



16° Rapporto 2024-2025

In collaborazione con



TOR VERGATA
UNIVERSITY OF ROME

SOMMARIO

INTRODUZIONE	7
IL PERIMETRO DI RIFERIMENTO	9
LA FOTOGRAFIA DEL SETTORE	13
1. La struttura del settore	15
2. Il valore della produzione.	16
3. Il trend del valore della produzione	17
4. L'occupazione	18
5. Il trend dell'occupazione	19
6. Il turnover di professional e neolaureati	20
7. Il pricing	21
8. La produttività	22
9. La dinamica del valore della produzione	23
10. L'approccio alla certificazione	24
11. Le aree di specializzazione	26
12. Le aree di specializzazione – Un confronto dimensionale	27
13. Le aree di specializzazione – I trend	28
14. I settori clienti	30
15. I settori clienti – Un confronto dimensionale	31
16. I settori clienti – I trend	32
17. La matrice settori clienti/aree di specializzazione.	33
18. Le previsioni per area di specializzazione	34
19. Le previsioni per settore cliente	35
20. Il settore privato.	36
21. Il settore privato – i trend	37
22. Il settore pubblico	38
23. Il settore pubblico – i trend	39
24. Il settore pubblico – l'impatto del PNRR.	40
25. La consulenza a supporto della trasformazione digitale	41
26. La consulenza a supporto della sostenibilità	42
APPENDICE	44
Metodologia di indagine.	44

An aerial photograph of a dense, lush green forest. The trees are tightly packed, creating a textured canopy of various shades of green. In the center-right of the image, there is a semi-transparent grey rectangular box. Inside this box, the words "CHI SIAMO" are written in a clean, white, sans-serif font, stacked vertically.

**CHI
SIAMO**



Costituita nel 1997, Assoconsult è l'Associazione che rappresenta le società di Consulenza in Italia. I nostri associati condividono valori e visione del futuro, partecipando insieme allo sviluppo di iniziative, ricerche e attività di networking che hanno al centro il mondo della consulenza alle imprese. Ci impegniamo a diffondere la conoscenza delle migliori tecniche di strategia e management per accrescere efficienza e competitività delle aziende e della Pubblica Amministrazione. Aiutiamo a migliorare la capacità competitiva globale del sistema Italia, promuovendo il ruolo e l'immagine dei consulenti. Assoconsult aderisce a Confindustria Professioni e Management (Federazione confindustriale delle Imprese di Servizi Head Made), a FEACO (Federazione europea delle Associazioni di Management Consulting) e ad ECSSA (Confederazione europea delle Associazioni di Ricerca e Selezione).





INTRODUZIONE

LUIGI RIVA

PRESIDENTE ASSOCONSULT

PRESIDENTE STRATEGIC MANAGEMENT PARTNERS



Questo rapporto presenta una fotografia sull'andamento e sull'articolazione del Management Consulting in Italia focalizzandosi sul mercato della consulenza di direzione coperto dalle società di maggiori dimensioni con organizzazioni complesse. Rimangono fuori da questo quadro – e saranno analizzate con uno studio ad hoc – sia le società di consulenza con meno di tre addetti sia i consulenti che esercitano la professione individualmente.

Secondo il perimetro descritto e mappato in questo rapporto, nel 2024 il Management Consulting in Italia è cresciuto del 8,5%. Si tratta di una crescita molto superiore al 2,7% del PIL nominale italiano. Al tempo stesso è un trend di crescita decisamente più basso dei picchi di +13,6% e +14% registrati rispettivamente nel 2022 e nel 2023. Il preconsuntivo 2025 e le prime previsioni per il 2026 indicano un ulteriore rallentamento, con il mercato che, in entrambi gli anni, cresce ad un tasso del 5,7%.

Nel 2024, analogamente a quanto si era verificato nei due anni pre-

cedenti, la crescita nella domanda di consulenza è stata trainata dalla Pubblica Amministrazione. Per il prossimo biennio è previsto un rallentamento della crescita della domanda di consulenza in quest'ambito, anche in relazione al consolidamento dei progetti PNRR. Anche per i Servizi Finanziari e l'Industria si prevede un rallentamento significativo nel loro trend di crescita e, data la rilevanza delle loro quote di mercato, ciò si rifletterà in maniera decisa sul trend complessivo del mercato.

Nel 2024 le Operations, il Risk Management & Compliance e l'IT sono le tre aree di specializzazione cresciute in maniera più rapida. In base al preconsuntivo 2025 e alle prime previsioni 2026, per tutte e tre queste aree di specializzazione si prevede nel prossimo biennio un rallentamento molto marcato nel trend di crescita. Al contrario, Financial & Performance Management, Risorse Umane & Change Management e, in parte, anche Strategia, sono aree di specializza-

zione che vedono accelerare il loro trend di crescita.

Con riferimento a un'analisi congiunta tra le aree di specializzazione e i settori clienti abbiamo riscontrato come quasi il 25% del mercato sia concentrato in sole quattro combinazioni: Risk Management & Compliance nei Servizi Finanziari, IT nei Servizi Finanziari, IT nella Pubblica Amministrazione e Strategia nei Prodotti di Consumo.

Nel 2024 e nel 2025 la trasformazione digitale continua ad essere un forte catalizzatore di nuovi progetti: dalla digital strategy ai sistemi cloud e, in misura crescente all'Intelligenza Artificiale. Anche la transizione ecologica, seppure in maniera più contenuta, si sta affermando come un significativo filone di sviluppo, dalla sustainable strategy, alla sustainable supply chain e al supporto ai modelli di business circolari.

In parallelo alle analisi tradizionalmente svolte dall'Osservatorio e riportate in questo Rapporto, ASSOCONSULT sta rianalizzando i con-

fini del settore e approfondendo l'analisi dimensionale del mercato, così da riuscire a rappresentare le trasformazioni del settore alla luce dei cambiamenti che in questi anni sono intervenuti nell'economia italiana. L'obiettivo di questi supplementi di analisi è duplice. Da un lato si vuole allargare le aree di attività al di là di quelle "core" che tradizionalmente definiscono il Management Consulting, così da cogliere in maniera più ampia la "consulenza

all'impresa". Dall'altro, si vuole analizzare in dettaglio la consulenza offerta dalle micro società di consulenza (ed eventualmente anche dalle persone fisiche) alle piccole società clienti, così da approfondire un segmento di mercato che si sviluppa con modalità differenti rispetto a quello che caratterizza i grandi clienti serviti dalle grandi società di consulenza. Un nuovo perimetro di indagine, allargato a nuovi ambiti di attività e con un maggio-

re approfondimento sulle realtà di piccolissime dimensioni, permetterà all'Associazione di capire e riuscire a rappresentare, all'interno del Sistema Confindustriale e più in generale della Società, i nuovi fabbisogni di consulenza che stanno caratterizzando il cambiamento in corso nell'Economia del Paese.



IL PERIMETRO DI RIFERIMENTO

L'analisi delle dimensioni e dei trend del settore del Management Consulting presenta rilevanti complessità legate alla definizione del suo perimetro di attività e alla quantificazione del suo volume di attività.

La definizione del perimetro del Management Consulting è complessa, perché da un lato le attività di questo settore sono spesso in parziale sovrapposizione con altre attività consulenziali svolte a servizio delle imprese. Ad esempio, l'IT consulting ha alcune aree di sovrapposizione con attività di sviluppo dei sistemi informativi, la consulenza sulla gestione delle risorse umane con l'outsourcing di alcune attività della direzione delle Risorse Umane e le iniziative consulenziali di change management con alcuni programmi di formazione.

La quantificazione delle dimensioni del settore del Management Consulting è resa ancora più complessa dal fatto che, anche in relazione alle tante aree di sovrapposizione nel perimetro di attività, la maggior parte degli operatori non svolge queste attività in maniera esclusiva ma le ha all'interno di un portafoglio più ampio, dove il Management Consulting può anche essere un'attività residuale. Ad esempio, tutti le grandi società di software gestionali spesso supportano i loro clienti con attività di consulenza di sales & customer experience management (nel caso di sistemi CRM) o di ridisegno dei processi di business (nel caso dei pacchetti di BPM/Process Mining). Analogamente gli studi dei dottori commercialisti e dei revisori svolgono attività di consulenza su financial & performance management. In tutti questi casi, però, l'attività di consulenza, oltre ad essere marginale, è difficilmente incorporabile dal loro complessivo volume di affari.

La quantificazione delle dimensioni del settore del Management Consulting è resa ancora più complessa dal fatto che le attività di consulenza svolte da microsocietà di consulenza sono in grandissima parte rivolte a piccole società clienti. Il segmento della consulenza alle piccole società clienti è molto difficile da identificare e da quantificare vista la sua grande frammentazione, la forte natalità-mortalità, e vista la sovrapposizione che in molti casi finisce per avere con il temporary management e richiederebbe un notevole sforzo di rilevazione campionaria. Inoltre, alcune delle microsocietà di consulenza o alcuni professionisti svolgono come loro attività prevalente la loro attività di consulenza a supporto di grandi società di consulenza per coprire specifici momenti di picco o di scoperture di specifiche aree di specializzazione, con il rischio di un doppio conteggio dell'attività svolta.

A fronte di queste difficoltà, l'Osservatorio ha sempre ancorato le proprie analisi ad un preciso perimetro di riferimento in termini di attività e di operatori, un perimetro che ha permesso di definire in maniera chiara le dimensioni e i trend del segmento "core" del settore del Management Consulting.

A livello di aree di attività, l'Osservatorio ha sempre considerato come "core", cioè come caratterizzanti la natura del settore del Management Consulting, le seguenti attività:

- Strategia
- IT Consulting
- Operations & Operational Improvement
- Risk Management e Compliance
- Financial & Performance Management

- Marketing e Customer Experience Management
- Risorse Umane e Change Management

Non rientrano all'interno del perimetro considerato in queste analisi:

- Sviluppo sistemi informativi
- Outsourcing
- Consulenza legale e fiscale.

A livello di operatori, l'Osservatorio ha sempre escluso dalle sue analisi le attività dei seguenti operatori, benché riconosca che parte delle loro attività sono assimilabili al Management Consulting:

- Software/hardware vendor, considerando che la loro attività di consulenza è in gran parte ancillare al loro core business;
- Studi di commercialisti/revisori e studi legali, considerando che la loro attività di consulenza è nella maggior parte dei casi marginale rispetto alla loro attività professionale specifica e comunque difficilmente incorporabile dal resto della loro attività;
- Persone fisiche, considerando che l'attività di Management Consulting realizzata in forma strutturata e durevole finisca per svilupparsi in forma societaria (ivi inclusa quella dell'impresa di persone).
- Rientrano dentro le stime, solo per la quota di attività di Management Consulting, quanto svolto da società di:
- Relazioni istituzionali e comunicazione;
- Ricerca e selezione personale;
- Formazione.

Diversamente da quanto fatto in passato, in questo rapporto vengono tenute fuori dal perimetro descritto le micro società di consulenza, cioè tutte quelle società con meno di tre addetti. Questa scelta

è legata alla necessità di rivedere le basi di indagine rispetto una popolazione di decine di migliaia di società, ancorandolo su un'analisi campionaria 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 (ATECO 2007), alla luce dei grandi cambiamenti intervenuti nell'economia italiana nell'ultimo decennio, non ultimi quelli dovuti all'emergenza pandemica, cambiamenti che hanno profondamente modificato la domanda di consulenza delle piccole società clienti e il tasso di nati-mortalità delle microsocietà di consulenza. La necessità di sospendere la pubblicazione delle analisi su questa classe dimensionale di imprese si lega anche alla revisione della classificazione delle classi di attività portata avanti negli scorsi anni e che ha condotto alla definizione dei nuovi codici ATECO 2025.

Alla luce di questo cambiamento, in questo rapporto il settore del Mana-

gement Consulting viene mappato unicamente rispetto alle sue attività "core". Inoltre si evidenzia come:

- i dati illustrati nella prima parte relativi al dimensionamento del Management Consulting e all'andamento del valore della produzione e dell'occupazione fanno riferimento unicamente alle attività "core" delle società di consulenza di grande, media e piccola dimensione, escludendo le micro società di consulenza. Chiaramente tutti i trend relativi alla "Media Italia" riportati nel rapporto sono stati ricalibrati rispetto al minor perimetro di riferimento così da garantirne la comparabilità nel tempo;
- i dati illustrati nella seconda parte, relativi all'analisi dettagliata su aree di specializzazione e settori clienti, non subiscono cambiamenti perché già dalle prime edizioni del rapporto non comprendevano le microsocietà di consulenza, la cui specializzazione è al tempo stesso molto più sfumata e im-

possibile da rilevare in maniera affidabile senza un campione di grande numerosità;

- il numero di addetti utilizzato in queste analisi per caratterizzare le diverse classi dimensionali (grandi, medie e piccole) è differente rispetto a quanto previsto dalle raccomandazioni dell'Unione Europea. Questa decisione – adottata sin dal primo Rapporto dell'Osservatorio – è stata presa sulla base della natura del Management Consulting: un'attività professionale che si presenta più frammentata delle attività industriali o del terziario non avanzato. Secondo i parametri "standard", solo 10 società di consulenza sarebbero classificabili come grandi mentre il 98% delle società rientrerebbe tra le micro. Questo renderebbe poco significative le analisi per classe dimensionale.







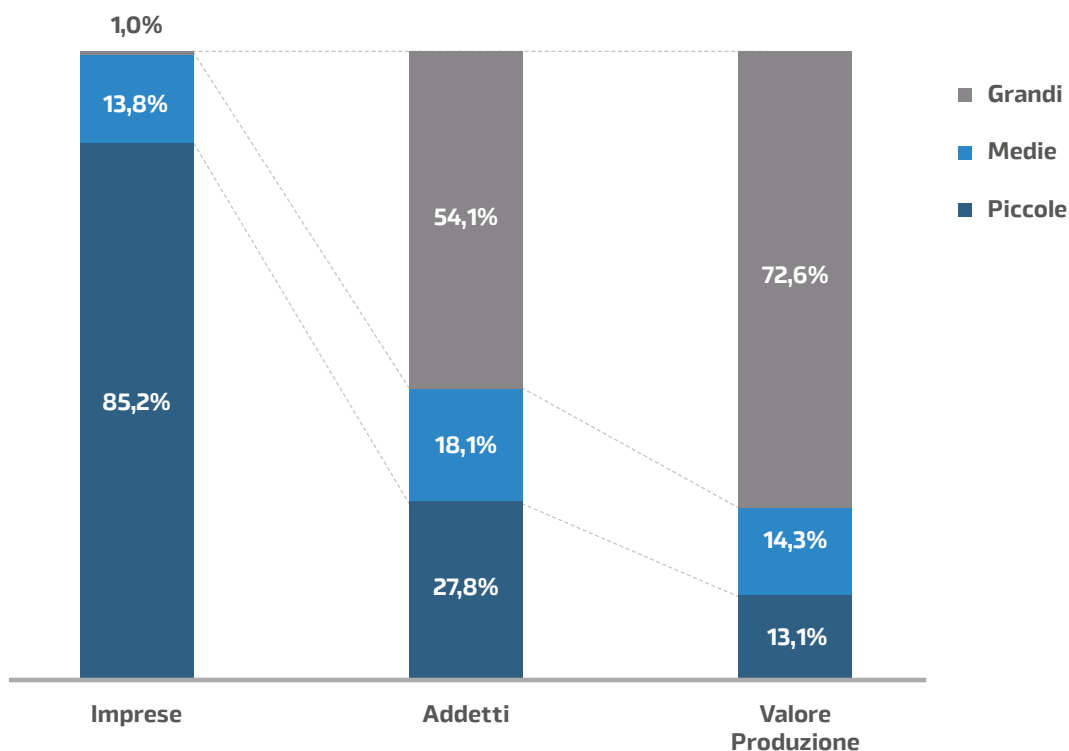
LA FOTOGRAFIA DEL SETTORE





1 LA STRUTTURA DEL SETTORE

Ripartizione delle società di Management Consulting per dimensione (anno 2024)



Questa analisi non comprende le micro società di consulenza

Nel 2024 il Management Consulting - nel perimetro qui analizzato - risulta composto da circa 3.400 imprese con 3 o più addetti, che nel complesso generano un valore della produzione di quasi 6 miliardi di euro e impiegano quasi 49.000 addetti.

Questo segmento è polarizzato tra molte società di piccola dimensione e poche di grandi dimensioni:

- le piccole società, con un numero di addetti compreso tra 3 e 9 addetti, sono circa 2.900. Nel complesso queste imprese realizzano il 13,1% del valore della produzione segmento. Il loro peso è in continuo calo: nel 2010 rappresentavano infatti il 22,6% del valore della produzione;

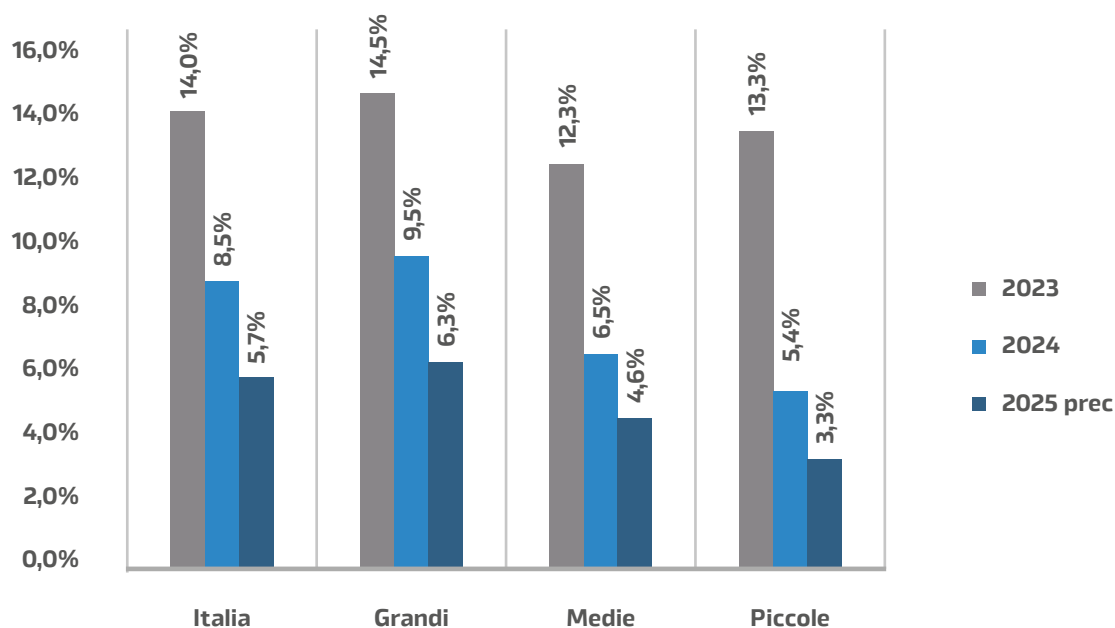
- le grandi società, con 50 o più addetti, sono 35. Esse realizzano il 72,6% del valore della produzione del segmento. Il loro peso è in forte crescita: nel 2010 rappresentavano il 57,6% del valore della produzione.

A completamento del quadro:

- le medie imprese, tra 10 e 49 addetti, sono quasi 470 e realizzano il 14,3% del valore della produzione del settore. Nel 2010 rappresentavano il 22,6%.

2 IL VALORE DELLA PRODUZIONE

Il valore della produzione per classi dimensionali nel triennio 2023-2025



Questa analisi non comprende le micro società di consulenza

Nel 2024 il Management Consulting - nel perimetro qui analizzato - ha generato un valore della produzione complessivo di poco più di 6 miliardi di euro, in aumento del 8,5% rispetto all'anno precedente. Il preconsuntivo 2025 indica un ulteriore rallentamento della crescita che si attesta sul 5,7%. Le prime stime per il 2026 indicano un tasso di crescita sostanzialmente allineato a quello del 2025. Se consideriamo l'incremento nel valore della produzione in termini reali - deflazionato in base all'andamento dei prezzi della consulenza gestionale (fonte ISTAT) - vediamo come il tasso di crescita si riduce da 7,1% nel 2024 e al 3,6% nel preconsuntivo 2025.

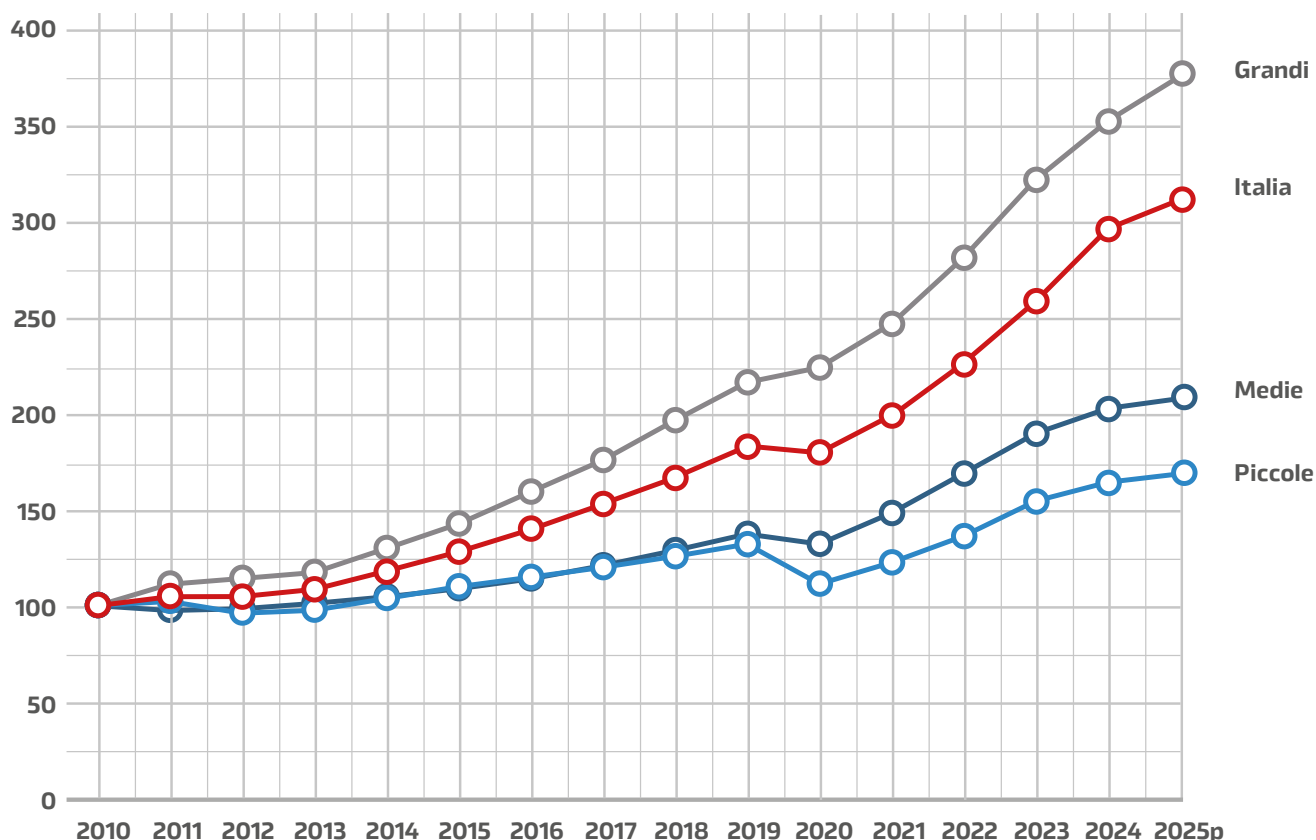
Nel 2024, le grandi società di consulenza sono cresciute del 9,5%, un tasso comunque molto sostenuto ma significativamente inferiore al picco del +14,5% registrato nel 2023. Il preconsuntivo 2025 e le prime previsioni 2026 indicano un significativo rallentamento nella crescita, che in entrambi gli anni si assesta al 6,3%.

In termini reali il valore della produzione è aumentato del 7,9% nel 2024 e del 4,1% nel 2025.

Le medie società di consulenza chiudono il 2024 con una crescita del 6,5%, dopo l'aumento del 12,3% nel 2023. Il preconsuntivo 2025 e le prime previsioni 2026 indicano un'ulteriore flessione nel tasso di crescita che scende rispettivamente al +4,6% e al +4,5%. In termini reali il valore della produzione è aumentato del 5,5% nel 2024 e del 2,9% nel 2025.

Nel 2024, le piccole società di consulenza sono cresciute del 5,4%, con un marcato rallentamento rispetto al 13,3% che hanno fatto registrare nel 2023. Nel preconsuntivo 2025 le piccole imprese stimano un ulteriore rallentamento con una crescita del 3,3%. Invece nella previsione del 2026 si attendono una lieve accelerazione, con una crescita del 3,7%. In termini reali il valore della produzione è aumentato del 4,4% nel 2024 e dell'1,4% nel 2025.

Andamento del valore della produzione per classi dimensionali dal 2010 al 2025



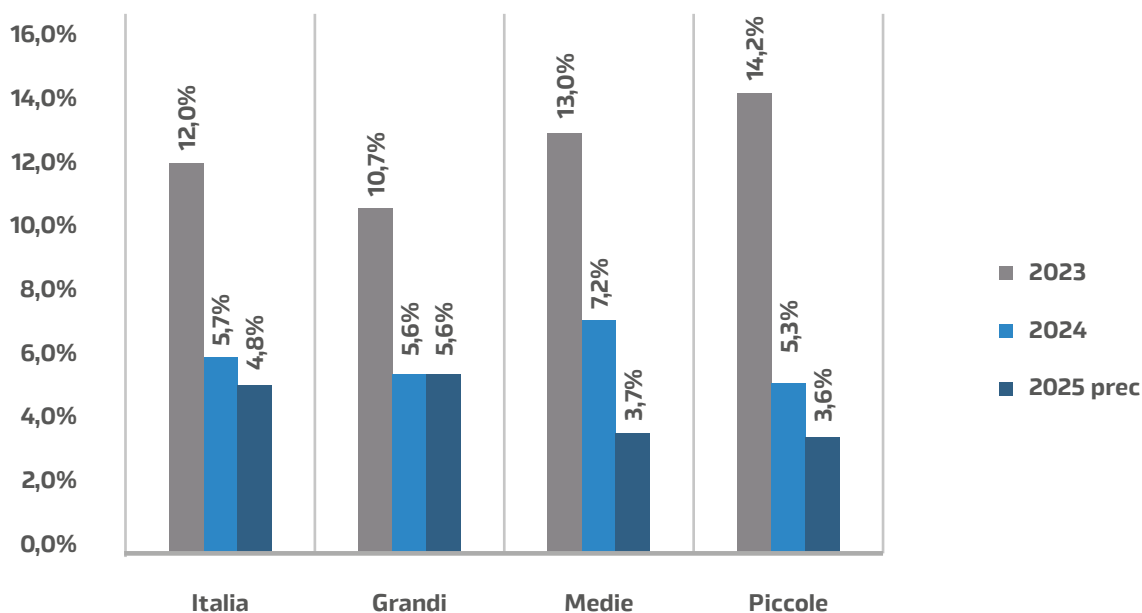
*Indice Valore della produzione Management Consulting 2010 = 100
Questa analisi non comprende le micro società di consulenza*

A partire dal 2010, il valore della produzione a livello Italia è cresciuto ad un tasso medio del 7,9% con trend differenti nelle diverse classi dimensionali: le grandi società di consulenza sono cresciute in media del 9,2% annuo, le medie società di consulenza del 5,1% annuo e le piccole del 3,5% annuo.

Nel periodo del post-Covid il settore ha conosciuto anni di fortissima crescita: dal 2020 il valore della

produzione è cresciuto ad un tasso medio annuo del 11,6%. Anche in questo caso la crescita è stata trainata dalle grandi imprese di consulenza con un +10,8% medio annuo. In questi anni, però, la crescita ha interessato in maniera significativa tutte le classi dimensionali: le medie sono cresciute del 9,9% annuo mentre le piccole dell'8,6% annuo.

L'occupazione di professional per classi dimensionali nel triennio 2023-2025



Questa analisi non comprende le micro società di consulenza

Nel 2024 il Management Consulting - nel perimetro qui analizzato - nel 2024 ha occupato circa 48.700 persone, tra cui i professional sono circa 44.100 (poco più del 90% degli addetti del settore) e il personale di staff (segretariale e amministrativo) è pari a circa 4.600 unità.

Nel 2024 l'occupazione dei professional è aumentata del 5,7%, in misura significativamente inferiore rispetto all'aumento del valore della produzione in termini reali (+7,1%).

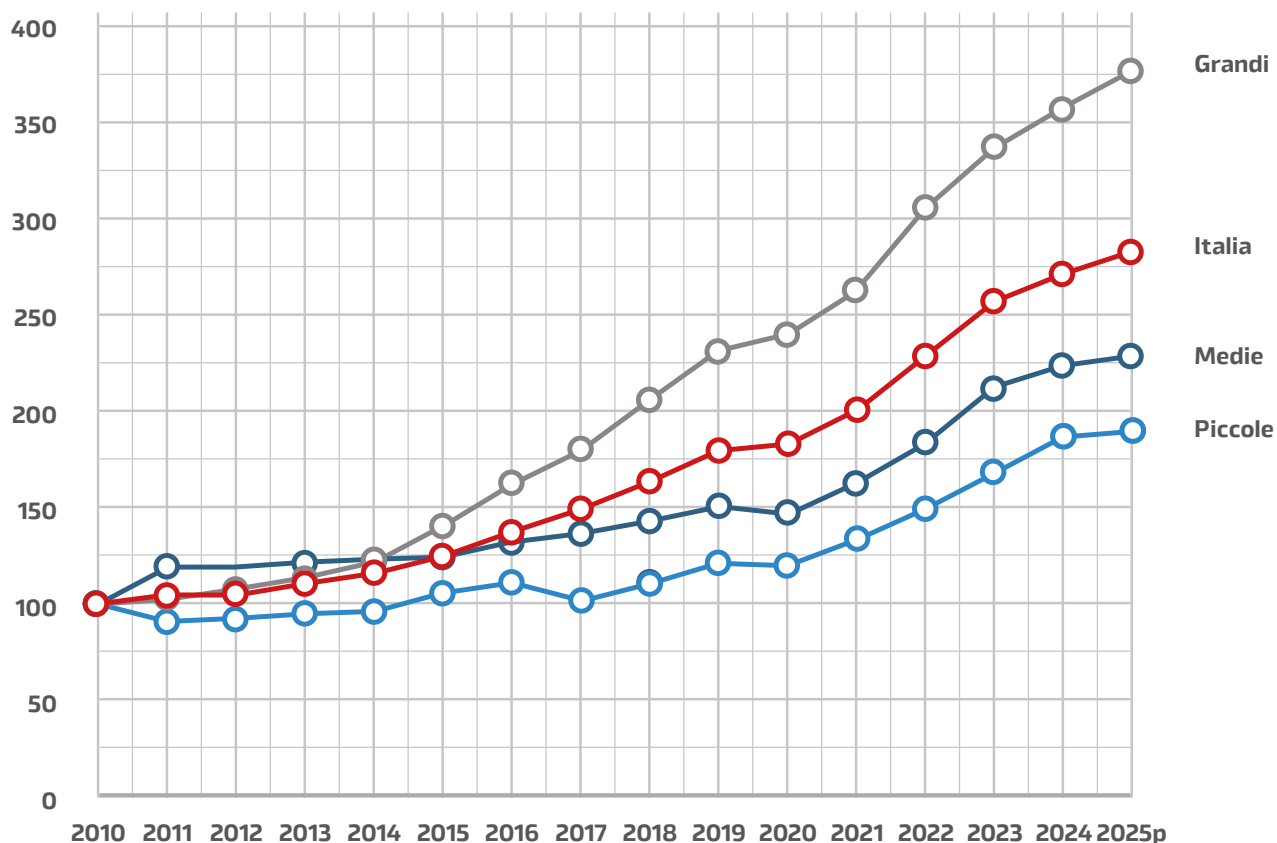
Nel preconsuntivo 2025 si stima un ulteriore rallentamento nel tasso di crescita dei professional: +4,8%. Si tratta di un tasso significativamente superiore all'aumento del valore della produzione in termini reali (+3,6%).

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

- Le grandi società nel 2024 hanno aumentato i professional del 5,6%, un aumento significativamente inferiore alla crescita del valore della produzione in termini reali (+7,9%). Nel 2025 si prevede che i professional aumenteranno nuovamente del 5,6%;
- Le medie società nel 2024 hanno aumentato i professional del 7,2%, un aumento decisamente superiore alla crescita del valore della produzione in termini reali (+5,5%). Nel 2025 si prevede che i professional aumenteranno del 3,7%;
- Le piccole società di consulenza nel 2024 hanno aumentato i professional del 5,3%, un aumento superiore alla crescita del valore della produzione in termini reali (+4,4%). Nel 2025 si prevede che i professional aumenteranno del 3,6%.

5 IL TREND DELL'OCCUPAZIONE

Andamento dei professional per classi dimensionali dal 2010 al 2025

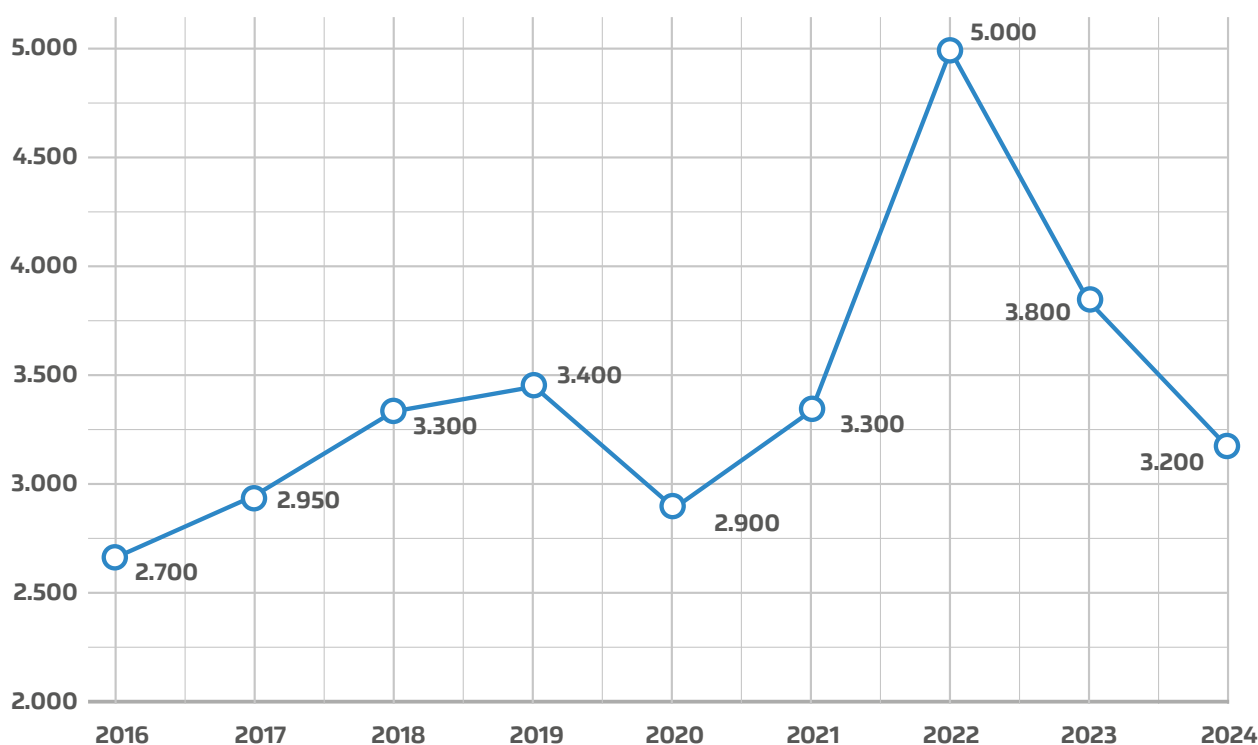


Indice Professional Management Consulting 2010 = 100
Questa analisi non comprende le micro società di consulenza

A partire dal 2010 l'occupazione dei professional a livello Italia è cresciuta ad un tasso medio del 7,1%, con trend differenti nelle diverse classi dimensionali, anche in relazione ai diversi andamenti di crescita del valore della produzione. Nelle grandi società di consulenza l'occupazione è cresciuta in media del 9,2% all'anno, nelle medie società di consulenza del 4,3% annuo e nelle piccole società di consulenza del 5,6%. Nel periodo del post-Covid l'occupazione di professional ha conosciuto anni di forte crescita: dal 2020

l'occupazione di professional è cresciuta ad un tasso medio annuo del 9,2%. Si è registrata una crescita sostanzialmente allineata tra tutte le classi dimensionali: le grandi imprese di consulenza sono cresciute del 9,3% medio annuo, le medie del 9,2% e le piccole del 9,1%. La crescita nell'occupazione di professional, pur rimanendo elevata, sta evidenziando tassi di crescita inferiori alla crescita del valore della produzione, con una forbice in aumento.

Andamento delle assunzioni di neolaureati dal 2016 al 2024 (in società di consulenza di grandi e medie dimensioni)



Questa analisi non comprende le micro società di consulenza

Nel corso del 2024 il mercato del lavoro nella consulenza ha ulteriormente rallentato le sue dinamiche.

Le società di consulenza di grande e media dimensione hanno assunto un numero di professional pari a poco più di 7.000 unità, equivalenti a circa il 22% dei professional in organico a fine anno, con un calo del 15% rispetto al 2023 (quando le assunzioni erano state circa 8.300). A fronte di queste entrate sono usciti circa 4.700 professional, pari a poco meno del 15% dell'organico, con un saldo positivo pari a 1.800 nuove unità. I neolaureati vengono assunti in prevalenza da società di consulenza di grande e media dimensione. Nel 2024 l'assunzione di neolaureati in società di medio-grandi dimensioni è risultata pari a 3.200 unità (il 46% delle assunzioni), in calo rispetto alle circa 3.800 assunzioni dell'anno precedente.

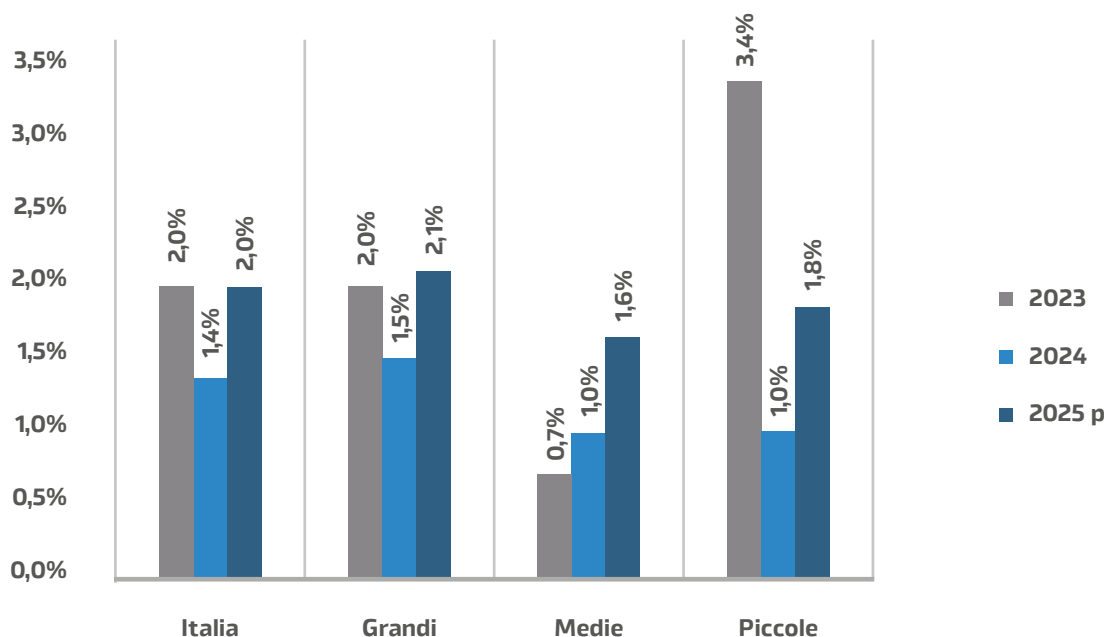
Nonostante questo calo, il settore della consulenza mantiene il suo ruolo centrale nella creazione di occupazione qualificata e nello sviluppo di future figure

manageriali, con un percorso di carriera che, per molti di loro, vedrà dopo un'esperienza di 2-4 anni in consulenza il passaggio in un'azienda manifatturiera o di servizi.

Nel 2024 sono in leggero calo anche le assunzioni di professional con esperienza: le società di grande e media dimensione hanno assunto oltre 3.800 professional con esperienza, rispetto ai 4.300 che avevano assunto nel corso del 2023.

La dinamica complessiva delle assunzioni evidenzia un aumento nella percentuale di assunzioni di professional con esperienza (passata dal 52% nel 2023 al 55% nel 2024). Questo andamento è dovuto ad un rallentamento della crescita del mercato ma potrebbe essere legato anche alla crescente diffusione di strumenti di intelligenza artificiale, strumenti che nel breve periodo impattano soprattutto sulle attività operative svolte dalle figure junior.

Andamento pricing medio per giornata (anni 2023-25)



Questa analisi non comprende le micro società di consulenza

Nel 2024 il prezzo medio della giornata di consulenza - nel perimetro qui analizzato - è stato pari a circa 880€, in aumento dell'1,4% rispetto all'anno precedente. In quest'anno l'incremento nel pricing medio è risultato più omogeneo, leggermente superiore nelle grandi società di consulenza (+1,5%), più contenuto nelle medie e piccole società (entrambe +1%).

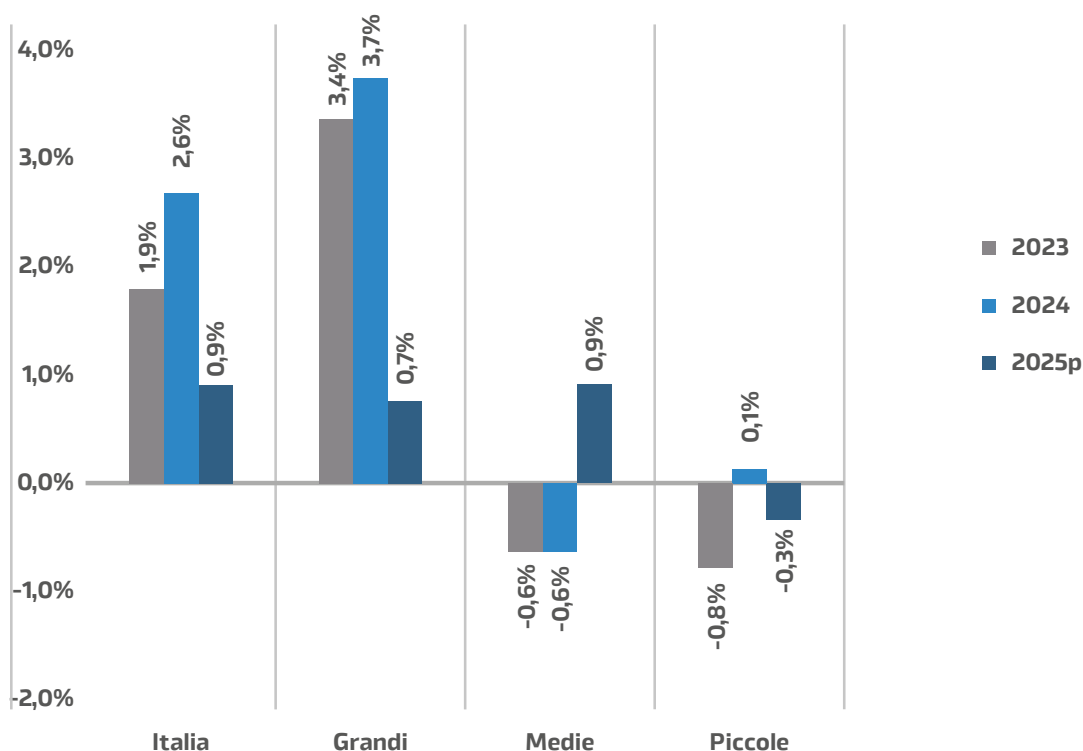
Per il 2025 si prevede che il pricing aumenterà in media del 2%, con una crescita trainata dalle società di maggiori dimensioni: +2,1%.

Si tratta di un aumento quasi solo nominale nel pricing dei servizi di consulenza perché abbastanza in linea con l'inflazione che, nel 2024 e nel 2025, è stimata dall'OCSE pari all'1,1% nel 2024 e al 1,7% nel 2025.

Rimane sempre molto elevato il divario nelle tariffe medie delle diverse classi dimensionali: nel 2024 le grandi società di consulenza hanno venduto i propri servizi ad un prezzo medio giornata di quasi il 40% superiore a quello delle piccole: circa 940€ rispetto a circa 680€. Le medie società di consulenza si trovavano in una situazione intermedia (quasi 780€).

Un confronto longitudinale con gli scorsi 15 anni evidenzia come, dal 2010 ad oggi, ci sia stata una sostanziale stabilità. Le grandi società di consulenza hanno registrato un trend di lievissimo calo (-0,1% all'anno). Le medie hanno visto il loro pricing aumentare (+0,7% all'anno) mentre le piccole un trend di lievissimo aumento (+0,2% all'anno).

Andamento della produttività media annua per professional (2023-25)



Questa analisi non comprende le micro società di consulenza

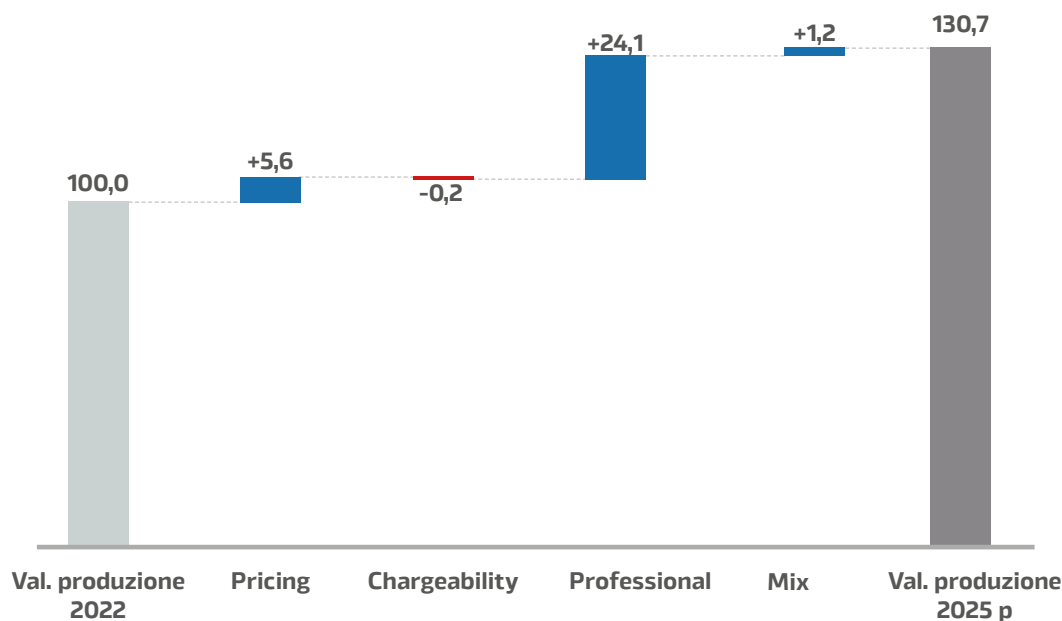
Nel 2024 la produttività per professional, data dal rapporto tra il valore della produzione e il numero di professional, è pari a quasi 138 mila euro annui, in aumento rispetto all'anno precedente (+2,6%). La crescita di produttività per professional si è concentrata nelle grandi società di consulenza (+3,7%), mentre risulta sostanzialmente invariata in tutte le altre categorie dimensionali (-0,6% delle medie e +0,1% delle piccole società di consulenza).

Nel preconsuntivo 2025 la produttività per professional è stimata pari a quasi 139 mila euro annui, in aumento dello 0,9% rispetto all'anno scorso. La crescita di produttività per professional si è concentrata nelle grandi e medie società di consulenza, rispettivamente +0,7% e +0,9%. Le piccole società di consulenza invece si attendono un calo dello 0,3%.

Aumenta e rimane molto grande il divario della produttività tra le piccole e le grandi società di consulenza. Nel 2024 nelle piccole società di consulenza ogni professional generava annualmente in media un valore della produzione pari a poco meno di 70 mila euro, mentre nelle grandi società di consulenza di 175 mila euro. Le medie società di consulenza si trovavano in una situazione intermedia (circa 117 mila euro).

Un confronto longitudinale con gli scorsi 15 anni evidenzia come, dal 2010 ad oggi, ci sia stato a livello aggregato Italia un aumento nella produttività media dei professional molto limitato: +0,3% di aumento medio annuo. Questo nasce da un trend stabile nelle grandi società di consulenza, una crescita nel caso delle medie (+0,8% all'anno) e un calo nelle piccole società di consulenza (-2% all'anno).

Determinanti dell'evoluzione del valore della produzione dal 2022 al 2025



Questa analisi non comprende le micro società di consulenza

Nel periodo 2022-25, prendendo a riferimento la stima del preconsuntivo dell'anno corrente e il perimetro qui analizzato, il settore del Management Consulting è cresciuto del 30,7%, passando da 4,9 a 6,4 miliardi di euro.

Questa crescita è stata possibile grazie ad un aumento del 24,1% nei professional occupati, passati da circa 37.000 ad oltre 46.000. Si tratta di un aumento che, pur molto significativo è comunque decisamente inferiore alla crescita del fatturato, indicando un chiaro aumento del turnover per professional.

In questo periodo le società di consulenza hanno visto crescere il pricing del 5,6% (anche in relazione ad anni di elevata inflazione) e diminuire la chargeability dello 0,2%.

L'effetto mix ha contribuito positivamente per l'1,2%.

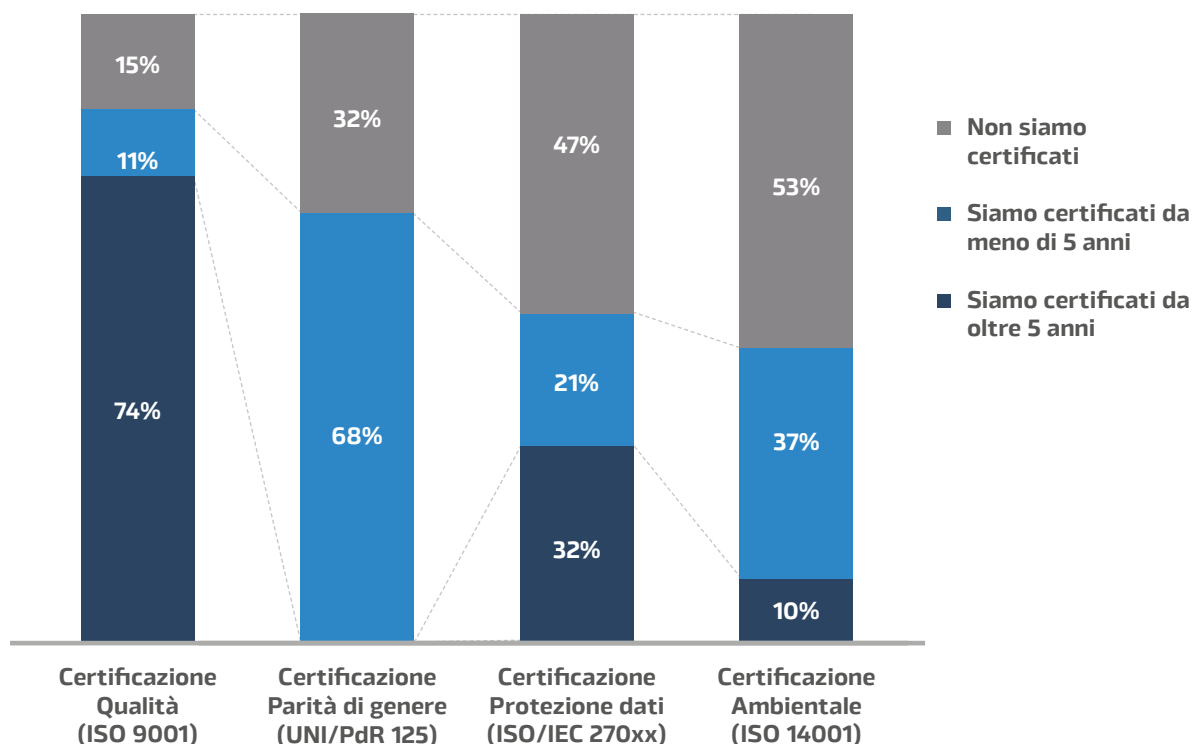
Come spesso accade nei momenti di discontinuità, l'analisi dell'andamento di mercato per classi dimensionali evidenzia trend molto differenti.

Nel periodo 2022-25 le grandi società di consulenza hanno visto una crescita nel valore della produzione e nell'occupazione rispettivamente pari al 33,2% e al 23,4%, con un significativo aumento nella produttività. Il pricing e la chargeability sono aumentati rispettivamente del 5,8% e del 2%.

Le medie e le piccole società di consulenza registrano una crescita più contenuta: il valore della produzione aumenta rispettivamente del 25,2% e del 23,4% e l'occupazione aumenta del 25,6% e del 24,6%. In entrambe queste classi dimensionali si registra un pricing in aumento (rispettivamente +3,5% e +6,4%) e una chargeability in calo (rispettivamente -3,7% e -6,9%).

10 L'APPROCCIO ALLA CERTIFICAZIONE

Approccio alla certificazione delle grandi società di consulenza (anno 2024)



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

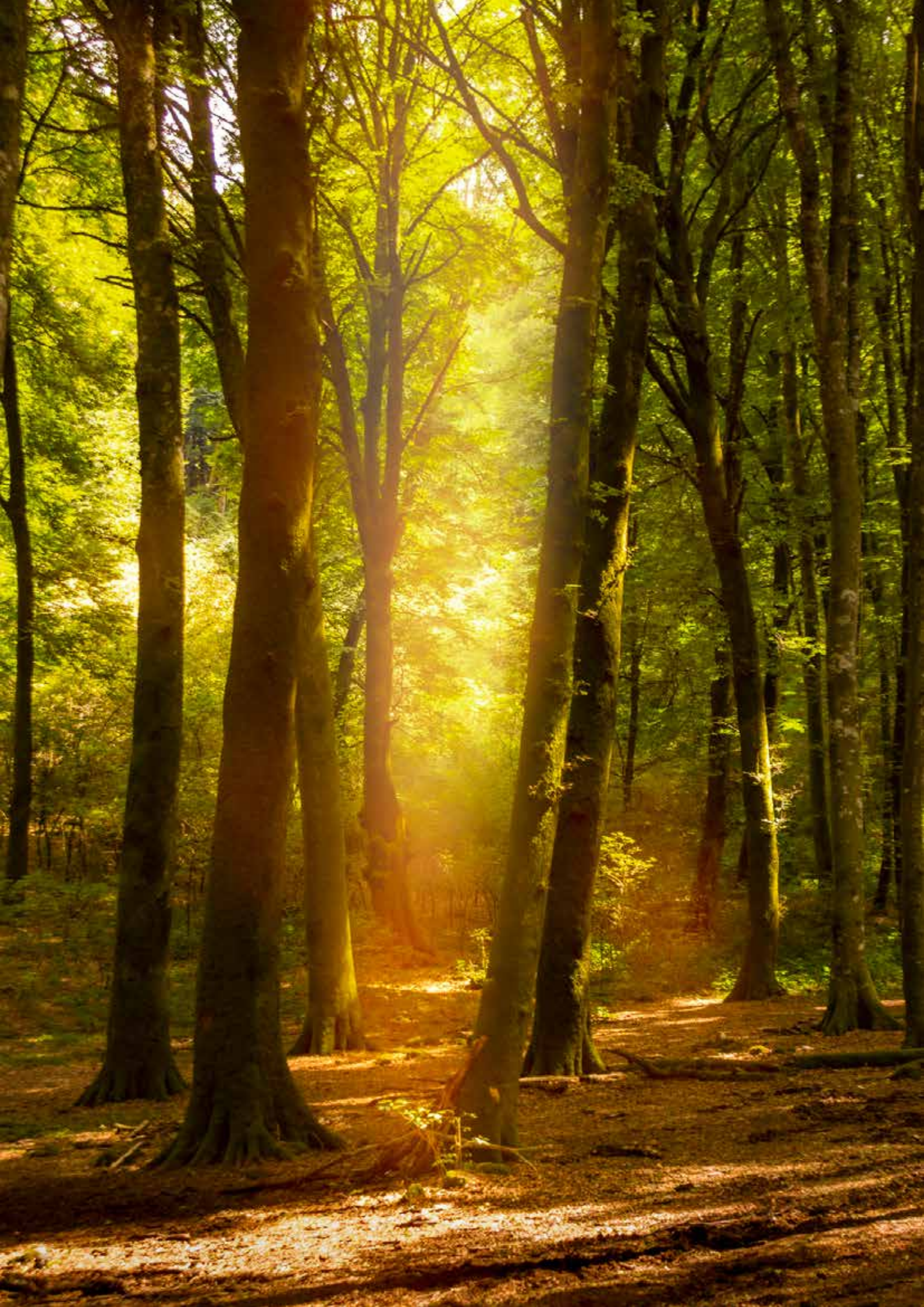
Le società di consulenza di grandi dimensioni danno molta importanza alle certificazioni:

- hanno certificazioni di qualità (ad esempio ISO 9001) circa il 90% delle società e in stragrande maggioranza dei casi sono certificate da oltre 5 anni. Solo il 10% delle grandi società non è certificata e non pensa di certificarsi;
- hanno certificazioni sulla parità di genere (ad esempio UNI/PdR 125) poco meno del 70% dei casi. La rapidità con cui questa certificazione si sta diffondendo evidenzia la rilevanza di questa tematica. Solo poco più del 30% delle grandi società di consulenza non hanno questa certificazione;
- hanno certificazioni sulla protezione dei dati (ad esempio ISO/IEC 270xx) oltre il 50% delle società. Il fatto che molte delle società certificate lo sia da meno di 5 anni evidenzia come la sensibilità sul tema sia cresciuta rapidamente. Nonostante la ri-

levanza della consulenza in ambito trasformazione digitale, quasi il 40% delle società non è certificata;

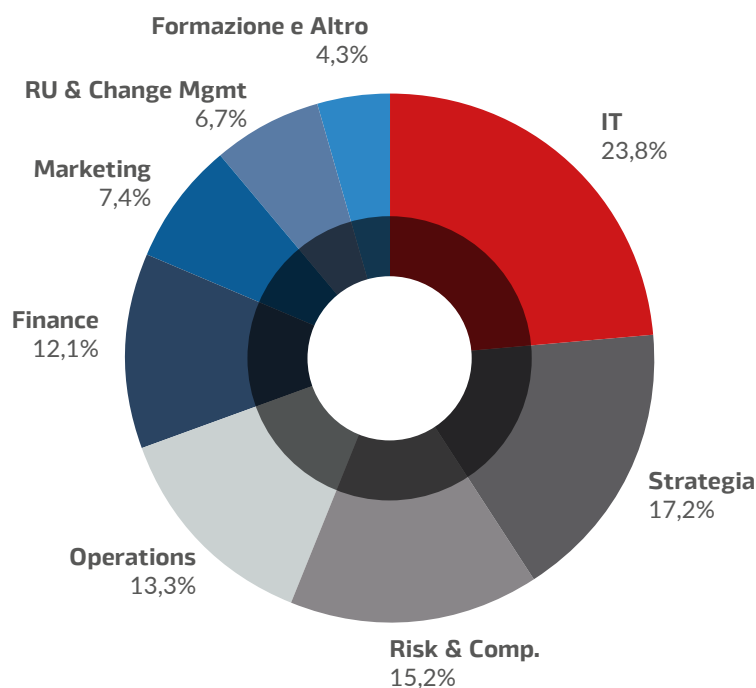
- hanno certificazioni ambientali (ad esempio ISO 14001) meno del 50% delle società e in maggioranza sono certificate da meno di 5 anni, anche in relazione alla crescita della sostenibilità come ambito di consulenza. Comunque, vista la natura dell'attività di consulenza, oltre il 50% delle grandi società non ritiene di certificarsi su questi aspetti.

Nelle società di medio-piccole dimensioni è molto frequente la certificazione di qualità (all'incirca nel 60% dei casi), mentre sono molto rare le certificazioni sulla parità di genere e ambientali. Nessuna delle società di consulenza medio-piccole analizzate ha dichiarato di avere una certificazione sulla protezione dei dati.



11 LE AREE DI SPECIALIZZAZIONE

Distribuzione del valore della produzione per aree di specializzazione (anno 2024)



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

Nel 2024 le due aree di specializzazione con le maggiori quote di mercato sono:

- IT consulting, con una quota di mercato in crescita dal 22,7% del 2023 al 23,8% e una crescita in valore assoluto del 13,7%;
- Strategia, con una quota di mercato in calo rispetto all'anno scorso (dal 17,5% al 17,2%) e una crescita in valore assoluto del 6,6%.

IT consulting e Strategia insieme rappresentano oltre il 40% del mercato della consulenza in Italia.

Le due aree di specializzazione in maggior crescita nel 2024 sono:

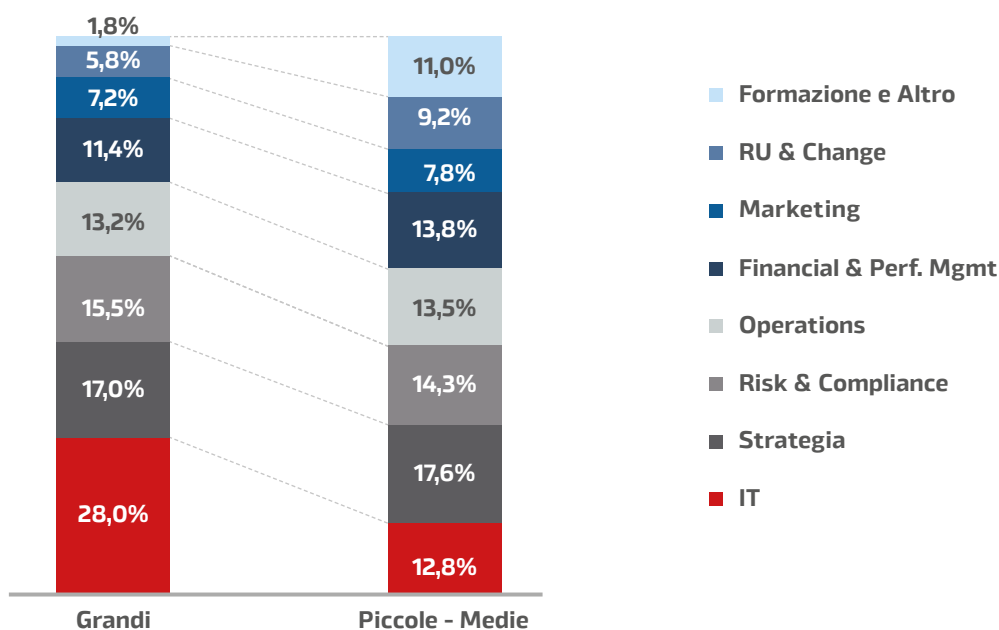
- Operations, con una crescita del +16,2% rispetto al 2023. La sua quota di mercato sale dal 12,4% al 13,3%;

- Risk & Compliance, con una crescita del 14,9% rispetto al 2023. La sua quota di mercato aumenta dal 14,3% al 15,2 %.

La quota di mercato dell'area Finance è in calo dal 12,5% al 12,1%, con una crescita in valore assoluto del 4,6%.

Il Marketing e le Risorse Umane registrano entrambe un lieve calo nella quota di mercato, rispettivamente dal 7,6% al 7,4% e dal 6,9% al 6,7%, con una crescita in valore assoluto rispettivamente del 5,3% e del 6,1%.

Composizione del valore della produzione per area di specializzazione Confronto dimensionale (anno 2024)



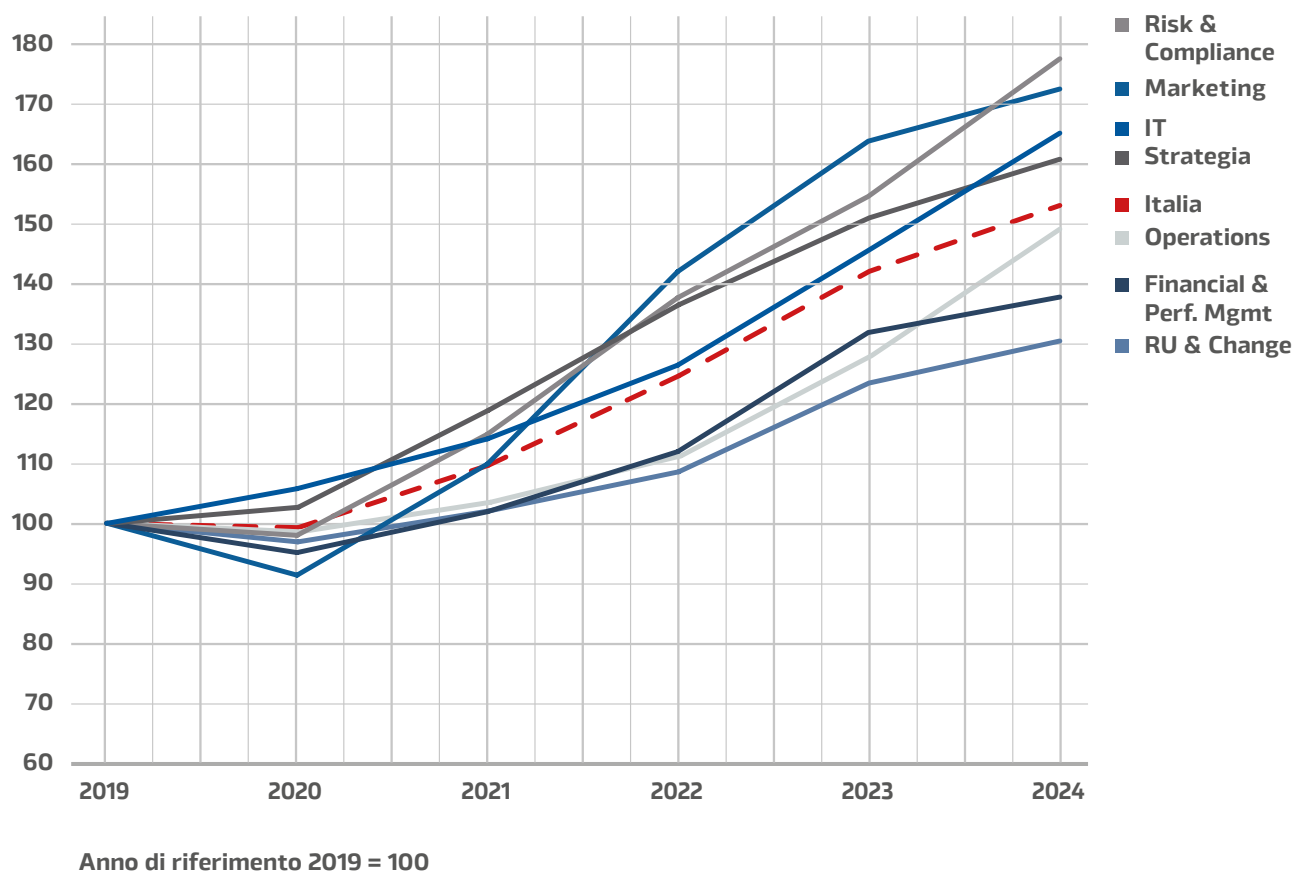
L'analisi delle aree di specializzazione non comprende le micro società di consulenza

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

Per le grandi società di consulenza, l'area IT (pari al 28%) è la linea di attività più rilevante. Seguono l'area Strategia (pari al 17%), l'area Risk Mgmt & Compliance (pari al 15,5%), l'area Operations (pari al 13,2%), l'area Finance (pari all'11,4%) e l'area Marketing (pari al 7,2%). La consulenza legata alle Risorse Umane riveste un peso decisamente più contenuto, circa il 5,8%.

Le medie e piccole società sono molto meno impegnate sul versante della consulenza nelle aree dell'IT e del Risk Mgmt & Compliance. Sono comparativamente molto più focalizzate sui temi di Financial & Performance Mgmt (13,8%) e Risorse Umane (9,2%) e della Formazione. Sono fondamentalmente allineate con le società di grandi dimensioni sulla Strategia (pari al 17,6%) sulle Operations (pari al 13,5%) e sul Marketing (pari al 7,8%).

Andamento delle aree di specializzazione (anni 2019-24)



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

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

Nel periodo 2019-24 è stato il Risk Mgmt & Compliance ad aver fatto registrare la crescita più elevata: +78%. Questa area è cresciuta ad un tasso medio annuo del 12,2% in un mercato che è cresciuto in media del 9%. Tutto questo evidenzia l'importanza che, in un contesto di mercato molto turbolento, le imprese clienti attribuiscono ad un approccio strutturato alla gestione del rischio.

Segue a ruota Marketing & Customer Mgmt cresciuto del 73% nel periodo (ad un tasso medio annuo dell'11,5%), ad evidenziare come per le imprese sia centrale riposizionarsi sul mercato e ricercare nuovi sbocchi commerciali, anche in abbinamento all'utilizzo di nuove piattaforme digitali.

Subito dopo si trovano IT Consulting e Strategia cresciute rispettivamente del 66% e del 61% nel periodo.

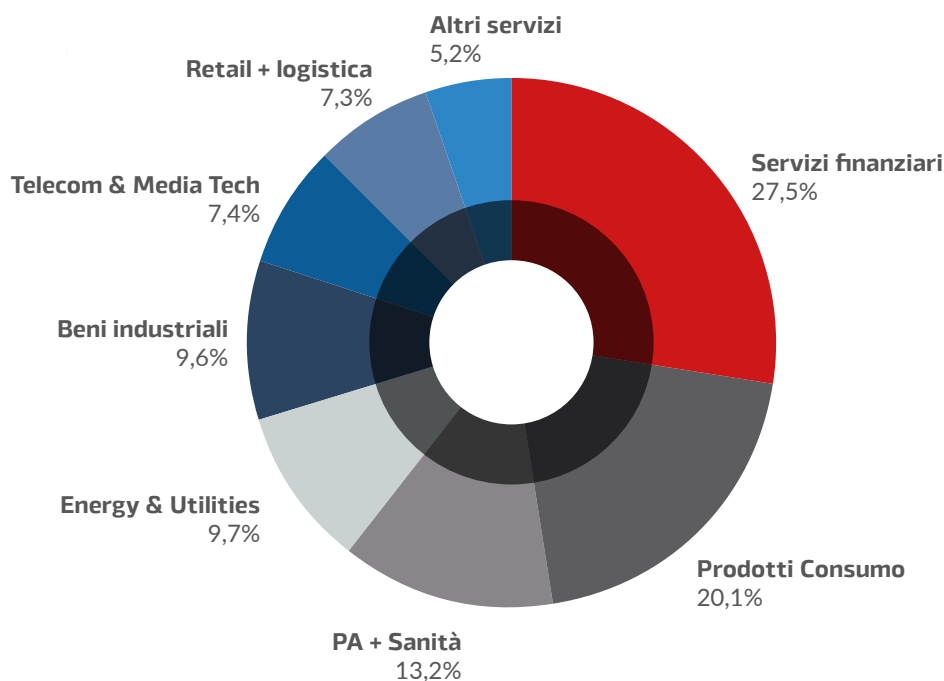
Pur rimanendo tra le aree a maggior crescita, hanno un po' perso il loro precedente ruolo di traino nello sviluppo del settore del Management Consulting, anche se la trasformazione digitale e in particolare la strategia di trasformazione digitale rappresentano sempre aree di consulenza molto significative.

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

In questo periodo l'area genericamente definita come Altro è cresciuta del 72%. Questo trend è un ulteriore elemento che conferma come il Management Consulting si stia orientando anche verso nuove aree di attività. In questa categoria va evidenziato come la Formazione stia perdendo importanza come attività autonoma ma venga spesso recuperata all'interno di progetti più ampi, al servizio della trasformazione digitale e della transizione ecologica.



Distribuzione del valore della produzione per settore cliente (anno 2024)



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

Nel 2024 i due settori clienti con le maggiori quote di mercato sono:

- Servizi finanziari, con una loro quota di mercato che scende dal 28,3% del 2023 al 27,5% e una crescita in valore assoluto del 5,6%;
- Prodotti di consumo (compresi dei beni di consumo durevole), con una quota di mercato in crescita dal 19,6% del 2023 al 20,1% e una crescita in valore assoluto dell'11,7%.

Servizi finanziari e Prodotti di consumo insieme rappresentano quasi il 50% del mercato della consulenza in Italia.

I due settori clienti in maggior crescita nel 2024 sono nell'ordine:

- Settore Pubblico (comprensivo della Sanità), con una crescita del 15,2% rispetto al 2023. La sua quota di mercato sale dal 12,4% del 2023 al 13,2%;

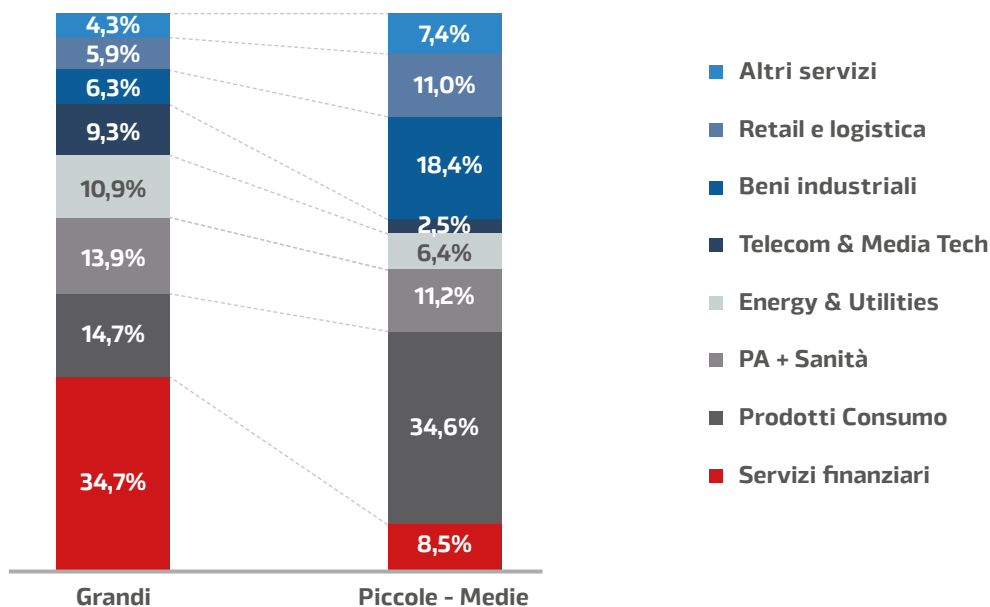
- Prodotti di consumo, con i trend già riportati sopra.

La consulenza nel settore Energy & Utilities cresce in valore assoluto del 9,1%, con una quota di mercato sostanzialmente stabile: 9,6% nel 2023 e 9,7% nel 2024. La consulenza nei Beni industriali cresce in valore assoluto del 5,7%, con una quota di mercato in calo: 9,9% nel 2023 e 9,6% nel 2024.

Il settore Telecom, Media & Technology cresce in valore assoluto del 7,9%, con una quota di mercato stabile: 7,5% nel 2023 e 7,4% nel 2024.

L'insieme dei settori Retail + GDO e Logistica, Trasporti e Infrastrutture fa registrare una quota di mercato in calo dal 7,6% del 2023 al 7,3%, con il più basso aumento in valore assoluto tra tutti i settori clienti: +4,5%.

Composizione del valore della produzione per settore cliente Confronto dimensionale (anno 2024)



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

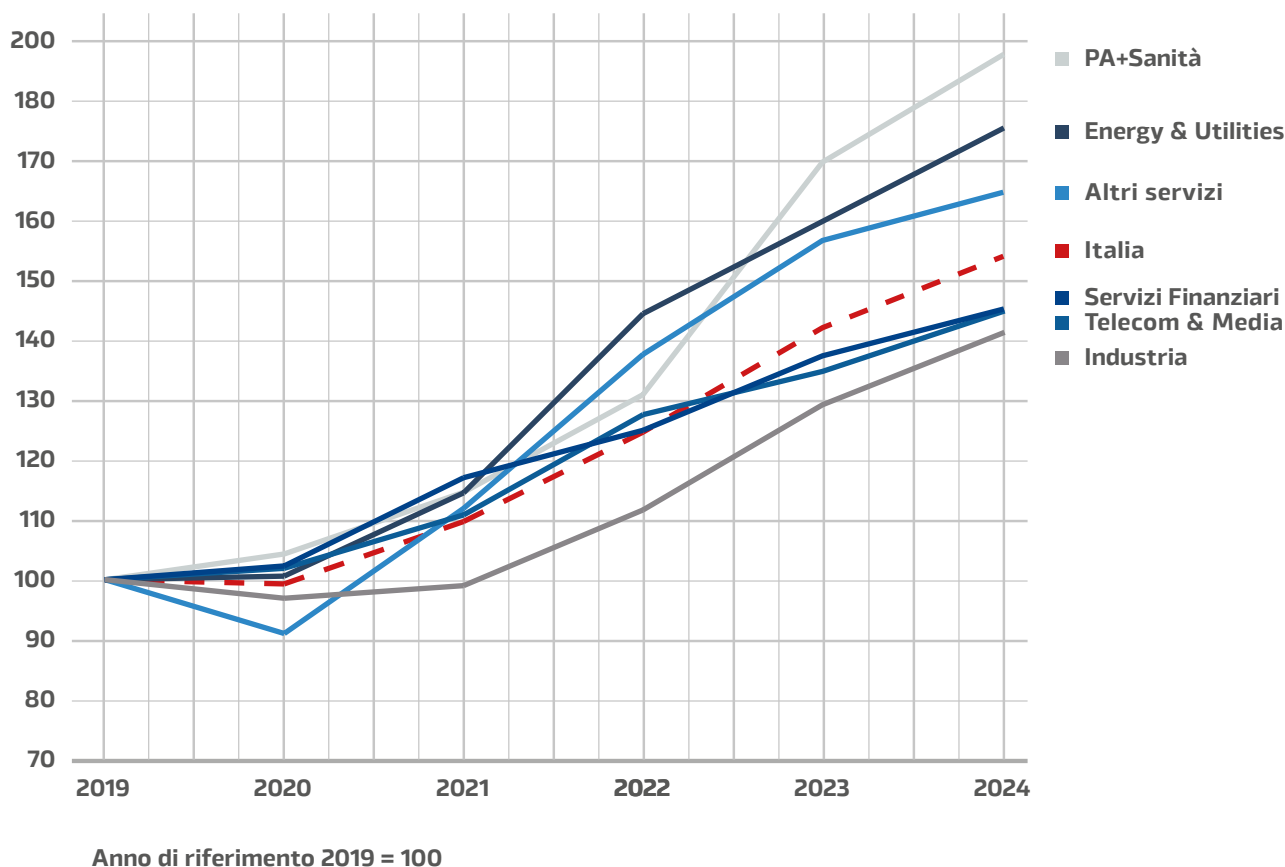
La specializzazione nei mercati serviti presenta notevoli differenze tra le diverse classi dimensionali.

Le grandi società di consulenza sono molto focalizzate sul settore dei Servizi Finanziari che da solo rappresenta il 34,7% del valore della produzione. La loro presenza è comparativamente molto più marcata anche nei settori dell'Energy & Utilities e delle Telecom, Media & Technology, che per loro rappresentano congiuntamente oltre il 20% del mercato. Anche la consulenza alla Pubblica Amministrazione è lievemente più importante per le grandi società di consulenza. Queste società sono invece comparativamente meno presenti nel settore manifatturiero che com-

pletivamente rappresenta per loro il 21% del valore della produzione.

Le società di piccola-media dimensione operano prevalentemente nel settore manifatturiero, che genera il 53% del valore della produzione. Relativamente al settore terziario, queste società sono comparativamente più presenti nel Retail+GDO e nella Logistica, Trasporti e Infrastrutture e nella categoria degli Altri Servizi (comprensivi del Turismo), che rappresentano per loro il 18,4% del valore della produzione. Sono invece comparativamente molto meno presenti nei Servizi Finanziari che per loro rappresentano unicamente l'8,5% del valore della produzione.

Andamento dei settori clienti (anni 2019-24)



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

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

Nel periodo 2019-24, Pubblica Amministrazione e Energy & Utilities hanno fatto registrare la crescita più significativa, rispettivamente +95% e +74%. I loro tassi di crescita medi annui sono stati rispettivamente del 14,3% e dell'11,8%, in un mercato che è cresciuto in media del 9%.

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

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

La forte crescita degli Altri Servizi (+65%) è legata alle profonde trasformazioni che le imprese clienti hanno dovuto affrontare durante e dopo la pandemia, come nel caso del Retail-GDO e della Logistica, Trasporti e Infrastrutture.

I Servizi finanziari sono cresciuti del 45%, meno della media del mercato. A differenza del passato, i Servizi Finanziari non sono stati il principale fattore di crescita, anche se continuano a rappresentare il più grande settore cliente.

L'Industria, nonostante una crescita elevata nel 2023 e nel 2024, è il settore che è cresciuto meno nell'ultimo quinquennio: +42%. Questo andamento è stato segnato fortemente dalla criticità del periodo di pandemia, quando era stato l'unico settore che aveva fatto registrare un calo in valore assoluto in quanto, in relazione all'emergenza pandemica, molti clienti industriali avevano cancellato e/o congelato progetti già approvati. La recente crescita trainata dai Prodotti di consumo va letta come recupero rispetto alle precedenti criticità.

Trend dei principali settori clienti/aree di specializzazione (anno 2024)

		IT	Strategia	Risk & Compliance	Operations	Financial Perform.	Altre specializzazioni
	QdM	28,0%	17,0%	15,5%	13,2%	11,4%	14,9%
Servizi finanziari	34,7%	9,0%	4,2%	9,4%	3,8%	4,7%	3,6%
Prodotti consumo	14,7%	2,7%	3,0%	1,0%	2,2%	2,2%	3,6%
Pubblica Amm.	13,9%	4,7%	1,7%	1,6%	2,2%	2,5%	1,2%
Energy & Utilities	10,9%	3,6%	1,9%	1,0%	1,7%	1,3%	1,5%
Beni industriali	6,3%	1,4%	1,6%	0,8%	1,0%	0,7%	0,8%
Altri settori	19,5%	6,8%	4,7%	1,7%	2,3%	0,0%	4,1%

L'analisi è relativa alle sole società di consulenza di grandi dimensioni.

Le quote di mercato riportate ai bordi esterni della matrice si riferiscono all'intero settore o area di specializzazione mentre le quote di mercato all'interno della matrice si riferiscono allo specifico incrocio settore/specializzazione.

L'analisi combinata dei principali settori serviti e delle principali aree di specializzazione, realizzata con riferimento alle sole imprese di maggiori dimensioni, porta alla luce le seguenti combinazioni ad alta rilevanza:

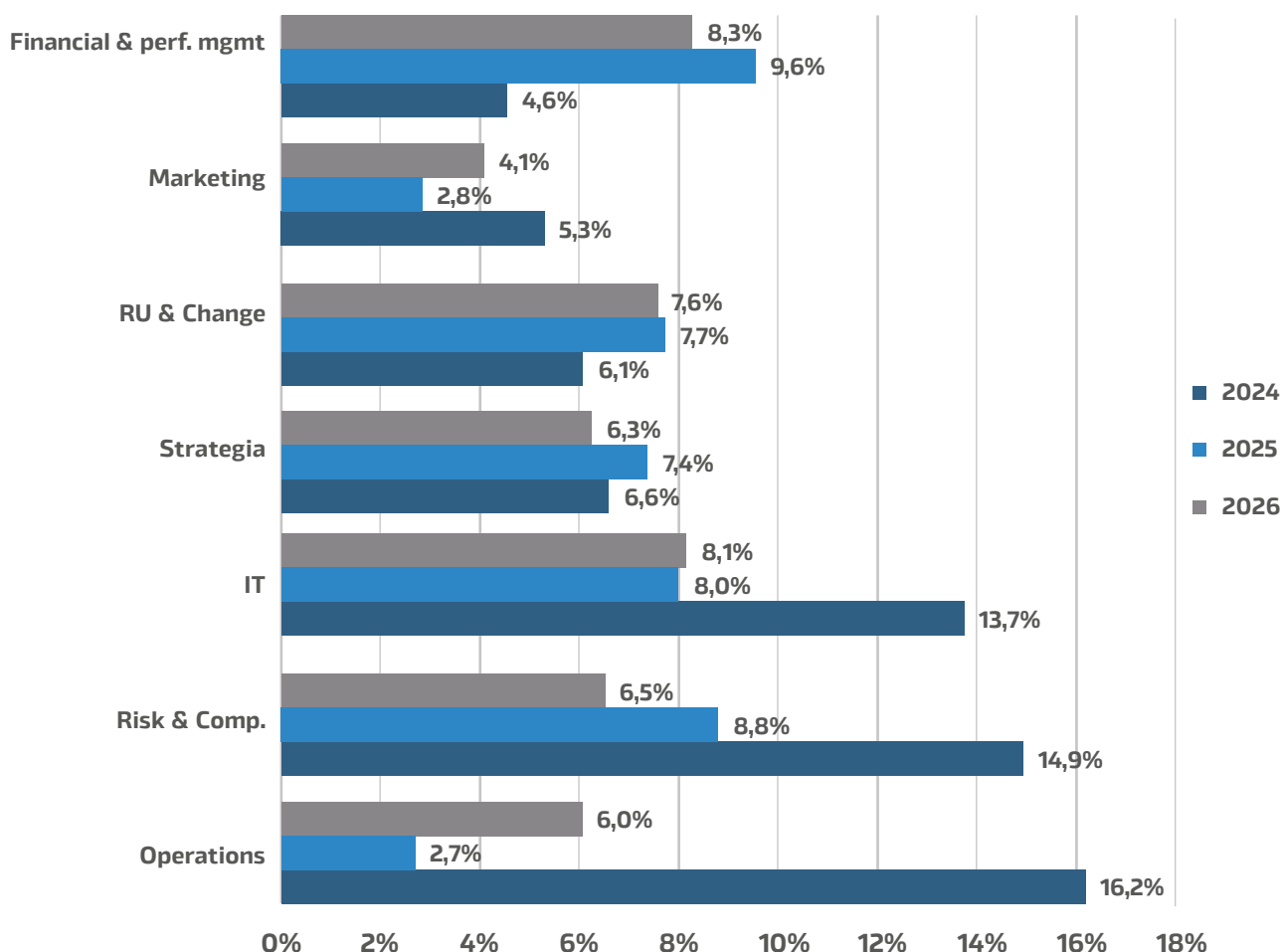
- Risk Management & Compliance nei Servizi finanziari: ha una quota di mercato del 9,4% e copre circa il 60% di tutta l'attività svolte in quella specializzazione;
- IT nei Servizi finanziari, nella Pubblica Amministrazione e in Energy & Utilities: hanno una quota di mercato rispettivamente del 9%, 4,7% e 3,6%. L'IT che rappresenta la più grande area di specializzazione nel settore della consulenza in Italia ha un picco nei Servizi finanziari, ma è presente in maniera abbastanza distribuita su tutti i settori clienti;
- Strategia nei Servizi finanziari e nei Prodotti di consumo: ha una quota di mercato rispettivamente del 4,2% e del 3%. La Strategia caratterizza in maniera significativa anche i Beni industriali, evi-

- denziando come questa area di specializzazione sia proporzionalmente più presente nell'Industria;
- Financial & Performance Management nei Servizi finanziari: ha una quota di mercato del 4,7%. Nella Pubblica Amministrazione questa area di specializzazione è proporzionalmente più rilevante che in tutti gli altri settori;
- L'area di specializzazione di Operations & Operational improvement non è caratterizzata da nessuna combinazione particolarmente rilevante perché risulta abbastanza uniformemente distribuita tra tutti i settori clienti, ad eccezione di una limitata penetrazione nel caso dei Servizi finanziari..

I beni industriali, anche in relazione alla loro limitata quota di mercato complessiva, non sono caratterizzati da nessuna combinazione superiore al 3%, ma presentano una rilevanza proporzionalmente più significativa su Strategia e Operations.

18 LE PREVISIONI PER AREA DI SPECIALIZZAZIONE

Andamento delle diverse aree di specializzazione (consuntivo 2024, preconsuntivo 2025 e previsioni 2026)



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

In un contesto di significativo rallentamento nella crescita del mercato che – senza considerare il segmento delle micro società di consulenza – passa dall'8,5% del 2024 al 5,7% sia del preconsuntivo 2025 che delle previsioni 2026, si registrano profondi cambiamenti nei trend di crescita delle diverse aree di specializzazione. Le tre specializzazioni che nel 2024 hanno trascinato la crescita del settore – specificamente Operations, Risk Management & Compliance e IT – fanno registrare un fortissimo rallentamento. In particolare, Operations passa da essere l'area di specializzazione a più forte crescita a quella a crescita più ridotta nelle stime di preconsuntivo 2025, per poi riallinearsi su un dato medio di mercato per il 2026.

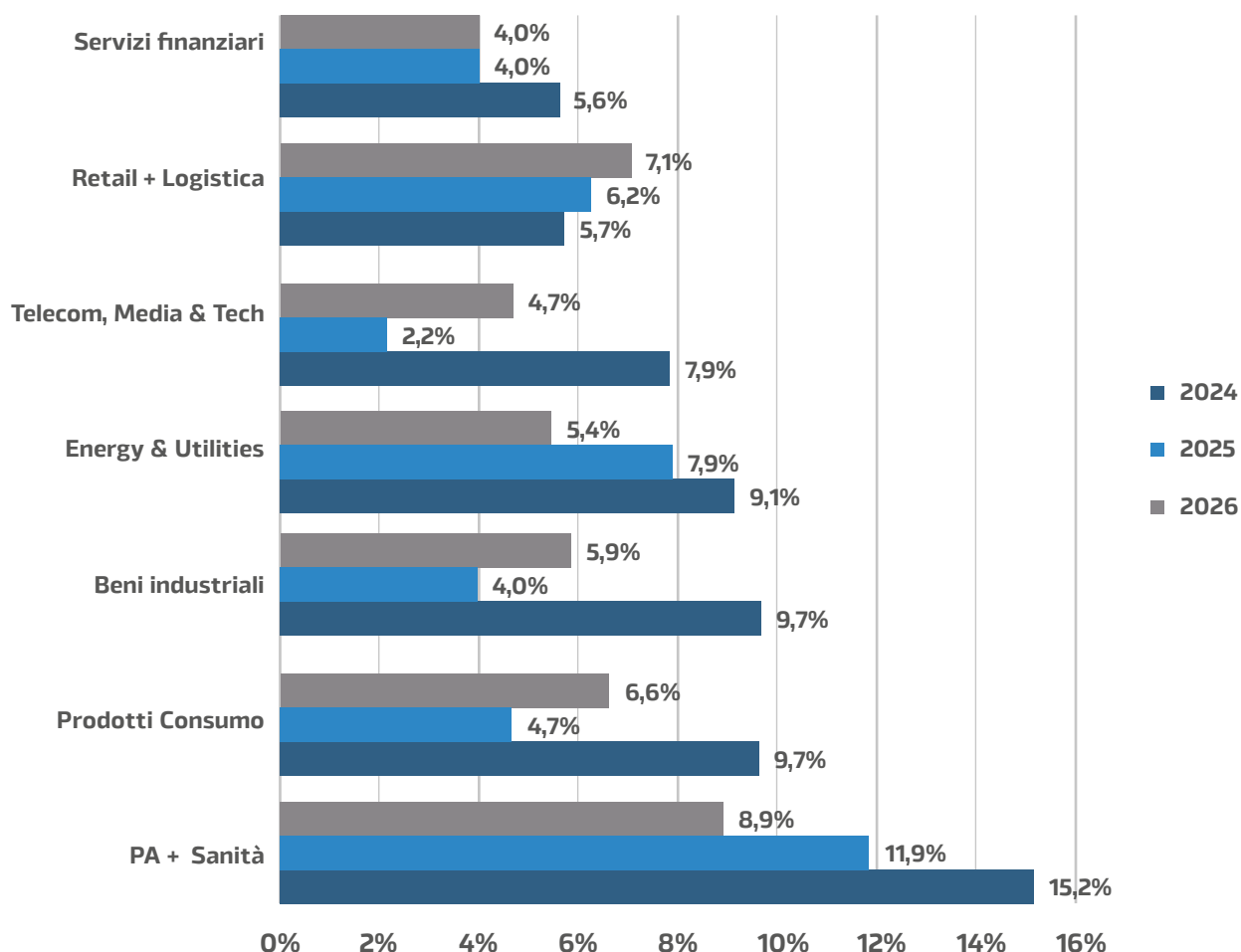
Financial & performance management mostra invece un trend opposto: nel 2024 è stata l'area di specializzazione a più bassa crescita e nel preconsuntivo 2025 e nelle previsioni 2026 è stimata essere la specializzazione con il trend di crescita più marcato.

Strategia e Risorse umane & Change management fanno registrare una lieve accelerazione nel loro tasso di crescita, in controtendenza rispetto all'andamento generale del mercato.

L'area del Marketing & customer experience management in tutto il triennio considerato ha trend di crescita al di sotto della media del mercato.

19 LE PREVISIONI PER SETTORE CLIENTE

Andamento dei diversi settori clienti (consuntivo 2024, preconsuntivo 2025 e previsioni 2026)



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

In un contesto di significativo rallentamento nella crescita del mercato che – senza considerare il segmento delle micro società di consulenza – passa dall'8,5% del 2024 al 5,7% del preconsuntivo 2025 e delle previsioni 2026, si registrano profondi cambiamenti nei trend di crescita dei diversi settori clienti.

La Pubblica Amministrazione si prevede rimanga il settore cliente a più forte crescita, anche se a tassi decisamente più ridotti, anche in relazione all'esaurirsi della spinta data dal PNRR.

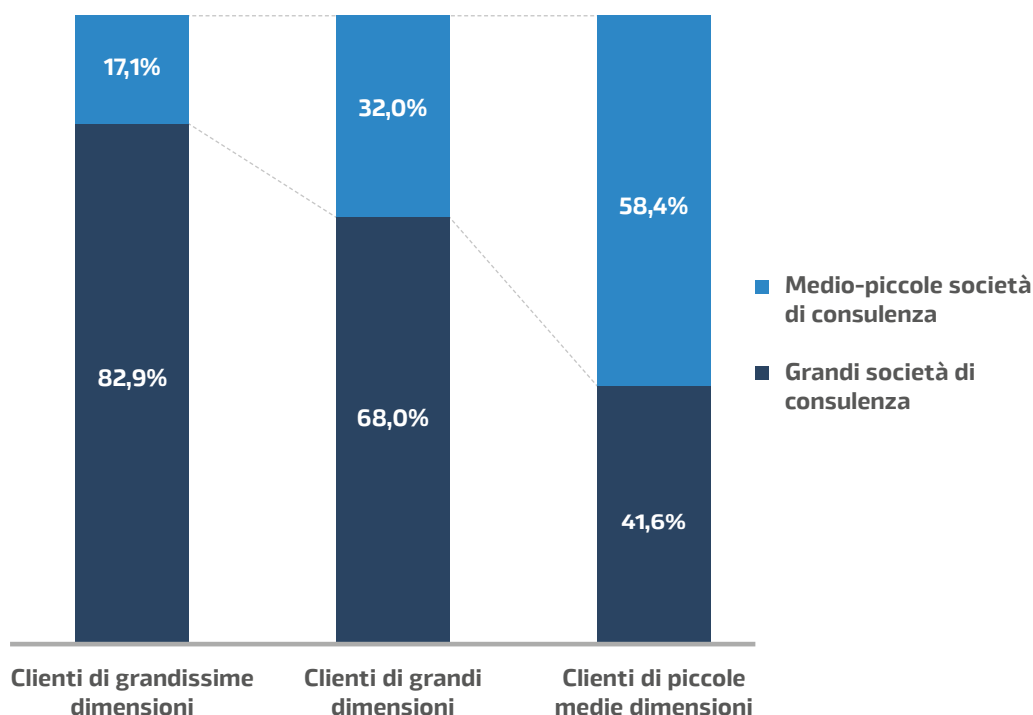
I Prodotti di consumo e i Beni industriali che nel 2024 sono cresciuti in maniera molto significativa, si prevede

avranno un brusco rallentamento nel 2025, per poi tornare a crescere ad un tasso più elevato nel 2026. Anche Telecom, Media & Technology seguono un trend analogo.

Energy & Utilities si prevede registreranno per progressivo rallentamento nei trend di crescita, mentre per Retail e Logistica le previsioni sono di una continua accelerazione nel tasso di crescita.

I servizi finanziari rallentano il loro trend di crescita e, data la loro elevata quota di mercato, questo impatta in maniera significativa sul trend dell'intero mercato.

Ripartizione degli acquisti di servizi di consulenza per dimensione dell'azienda cliente (anno 2024)



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

Nel 2024 le aziende private hanno acquistato servizi di consulenza per quasi 5,3 miliardi di euro, così distribuiti:

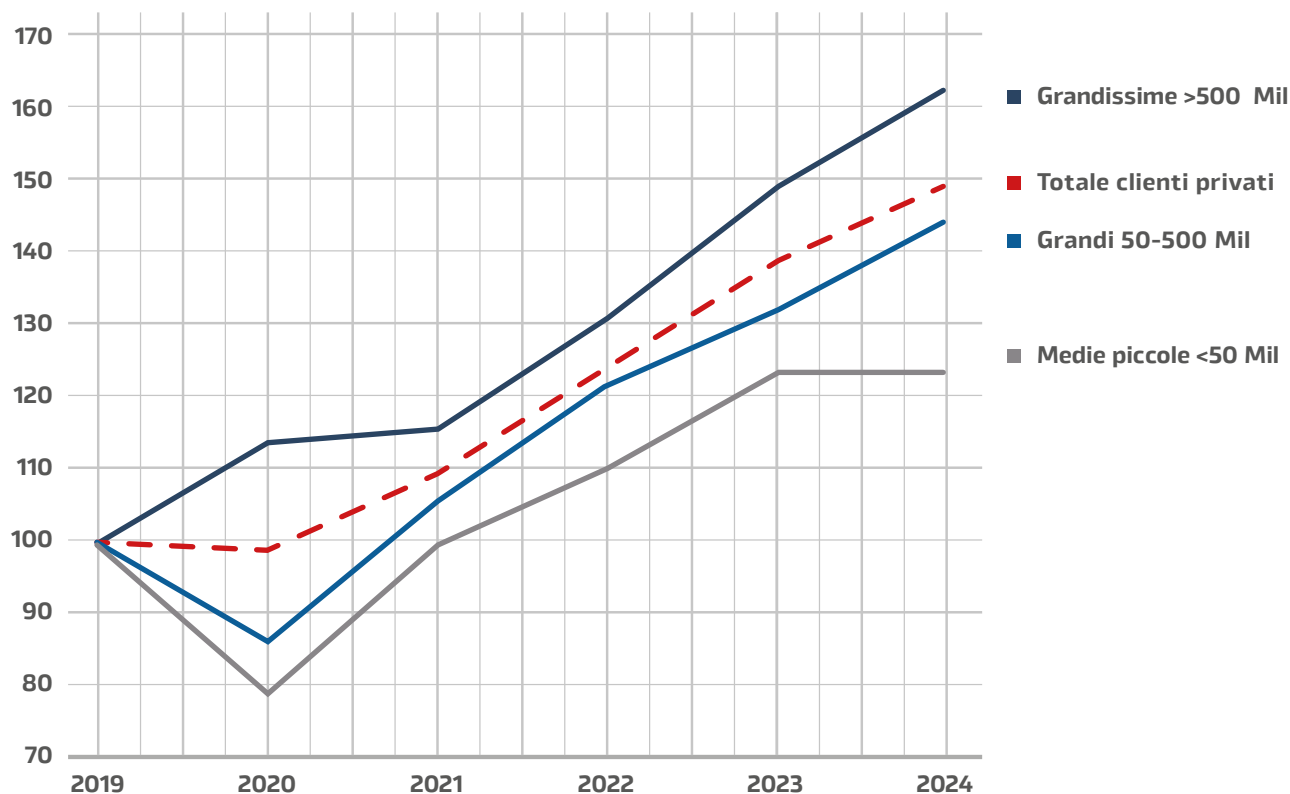
- il 56% da parte di imprese clienti di grandissime dimensioni (con un fatturato maggiore di 500 milioni);
- per il 27% da imprese clienti di grandi dimensioni (con un fatturato compreso tra i 50 e i 500 milioni);
- per il 17% da imprese clienti di piccole-medie dimensioni (con un fatturato inferiore ai 50 milioni).

Nel corso del 2024, le imprese clienti di grandissime dimensioni e quelle di grandi dimensioni hanno aumentato la loro domanda di consulenza di circa il 9%, mentre la domanda delle imprese clienti di piccole-medie dimensioni non è cresciuta in valore assoluto.

La distribuzione dello spending delle imprese clienti evidenzia un tendenziale legame tra dimensione delle imprese clienti e dimensione delle società di consulenza. In particolare:

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

Andamento degli acquisti di servizi di consulenza per tipologia di azienda cliente (anni 2019-24)



Anno di riferimento 2019 = 100

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

Nel periodo 2019-24 gli acquisti di consulenza da parte delle aziende private sono cresciuti di circa il 50%, ad un tasso medio annuo dell'8,3%. Sono passati dai 3.540 milioni di euro del 2019 ai 5.280 milioni di euro del 2024.

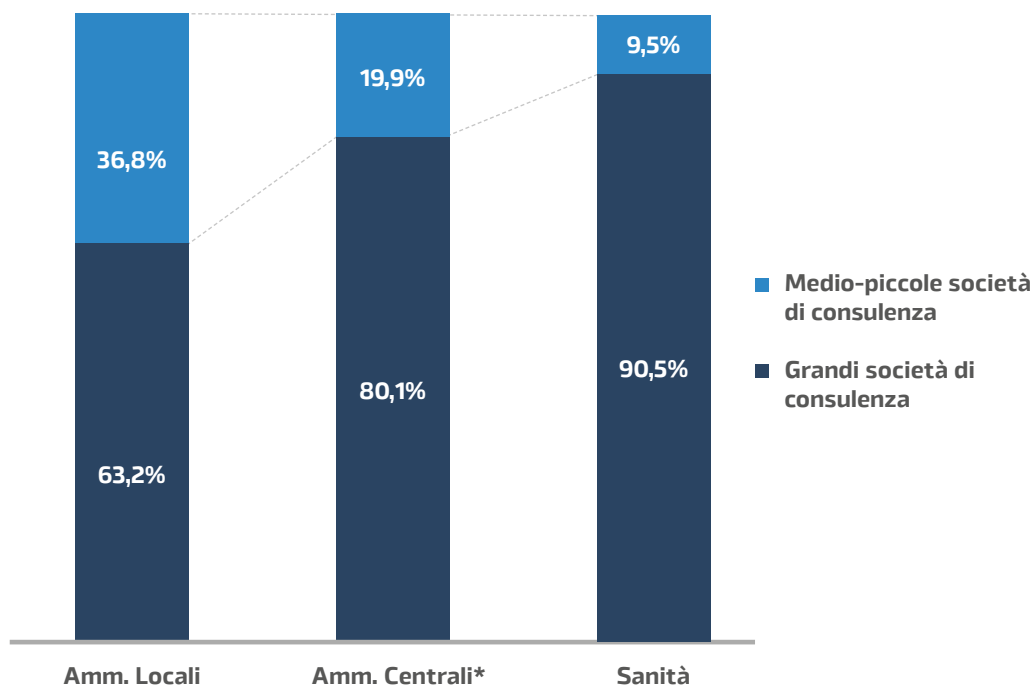
In questo periodo la domanda di consulenza è stata trainata dalle imprese clienti di grandissime dimensioni (con oltre 500 milioni di fatturato), la cui domanda di consulenza è cresciuta ad un tasso medio annuo del 10,2%. Dal 2019 la loro quota di mercato all'interno del settore privato è cresciuta dal 52% al 56%. Queste imprese clienti, anche per rispondere alle emergenze organizzative e strategiche della pandemia hanno aumentato la loro domanda di consulenza anche nel 2020.

La domanda di consulenza da parte di imprese di grandi dimensioni (tra i 50 e i 500 milioni di fatturato) è cresciuta ad un tasso medio del 7,6% e la loro quota

di domanda di consulenza è rimasta sostanzialmente stabile, attorno al 27%. Nel momento dell'emergenza pandemica hanno contratto in modo significativo la loro domanda, ma già dal 2021 erano ritornate su livelli superiori al pre-pandemia.

La domanda di consulenza da parte di imprese di piccole-medie dimensioni (con meno di 50 milioni di fatturato) è cresciuta ad un tasso medio del 4,2% e la loro quota di domanda di consulenza è scesa dal 21% al 17%. Nel momento dell'emergenza pandemica hanno contratto in modo molto significativo la loro domanda di consulenza e, dopo alcuni anni di crescita sostenuta, nel 2024 non hanno fatto registrare alcun aumento. Questi loro trend impattano in particolare sulle piccole (e sulle micro) società di consulenza, che sono il riferimento principale di questa tipologia di clienti.

Ripartizione degli acquisti di servizi di consulenza per tipologia di amministrazione cliente (anno 2024)



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

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

Nel 2024 il settore pubblico ha acquistato quasi 800 milioni di euro di servizi di consulenza, così ripartiti:

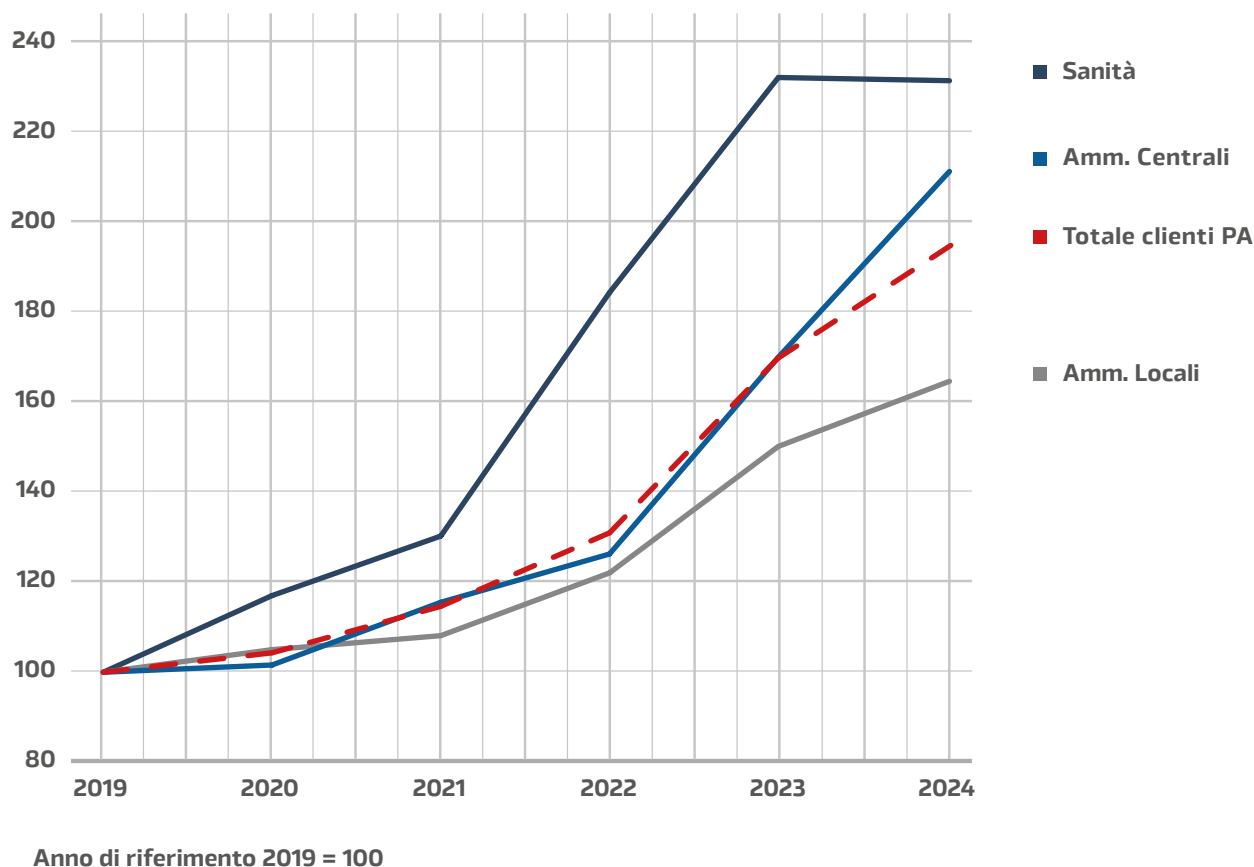
- per il 60% da parte delle Amministrazioni Centrali (comprendenti anche degli Enti Parastatali e delle Agenzie);
- per il 28% dalle Amministrazioni Locali;
- per il 12% dalla Sanità.

Rispetto all'anno precedente, nel corso del 2024 si registra un aumento del 15,2% della domanda di consulenza, soprattutto trainata dalle Amministrazioni Centrali (+22,4%). Si registra anche un aumento di domanda da parte delle Amministrazioni Locali (+8,9%) mentre cala il settore sanitario (-0,7%).

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

Le grandi società entrano in maniera crescente anche su progetti delle Amministrazioni Locali, dove però le piccole società di consulenza, che possono sfruttare a loro favore un forte radicamento sul territorio, mantengono una quota del 37% circa.

Andamento degli acquisti di servizi di consulenza per tipologia di amministrazione cliente (anni 2019-24)



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

Nel periodo 2019-24 gli acquisti di consulenza da parte del settore pubblico sono cresciuti del 95%, ad un tasso medio annuo del 14,3%. Sono passati dai 410 milioni di euro del 2019 agli 800 milioni di euro del 2024. La domanda del settore pubblico ha rappresentato un importante fattore della ripresa post-covid e nella forte crescita degli ultimi due anni.

La consulenza alla PA nel 2024 registra una crescita del 15,2%, con un tasso decisamente elevato anche se significativamente inferiore al +29,7% registrato nel 2023.

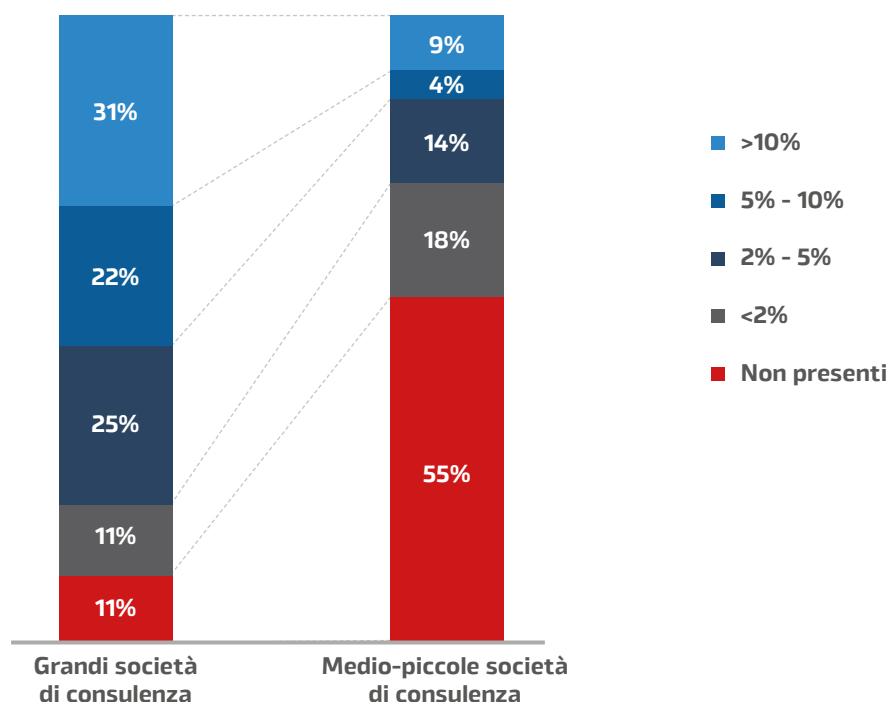
In questi cinque anni la domanda di consulenza:

- da parte della Sanità è cresciuta del 130%;
- da parte delle Amministrazioni Centrali (comprendenti anche degli Enti Parastatali e delle Agenzie) è cresciuta del 108%;
- da parte delle Amministrazioni Locali di del 63%.

La crescita di questo mercato è stata trainata in maniera decisa dalle società di consulenza di maggiori dimensioni (+120%). Anche le società di medio-piccole dimensioni hanno visto crescere la loro offerta alla Pubblica Amministrazione in modo significativo: +43%. Per questo lo spending delle Amministrazioni Pubbliche si sta maggiormente indirizzando verso le grandi società di consulenza: era il 68% nel 2019 e nel quinquennio è progressivamente cresciuto fino al 77% nel 2024.

Il peso delle grandi società nel mondo della Pubblica Amministrazione è diventato molto significativo anche a livello delle Amministrazioni Locali, dove la quota di spending che le Amministrazioni Locali assegnano alle grandi società di consulenza è cresciuta progressivamente dal 43% del 2019 al 63% del 2024.

Distribuzione delle società di consulenza in base all'incidenza dei progetti PNRR sul valore della produzione (anno 2024)



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

Nel 2024 i progetti di consulenza direttamente o indirettamente legati al PNRR pesano complessivamente quasi il 9% del mercato della consulenza, in crescita di oltre il 15% rispetto al valore del 2023.

Secondo il 25% delle grandi società di consulenza intervistate e secondo il 20% delle società di medio-piccola dimensione, nel 2025 il peso dei progetti legati al PNRR andrà ad aumentare. Al tempo stesso quasi il 15% delle grandi società di consulenza e il 20% delle società di medio-piccola dimensione prevede che la loro importanza diminuirà nel 2025.

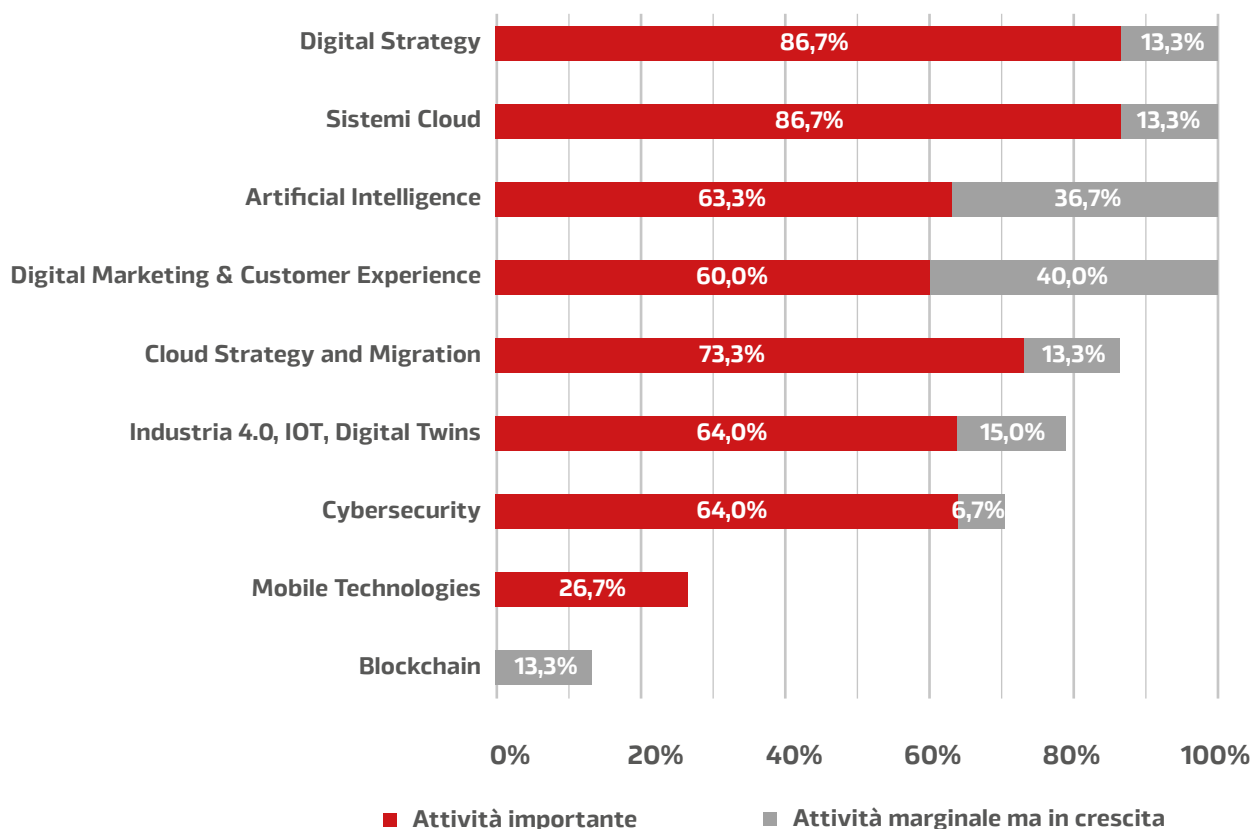
La committenza di questi progetti arriva per oltre il 60% dei casi dalle Amministrazioni Centrali (comprenditive anche degli Enti Parastatali e delle Agenzie). Amministrazioni Locali, Sanità e privati si ripartiscono in maniera abbastanza paritetica i restanti casi, con quasi un 15% ciascuno.

I progetti legati al PNRR interessano quasi il 90% delle grandi società di consulenza e circa il 45% delle società di medio-piccola dimensione. Nel 2023 erano rispettivamente quasi l'80% delle grandi società di consulenza e oltre il 50% delle medio-piccole.

Per oltre il 30% delle grandi società di consulenza e per quasi il 10% delle società medio-piccole i progetti legati al PNRR rappresentano oltre il 10% del loro valore della produzione. Nel 2023 erano rispettivamente poco oltre il 20% delle grandi società di consulenza e circa il 10% delle medio-piccole.

Questi andamenti evidenziano una crescente penetrazione di questa tipologia di progetti tra le grandi società di consulenza e un loro lieve arretramento tra le società di medio-piccola dimensione.

Articolazione dell'offerta di consulenza sulla trasformazione digitale (anno 2024)



Questi dati sono relativi alla percentuale di imprese che offrono un determinato servizio. Sono relativi solo alle sole grandi società di consulenza per le quali la trasformazione digitale è una tematica rilevante

Nel 2024 la consulenza a supporto del digitale è cresciuta fino a rappresentare quasi il 45% del mercato, con un aumento rispetto al 2023 nel valore complessivo dei progetti pari a poco più del 10%. Per il 2025 oltre il 60% delle grandi società di consulenza prevede una propria ulteriore crescita in questa area.

Quasi l'80% del valore dei progetti legati al digital è portato avanti da grandi società di consulenza. Per la maggior parte di queste società i progetti legati alla trasformazione digitale rappresentano oltre il 50% del proprio fatturato.

La totalità delle società di consulenza per le quali la trasformazione digitale rappresenta una linea di business rilevante, offre servizi di supporto alla Digital Strategy, Sistemi Cloud, con un aumento significativo di progetti legati al Cloud.

L'Artificial Intelligence e il Digital Marketing & Customer Experience sono anch'esse entrate in maniera molto significativa nell'offering, anche se, nonostante la loro rapida crescita, per oltre un terzo delle società di consulenza sono attività ancora marginali.

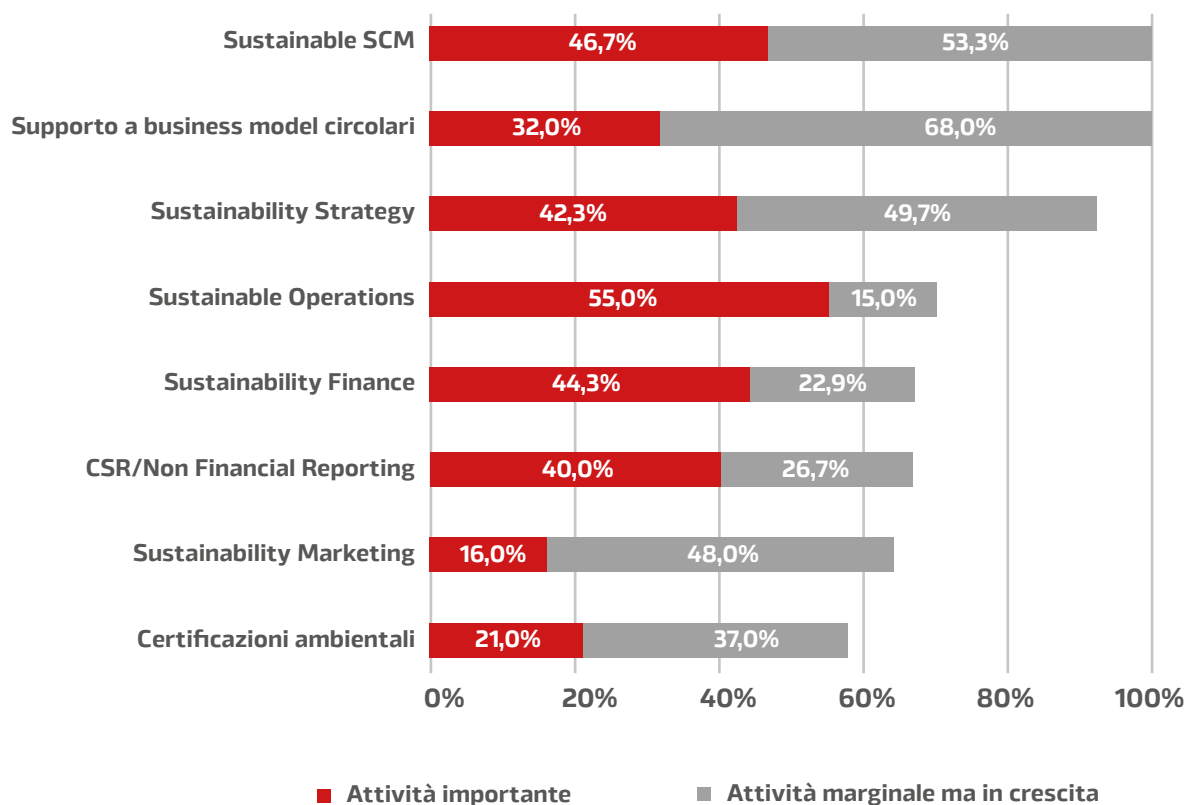
Le applicazioni a supporto di Cloud strategy and migration e di Industria 4.0/IOT si confermano aree di attività importanti nel portafoglio di offerta delle grandi società di consulenza.

Crescono in maniera molto significativa i progetti legati alla Cybersecurity, ad evidenza della crescente rilevanza del tema.

Diventano più marginali i servizi legati alle Mobile Technologies. Blockchain non è considerata una linea di consulenza importante da nessuna delle grandi società di consulenza.

26 LA CONSULENZA A SUPPORTO DELLA SOSTENIBILITÀ

Articolazione dell'offerta di consulenza sulla sostenibilità (anno 2024)



Questi dati sono relativi alla percentuale di imprese che offrono un determinato servizio. Sono relativi alle sole grandi società di consulenza per le quali la sostenibilità/green è una tematica rilevante

Nel 2024 la consulenza a supporto della sostenibilità (comprensiva del green) raggiunge una quota di mercato pari a quasi il 15%, con un aumento rispetto al 2023 nel valore complessivo dei progetti pari a poco più del 10%. Per il 2025 quest'area dovrebbe continuare a crescere ad un ritmo sostenuto: oltre un terzo delle grandi società di consulenza prevedono una propria ulteriore crescita in questa area di consulenza. Circa il 40% del valore dei progetti di consulenza è portato avanti da società di piccola dimensione. Per circa un terzo delle grandi società, la consulenza a supporto della sostenibilità pesa più del 10% del loro valore della produzione.

Le grandi società di consulenza continuano sempre più ad entrare in maniera strutturata sui progetti legati alla sostenibilità, un'area che tradizionalmente si presentava come una nicchia coperta in maniera prevalente da società di piccole-medie dimensioni specializzate.

Tutte le società di consulenza per le quali la sostenibilità/green rappresenta una linea di business rilevante, offrono servizi di messa a punto della Sustainable SCM e di Modelli di Business Circolari, mentre la quasi totalità offre anche servizi a supporto della Sustainable Strategy.

Il tema già ben consolidato della CSR/Non Financial Reporting rallenta rispetto alla crescita dello scorso anno, mentre aumentano in maniera più significativa i progetti legati alle certificazioni ambientali.

I progetti più innovativi legati ad aspetti quali Sustainability Finance e Sustainability Marketing rimangono abbastanza stabili all'interno del portafoglio di offerta delle grandi società di consulenza.

Molti progetti di Sustainable Operations risultano inglobati dentro l'ambito più ampio della Sustainable SCM.



APPENDICE

METODOLOGIA DI INDAGINE

La difficoltà di identificare un riferimento preciso rispetto alle statistiche ufficiali, unita alla situazione di incertezza di quest'anno, ha richiesto la realizzazione in parallelo di quattro percorsi di ricerca:

- le analisi statistiche macro
- l'indagine statistica basata su questionari
- l'analisi longitudinale sui rispondenti "regolari"
- le indagini flash trimestrali sull'andamento della gestione.

La stima della numerosità delle società che svolgono attività di consulenza è basata sui dati ISTAT dell'Archivio Statistico delle Imprese Attive e sul Registro delle Imprese di Infocamere relativamente alle imprese con codice di attività primario 70.22.09, escludendo le imprese cooperative, consorzi e le imprese individuali e applicando gli elementi correttivi ottenuti nelle indagini precedenti. Particolare attenzione è stata data alla nata-mortalità dello scorso anno. Su questi dati "macro" si è innestata l'indagine statistica sul campo.

La somministrazione del questionario è stata svolta nel periodo aprile-giugno 2025 raccogliendo i dati sul consuntivo 2024 e sulle prime previsioni 2025 di un campione di società di consulenza (78 rispondenti). A settembre 2025 è stato raccolto un aggiornamento sul preconsuntivo 2025 e sulle prime previsioni 2026.

Per aumentare l'affidabilità delle stime sui tassi di variazione, si è tenuto conto dell'andamento longitudinale del panel di imprese che hanno partecipato con regolarità alle ultime indagini annuali e trimestrali dell'Osservatorio.

Le stime sul preconsuntivo 2025 sono state rafforzate dai dati raccolti nelle indagini flash periodiche su un panel di circa 30 società di consulenza (ad aprile e a settembre 2025).

GRUPPO DI LAVORO

L'indagine è stata sviluppata da un gruppo di lavoro congiunto Università degli Studi di Roma Tor Vergata – Assoconsult. Hanno contribuito alla presente edizione del Rapporto:

- **Impostazione della ricerca, elaborazione dei dati e stesura dei testi:** Corrado Cerruti, Simone Borra e Marco De Amicis
- **Supporto alla raccolta ed analisi dati:** Eugenia Bagnara, Simona Carlini, Emanuele Cerruti e Lucia De Sario
- **Progetto grafico ed impaginazione:** Nicola Sacchi

GLOSSARIO AREE DI SPECIALIZZAZIONE

Area Strategia

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

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

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

Area Marketing e Customer Experience Management

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.

NOTE



CONFINDUSTRIA PROFESSIONI E MANAGEMENT
Federazione Imprese di Servizi Head Made

feaco

European Federation of Management Consultancy Associations



Assoconsult

Viale dell'Astronomia, 30 - 00144 Roma

Tel. 06 97616704

www.assoconsult.org | info@assoconsult.org

