

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

OSSERVATORIO   
Management Consulting  
in Italia



**10° Rapporto  
2018-2019**

In collaborazione con





# SOMMARIO

<b><u>INTRODUZIONE</u></b>	<b>7</b>
<b><u>LA FOTOGRAFIA DEL SETTORE</u></b>	<b>9</b>
1. La struttura del settore . . . . .	10
2. Il fatturato . . . . .	11
3. Il peso del settore sull'economia – un confronto con l'Europa . . . . .	12
4. L'occupazione . . . . .	13
5. Il pricing . . . . .	14
6. La produttività . . . . .	15
7. La dinamica del fatturato . . . . .	16
8. Le aree di specializzazione . . . . .	17
9. Le aree di specializzazione – un confronto dimensionale . . . . .	18
10. I settori serviti . . . . .	19
11. I settori serviti – evoluzione negli anni . . . . .	20
12. I settori serviti – un confronto dimensionale . . . . .	21
13. I clienti serviti – il settore privato . . . . .	22
14. I clienti serviti – il settore pubblico. . . . .	23
<b><u>COME CAMBIA LA CONSULENZA</u></b>	<b>25</b>
Servizi Finanziari . . . . .	25
Telecomunicazioni e Media . . . . .	26
Industria . . . . .	27
Energia e Utilities . . . . .	29
Pubblica Amministrazione . . . . .	30
HR, Ricerca e Selezione. . . . .	31
Digital Transformation . . . . .	33
<b><u>APPENDICE</u></b>	<b>34</b>
Ambito di indagine. . . . .	34
Metodologia di indagine . . . . .	34
Gruppo di lavoro . . . . .	35
Glossario aree di specializzazione . . . . .	35



# CHI SIAMO



Costituita nel 1997, Confindustria Assoconsult è l'associazione di categoria che rappresenta le imprese di Consulenza di Management e di Ricerca e Selezione del personale in Italia.

Attualmente l'Associazione consta di oltre 100 imprese, che rappresentano un giro d'affari complessivo di oltre 2 miliardi di euro.

ASSOCONSULT aderisce a Confindustria, FEACO Federazione Europea delle Associazioni di Management Consulting, ECSSA Confederazione europea delle Associazioni di Ricerca e Selezione.



# INTRODUZIONE

## MARCO VALERIO MORELLI PRESIDENTE CONFINDUSTRIA ASSOCONSULT AD MERCER ITALIA



I dati e le analisi che trovate nel nostro osservatorio di quest'anno raccontano il raggiungimento di un traguardo importante. Siamo davanti al quinto anno consecutivo di crescita, +8,6% rispetto al 2017, un intero lustro nel quale la Consulenza è cresciuta con percentuali simili a quelle di economie fast growing, se pensiamo invece alle difficoltà che continua ad incontrare il nostro Pil; dal 2000 cresciuto con una media dello 0,2% annuo. Oggi più che mai siamo uno dei driver più affidabili per affrontare e gestire al meglio l'impatto dell'enorme processo di innovazione tecnologica che si è abbattuto negli ultimi anni su tutto il sistema paese. Questo è stato possibile grazie all'avvenuta digitalizzazione delle imprese e al piano Industria 4.0, che ci hanno visto entrambe protagoniste. Così come fondamentale è stato il supporto alla crescita delle PMI, proprio ad opera delle tante società di consulenza di diverse dimensioni che compongono il nostro mondo ed operano su tutto il territorio.

Nell'Osservatorio di quest'anno trovate, oltre alla consueta e dettagliata analisi dei dati ad opera dell'Università di Tor Vergata, anche una seconda parte di contributi che ho chiesto di realizzare ai nostri associati sui diversi settori del nostro business. Sono focus che toccano il mondo dei Servizi Finanziari, delle Telecomunicazioni, dell'Industria, dell'Energia e della PA, ma anche quelli della Ricerca e Selezione e della Digital Transformation. Un modo per raccontare meglio ai nostri stakeholder e agli addetti ai lavori, la visione condivisa di una Consulenza che si trova al centro di molti temi. Potrete constatare come l'innovazione tecnologica sia argomento dominante in ogni settore occupato

dalle nostre aziende, così come continua ad essere fondamentale anche per la crescita e per il lavoro. Innovazione e lavoro sono due concetti importanti dello stesso paradigma che sta letteralmente prendendo forma sotto i nostri occhi; e noi consulenti siamo convinti di poter giocare un ruolo da protagonisti in questa vera e propria metamorfosi.

Tornando a far parlare i nostri dati: 4,5 miliardi di fatturato nel 2018 ed impiego di quasi 45.000 addetti. Nessun altro settore è stato in grado di crescere così tanto nell'ultimo periodo, riuscendo contemporaneamente a governare i cambiamenti portati proprio dall'innovazione; peraltro supportando le aziende sempre tramite l'intervento di una forza lavoro che conferma qualità e professionalità al passo con i cambiamenti. Parole come re-skilling e life-long learning sono entrate a far parte del nostro vocabolario. Il Management Consulting genera capitale umano e c'è una forte correlazione positiva tra ciò e la competitività economica di un Paese. Per questo credo che, accreditato ulteriormente il valore della Consulenza nelle tante aziende che ad essa ricorrono, sia arrivato ora il momento, forti anche di questo ennesimo risultato positivo, di proporci fattivamente e in maniera costruttiva anche alla politica e alle istituzioni del paese, pretendendo al contempo maggiore attenzione.

Se è vero, come è vero, che una delle criticità principali per la Consulenza è il rapporto con la macchina dello stato, noi di Assoconsult auspichiamo un grande programma di trasformazione della PA, che ci vedrebbe al fianco delle istituzioni e delle amministrazioni, senza esitare un attimo. Questo perché

siamo convinti di avere tutte le carte in regola per contribuire al miglioramento e alla crescita anche della cosa pubblica instaurando un rapporto virtuoso tra noi e la PA, simile a quello di paesi come la Germania o l'Inghilterra, dove l'incidenza della consulenza quasi raddoppia i nostri valori attuali.

Se guardiamo al futuro convinti di poter ancora migliorare, l'ignoranza e la poca disponibilità al cambiamento rimangono le insidie più grandi, e la professionalità tipica del mondo del Management Consulting, figlia di formazione e preparazione fuori dal comune, dovrà essere per le nostre aziende una sorta di assicurazione. Basti pensare che il nostro settore ogni anno assume circa 3.300 laureati dalle università specializzate, con un tasso di occupazione post laurea che supera il 90%. La Consulenza, noi in primis, deve darsi un compito preciso: essere al fianco delle aziende ora più che mai e raccontare nelle Università e nei luoghi di formazione quello che sta accadendo. Le competenze richieste dalle nuove tecnologie e dai nuovi modelli organizzativi disegnano sempre più nuovi intrecci tra capacità tecnica di gestione, di macchinari e di processi, e l'uomo potrà essere ancora al centro di tutto se sarà in grado di ammettere di avere ancora bisogno di sapere. Sapere di non sapere è la chiave. Lo è stata in questi anni di forte crescita, dove la spinta verso nuove conoscenze ha contribuito a premiare il nostro impegno. Il ruolo della Consulenza deve continuare ad essere quello di aiutare a crescere, anche innovando, con la consapevolezza che i primi a crescere dobbiamo essere noi.



# LA FOTOGRAFIA DEL SETTORE

## UN SETTORE IN FORTE CRESCITA, CHE SVOLGE UN RUOLO FONDAMENTALE DI ACCOMPAGNAMENTO NEL PROCESSO DI TRASFORMAZIONE DIGITALE DELL'ECONOMIA ITALIANA

Il settore del Management Consulting in Italia è composto da quasi 23.000 imprese, che generano un fatturato di circa 4,5 miliardi di Euro ed impiegano 45.000 addetti.

È un settore molto frammentato, con una struttura polarizzata tra un numero molto ristretto di gruppi di grandi dimensioni - che concentrano una quota di mercato di quasi il 55% - ed una miriade di piccole e micro imprese - che compongono il 98% delle aziende attive sul mercato - che si dividono il resto della torta.

È una polarizzazione che rispecchia la realtà della nostra economia, a sua volta articolata su una base poderosa di PMI, ed un numero relativamente ristretto di grandi gruppi economici di valenza internazionale. E vi è spesso, nel mercato, una divisione di "compiti", tra i grandi gruppi di management consulting, che servono appunto in misura prevalente i grandi gruppi economici, e le PMI della consulenza, che operano prevalentemente, ma non esclusivamente, con realtà imprenditoriali di media e piccola dimensione.

Il settore sta vivendo una fase di crescita - che ormai dura da 5 anni - dopo un periodo di crisi tra il 2010 ed il 2013; nel 2018 il fatturato aggregato è cresciuto dell'8,6% e le previsioni degli operatori per il 2019 confermano questo trend. In sostanza dal 2014 al 2019 il settore sta crescendo a ritmi da "mercato emergente", con un tasso annuo superiore in media al 7%, in un'economia che invece fatica a trova-

re un proprio percorso di sviluppo. Vi è peraltro da riconoscere che il mercato della consulenza è relativamente sottosviluppato rispetto a quello dei paesi nostri partner tradizionali: il peso del settore sul PIL nazionale è pari allo 0,26%, di gran lunga più basso di realtà come la Germania (1,09%) o la Gran Bretagna (0,42%); è quindi plausibile che la crescita degli ultimi anni serva a colmare un gap strutturale rispetto agli altri mercati.

È anche evidente che questa crescita rappresenti un segnale incoraggiante della volontà delle aziende italiane di investire in innovazione e nei processi di trasformazione digitale, dove molto spesso l'utilizzo delle società di consulenza risulta fondamentale per stimolare il ripensamento dei modelli di business ed accompagnare i percorsi di cambiamento necessari per l'adozione delle nuove tecnologie digitali.

Questo settore è anche una importante fabbrica di talenti: dei quasi 45.000 addetti, l'87% sono professionisti che hanno studiato nelle migliori università italiane ed in molti casi in business school internazionali, con specializzazioni prevalentemente in materie economiche e scientifiche, ma con una non marginale presenza anche di vocazioni umanistiche e sociali; dal 2010 ad oggi, il numero dei professional impiegati nel settore è cresciuto di oltre il 50% e, solo nel 2018, le aziende hanno assunto complessivamente 3.300 neolaureati.

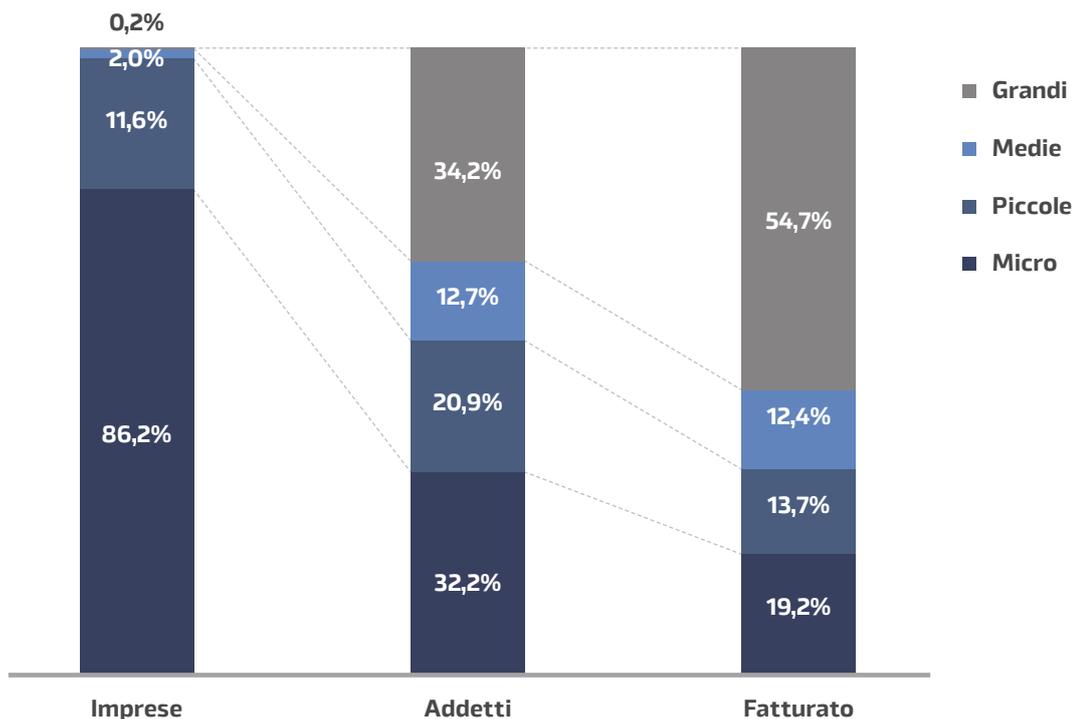
Nel settore le dinamiche di sviluppo sono peraltro disomogenee: da una parte, in questi ultimi anni, il peso dei grandi gruppi di consulenza è cresciuto in misura notevole, aumentando la propria quota di mercato dal 30 al 55 per cento in nove anni.

Dal lato opposto della scala dimensionale, le società più piccole, quelle fino a tre addetti, hanno subito un doloroso processo di ristrutturazione, con fatturati in calo (il turnover di questo comparto sta raggiungendo nel 2019 quello che aveva nel 2010) ed un notevole turnover di aziende.

Il mercato in cui operano le aziende di management consulting è molto dinamico, in continua trasformazione, e con bisogni emergenti che mutano in base alle priorità strategiche dei committenti. Dalla forte esigenza di un ripensamento radicale del modello di servizio della Pubblica Amministrazione, alle esigenze di garantire continuità gestionale e di aprirsi verso nuovi mercati delle nostre PMI, dalla rivoluzione del fintech per gli intermediari finanziari, all'introduzione del 5G nel settore delle telecomunicazioni, questi e molti altri sono i temi strategici sui quali il mondo della consulenza di management è chiamato a fornire idee, supporto, partnership, condivisione di rischi e di risultati.

L'osservatorio fornisce una sintetica ma chiara visione di come questo settore si stia evolvendo in Italia.

### Ripartizione delle società di Management consulting per dimensione (anno 2018)



Il settore del Management Consulting in Italia è composto da quasi 23.000 imprese, che generano un fatturato di circa 4,5 miliardi di Euro, e impiegano quasi 45.000 addetti.

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

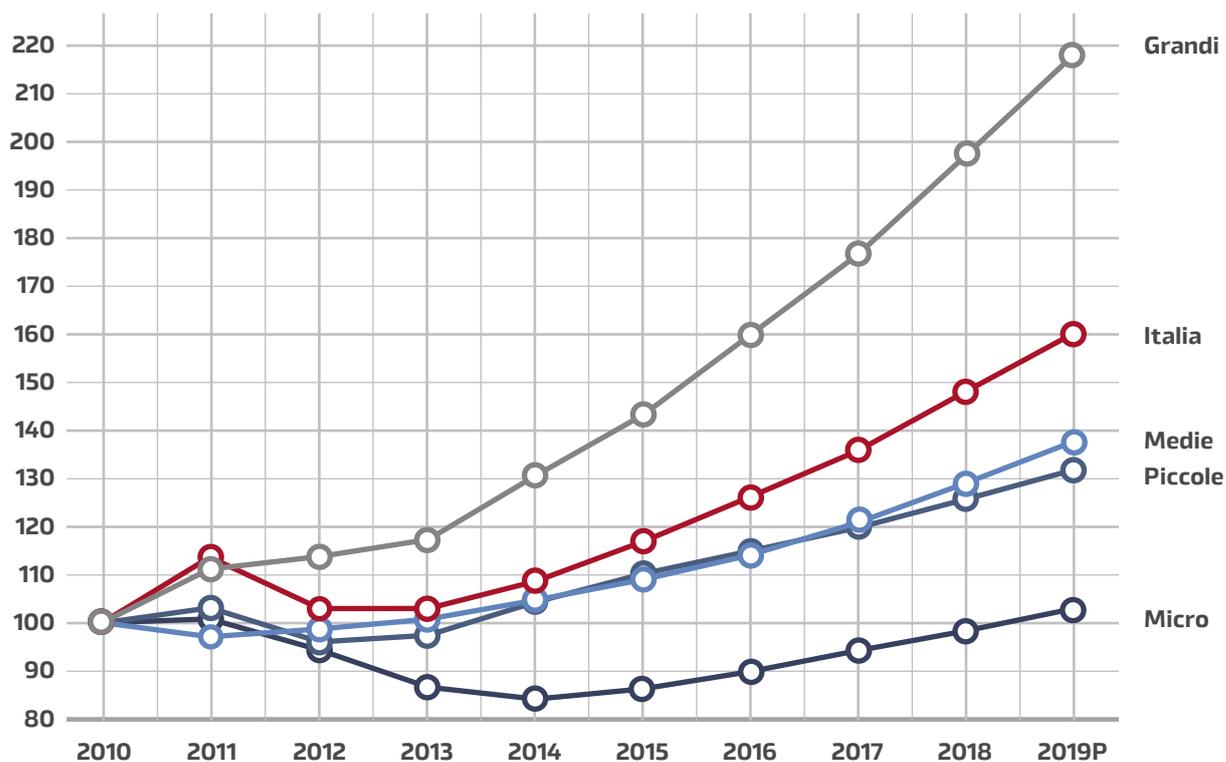
- le micro società, con meno di 3 addetti, sono quasi 20.000. Nel complesso queste imprese realizzano circa il 19% del fatturato del settore. Il loro peso è

in continuo calo: nel 2010 rappresentavano infatti quasi il 30% del fatturato;

- le grandi società, con più di 50 addetti, sono 35. Esse realizzano quasi il 55% del fatturato del settore. Il loro peso è in forte crescita: nel 2010 rappresentavano il 41% del fatturato;
- le medie imprese, tra 10 e 49 addetti, sono circa 450 e realizzano oltre il 12% del fatturato del settore. Nel 2010 rappresentavano il 14%;
- le piccole società di consulenza, tra 3 e 9 addetti, sono oltre 2.600 e realizzano quasi il 14% del fatturato. Nel 2010 rappresentavano il 16%.

## 2 IL FATTURATO

### Andamento del fatturato per classi dimensionali dal 2010 al 2019



Indice Fatturato Management Consulting 2010 = 100

Il Management Consulting nel 2018 ha generato un fatturato di 4.488 mil. euro, in aumento dell'8,6% rispetto all'anno precedente. È una crescita più sostenuta di quella registrata nel 2017 (+7,8%), ed è superiore a quella prevista dagli operatori ad inizio anno (+8,3%). Per il 2019 è previsto un aumento del 7,9%.

Dal 2010 il settore ha vissuto tre diverse fasi:

- dal 2010 al 2013 una fase di crisi/turbolenza, dove il fatturato è cresciuto ad un tasso medio annuo dell'1%;
- dal 2014 al 2016 una fase di ripresa, dove il fatturato è cresciuto ad un tasso medio annuo del 6,9%;
- dal 2017 al 2019 (previsione) una fase di evidente accelerazione, dove il fatturato è cresciuto ad un tasso medio annuo dell'8%.

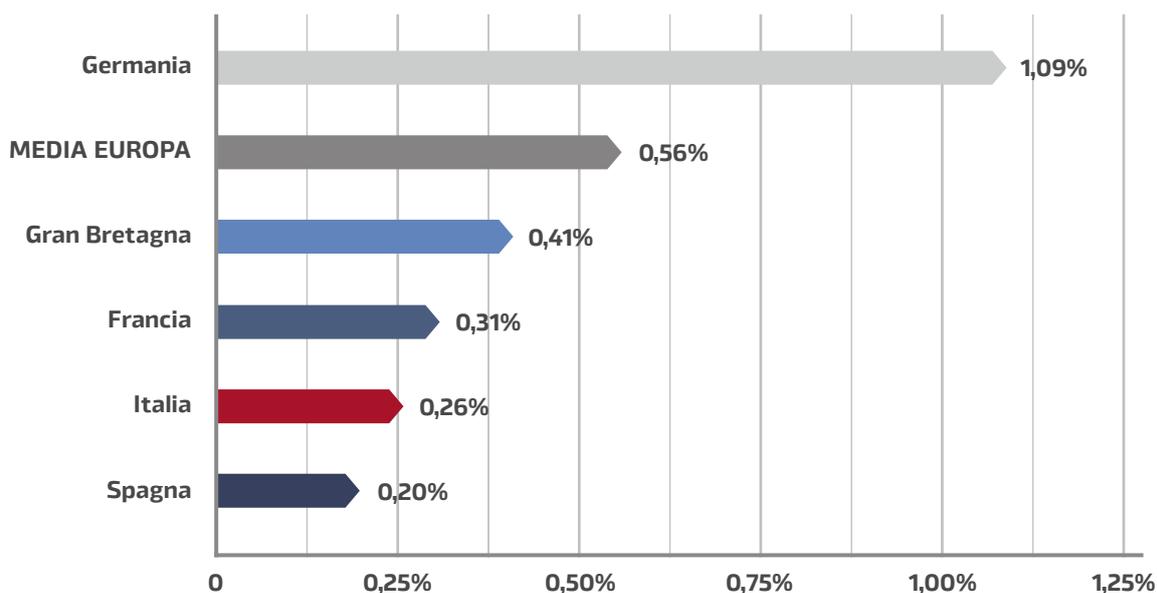
Nel 2018 le grandi società di consulenza crescono dell'11,8%, confermandosi il motore dello sviluppo dell'intero settore. Le previsioni per il 2019 vedono una crescita pari al 10,5%.

Nel 2018 le medie e le piccole società di consulenza crescono rispettivamente del 6,5% e del 4,8%. Nel 2019 è prevista una crescita rispettivamente del 6,1% e del 4,9%.

Nel 2018 le micro società di consulenza sono cresciute del 4,4%. Nel 2019 è previsto un tasso di crescita del 3,7%.

Il trend di crescita del fatturato dal 2010 al 2019 (previsione) evidenzia chiaramente come siano state le grandi società di consulenza a trainare la ripresa e come le micro imprese abbiano affrontato un lungo periodo di crisi, riuscendo solo nel 2018 ad avvicinarsi ad un livello di fatturato pari a quello del 2010.

### Incidenza fatturato MC sul PIL nazionale – in % (anno 2018)



Dati FEACO: *The Management Consulting Industry in Europe 2017/18*

Nel 2018 l'incidenza del fatturato del Management Consulting sul PIL è pari allo 0,26%, in crescita dallo 0,24% del 2017.

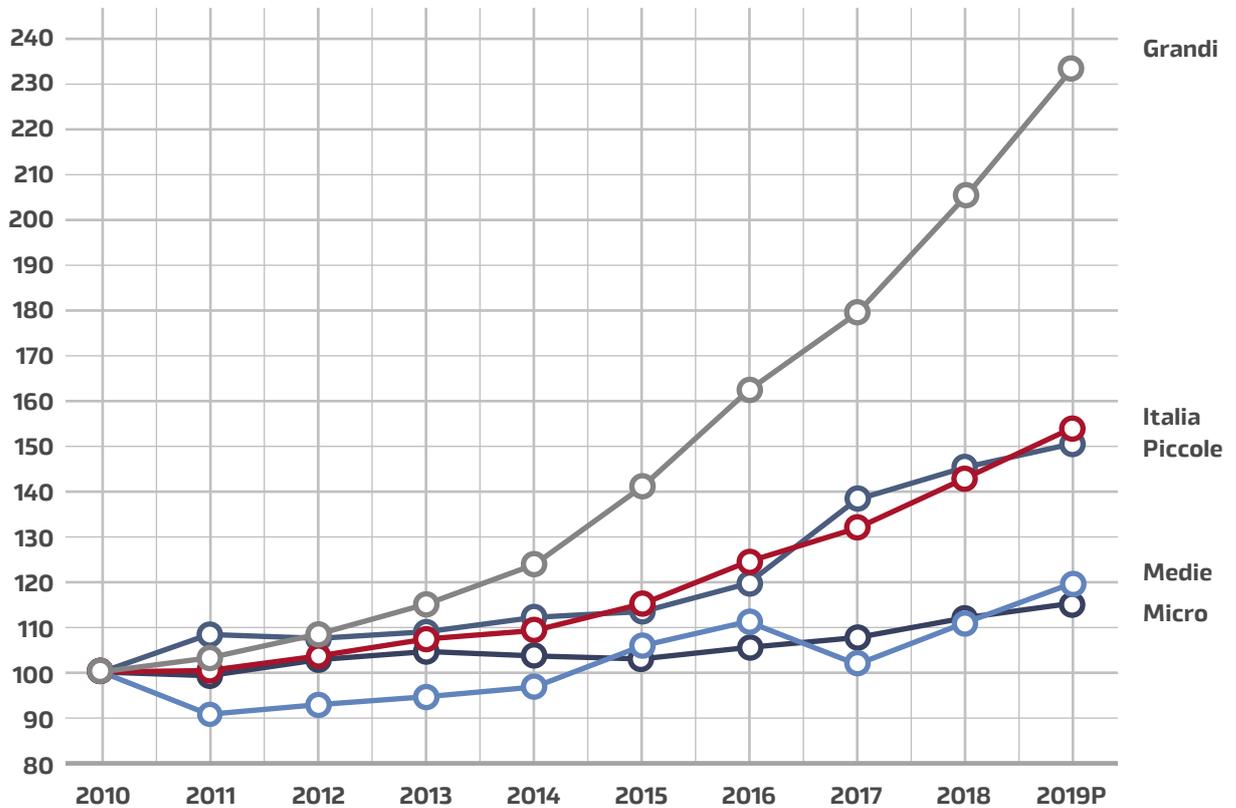
Si tratta di un valore decisamente inferiore alla media europea, che è pari allo 0,56%. Occorre sottolineare che è un dato molto vicino all'Europa Mediterranea e in particolare a Francia e Spagna. La situazione italiana rimane però ancora distante dall'Europa del Nord ed in particolare dai due paesi di riferimento: la Germania e il Regno Unito.

Nell'ultimo quinquennio il fatturato del Management Consulting in Italia è cresciuto ad un tasso medio in linea con quello europeo: una crescita del 7,4% annuo a fronte del +7,2% della media europea. Questa crescita

è stata raggiunta dal settore del Management Consulting pur a fronte di un sistema economico Italia che non ha tenuto i ritmi di crescita dell'Europa: dal 2012 il PIL nominale dell'Italia è cresciuto ad un tasso del 1,7% annuo a fronte del +2,7% della media europea. Il confronto con l'Europa evidenzia quindi luci ed ombre. Un'incidenza sul PIL del settore del Management Consulting significativamente inferiore alla media europea sembra indicare spazi fisiologici di ulteriore forte sviluppo del settore. Al tempo stesso una crescita generale dell'economia italiana molto inferiore a quella media europea avanza delle preoccupazioni rispetto alla capacità di continuare a crescere a ritmi così sostenuti da parte di un settore che è fortemente orientato al mercato interno.

## 4 L'OCCUPAZIONE

### Andamento dei professional per classi dimensionali dal 2010 al 2019



Indice Professional Management Consulting 2010 = 100

Il Management Consulting nel 2018 ha occupato 44.850 persone, in aumento del 7,5% rispetto al 2017. I professional sono 38.900 (l'87% degli addetti del settore) e il personale di staff (marketing, hr, amministrazione, supporto, ecc.) circa 6.000.

Nel 2018 l'occupazione dei professional cresce in misura inferiore rispetto al fatturato (+8,2% rispetto a +8,6%). Anche per il 2019 le previsioni vedono una crescita di professional lievemente inferiore a quella del fatturato (+7,2% rispetto a +7,9%). In particolare:

- le grandi società trainano la crescita nell'occupazione di professional: +14,2% nel 2018, con una previsione di +12,9% nel 2019;
- le medie società fanno registrare nel 2018 una crescita nell'occupazione di professional del 7,7%, con una previsione di +7,6% per il 2019;
- le piccole e le micro società di consulenza fanno registrare nel 2018 una crescita nell'occupazione di professional rispettivamente del 5,0% e 3,9%,

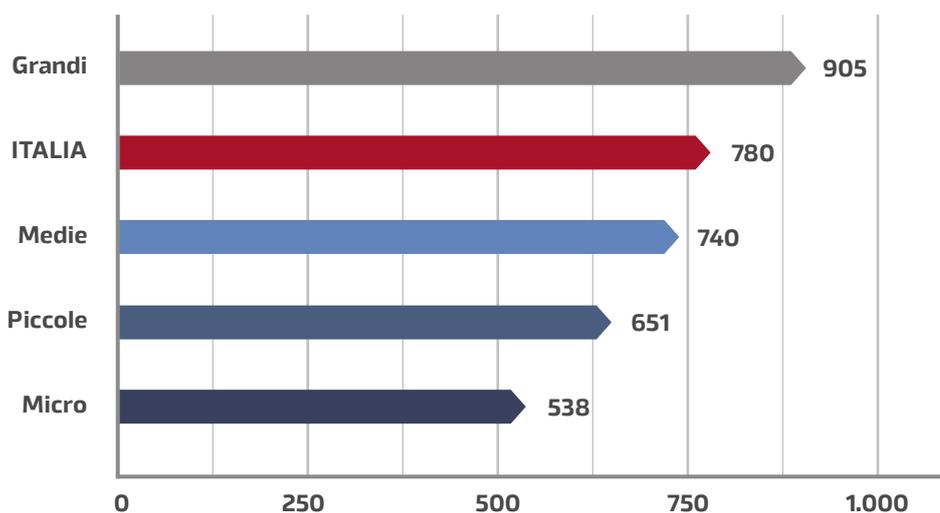
con una previsione del 4,0% e del 2,2% per il 2019. In entrambi i casi i professional crescono meno del fatturato.

Dal 2010 l'occupazione dei professional è cresciuta in linea con il business: un aumento degli organici del 52% a fronte di un aumento di fatturato del 59%. Va comunque evidenziato che mentre le grandi società hanno sistematicamente aumentato il numero di professional in misura più che proporzionale alla crescita del fatturato per prepararsi a cogliere le opportunità di sviluppo, le piccole e le micro hanno difeso l'occupazione a fronte di un fatturato in calo.

Nel corso del 2018 le società di consulenza hanno assunto complessivamente oltre 3.300 neolaureati, avviandoli ad una carriera professionale che per molti di loro vedrà, dopo un'esperienza di 2-4 anni in consulenza, il passaggio in un'azienda manifatturiera o di servizi.

## 5 IL PRICING

### Pricing medio per giornata in Euro (anno 2018)



Il prezzo medio della giornata di consulenza è pari a 780€, con una riduzione dell'1,4% rispetto all'anno precedente. Tale variazione negativa tocca tutte le classi dimensionali, fatto salvo le piccole che fanno registrare una lieve crescita.

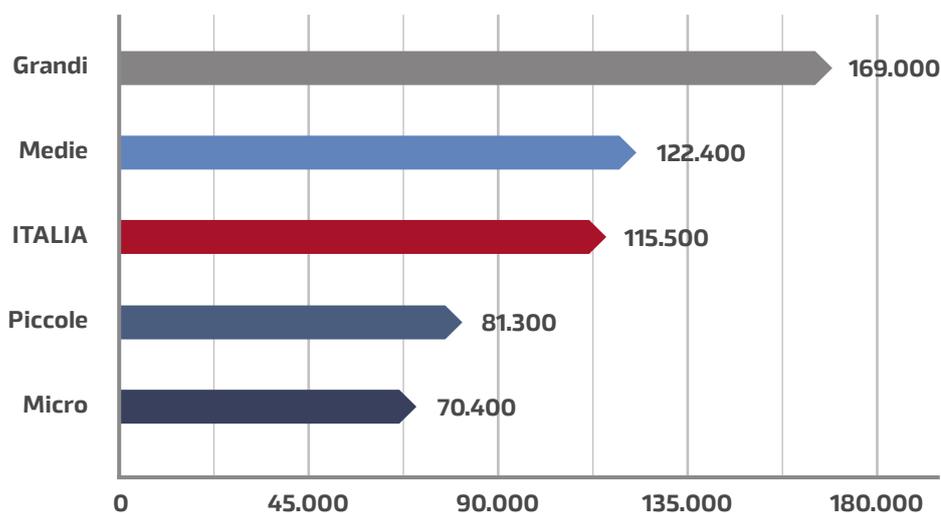
Al di là delle dinamiche di prezzo del 2018, rimane comunque molto elevato il divario nelle tariffe medie delle diverse classi dimensionali: le grandi società di consulenza vendono i propri servizi ad un prezzo medio del 70% superiore a quello delle micro: 905€ rispetto

ai 538€. Le medie e le piccole società di consulenza si trovano in una situazione intermedia.

Un confronto con i dati del 2010 evidenzia che le tariffe del settore sono scese mediamente dell'1% all'anno, con un andamento differenziato nelle diverse classi dimensionali: da un aumento dello 0,5% l'anno nelle medie società di consulenza fino ad una diminuzione del 2,1% nelle micro. Le tariffe delle grandi imprese ogni anno scendono in media dello 0,9%, le tariffe delle piccole scendono dello 0,4%.

## 6 LA PRODUTTIVITÀ

### Fatturato medio annuo per professional in Euro (anno 2018)



Il fatturato per professional, tipico indicatore di produttività del settore, è pari a circa 116 mila euro annui, in calo dello 0,5% rispetto all'anno precedente. Questo andamento è legato al calo nel pricing solo parzialmente compensato da un aumento nella chargeability.

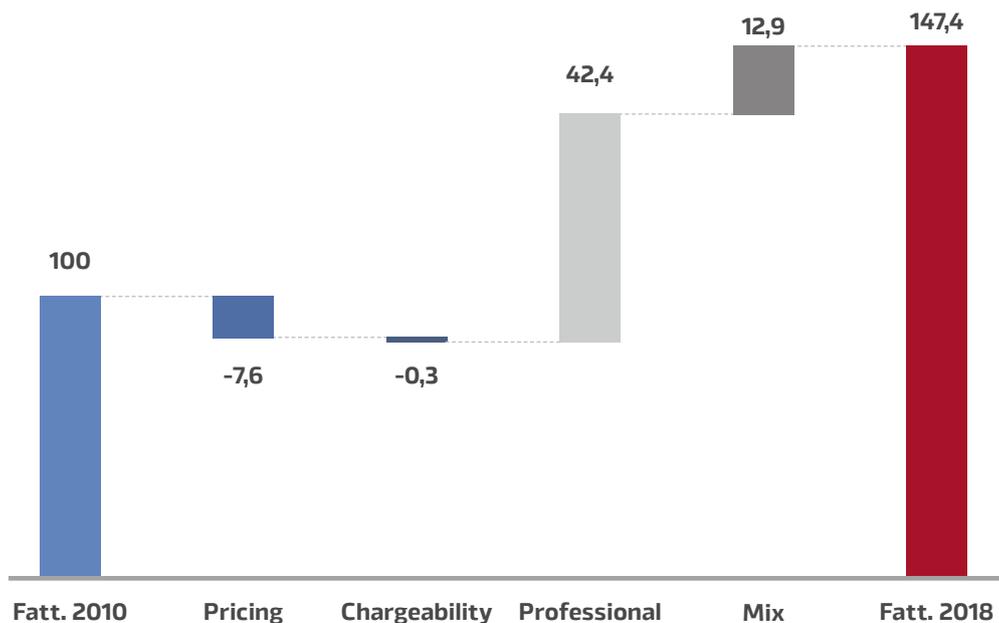
Il calo nel fatturato per professional riguarda principalmente le grandi e le medie società di consulenza, scese rispettivamente del 2,1% e dello 1,1%. Rimane abbastanza stabile la produttività delle piccole società di consulenza (-0,2%) mentre cresce la produttività delle micro (+0,5%).

Rimane grandissimo il divario di fatturato per professional tra le micro e le grandi società di consulenza: le prime si attestano in media sui 70 mila euro, mentre le grandi società di consulenza raggiungono quasi i 170

mila euro di fatturato per professional, molto oltre il doppio. Le piccole società hanno valori comparabili a quelli delle micro (81 mila rispetto a 70 mila), mentre le medie società di consulenza non scendono molto al di sotto di quelli delle grandi (122 mila rispetto a 169 mila).

Un confronto con i valori del 2010 evidenzia un calo medio annuo dello 0,7% nel fatturato per professional, con un andamento differenziato nelle diverse classi dimensionali: da un aumento dell'1,9% l'anno nelle medie società di consulenza fino ad una diminuzione dell'1,7% e dell'1,6% nelle piccole e nelle micro. Il fatturato medio per professional nelle grandi società di consulenza scende in media dello 0,5% all'anno.

## Determinanti dell'evoluzione del fatturato dal 2010 al 2018



*Nota: l'effetto Mix misura l'impatto del crescente peso delle società di consulenza di grandi dimensioni, società che hanno un fatturato pro capite decisamente maggiore delle altre categorie dimensionali di imprese.*

La crescita del fatturato del settore, che in otto anni è stata del 47,4%, è dovuta fondamentalmente a due fattori:

- un imponente aumento della squadra di professionisti impiegati dalle aziende (si è passati da 27 mila a quasi 39 mila professionisti): una crescita del 42,4%;
- un aumento del peso delle grandi aziende di consulenza, che per loro natura hanno un fatturato per addetto più elevato della media (effetto mix del +12,9%)

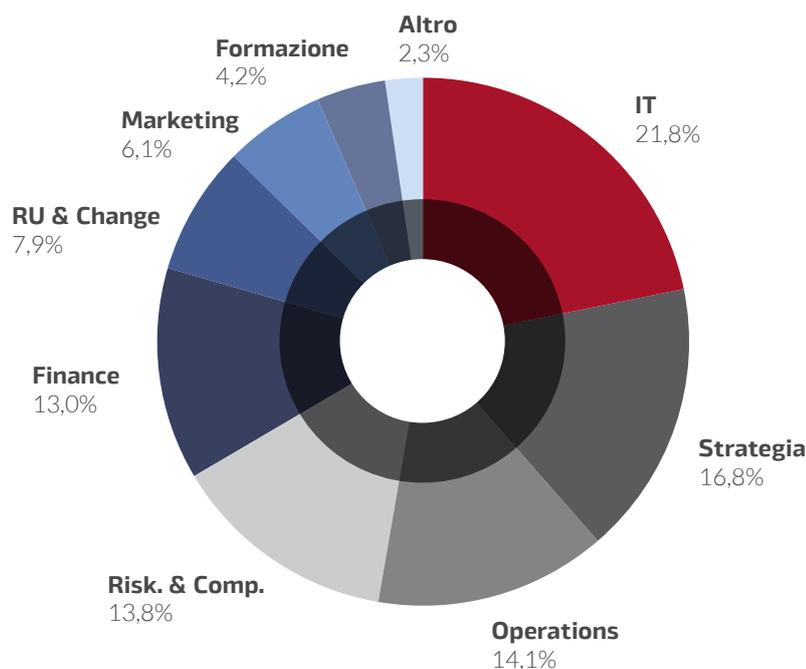
La crescita del fatturato ha scontato una generale riduzione delle tariffe del 7,6%. La chargeability è rimasta pressoché stabile nel periodo (-0,3%).

Negli 8 anni considerati le diverse classi dimensionali hanno registrato dinamiche differenti. In particolare:

- le grandi società hanno visto una crescita media annua del fatturato e dell'occupazione rispettivamente pari al 10,1% e al 10,8%, con un pricing in calo dell'1% all'anno;
- le medie e le piccole società nel loro insieme hanno visto una crescita media annua del fatturato e dell'occupazione più contenuta, rispettivamente +4,3% e +3,8%, con un pricing sostanzialmente stabile;
- le micro società hanno visto un calo medio annuo del fatturato pari allo 0,2% e una crescita media annua dei professional dell'1,7%, con un pricing in calo del 2,4% all'anno.

## 8 LE AREE DI SPECIALIZZAZIONE

### Distribuzione del fatturato per aree di specializzazione (anno 2018)



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

I progetti di consulenza legati all'IT, alla Strategia e alle Operations si confermano anche nel 2018 le tipologie più richieste sul mercato italiano e, nel loro complesso, pesano per oltre il 50% del fatturato.

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

- IT aumenta in maniera decisa passando dal 20,2% nel 2017 al 21,8%;
- Strategia, come negli anni precedenti, perde quote di mercato, passando dal 17,3% al 16,8%;
- Operations rimane sostanzialmente stabile, passando dal 14,0% al 14,1%.

I progetti legati a Risk & Compliance e a Finance si confermano due linee di attività molto rilevanti e dalle dimensioni abbastanza simili. Nel 2018 hanno evidenziato andamenti diversi ma nel lungo periodo sono

sostanzialmente allineati: Risk & Compliance sale dal 13,1% del 2017 al 13,8%; Finance scende dal 13,2% al 13%.

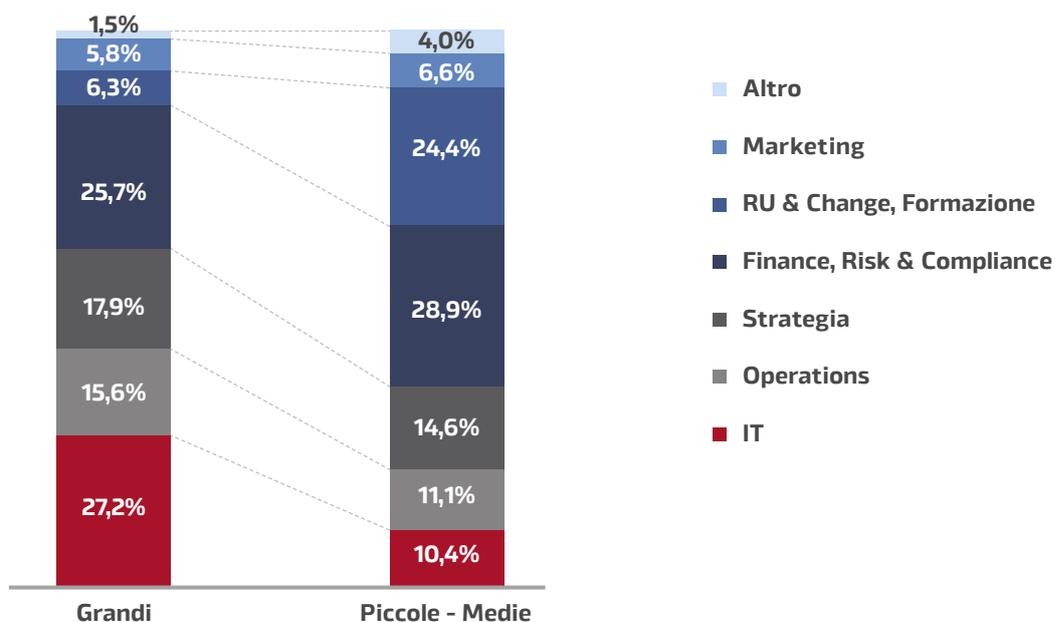
L'area delle Risorse Umane e Change Management e quella strettamente legata alla Formazione crescono nel loro complesso, anche se al loro interno con dinamiche differenti: Risorse Umane e Change Management cresce dal 7% del 2017 al 7,9%; Formazione scende dal 4,7% al 4,2%.

L'area Marketing scende dal 6,7% al 6,1%

Data la forte crescita complessiva del mercato, i servizi di consulenza crescono in valore assoluto in quasi tutte le diverse specializzazioni, fatta eccezione per il Marketing e la Formazione.

La consulenza legata alla trasformazione digitale pervade molte aree funzionali, andando ben oltre il solo ambito IT.

## Composizione del fatturato per area di specializzazione – Confronto dimensionale (anno 2018)



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

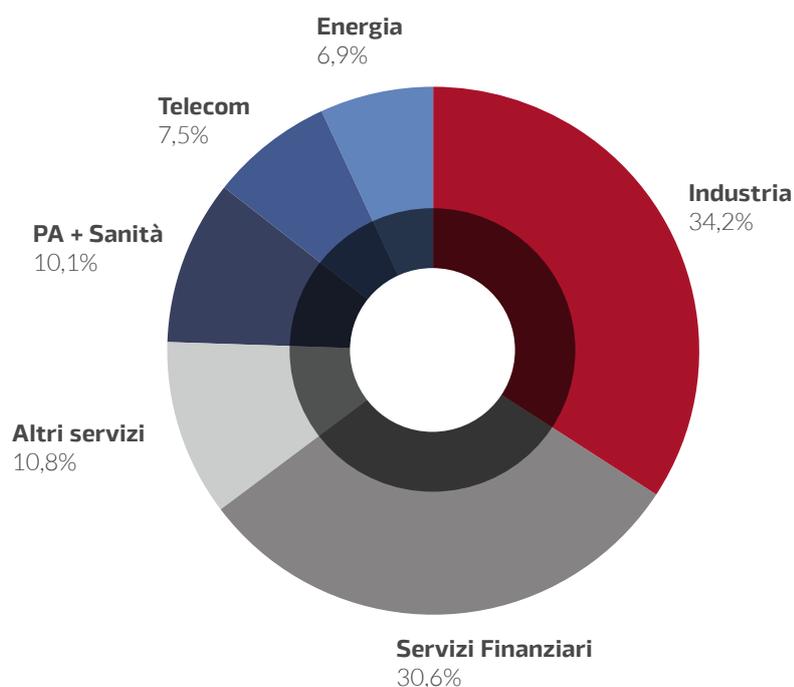
Le grandi società hanno nell'area IT (pari al 27,2%) e nell'area Operations (pari al 15,6%), assieme all'area Strategia (pari al 17,9%), le loro linee di attività più rilevanti. La consulenza legata alle Risorse Umane (comprensiva della formazione) riveste un peso decisamente marginale, attorno al 6%.

Le medie e piccole società sono molto meno impegnate sul versante della consulenza nelle aree dell'IT, del-

le Operations e della Strategia, quest'ultima in deciso calo dal 2017. Sono invece molto più focalizzate sull'area delle Risorse Umane, ed in particolare sulla Formazione, dove sviluppano oltre il 24% del loro fatturato. Le diverse classi dimensionali di società di consulenza sono molto più allineate rispetto alle attività di advisory sui temi di Finance (attorno al 26-29% complessivo) e Marketing (attorno al 6-7%).

## 10 I SETTORI SERVITI

### Distribuzione del fatturato per settore di attività (anno 2018)



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

Il settore industriale è il comparto principale utilizzatore dei servizi di consulenza. Il valore complessivo della consulenza erogata in quest'ambito cresce, grazie anche a progetti legati ad Industria 4.0, ma la sua quota di mercato, nel 2018, scende leggermente (dal 35,5% nel 2017 al 34,2%).

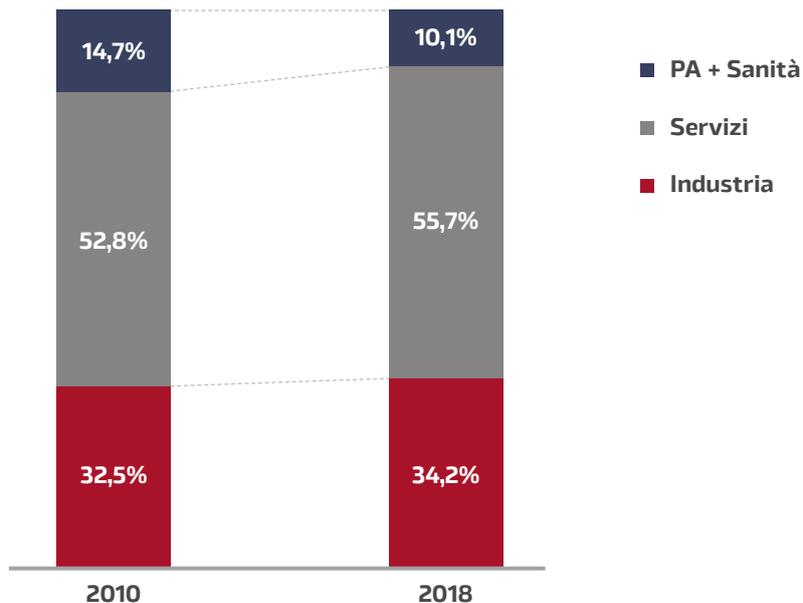
I Servizi Finanziari rappresentano il secondo più importante settore di attività e, dopo un momento di rallentamento nel 2017, aumentano in maniera significativa il loro volume di attività e la loro quota di mercato passando dal 29,7% nel 2017 al 30,6%.

Le Telecomunicazioni e gli Altri Servizi crescono lievemente meno del mercato.

Il settore dell'Energia aumenta molto la richiesta di servizi di consulenza, passando dal 6,2% al 6,9% di quota di mercato.

Il Settore Pubblico (comprensivo della Sanità) conferma una stabile ripresa nella domanda di servizi di consulenza e cresce a un tasso superiore alla media del mercato, passando dal 9,9% del 2017 al 10,1%.

### Evoluzione della composizione del fatturato per settore servito – Confronto 2010-2018



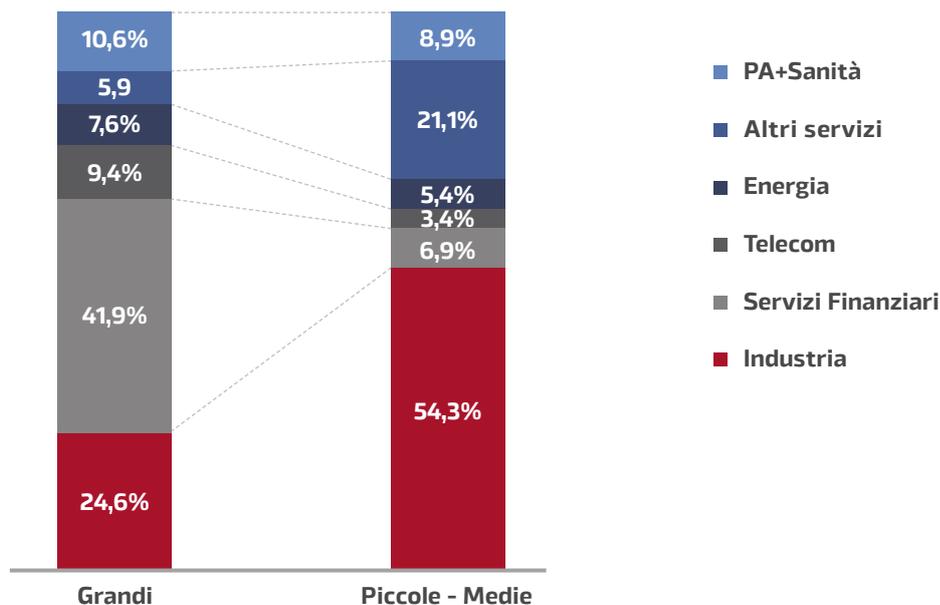
*L'analisi dei settori serviti non comprende le micro società di consulenza*

Il confronto tra il 2010 e il 2018 evidenzia il ruolo di traino svolto dal settore terziario come acquirente di servizi di consulenza e, all'opposto, la diminuita importanza del settore pubblico.

La consulenza rivolta al settore terziario che nel 2010 rappresentava il 52,8% del mercato ha raggiunto quota 56,6%, crescendo ad un tasso medio annuo del +7,5%. La consulenza rivolta al settore industriale, che nel 2010 rappresentava il 32,5% del mercato, ha raggiunto quota 34,2%, con un tasso medio annuale del 7,3%.

Nonostante la ripresa degli ultimi anni, la consulenza rivolta al settore pubblico ha perso significativamente quota di mercato rispetto al 2010, scendendo da una quota del 14,7% al 10,1%. Nel periodo in osservazione la consulenza al settore pubblico è cresciuta in media dell'1,7% l'anno. La crescita molto modesta del fatturato sconta addirittura una riduzione in valore assoluto nel periodo dal 2010 al 2014, compensata da una ripresa a partire dal 2015 e da una progressiva accelerazione nell'ultimo anno.

### Composizione del fatturato per settore servito – Confronto dimensionale (anno 2018)

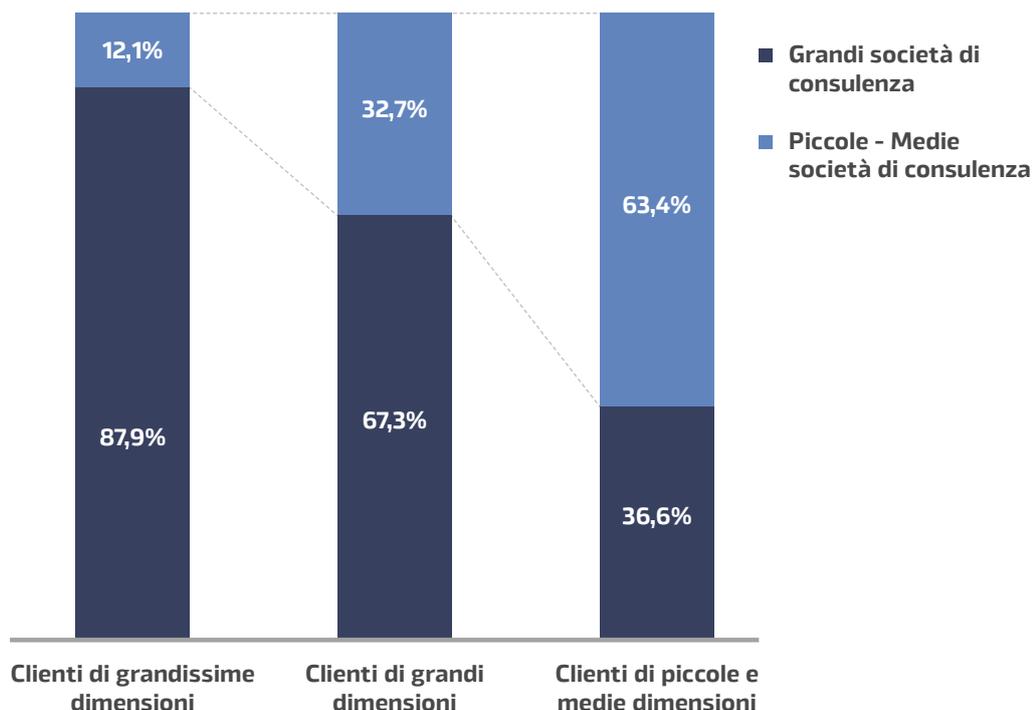


La specializzazione nei mercati serviti presenta notevoli differenze tra le diverse classi dimensionali.

Le grandi società di consulenza sono molto focalizzate sul settore dei Servizi Finanziari che da solo rappresenta circa il 42% del loro fatturato. La loro presenza è comparativamente molto più marcata anche nei settori delle Telecomunicazioni e dell'Energia. La presenza delle grandi società di consulenza nel settore manifatturiero è comparativamente più limitata: rappresenta per loro meno del 25% del fatturato.

Le società di piccola-media dimensione operano prevalentemente nel settore manifatturiero, che genera il 54% circa del loro fatturato. Relativamente al settore terziario, queste società si concentrano sugli "Altri Servizi", che pesano circa il 21% sul loro fatturato, mentre sono quasi completamente assenti dai Servizi Finanziari e sono comparativamente meno presenti nelle Telecomunicazioni e nell'Energia.

### Composizione dei servizi di consulenza acquistati per dimensione dell'azienda cliente (anno 2018)



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

Nel 2018 le aziende private hanno acquistato servizi di consulenza per circa 3,3 miliardi di euro, così distribuiti:

- il 41% da parte di imprese clienti di grandissime dimensioni (con un fatturato maggiore di 500 milioni);
- per il 32% da imprese clienti di grandi dimensioni (con un fatturato compreso tra i 50 e i 500 milioni);
- per il 27% da imprese di piccole-medie dimensioni (con un fatturato inferiore ai 50 milioni).

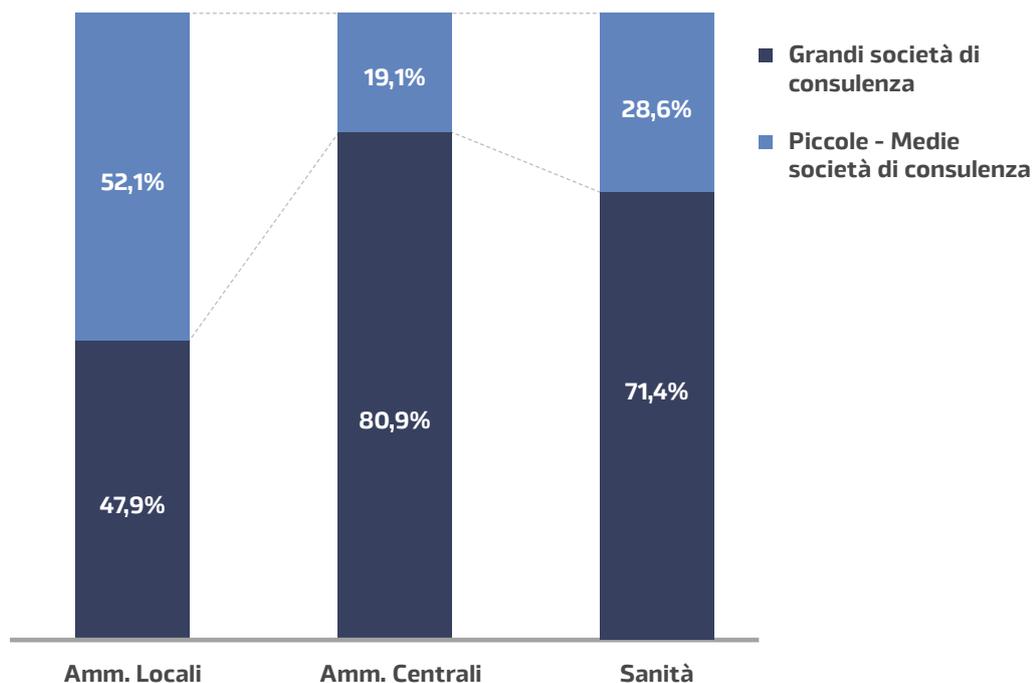
Dal punto di vista della domanda, la distribuzione dello spending delle imprese clienti evidenzia un tendenziale legame tra dimensione delle imprese clienti e dimensione delle società di consulenza.

In particolare:

- le grandissime imprese acquistano quasi il 90% della consulenza dalle grandi società di consulenza;
- le grandi imprese hanno un portafoglio fornitori più bilanciato, con una presenza, per il 32%, di piccole e medie aziende di consulenza;
- le piccole-medie imprese si rivolgono prevalentemente a piccole-medie società di consulenza (attorno al 63% dei loro acquisti di consulenza), anche se, negli ultimi anni, sono state servite in maniera crescente anche da grandi società di consulenza.

## 14 I CLIENTI SERVITI – IL SETTORE PUBBLICO

### Ripartizione degli acquisti di servizi di consulenza per tipologia di amministrazione cliente (anno 2018)



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

Nel 2018 il settore pubblico ha acquistato 365 milioni di euro di servizi di consulenza, così ripartiti:

- per il 56% da parte delle Amministrazioni Centrali (comprendente anche degli Enti Parastatali e delle Agenzie);
- per il 32% dalle Amministrazioni Locali;
- per il 12% dalla Sanità.

In particolare, le amministrazioni centrali e le aziende sanitarie si rivolgono prevalentemente alle grandi società di consulenza, che coprono tra il 70 e l'80% della consulenza destinata a queste categorie di clienti. Le piccole e medie società di consulenza hanno invece una presenza ridotta in questi segmenti di clienti. Al contrario, le amministrazioni locali vedono soddisfatta una quota significativa della loro domanda (oltre il 50%) da piccole società di consulenza che possono sfruttare a loro favore la maggiore localizzazione sul territorio.



# COME CAMBIA LA CONSULENZA

## L'EVOLUZIONE DEL MERCATO SECONDO IL PUNTO DI VISTA DEI NOSTRI ASSOCIATI

### SERVIZI FINANZIARI

Il settore dei servizi finanziari ancora oggi, nonostante una forte spinta innovativa cominciata già da qualche anno, si trova nel pieno di una fase di intensa trasformazione e modernizzazione. L'impatto delle nuove soluzioni digitali, il comportamento dei clienti sempre più multicanale ed esigente, la nuova ondata regolamentare (es. IFRS9, CRR2, PSD2), il contesto competitivo sempre più imprevedibile a causa dell'ingresso di competitor "non tradizionali", come ad esempio il fintech, stanno infatti spingendo le istituzioni finanziarie, banche, assicurazioni e asset manager, a rivedere i propri modelli di business lungo un percorso ad oggi ancora non completato. Le banche ad esempio, immerse in un contesto macro economico molto complicato, sono ancora alla ricerca di un nuovo punto di equilibrio, che possa rendere sostenibile un comparto dove la redditività è ancora insufficiente e nel quale si riscontra un gap importante tra i costi da sostenere e i risultati che si ottengono. Anche per ciò che riguarda le assicurazioni, settore dove si riscontrano risultati di redditività più alti, ci si è dovuti confrontare con complessità specifiche di business, come il limitato contatto diretto con il cliente finale o l'elevata tecnicità; peraltro all'interno di un mercato dalla raccolta altalenante.

Nel rivedere i modelli di business le aree di investimento prioritario per le istituzioni finanziarie sono, secondo Pierluigi Brienza di Deloitte, sicuramente il digitale, attraverso il quale le istituzioni finanziarie possono offrire soluzioni su misura in modo che i clienti si sentano apprezzati e compresi, l'innovazione, sia come evoluzione organizzativa/ di processo sia come integrazione con l'ecosistema di istituzioni e player specialistici, e i progetti di HR transformation che hanno subito un'evoluzione negli ultimi anni spostando il focus da produttività e efficienza a generazione di valore e flessibilità. In questo contesto ancora in divenire sono gli operatori tradizionali quelli maggiormente sotto pressione. Ad esempio nel settore bancario secondo Alberto Antonietti di Accenture le banche più generaliste sono quelle che soffrono di più, perché le realtà più specializzate, con modelli operativi più recenti e leggeri, sono più efficienti ed efficaci. Nel banking c'è una domanda significativa di consulenza trasformativa finalizzata a modernizzare l'industry e a limitare il rischio di disruption, che è molto forte per i player incumbent tradizionali; e fino ad ora si è lavorato bene sulla ristrutturazione/trasformazione dello stato patrimoniale, ma ora la sfida ineludibile consiste nel ripensare profondamente



Pierluigi Brienza  
AD Deloitte



Alberto Antonietti  
Partner Accenture

il modello industriale per tornare ad essere sostenibili in un contesto macroeconomico di tassi bassi e crescita limitata. Per questo la consulenza oggi più che mai ha opportunità ancora importanti per aiutare i clienti a trovare posizionamenti distintivi. Posizionamenti che secondo Brienza le istituzioni finanziarie "tradizionali" potranno ricercare nell'apertura delle proprie piattaforme a partner non finan-

ziari, i cosiddetti ecosistemi, per offrire una customer experience più completa. È in questa direzione che vanno le richieste più innovative verso le società di consulenza, chiamate a rispondere a grandi progetti di trasformazione sempre più “technology driven” con competenze end-to-end e con il ruolo di facilitatori verso un network di partner pubblici e privati in grado di supportare i processi interni di innovazione; ad esempio partnership in ottica B2B2C o collaborazioni con start-up, venture capital, centri di ricerca e università. La domanda da parte dei clienti sarà sempre di più incentrata sul risultato e questo porterà alla condivisione del rischio con le società di consulenza; un cambiamento non da poco, ma ormai quasi obbligato. Per Antonietti siamo davanti ad una sfida che è anche un’opportunità per invertire la progressiva svalutazione di molti dei modelli della consulenza tradizionale, limitando il rischio di com-

moditization. La velocità di attuazione di questi processi innovativi è divenuta caratteristica dirimente, nella continua ricerca di cambiamento che arriva dalle società clienti. Fondamentale quindi che il consulente trasformi il proprio ruolo avvicinando la sua figura a quella di un vero e proprio partner, non solo fungendo da “trustable advisor”, ma anche da partner industriale end to end e pronto a condividere una parte del rischio con il cliente. Inoltre Ci troviamo dentro un’evoluzione tecnologica che cambierà strutturalmente il mondo della consulenza, coniugando la conoscenza dell’industry verticale con una visione più orizzontale di ciò che succede; un nuovo modello di cross industry dove sempre di più sarà necessaria una contaminazione nei nostri work box, dove l’interazione tra i professionisti più giovani e la differenza con i classici consulenti degli anni ‘90/2000 servirà per far crescere l’offerta di

tutto il settore. Il mutato rapporto cliente-consulente verso una maggiore condivisione del risultato è uno scenario condiviso anche da Brienza; il ruolo del consulente che accompagna il cliente in questo processo di trasformazione modificando anche il proprio modello di pricing, a dimostrazione del proprio commitment verso un delivery che crea valore e sottolinea come anche il ruolo tradizionale di advisor, non cadrà in disuso se i consulenti saranno considerati punti di riferimento affidabili nell’interpretare un contesto esterno sempre più mutevole per le innumerevoli spinte alle quali è sottoposto. Se è vero che saper supportare il cliente nel “come” sarà sicuramente una capability discriminante tra i player della consulenza, saper indicare il “cosa” rimane imprescindibile per essere considerati a tutti gli effetti un interlocutore credibile.



## TELECOMUNICAZIONI E MEDIA

Molte sono oggi le sfide che attendono il mondo delle Telco, e la Consulenza per questo settore rappresenta un driver importante. Siamo in una fase di grande trasformazione in termini di nuovi servizi e modelli operativi abilitati dal 5G e la richiesta da parte del mercato è quella sì di innovare ricorrendo a nuove tecnologie, ma esigendo allo stesso tempo un aiuto ed un supporto completo lungo tutto il ciclo di vita di un progetto, dall’ideazione all’introduzione sul mercato. La Consulenza deve essere in grado di supportare tutta la filiera nel percorso di trasformazione. Per gestire questo supporto al meglio i nostri investimenti, spiega Felice Chierichetti di NTT Data, si sono focalizzati su un set di trend di trasformazione, tra cui Intelligent Automation, Customer Experience, IoT, Data & In-

telligence e Cybersecurity dando priorità alla definizione di nuovi modelli che facciano leva sull’innovazione tecnologica. Abbiamo investito su team interdisciplinari che arrivano a portare in campo soluzioni per i clienti. Soluzioni che richiedono di affrontare tutti gli aspetti, da quelli relativi al modello di business, all’organizzazione, ai processi, alle tecnologie. È questo il tempo di un’innovazione pragmatica per Chierichetti, che viene ulteriormente supportata da un approccio Worldwide e da una forte attenzione verso lo human capital; verso le persone. Imprescindibili, quindi, sempre più investimenti in formazione, con programmi mirati in continua evoluzione, e comunicazione. Questo perché la domanda dei clienti è sempre di più orientata a capire come ampliare lo spettro dei ser-



Felice Chierichetti  
Vice Presidente NTT Data

vizi offerti, trovandoci in una fase di continua, quasi frenetica, innovazione. La necessità di attingere a competenze cross mercato è un fattore critico di successo per il settore delle Telecomunicazioni e Media, con conseguenti opportunità significative per la consulenza in grado di mettere a disposizione queste competenze cross-industry e cross-funzionali. Un esempio lo

troviamo se parliamo di 5G. Per Chierichetti non si può rimanere solamente sulla connettività, bisogna necessariamente scalare la catena del valore e creare nuovi servizi dalla telemedicina, alla domotica, a tutti i servizi per le smart city, ecc. e molte aziende sono già partite in questo senso. I ritorni del 5G, a fronte di investimen-

ti importanti, sono da costruire ed aspettarsi solo in termini di connettività non è un'opzione. Da qui capire quali servizi potranno essere offerti, con il ruolo fondamentale della consulenza che sarà quello di proporre di nuovi, ancora poco conosciuti per il settore. Un'idea potrebbe essere la costituzione di veri e propri ecosistemi

di partner che poi il cliente possa ri-brandizzare, provando così ad uscire dalla battaglia dei prezzi di un mercato dati oramai saturo in Italia. Un esempio di operation transformation che punti a creare un nuovo posizionamento e quindi, probabilmente, anche un nuovo mercato. ■

## INDUSTRIA

Quello che stiamo vivendo è un momento delicato, caratterizzato da costi certi e da benefici incerti per le tante aziende che ricorrono al management consulting per far crescere ed innovare il proprio business. Il mercato attuale infatti è sempre più influenzato dall'avvento di cambiamenti (come l'intelligenza artificiale, l'uso dei big data, l'Internet of Things, ...) che trasformano radicalmente i modelli di business esistenti. Molti dicono che ci troviamo in una fase di piena disruption, ma la verità è che questa condizione è la normalità già da molto tempo, e bisogna oramai imparare a convivere considerandola come una condizione costante.

Anche il mercato della consulenza, che si è sempre concepito come un contesto elitario, immune da ogni rischio di mutamento, mostra oggi tutta la sua vulnerabilità legata soprattutto all'avvento di queste innovazioni disruptive. Per Franco Francia di Inema a fare veramente la differenza sarà la capacità delle aziende di sapersi interrogare sulla propria disponibilità ad accettare il cambiamento, comprendendone le reali opportunità di crescita assieme alla consapevolezza del corretto percorso di trasformazione da intraprendere. L'esperienza di diversi anni di impegno sul campo ha reso evidente come troppo spesso, purtroppo, manchi ancora chiarezza a livello di management di quali siano i reali percorsi di crescita e professionalizzazione che le azien-

de devono seguire. Spesso ci si illude di poter cogliere le opportunità della digitalizzazione con semplici investimenti in tecnologia, quando invece il fondamento consiste nella gestione strutturata e condivisa del dato e nella governance completa dei processi operativi ed organizzativi sottostanti. Non è un caso che le statistiche parlino di oltre un 80% di progetti di Big Data falliti. È allora compito chiave della consulenza quello di aiutare le aziende a strutturare dei percorsi di crescita realmente credibili e sostenibili, partendo da quelle che sono le loro reali necessità di miglioramento o trasformazione. Occorre infatti sostenere le aziende nel comprendere le loro esigenze informative, organizzative e strategiche e, sulla base di queste, strutturare dei percorsi di trasformazione sostenibili che sfruttino le enormi potenzialità dei cambiamenti disruptive in atto. Le PMI oggi aspirano alla trasformazione digitale ma si scontrano con le difficoltà che una governance dinamica e nuovi strumenti di management comportano. Il "corretto percorso" alla digitalizzazione non può prescindere dalla completa re-ingegnerizzazione dei processi chiave di business, in una logica di efficientamento e snellimento, e dalla contestuale revisione organizzativa che miri ad allineare le responsabilità ed i meccanismi di coordinamento interni alle reali esigenze del business. Il rischio altrimenti è quello di "riproporre" in



Franco Francia  
Vice Presidente Inema



Stefano Scavo  
Presidente SCS Consulting



Stefano Tommasi  
Partner Innex

chiave digitale attività, strutture e logiche organizzative di per sé già

inefficienti. È inoltre essenziale per Francia aiutare le aziende a comprendere la centralità della corretta gestione dei dati, intesi come vero asset aziendale. Da anni stiamo assistendo ad una crescita esponenziale delle informazioni generate, con le naturali complessità e rischi che questo comporta. Tuttavia nel nostro Paese non vi è ancora la piena consapevolezza che, oltre ad essere raccolti, i dati vadano gestiti e come questa sia una disciplina complessa ed in continua evoluzione. Ecco perché la consulenza deve crescere, aggiornarsi ed adeguarsi, colmando il gap professionale e supportando le aziende nel loro percorso di cambiamento. Se il “cosa fare” è da sempre la richiesta principale che viene rivolta alla consulenza, il “come farlo” e ancor più il “come farlo insieme”, fa oggi la differenza. Il supporto principale alle aziende impegnate in questi cambiamenti sarà quindi nella capacità del management consulting di favorire percorsi di crescita e cambiamento interni alle aziende, incentrati sulla cultura organizzativa di processo e di gestione dei dati, nella convinzione che la vera sfida non sia “tecnologica” quanto più “culturale” e di “competenze”. Per questo il ruolo del change management è e rimarrà fondamentale.

In questo contesto dove la velocità e l'immediatezza delle reazioni ai cambiamenti tipici dell'innovazione tecnologica sono la norma, la figura del temporary manager diventa sempre più necessaria. La sfida nella sfida che oggi va affrontata riguarda la formazione e, soprattutto, l'aggiornamento dei consulenti. La trasformazione dei consulenti generalisti, secondo Stefano Scavo

di Scs Consulting, è un passaggio importante. C'è ancora spazio per un consulente organizzativo, ma deve però avere competenze molto più ibridate con analytics and predictions. Per gestire questo passaggio l'efficacia commerciale può essere la chiave; facendo però attenzione a non trasformare il consulente in qualcosa d'altro. Lo spazio per una consulenza direzionale organizzativa c'è, il segreto è non rimanere troppo fermi sulle posizioni acquisite. I clienti sono cambiati molto negli ultimi anni, per questo vanno ripensate anche le figure commerciali. Campagne di affiancamento a partner informatici, che permettano previsioni future atte a generare cambiamenti repentini, se richiesto, sono un altro mezzo per il compimento di un'ibridizzazione necessaria. Il focus deve rimanere il business, aiutare a vendere di più, ma bisogna essere in grado di operare con strumenti nuovi, più adatti alle continue e mutevoli esigenze del cliente.

Per Stefano Tommasi di Innex il vero tema oggi, conseguenza della digital transformation, è la materializzazione dei servizi di consulenza. Tommasi sostiene che oramai sempre più il processo di supporto alle aziende che parte dal pensiero: strategia, analisi dei gap e definizione dei Piani di sviluppo, deve poi tradursi in strumenti operativi “fisici” che funzionino nell'immediato. Storicamente la parte del contributo-pensiero non si è mai fermata, la consulenza si è sempre occupata di affiancare le aziende nell'implementazione dei progetti, ma ora la richiesta è che questi processi diventino di fatto degli strumenti che i clienti possano utilizzare.

Questo è il vero innovativo cambiamento della digitalizzazione. Molte di queste attività avvengono infatti attraverso piattaforme digitali e producono anche un cambio di approccio che si manifesta con il rovesciamento della piramide. Prima era normale gestire il cambiamento dall'alto verso il basso: partivi dall'idea e poi declinavi tutto il resto, ora con le nuove tecnologie si sperimentano decisioni che partono dal basso. Il cliente adotta lo strumento che determina poi un cambio di abitudini ed esigenze che portano a loro volta ad una innovazione della cultura aziendale. Pensiamo, prosegue Tommasi, a tutti quegli strumenti consumer che già nel mondo privato hanno cambiato il modo di fare le cose e che poi vengono portati in azienda, quantomeno in termini di aspettative da parte degli utenti. WhatsApp è un esempio calzante, ha letteralmente cambiato il modo di comunicare e lo ha fatto prima a casa nella vita di tutti i giorni e poi a lavoro, in azienda. È il linguaggio oggi che guida la trasformazione e lo fa in maniera quasi naturale. Strumenti molto veloci, efficaci, economici nella vita privata determinano poi uno standard riferimento anche nel business. Ecco perché il modello di società di consulenza “stand alone” è sempre meno attuale. Oggi molte realtà si uniscono con partner di vendor di tecnologia e molte altre acquisiscono società per raggiungere un'offering più integrata. È un momento di grande fermento che può essere solo positivo per il mercato o meglio per chi riesce ad interpretarlo.



## ENERGIA E UTILITIES

Il 2018 per il settore dell'energia è stato un anno di continuità nella trasformazione e non si vedono all'orizzonte segnali di cambiamento di direzione, piuttosto siamo davanti ad un'accelerazione di alcuni fenomeni che stanno modificando il mercato. Per Luigi Riva di Strategic Management Partner, cresce la domanda di competenza, che spesso trova risposte in una maggiore offerta di seniority. Infatti, sempre più i clienti vedono i consulenti di management come partner nei loro processi di trasformazione digitale e questo crea opportunità di sviluppo per tutte le società di consulenza che riescono a integrare e completare le competenze richieste. Per fare un esempio nell'energy, tutto il processo riguardante i nuovi contatori digitali, che forniscono la misurazione dei consumi ogni quindici minuti, potrebbe modificare e cambiare a brevissimo il modo di rapportarsi con il cliente. Per affrontare questo processo è necessario integrare competenze di strategia, customer experience, digitale, data scientist, ecc. Un altro esempio riguarda i processi interni alle grandi aziende. La robotizzazione dei quali porta significativi vantaggi in termini di efficienza e livelli di servizio elevati mentre sempre di più si prova a introdurre tecnologie di intelligenza artificiale, ma per affrontare questo cambiamento bisogna mettere in comune competenze miste di business e digital, di change management e di robotica, di conoscenza funzionale dei processi e di experience dei clienti. Prima il lavoro procedeva di più per compartimenti stagni, continua Riva, così c'era chi si occupava di marketing, chi dell'it e così via. Oggi tutti i processi sono stravolti dalla

trasformazione in atto e sempre di più le aziende sono in cerca di competenza multidisciplinare: profili completi, a tutto tondo, su cui le società di consulenza devono investire con interventi mirati di formazione e crescita delle competenze interdisciplinari di Customer Operation, di Marketing, di Information Technology. Oggi i profili maggiormente richiesti dalle grandi aziende sono i consulenti con cinque-sei anni di esperienza. Ancora giovani, per essere nativi digitali, ma con un significativo bagaglio di esperienza frutto della crescita veloce che possono realizzare nel mondo del Management Consulting. Il mercato nel settore dell'energy vede una rilevante presenza delle grandissime realtà internazionali, ma sempre di più premia la proattività e la velocità di risposta alle nuove richieste del cliente.

Nel mondo delle imprese di grandi dimensioni i programmi di investimento, anche nelle componenti più tradizionali della consulenza, in quanto fruitori di supporti dalle nuove tecnologie, sono ancora di dimensioni notevoli e si collocano nel mondo della Digital Transformation. Pensiamo ad esempio solo alle Analisi Predittive per il mondo del CFO. Perché il futuro di un paese si costruisce attraverso il rafforzamento della propria struttura industriale e imprenditoriale di "dimensione". Questo però genera per il nostro settore una criticità, più dal lato dell'offerta che della domanda. Secondo Elio Berlai di Bgp la domanda dei clienti è pressante, se si guardano i piani di investimento delle nostre realtà, con particolare riguardo al mondo della trasformazione e dell'adeguamento alle prospettive che a breve e medio termine porterà la digitalizzazio-



Luigi Riva  
*Presidente Strategic  
Management Partners*



Elio Berlai  
*AD BGP*

ne. Per questo diventa cruciale la ricerca spasmodica per acquisire risorse che abbiano un certo tipo di profilo. Oggi la consulenza corre il rischio di non avere sempre risposte pronte per la richiesta di professionisti. Uno stimolo forte generato da una discrasia importante tra l'offerta, a sua volta, del mondo dell'università e la domanda di forza lavoro della consulenza. Siamo tutti alla ricerca di giovani talenti. Del resto per estrarre valore dalle nuove tecnologie per i nostri Clienti per il nostro settore il più grande investimento deve essere proprio sul capitale umano; è il tema chiave. Consigliare dimostrando il proprio valore, far capire generandone di nuovo. ■

# PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Il quadro economico generale delinea l'Italia in una situazione di stagnazione economica, ultima in Europa per crescita, investimenti e occupazione. In questo contesto, a fare la differenza è l'innovazione digitale. Accelerare in questa direzione è prioritario, vista anche la correlazione positiva tra investimenti in tecnologie infrastrutture e crescita. Nonostante i tentativi stratificati nel tempo, il Settore Pubblico italiano soffre ancora di un rilevante ritardo nel percorso di digitalizzazione per cause riconducibili principalmente ai bassi investimenti e allo stallo tecnico e culturale. Sotto questo profilo un aspetto importante riguarda il tema della cultura digitale: l'assenza di competenze in ambito digitale che caratterizza i dipendenti di tutti i settori della PA costituisce un ulteriore *gap* di crescita. Questo è uno degli aspetti collegati al tema del Capitale Umano: l'età media dei dipendenti della PA supera largamente i 50 anni, se da un lato le politiche di valorizzazione delle risorse umane più anziane (la c.d. gestione dell'"ageing") interessano la parte più giovane della popolazione, dall'altro è necessario avviare un processo di attrazione di talenti, vera chiave di volta per il rilancio della PA. L'urgenza di questo aspetto si può cogliere in maniera ancora più evidente se si pensa che nel 2019 il personale stabile della PA che ha compiuto 62 anni è di oltre 500.000 persone, c.a. il 16,7% del totale, mentre 154 mila persone hanno maturato oltre 38 anni di anzianità. Inoltre, per "Quota100" le domande pervenute all'INPS da personale PA sono 41.033 (il 33,4% del totale) e si stima possano salire a 90/100 mila nell'anno: solo nella Sanità e nella Scuola si stima un *turn-over* del 100% nell'arco dei prossimi 3 - 4 anni. Un'occasione di rinnovamento che non può essere persa, anche per cogliere la richieste di cittadini e imprese e assicurare il passaggio verso una visione innovativa e "creativa" di intendere

la Pubblica Amministrazione dove il dialogo e la co-progettazione con i cittadini sostituiscono le vecchie modalità di interazione, in linea con i principali *trend* internazionali. Nei paesi anglosassoni, per citare un caso significativo, i principali *trend* e le innovazioni tecnologiche stanno cambiando l'approccio alla progettazione di servizi pubblici affermando sempre più modelli di collaborazione tra cittadini e PA anche attraverso accordi tra settore pubblico e privato. Queste modalità di co-progettazione e co-gestione sono ascrivibili ai modelli di "Commissioning" che si esprimono in molteplici direttrici di intervento quali ad esempio:

- Accentramento fisico e funzionale di servizi interdipendenti destinati a stessi *target* di utenza (es. creazione di portali on-line, integrazioni dei servizi di front end attraverso portali evoluti e/o *one stop-shops*, accentramento dei servizi di *back-office* in logica di *shared-services*)
- Creazione di laboratori/incubator tra Amministrazioni e Poli di Ricerca finalizzati all'innovazione su ambiti applicabili ai modelli di servizi della PA
- Sostegno a modelli di servizio *consumer* centrici che includono a titolo esemplificativo: 1) lo sviluppo di nuovi modelli di finanziamento-*finance for*; 2) integrazione delle *operation* tra entità governative (banche dati accentrate); 3) la collaborazione con *providers* di servizi nel settore privato e in ambito *non-profit*
- Utilizzo di sistemi evoluti per valutare, quasi in tempo reale, gli effetti di nuove politiche prima della loro introduzione: si pensi alla piattaforma Predictiv, utilizzata nel Regno Unito, che permette di condurre test casuali su un gruppo di partecipanti online (*target* pre-identificato) che consente di vedere quali sono gli effetti di



Gianni Colucci  
Partner KPMG



Massimo Colucciello  
Amministratore P.A. Advice

politiche ed interventi prima che siano effettivamente adottati.

In questo scenario si configura il nuovo ruolo della Consulenza che da "service provider" diventa "abilitatore" e *partner* nel percorso complesso di cambiamento, adottando un approccio *value based* abbinato alla logica del *risk sharing*, dove l'attività di consulenza è remunerata con una base fissa aumentata da *success fee*. È indubbio che la modernizzazione della PA costituisca il principale presupposto di competitività del Paese. Questa dovrebbe essere sostenuta attraverso formule innovative di *public spending* che superino le logiche del mero taglio lineare, coniugate con la più ampia finalità dello sviluppo economico (si pensi all'attuazione degli investimenti connessi alla politica di coesione 2014-2020).

Per Massimo Colucciello di P.A. Advice l'amministrazione pubblica può essere ancora un grande generatore di innovazione, nonostante la limitante situazione attuale. Esistono margini importanti

per migliorarla, rendendola più responsive. Potenzialmente siamo in presenza di un grande laboratorio all'interno del quale si possono provare a fare delle sperimentazioni importanti; diversamente da come avviene in azienda, dove ci sono budget contingentati o limitati e se i progetti falliscono l'azionista, con un occhio alla spesa, interrompe i processi. Il mercato della PA non sembra però cogliere questa opportunità anche per via delle realtà inhouse e della presenza sempre più pervasiva delle convenzioni Consip; due meccanismi che, se da una parte servono a regolarizzare il business pubblico, dall'altra spingono verso una minore permeabilità dall'esterno. Situazione questa che coinvolge anche la Consulenza. Per

contrastare questo stato di cose investire di più per il nostro settore non è più un'opzione, continua Colucciello; investire sui saperi, sul knowhow e sullo sviluppo di nuovi servizi innovativi è una necessità per le aziende di consulenza ed in particolare per quelle di medie e piccole dimensioni che possono essere attrattive ed interessanti solo se si fanno portatrici di novità. Un altro aspetto che frena la predisposizione della pubblica amministrazione a recepire la Consulenza è legato alla burocrazia. I dirigenti della PA sono spesso spaventati dal percorrere progetti innovativi e nuove modalità di procurement a causa dei tanti vincoli che causano difficoltà nell'esprimere le loro reali esigenze. Bisogna però riconosce-

re che anche la Consulenza deve fare i suoi passi. Se il Management Consulting vuole essere il boost che dà spinta al motore della macchina pubblica, deve intraprendere più percorsi condivisi che portino all'incontro con il pubblico e quindi alla crescita di tutto il sistema paese. Un esempio propositivo riguarda il partenariato fondi 2021-27, con un progetto che sta vedendo i consulenti raccogliere spunti e fornirli alla PA per sfruttare al meglio i fondi UE. Un dialogo atto a generare un indotto innovativo che porti beneficio diffuso e nuove possibilità di business, valorizzando a pieno le opportunità offerte dal Codice Europeo di Condotta del Partenariato.

## HR, RICERCA E SELEZIONE

L'evoluzione positiva vissuta dalla consulenza negli ultimi anni ha trovato conferma anche nel settore della ricerca e selezione. Nonostante venti destabilizzanti all'orizzonte, il trend per questo settore appare ancora buono. Le aziende clienti continuano ad investire nella ricerca di risorse e capitale umano anche in un contesto non sempre stabile. Secondo Cristina Calabrese di Key2people i motivi sono principalmente due, entrambe riconducibili a piani d'investimento di medio periodo. Il primo riguarda l'internazionalizzazione; l'esigenza di esportare prodotto e competere in un mercato globale richiede management di alto profilo. L'altro aspetto è legato alla digital transformation: un adeguamento necessario per molti, impossibile da realizzarsi nell'immediato e che quindi ha visto le aziende pianificare la spesa necessaria negli anni. Questi due fenomeni, che hanno una gittata di medio periodo, hanno visto la richiesta di servizi di consulenza aumentare anche nel mondo dell'HR, che si è trovato

a gestire i processi di trasformazione dei nuovi skill richiesti e dei nuovi modelli manageriali coerenti con modelli organizzativi sempre più "liquidi" o Agile. Gli ultimi anni sono stati anche quelli dell'avvento di piattaforme di innovazione tecnologica, LinkedIn su tutte, che hanno inciso sul mercato. Se è vero che un impatto sul mondo della selezione nel segmento middle c'è stato, in realtà però questo non ha intaccato la parte dedicata alla ricerca di management. Ci troviamo davanti ad un fenomeno, sempre secondo la Calabrese, che può integrare i nostri servizi, ma certo non sostituirli del tutto. Questo perché fattori come la certificazione della storia professionale di un individuo, della reputation all'interno della business community, del fitting con la cultura dell'azienda, delle sue reali motivazioni al cambiamento e dei risultati reali conseguiti sono ancora affidati alla competenza del consulente, che rimane un valore aggiunto difficilmente sostituibile con un algoritmo. Un forte trend è l'allargamento

di offerta della ricerca e selezione verso servizi di "advisory" più ampi per i CEO, con riguardo al mondo



Cristina Calabrese  
AD Key 2 People



Valerie Schena  
Amministratore Unico  
Valtellina Lavoro

Human Capital; già da diversi anni oramai i processi di assessment e coaching, rappresentano una quota importante del business delle società di Head hunting e oggi la direzione è fornire servizi più integrati, legati alla consulenza organizzativa e ai modelli e sistemi di gestione delle risorse.

Un'altra caratteristica del settore in questi ultimi anni è l'evolversi del consulente verso una figura di maggior preparazione e professionalità, in grado di adeguarsi velocemente alle esigenze del cliente. Molti consulenti, spesso attivi all'interno di piccole boutique, vivaci e dinamiche, hanno reagito in modo proattivo portando il vantaggio di una visione diversificata. Il risultato è una piena partnership con l'azienda cliente, che viene affiancata in tutte le fasi del processo di ricerca e selezione del personale, dall'analisi dell'esigenza al momento di onboarding. Per Valerie Schena Ehrenberger di Valtellina Lavoro l'aggiornamento professionale è quindi fondamentale, perché non solo facilita l'apertura ai cambiamenti, ma permette al consulente di anticiparli, promuoverli e in tal modo creare cultura e fidelizzare il cliente. Quindi investire nel comunicare come cambia il mercato di riferimento e con esso il settore di appartenenza, o quali sono i nuovi parametri, è ormai indispensabile. L'innovazione della comunicazione, grazie ai social network e all'integrazione tra le nuove tecnologie, permette di migliorare ed ampliare

il rapporto con i player della ricerca e selezione del personale, con l'azienda e con il candidato. Il consulente nel mercato digitalizzato e globalizzato, continua Schena Ehrenberger, ha la necessità di perseguire un'innovazione di processo che porti ad un modo diverso di approcciarsi alla selezione e alla valutazione di competenze differenti rispetto al passato. Non vengono solo ricercate figure con conoscenze tecniche, ma il cliente si aspetta una persona che rispecchi i valori e brand aziendali, capace di promuoverli anche tramite la propria presenza sul web, che porti un pensiero laterale e sia veloce nell'adattarsi ad un nuovo contesto.

Il mercato del lavoro in Italia, soprattutto se riferito al tessuto delle PMI, evidenzia caratteristiche profondamente differenti rispetto a quelle che lo caratterizzavano solo pochi anni fa. Uno dei fattori che principalmente ha contribuito a questa trasformazione è stato, per Alberto Navarra di Mercer, l'ingresso nel mondo del lavoro delle nuove generazioni: la Generazione Y, o Millennials, e la cosiddetta Generazione Z. Questa nuova forza lavoro è infatti contraddistinta da mentalità, attitudini, comportamenti, conoscenze e aspettative profondamente diverse da chi l'ha preceduta. Si sta generando una nuova complessità nella gestione del Capitale Umano all'interno di un'azienda, con una nuova dialettica capo-collaboratore, facilmente monitorabile per l'intero



Alberto Navarra  
Talent & Transformation  
Leader Mercer Italia

ciclo di vita del dipendente, non sempre realmente compresa dal management o dall'imprenditore. Una novità che sta causando un progressivo disallineamento tra le aspettative dell'organizzazione verso il singolo e, al contempo, del singolo verso l'organizzazione. Sono messi in discussione stili di leadership, valori e cultura organizzativa oltre che ormai stratificati strumenti di gestione delle risorse umane. La vera sfida per i direttori HR è quella di gestire diversi fronti di cambiamento che vanno dalla diversità generazionale, all'impatto della trasformazione digitale allo stesso ripensamento di modelli ormai in radicale revisione. Il ruolo del consulente, spiega Navarra, diventa quindi quello di un vero e proprio orchestratore sistemico di variabili sociologiche, tecnologiche ed organizzative che hanno tutte un punto di congiunzione e sfogo: la persona. ■

# DIGITAL TRANSFORMATION

La Digital transformation ha contribuito negli ultimi anni a cambiare il ruolo della consulenza verso le imprese clienti in maniera strutturale e, probabilmente, definitiva. Per Carlo Capé di Bip Business Integration Partners l'innovazione digitale richiede investimenti continui, un importante sforzo di ricerca, un rapporto costante con le start-up e le università e un continuo scouting sul mercato. Solo in questo modo la consulenza può generare nuove idee e soluzioni digitali, e il consulente, che un tempo era una spesa discrezionale, adesso diventa una spesa mandataria. Le aziende hanno nei loro budget la trasformazione digitale, è una delle priorità degli amministratori delegati, e di conseguenza il consulente diventa l'abilitatore di questo processo. Tutta la filiera del rapporto con il cliente viene interessata da questa trasformazione, continua Capé, a cominciare dai ruoli, letteralmente sconvolti dalla metodologia agile. Infatti se prima avevamo figure come il consulente di management o il consulente che si occupava delle implementazioni tecnologiche, oggi questa differenza si va assottigliando. Il consulente può coincidere con chi realizza il progetto. Anche per l'ufficio acquisti delle aziende le cose quindi cambiano; non si acquistano più progetti per fasi sequenziali:

disegno, realizzazione (talvolta in presenza, altre in remoto), ma si lavora tutti insieme sotto un controllo continuo che testa il progetto per tutto il percorso. Anche le classi merceologiche devono quindi esser riviste. La rivoluzione nel processo di acquisto è dovuta anch'essa ai ruoli dei consulenti che non sono più, come un tempo, molto distinti: capo progetto, analista, esperto di ict, per fare alcuni esempi. Aumenta anche l'interazione nella delivery tra consulente e cliente. Si lavora a stretto contatto e le cose si svolgono oramai con la supervisione del cliente; un grande cambiamento anche questo, giustificato dalle innovazioni disruptive che per un'azienda hanno bisogno di essere seguite gradualmente, passo dopo passo. Il tutto porta infine alla parte di chiusura del rapporto, con un approccio, anche qui, nuovo. Perché la digitalizzazione consente di generare delle performance aziendali importanti in termini di maggiori ricavi e minori costi, quindi spesso il rapporto è più stretto in termini di condivisione dei profitti tra consulenza e azienda cliente. Siamo entrati in un'era dove, rispetto al passato, viene riconosciuta alla consulenza più la performance che le giornate uomo impiegate per realizzarla. Per mantenere questo stato di cose è necessario però continuare ad in-



Carlo Maria Capé  
AD BIP

vestire; e la consulenza può farlo in tre modi. Tramite la ricerca interna, impiegando risorse e formando il proprio human capital, creando team interni di ricerca e sviluppo. Il secondo è acquisendo società specializzate nel digitale, accelerando quindi l'apprendimento tramite chi ha già messo in capo ulteriori innovazioni. Il terzo infine passa dall'investire direttamente con i clienti nei progetti per produrre innovazione a minor costo, andando però, più tatticamente, sulle esigenze del cliente stesso. Un esempio in questo senso è il mondo delle startup, dove la consulenza aiuta i clienti a trovare quelle più utili e interessanti per il loro business. Con il tempo inoltre un consolidato network di startup può diventare parte dell'offerta sulla capacità di fare digitalizzazione da parte della consulenza.



# 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 ha richiesto, per la ricostruzione del quadro complessivo del settore, la realizzazione in parallelo di tre percorsi di ricerca:

- le analisi statistiche macro
- l'indagine statistica basata sui questionari
- l'analisi longitudinale di panel

La stima delle numerosità delle società che svolgono attività di consulenza si 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 quattro indagini precedenti. Particolare attenzione è stata data alla nata-mortalità dello scorso anno.

Queste analisi "macro" hanno rappresentato l'impianto di base per l'indagine statistica sul campo. Questa indagine si è svolta nel periodo marzo-maggio 2019 e ha raccolto 85 questionari per l'anno 2018, oltre che per l'anno precedente e le previsioni per l'anno in corso. I questionari hanno permesso di rilevare un profilo completo delle imprese di Management Consulting, partendo dalle informazioni relative a fatturato e occupazione e approfondendo poi le aree di specializzazione, i settori serviti e il profilo del portafoglio clienti. Per aumentare l'affidabilità delle stime dei trend, sono stati analizzati i dati osservati su un panel ridotto di imprese che hanno partecipato almeno due volte alle indagini condotte dall'osservatorio tra il 2009 e il 2018.

La dimensione campionaria - rafforzata dall'analisi sul panel - consente di ottenere delle stime a livello nazionale con margine di errore inferiore all'10% ad un livello di confidenza del 90%.

## GRUPPO DI LAVORO

L'indagine è stata sviluppata da un gruppo di lavoro congiunto Assoconsult - Università degli Studi di Roma Tor Vergata.

Hanno contribuito alla presente edizione:

- **Sezione Fotografia del settore:** Corrado Cerruti, Simone Borra, Andrea Appolloni, Giovanni Benedetto
- **Sezione Come cambia la consulenza:** Marco De Amicis
- **Team di supporto alla raccolta dati:** Eugenia Bagnara, Simona Carlini e Lucia De Sario
- **Progetto grafico ed impaginazione:** Nicola Sacchi

## GLOSSARIO AREE DI SPECIALIZZAZIONE

### Area Strategia

Definizione mission dell'azienda, corporate strategy, business strategy, piani industriali, disegno modelli di business, analisi di settore ed analisi socio/ economiche, analisi di posizionamento e dello scenario competitivo, analisi di settore e di mercato, analisi dei trend e degli scenari evolutivi;

Corporate finance: advisory in operazioni di finanza straordinaria, project finance, ristrutturazioni, valutazioni aziendali, business planning, market e financial due diligence;

Assistenza all'internazionalizzazione: strategia ed assistenza all'internazionalizzazione delle imprese, assistenza tecnica ad import/export, ricerca partner internazionali, regolamenti e contratti internazionali, costituzione e start up di imprese all'estero, promozione di joint ventures internazionali.

### Area Marketing e Vendite

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

### Area Finance - Financial and Performance Management

Servizi alle funzioni amministrazione, finanza e controllo, interventi sui sistemi/ modelli di pianificazione, budgeting e controllo di gestione, sistemi amministrativi/ contabili e attività di gestione finanziaria delle aziende (tesoreria, etc.)

### Area Risk management & Compliance

Servizi di misurazione e gestione dei rischi aziendali (di credito, finanziari, operativi, etc.), assistenza per interventi di adeguamento alla normativa, in termini di corporate governance, qualità, sicurezza, privacy, ambiente, ed alla loro certificazione. Responsabilità sociale di impresa e bilanci sociali.

### Area Operations e Operational Improvement

Attività di produzione, erogazione dei servizi di logistica, acquisti ed approvvigionamenti (procurement), produzione e pianificazione della produzione (manufacturing), progettazione e sviluppo di nuovi prodotti e distribuzione, lean e six-sigma.

### Area Information Technology

Funzione IT dell'azienda, mirata a disegnare la strategia di sviluppo dell'IT ed i processi di governance, aumento l'efficienza del servizio erogato, monitoraggio dei fornitori per l'acquisto di sistemi ICT e utilizzo nuove tecnologie.

### Area Risorse Umane e Change Management

Disegno assetti organizzativi, politiche di sviluppo delle RU, definizione obiettivi e misurazione performance, analisi del clima aziendale, sviluppo dei talenti e della leadership, ricerca e selezione, outplacement, orientamento professionale, consulenza su organizzazione e gestione risorse umane.

### Area Formazione

Programmazione, realizzazione, monitoraggio e valutazione di interventi di formazione manageriale, comportamentale e tecnico specialistica di settore.

**feaco**

European Federation of Management Consultancy Associations



CONFINDUSTRIA



**Assoconsult**

Viale dell'Astronomia, 30 - 00144 Roma

Tel. 06 97616704

[www.assoconsult.org](http://www.assoconsult.org) | [info@assoconsult.org](mailto:info@assoconsult.org)



9 788832 932607