soprattutto tra le società di piccola dimensione che negli anni scorsi erano state più toccate da un pricing in diminuzione.

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 più del 70% superiore a quello delle micro: 925€ rispetto a 537€.



# LA PRODUTTIVITA'

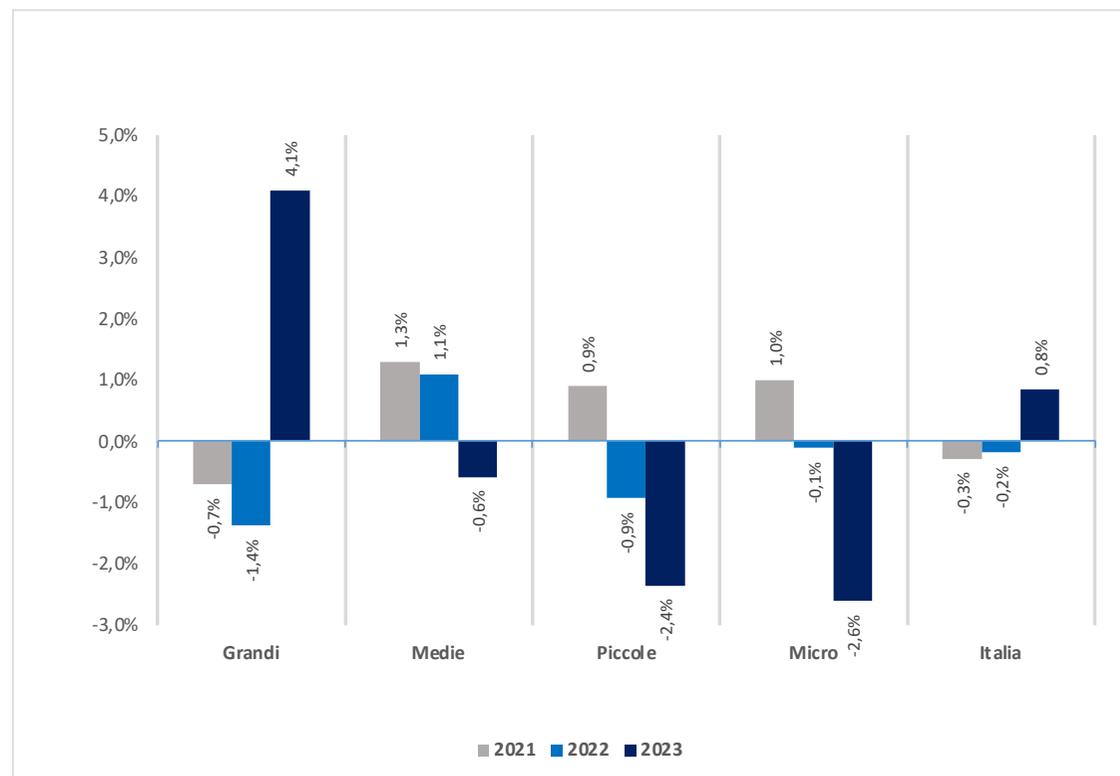


Nel 2023 la produttività per professional è pari a quasi 113.000 euro annui, in lieve crescita rispetto all'anno precedente (+0,8%).

Rimane ancora da recuperare in parte la situazione del 2019, quando il valore della produttività era superiore ai 115.000 euro.

Nel 2023 la crescita della produttività per professional ha riguardato unicamente le imprese di grandi dimensioni (+4,1%) mentre è stata in calo in tutte le altre classi dimensionali.

Rimane molto grande il divario della produttività tra le micro e le grandi società di consulenza: 60 mila euro rispetto a 170 mila euro per professional.



# LA DINAMICA DEL VALORE DELLA PRODUZIONE

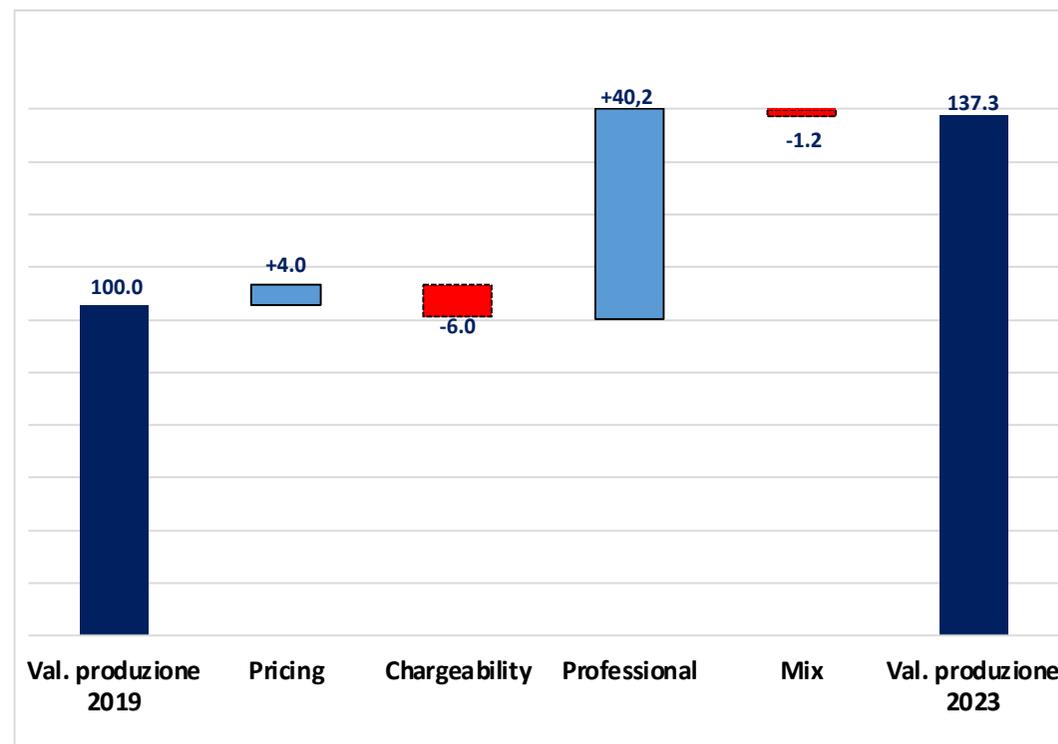


Rispetto alla situazione del 2019 (base 100), la situazione del 2023 evidenzia:

- una crescita complessiva del valore della produzione pari al 37,3%

raggiunta grazie a:

- un aumento del 40,2% nei professional impiegati dalle aziende
- un livello medio di pricing cresciuto del 4% in termini nominali
- un livello di chargeability in calo del 6%
- un effetto mix negativo dell'1,2%.

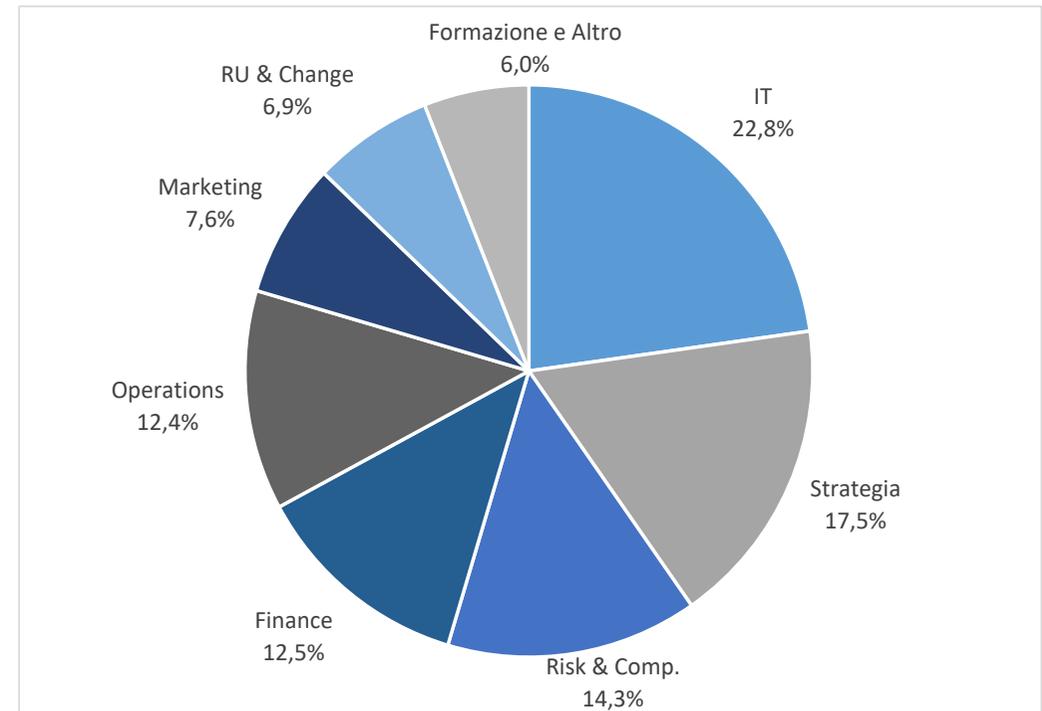


# LE AREE DI SPECIALIZZAZIONE – LE QUOTE DI MERCATO



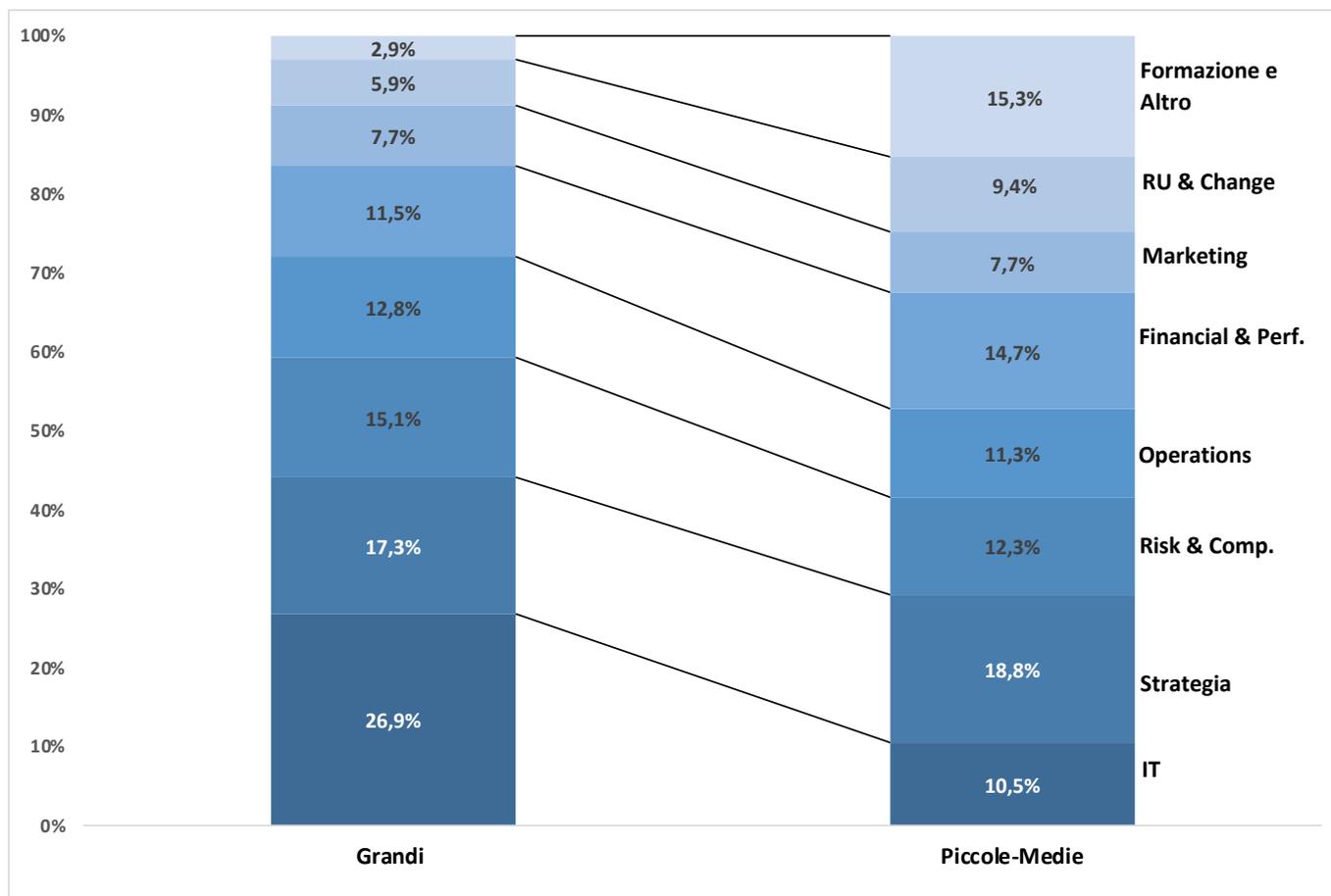
Nel 2023 le quote di mercato delle principali specializzazioni sono sostanzialmente stabili:

- IT Consulting: lievemente in crescita al 22,8%
- Strategia: in calo al 17,5%
- Risk Mgmt & Compliance: in calo al 14,3%
- Financial & Performance Mgmt: in crescita al 12,5%
- Operations: stabile al 12,4%
- Marketing & Customer Mgmt: in crescita al 7,6%
- Risorse Umane e Change Mgmt: stabile al 6,9%.



Non prende in considerazione le micro società di consulenza

# AREE DI SPECIALIZZAZIONE: CONFRONTO TRA GRANDI E PICCOLE-MEDIE



# LE AREE DI SPECIALIZZAZIONE – I TREND



Nel 2023 le aree di specializzazione a più alta crescita sono state:

- Financial & Performance Mgmt: +18,9%
- Marketing & Customer Mgmt: +15,9%
- IT Consulting +15,8%

mentre Strategia, con +11,8%, è stata l'area con la crescita più bassa.

Rispetto al 2019 le aree di specializzazione a più alta crescita sono state:

- Marketing & Customer Mgmt: +13,3% annuo
- Risk Mgmt & Compliance: +11,6% annuo
- Strategia: +11,0% annuo

Area	2019	2020	2021	2022	2023
Marketing	100	105	115	145	165
Risk & Comp.	100	100	110	135	155
Strategia IT	100	100	110	135	150
Italia	100	100	110	125	145
Financial & perf. mgmt	100	98	105	115	135
Operations	100	95	100	110	125
RU & Change	100	90	95	105	120
Formazione	100	88	92	90	102

# LE AREE DI SPECIALIZZAZIONE – PREVISIONI PER IL 2024



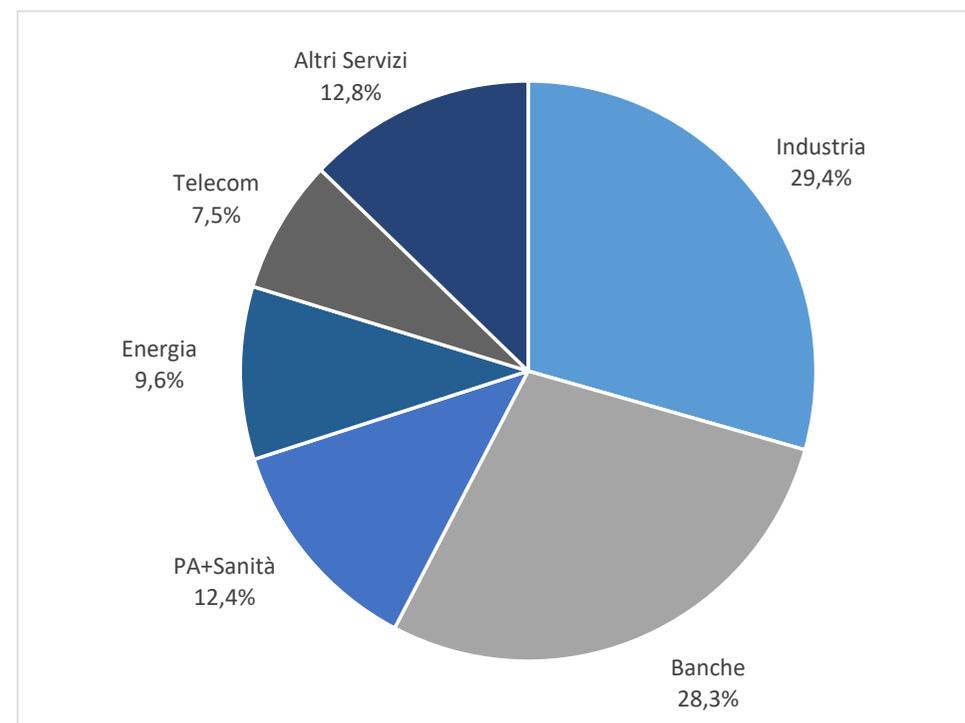
<b>InformationTechnology</b>	★ ★ ★ ★ ★
<b>R.U. e Change Mgmt</b>	★ ★ ★ ★
<b>Operational Improvement</b>	★ ★
<b>Strategia</b>	★ ★
<b>Marketing e Customer Mgmt</b>	★ ★
<b>Financial e Performance Mgmt</b>	★ ★
<b>Risk Mgmt e Compliance</b>	★

# I SETTORI CLIENTI – LE QUOTE DI MERCATO



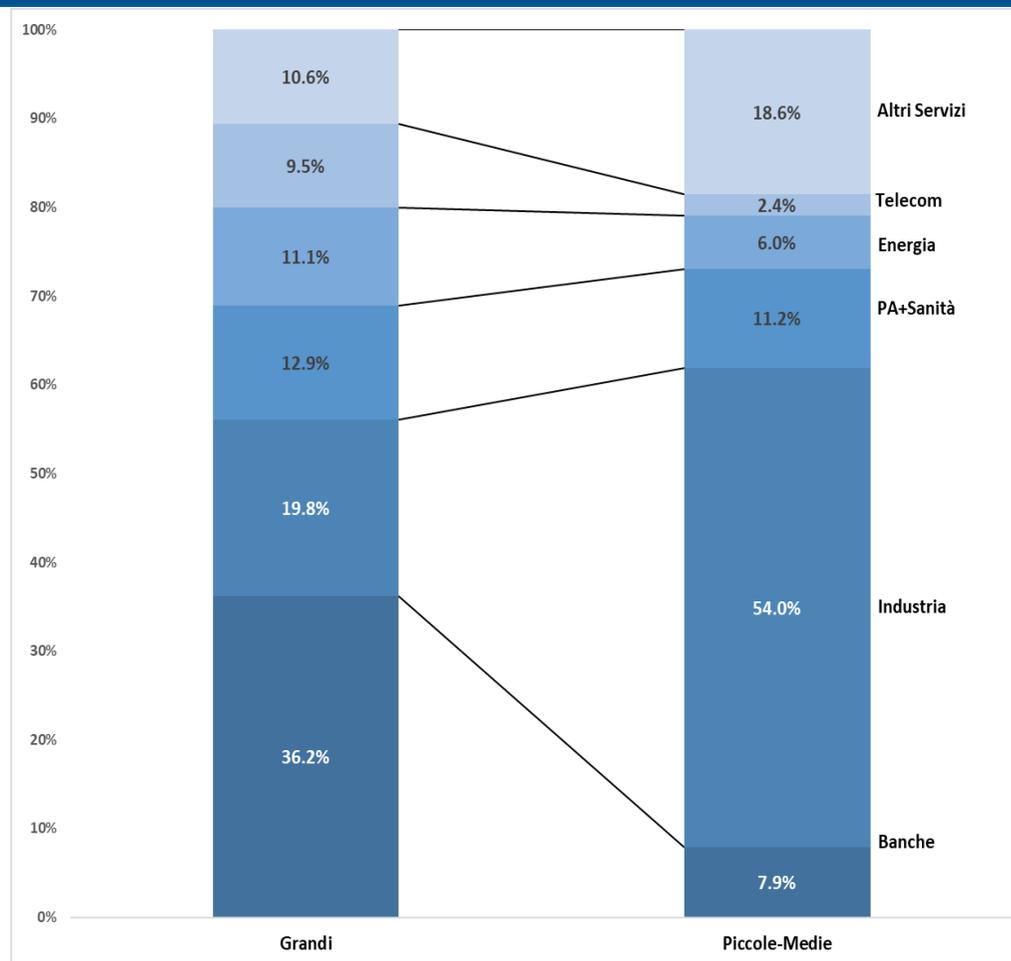
Nel 2023 le quote di mercato dei principali settori clienti sono:

- **Industria:** dopo il calo del 2020, torna ad essere il principale settore cliente con il 29,4%, con i beni di consumo a trainare questa ripresa
- **Servizi Finanziari:** sono il secondo settore cliente con una quota del 28,3%
- **Pubblica Amministrazione (con Sanità):** aumenta molto la sua quota raggiungendo il 12,4%.
- **Energy & Utilities:** dopo la rapida crescita del 2022 scende al 9,6%.
- **Telecom & Media:** scende al 7,5%.
- **Altri Servizi (comprensivi di Logistica-Trasporti e di Retail-GDO):** sono stabili sul 12,8%.



Non prende in considerazione le micro società di consulenza

# SETTORI CLIENTI: CONFRONTO TRA GRANDI E PICCOLE-MEDIE



# I SETTORI CLIENTI – I TREND



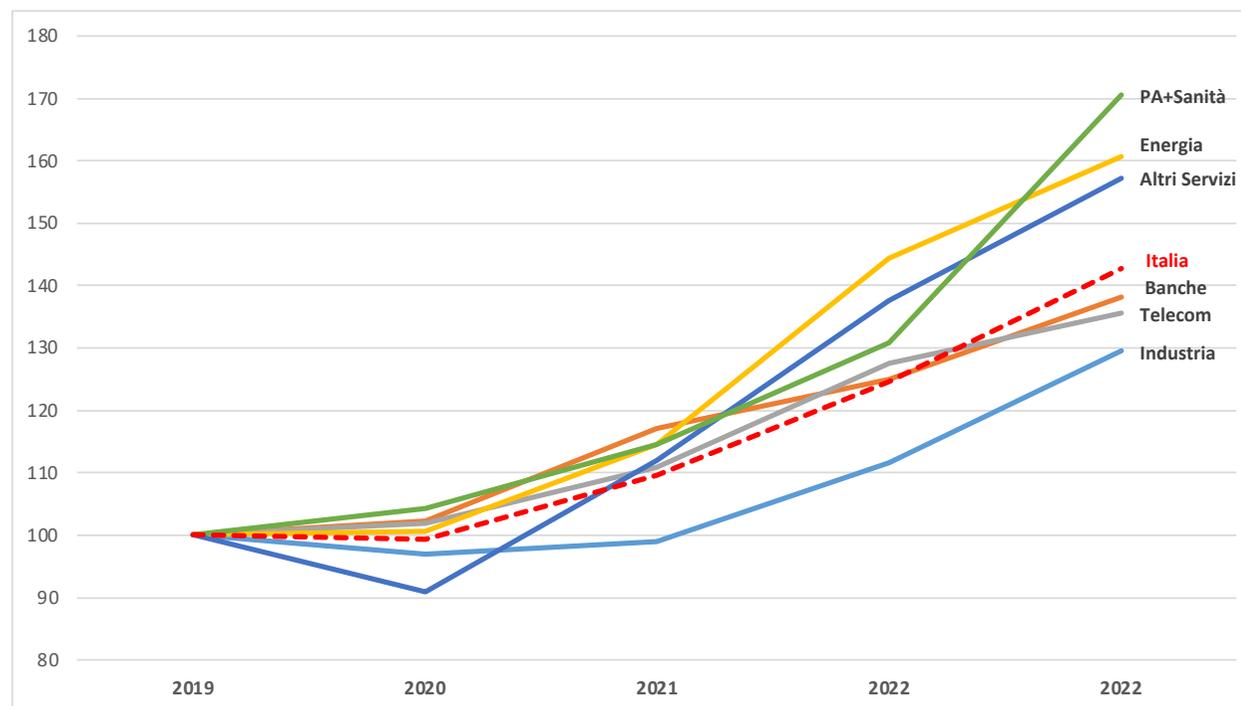
Nel 2023 i settori clienti a più alta crescita sono stati:

- Pubblica Amministrazione: +30,3%
- Industria: +16,1%
- Altri Servizi: +14,3%  
(comprende Retail-GDO e Logistica e Trasporti).

mentre Telecom, con un +6,3%, è stato il settore a più bassa crescita.

Rispetto al 2019, i settori clienti a più alta crescita sono stati:

- Pubblica Amministrazione: +14,3% annuo
- Energia: +12,6% annuo
- Altri Servizi: +12,0% annuo





<b>Pubblica Amministrazione</b>	★ ★ ★ ★ ★
<b>Industria - beni di consumo</b>	★ ★ ★
<b>Servizi Finanziari</b>	★ ★ ★
<b>Industria - prodotti strumentali</b>	★ ★
<b>Energia e Utilities</b>	★

# LA MATRICE SETTORI/AREE DI SPECIALIZZAZIONE



	molto peggiore	peggiore	migliore	molto migliore
Industria Prodotti consumo			Strategia Operational Improvement Information Technology	RU & Change Mgmt Financial & Perform. Mgmt
Industria Beni industriali	Information Technology	RU & Change Mgmt Financial & Perform. Mgmt	Risk Mgmt & Compliance	
Servizi Finanziari		Strategy	Operational Improvement	Financial & Perform. Mgmt Risk Mgmt & Compliance Information Technology
Energy &Utilities		Marketing & Cust. Mgmt	Strategia RU & Change Mgmt	
Settore Pubblico			Operational Improvement Strategia Marketing & Cust. Mgmt	RU & Change Mgmt Financial & Perform. Mgmt Information Technology

# IL SETTORE PRIVATO – I TREND

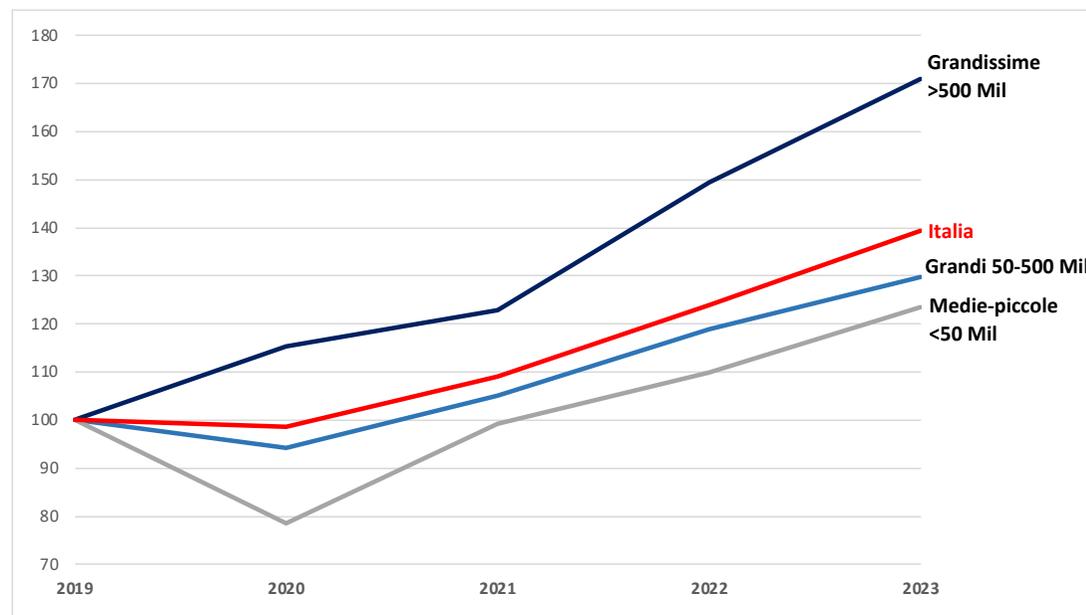


Nel 2023 la consulenza al settore privato ha generato un valore della produzione di oltre 4,9 miliardi di euro (escluse le micro società di consulenza), in crescita del 12,6% rispetto al 2022.

Questa crescita è stata trainata dalla consulenza richiesta dai clienti di grandissime dimensioni: +14,3%.

Dal 2019 la consulenza al settore privato è cresciuta ad un tasso medio dell'8,6% annuo, con

- Grandissimi clienti: +15,6% annuo
- Medio-piccoli clienti: + 6,2% annuo
- Grandi clienti: + 4,7% annuo



Non prende in considerazione le micro società di consulenza

# IL SETTORE PRIVATO

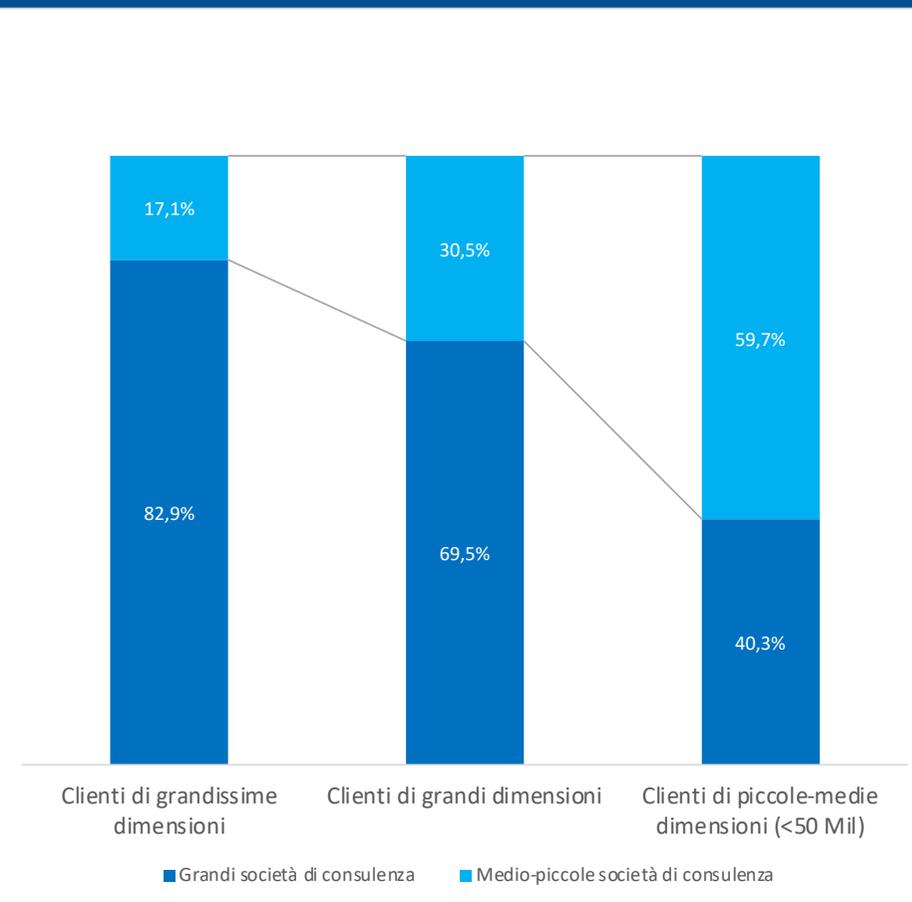


Nel 2023 la domanda di consulenza delle imprese private deriva:

- per il 56% da imprese clienti di grandissime dimensioni
- per il 26% da imprese clienti di grandi dimensioni
- per il 18% da imprese clienti di piccole-medie dimensioni.

Alle imprese clienti di grandissime e di grandi dimensioni, la consulenza è fornita in maniera largamente prevalente da società di consulenza di grandi dimensioni.

Alle imprese clienti di piccole-medie dimensioni, la consulenza è fornita in maniera prevalente da medio-piccole società di consulenza.



Non prende in considerazione le micro società di consulenza

## IL SETTORE PUBBLICO – I TREND

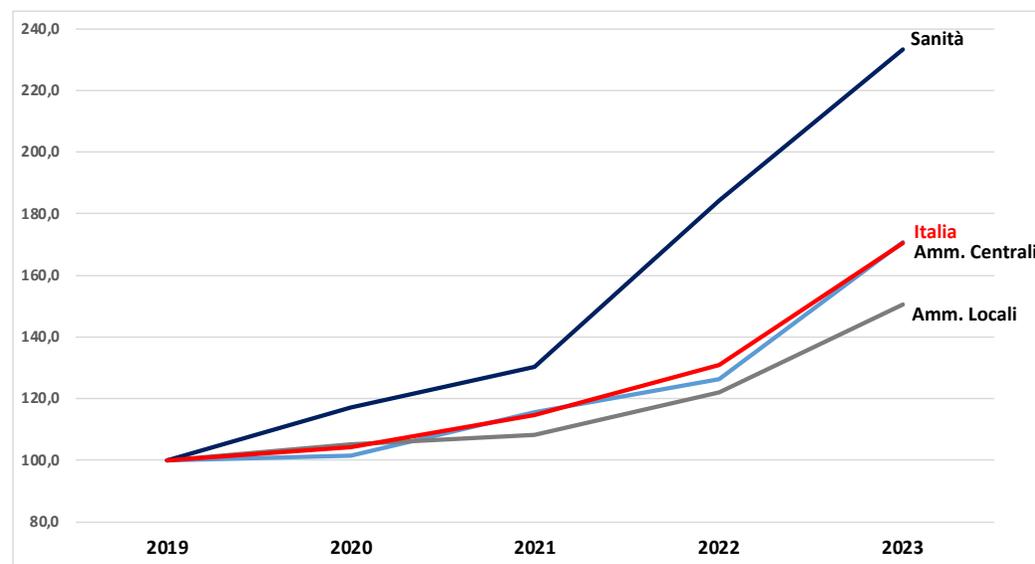


Nel 2023 la consulenza al settore pubblico ha generato un valore della produzione di circa 700 milioni di euro (escluse le micro società di consulenza), in crescita del 30,3% rispetto al 2022.

Questa crescita è stata trainata dalla consulenza richiesta dalle Amministrazioni Centrali (inclusi Enti Parastatali e Agenzie): +35,2%.

Dal 2019 la consulenza al settore pubblico è cresciuta ad un tasso medio del 14,3% annuo, con

- Sanità: +17,2% annuo
- Amministrazioni Centrali: +14,3% annuo
- Amministrazioni Locali: +11,5% annuo



Non prende in considerazione le micro società di consulenza

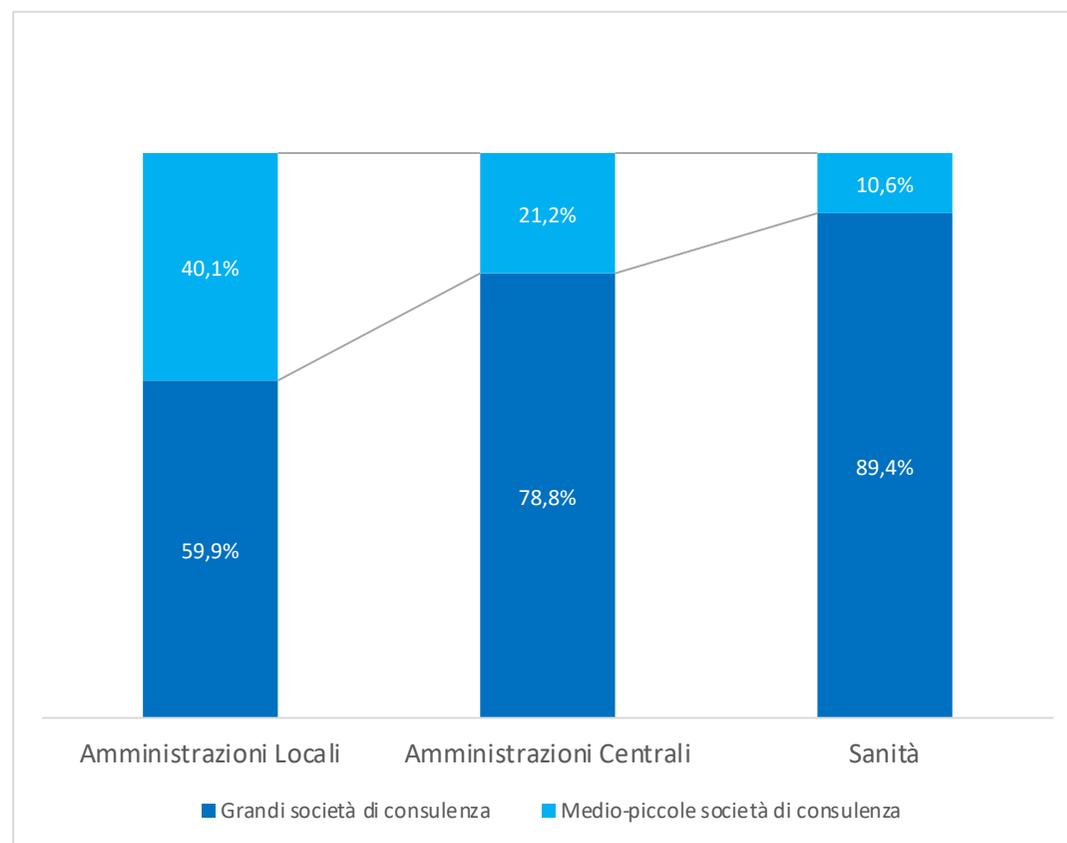


Nel 2023 la domanda di consulenza del settore pubblico deriva:

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

Nella Sanità e nelle Amministrazioni Centrali, la consulenza è fornita in maniera largamente prevalente da società di consulenza di grandi dimensioni.

Nelle Amministrazioni Locali, la consulenza è fornita in maniera abbastanza bilanciata da grandi e da medio-piccole società di consulenza.



Non prende in considerazione le micro società di consulenza

## IL SETTORE PUBBLICO – L'IMPATTO DEL PNRR

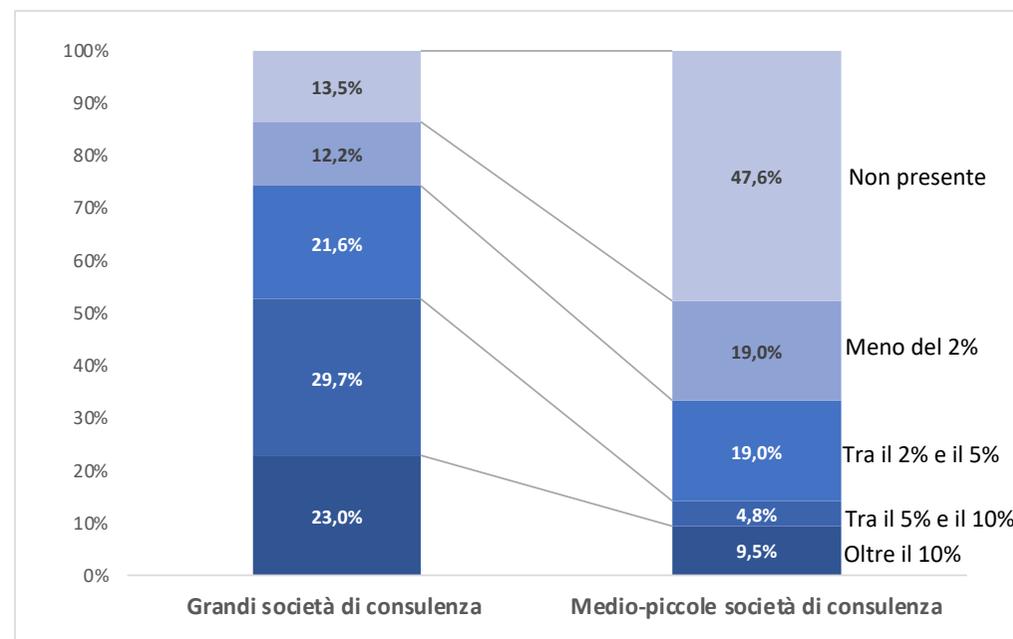


I progetti di consulenza legati al PNRR rappresentano oltre l'8% del mercato della consulenza, in crescita rispetto ad un valore del 5% nel 2022.

In base al nostro panel, la committenza di questi progetti arriva alle società di consulenza:

- dalle Amministrazioni Centrali: 39%
- da privati: 39%
- dalle Amministrazioni Locali: 20%
- dalla Sanità: meno del 2%

Oltre il 60% dei rispondenti delle grandi società di consulenza prevede che nel 2024 il PNRR avrà un maggiore impatto sul loro fatturato. Solo il 5% prevede un minore impatto.





## PARTE I – STRUTTURA E TREND DEL SETTORE NEL 2023 E NEL 2024

- Il valore della produzione, l'occupazione, il pricing e la produttività
- Le aree di specializzazione e i settori clienti
- I clienti privati e la Pubblica Amministrazione

## PARTE II – PROSPETTIVA LONGITUDINALE: CONFRONTO CON IL 2010

- Il valore della produzione, l'occupazione e la produttività
- Le aree di specializzazione e i settori clienti

# IL VALORE DELLA PRODUZIONE – TREND 2010-24 (prev.)

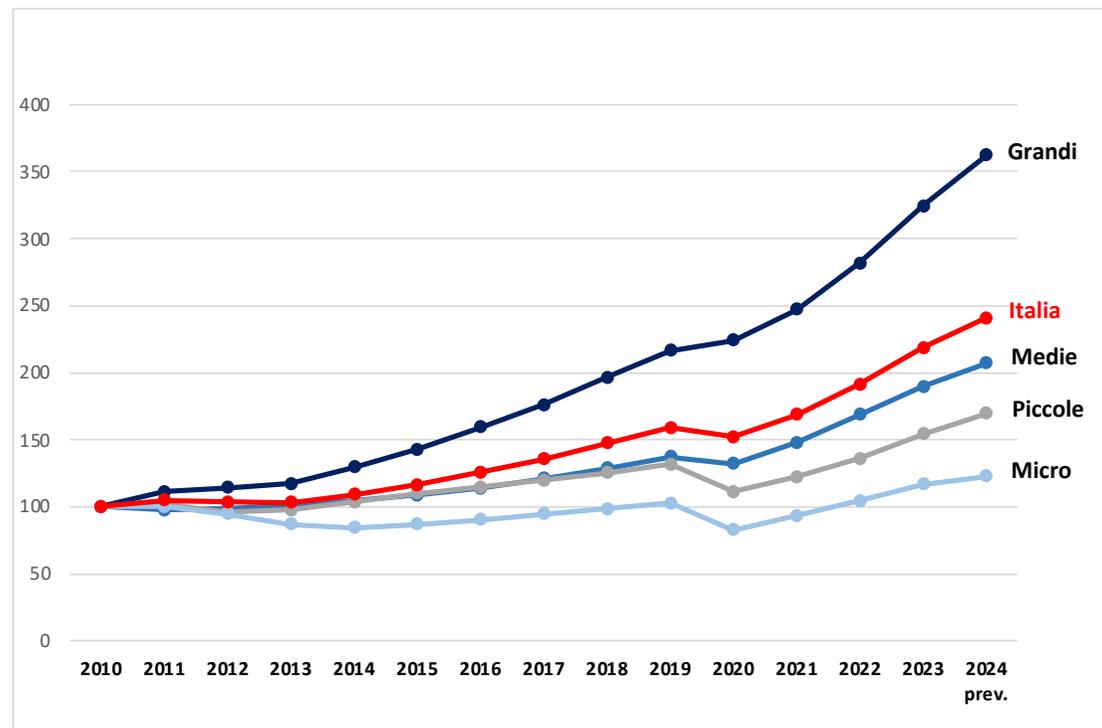


Dal 2010 al 2024 (prev.) il valore della produzione del settore del Management Consulting:

- è aumentato del 140%
- trainato dalle grandi società di consulenza (+260%)
- con una sostanziale stabilità delle micro società di consulenza (+20%).

Dal 2010 al 2024 (prev.) il peso delle diverse classi dimensionali è cambiato:

- Grandi: sono salite dal 41% al 62%
- Medie: sono rimaste stabili, dal 14% al 12%
- Piccole: sono scese dal 16% all'11%
- Micro: sono crollate dal 29% al 15%



# L'OCCUPAZIONE DI PROFESSIONAL – TREND 2010-24 (prev.)

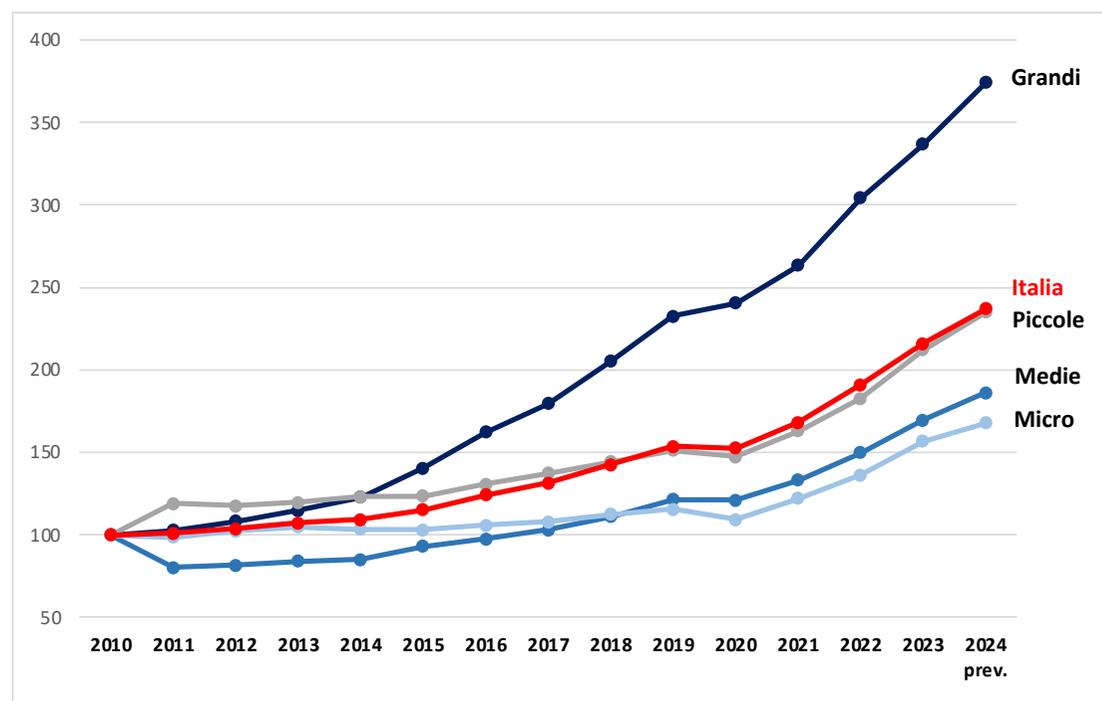


Dal 2010 al 2024 (prev.) l'occupazione di professional:

- è aumentata del 140%
- trainata dalle grandi società di consulenza (+270%)
- con una crescita importante anche delle piccole società di consulenza (+135%).

Dal 2010 al 2024 (prev.) il peso delle diversi classi dimensionali è cambiato:

- Grandi: sono salite dal 26% al 41%
- Medie: sono in lieve calo dal 15% al 12%
- Piccole: sono rimaste stabili al 19%
- Micro: sono crollate dal 40% al 28%

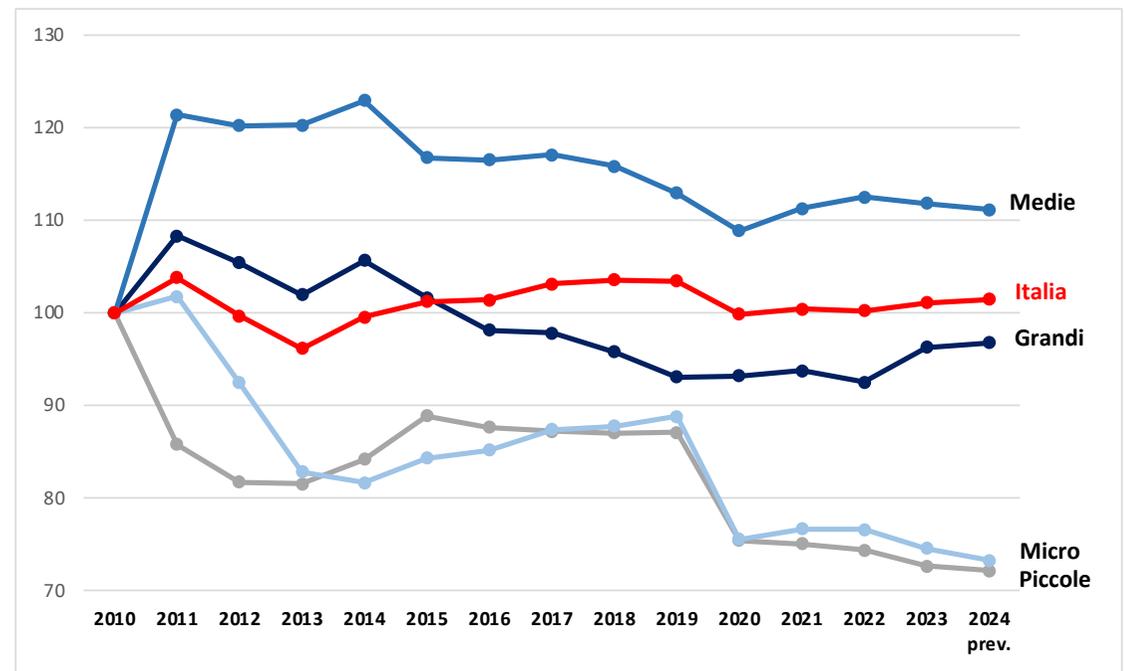


# LA PRODUTTIVITA' – TREND 2010-24 (prev.)



Dal 2010 al 2024 (prev.) la produttività espressa come fatturato per professional:

- è rimasta stabile (+1,5%)
- è stata trainata dalle medie società di consulenza (+11%)
- con un calo contenuto delle grandi società di consulenza (-3%)
- con un forte calo delle piccole e delle micro società di consulenza (circa -30%).

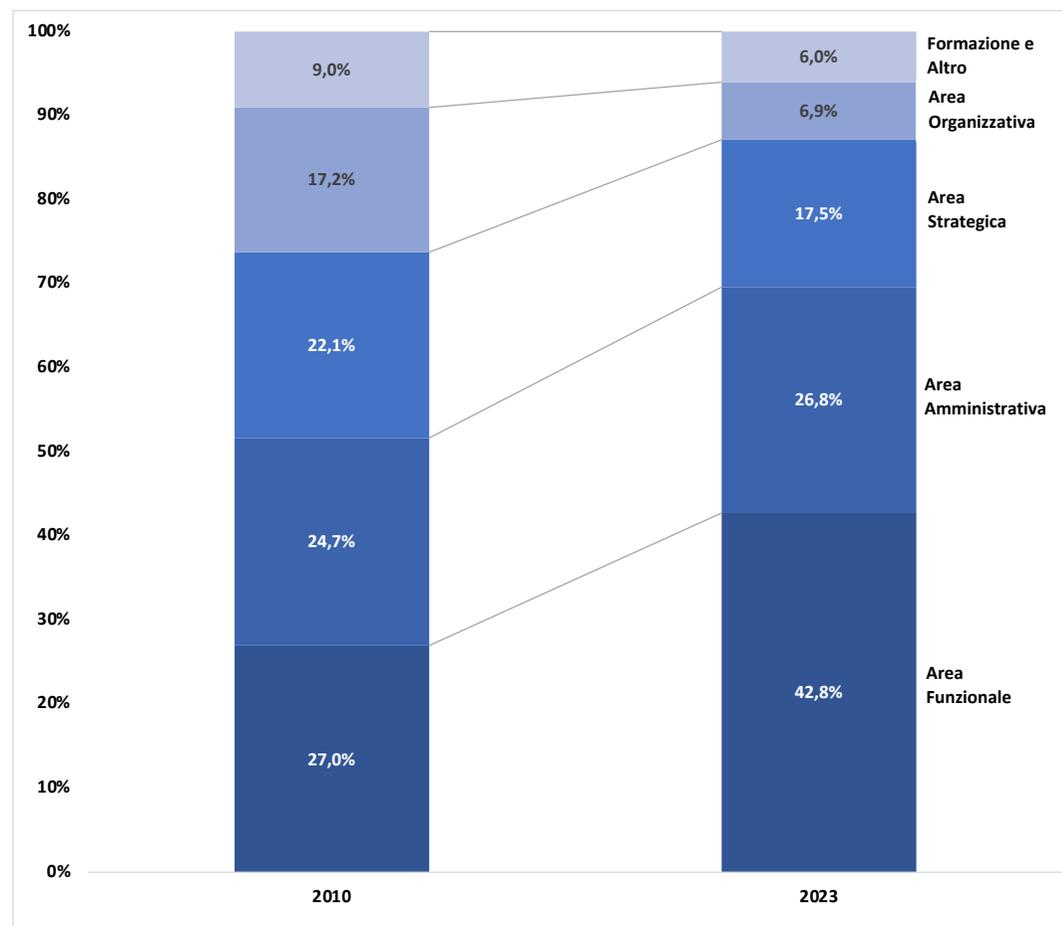


# LE AREE DI SPECIALIZZAZIONE – CONFRONTO 2010-23



Dal 2010 al 2023 la composizione del mercato si è profondamente trasformata quanto ad aree di specializzazione:

- l'area funzionale (IT, Operations e Marketing) è salita dal 27% al 43%
- l'area amministrativa (Financial & Perf. Mgmt + Risk & Compliance) è salita dal 25% al 27%
- l'area strategica è scesa dal 22% al 18%
- l'area organizzativa si è contratta dal 17% al 7%.



# I SETTORI CLIENTI – CONFRONTO 2010-23



Dal 2010 la composizione del mercato si è profondamente trasformata quanto a settori clienti:

- i Servizi sono saliti dal 53% al 58%
- l'Industria è scesa dal 33% al 29%
- la Pubblica Amministrazione (compresa la Sanità), nonostante la forte crescita degli ultimi anni, è scesa dal 15% al 12%.

