

# OSSERVATORIO



Management Consulting  
in Italia

*In collaborazione con*



UNIVERSITA'  
DEGLI STUDI DI ROMA  
TOR VERGATA

3° Rapporto

2011/2012



CONFINDUSTRIA  
**ASSOCONSULT**  
Associazione Federativa Imprese di Consulenza

Supplemento allegato al n. 9.2012 di

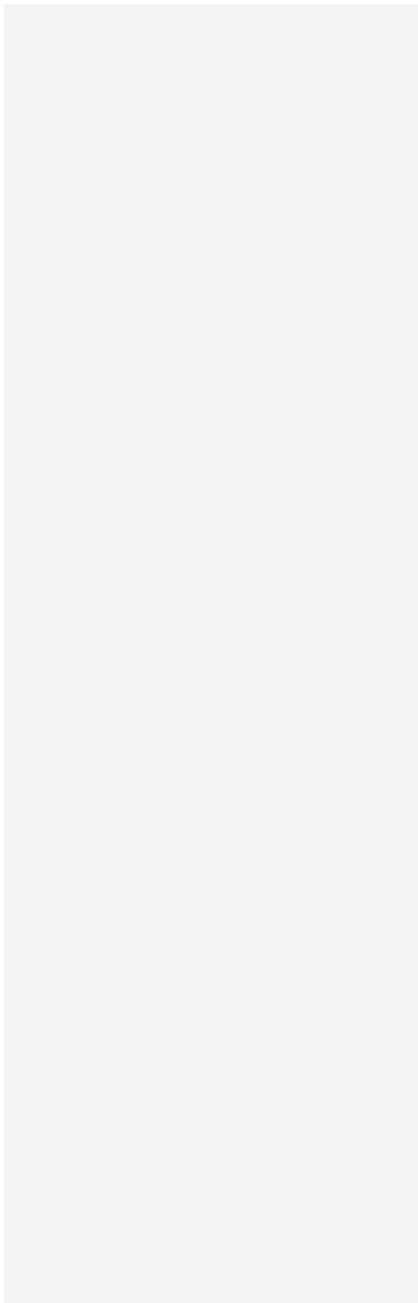
**Harvard Business Review**  
ITALIA



# OSSERVATORIO SUL MANAGEMENT CONSULTING IN ITALIA

## Rapporto annuale 2011 - 2012

In collaborazione con l'Università degli Studi di Roma Tor Vergata



# Indice

Prefazione di Ezio Lattanzio.....	X
Introduzione di Gustavo Piga.....	X

## PARTE PRIMA

<b>Il Management Consulting in cifre</b> .....	X
--	---

Obiettivi e ambito dell'indagine .....	X
--	---

Executive summary .....	XX
-------------------------	----

<b>I risultati dell'indagine 2011-2012: lettura e analisi dei dati</b> .....	XX
--	----

Dimensione e struttura del settore .....	XX
--	----

Localizzazione delle società .....	XX
------------------------------------	----

Fatturato e andamento per dimensioni delle imprese .....	XX
--	----

Occupazione del settore .....	XX
-------------------------------	----

Produttività, pricing e chargeability.....	XX
--	----

Portafoglio di business .....	XX
-------------------------------	----

Aree di specializzazione .....	XX
--------------------------------	----

Penetrazione della consulenza nei settori macroeconomici .....	XX
--	----

Clienti serviti .....	XX
-----------------------	----

Presenza internazionale.....	XX
------------------------------	----

Investimenti in comunicazione e strumenti utilizzati .....	XX
--	----

Percorsi di crescita .....	XX
----------------------------	----

Aree di criticità nello sviluppo del Management Consulting .....	XX
--	----

<b>Un approfondimento sul settore Ricerca, Selezione e Outplacement in Italia</b> .....	XX
---	----

Dimensione e struttura del settore RSO .....	XX
--	----

Focus sulle società con meno di 10 addetti .....	XX
--	----

Aree di criticità nello sviluppo del settore RSO .....	XX
--	----

<b>Scheda: le società di consulenza in Italia</b> .....	XX
---	----

## PARTE SECONDA

<b>Consulenza e Pubblica Amministrazione</b> .....	X
--	---

Considerazioni generali sul mercato della consulenza .....	XX
--	----

Un problema di semantica del termine <i>consulenza</i> .....	XX
--	----

<i>Collaborazioni professionali</i> : incarichi rilevati dalla Funzione Pubblica (operazione Trasparenza).....	XX
--	----

<i>Consulenza di mercato</i> : gare di evidenza europea per servizi di consulenza gestionale nella PA .....	XX
---	----

Il ruolo della <i>consulenza di mercato</i> : il contributo alla riforma della PA .....	XX
---	----

I nodi del mercato della consulenza: alcune evidenze e spunti di riflessione .....	XX
--	----

<b>Scheda: qualificazione della domanda di consulenza per la PA</b> .....	XX
---	----

<b>APPENDICE</b> .....	XX
------------------------	----

Metodologia di indagine e profilo delle società rispondenti.....	XX
--	----

Il gruppo di lavoro .....	XX
---------------------------	----

Glossario .....	XX
-----------------	----

# il Management Consulting torna a crescere

Da ormai tre anni, Il Rapporto dell'Osservatorio sul Management Consulting, che Confindustria Assoconsult realizza in collaborazione con il Dipartimento di Economia e Territorio dell'Università degli Studi di Roma Tor Vergata, restituisce i dati di un'analisi oggettiva e scientifica compiuta su un settore che sino al 2010 era stato indagato in modo non sistematico e poco rappresentativo. Questa terza edizione delinea con sempre maggior dettaglio l'andamento del Management Consulting italiano e le trasformazioni che ne stanno ridefinendo l'identità.

In un clima di incertezza, in una fase economica di crisi profonda, risulta imprescindibile per lo sviluppo del settore avere a disposizione un tale patrimonio informativo. Il Rapporto dà la visione globale del settore raffrontabile nel corso degli anni e comparabile ai dati europei - forniti dal *Survey of the European Management Consultancy*, elaborato annualmente da FEACO (la Federazione europea delle associazioni nazionali di Consulenza) - e consegna sia alle singole imprese associate, sia ad Assoconsult stessa, uno straordinario strumento per governare le scelte strategiche.

Rispetto alle precedenti edizioni, il Rapporto 2011-2012 offre approfondimenti specifici sulla forte polarizzazione nella performance delle imprese, tra imprese *winner* e *loser*. Anche il tema dell'internazionalizzazione e della comunicazione sono stati indagati per comprendere da un lato quanto le imprese di consulenza siano competitive nei mercati esteri per supportare a loro volta processi di internazionalizzazione; dall'altro per analizzare quanta consapevolezza vi sia nel comunicare in modo chiaro e coerente la propria identità, i servizi e la propria superiorità nel mercato. Inoltre, è stata condotta una prima analisi sulle imprese di consulenza in Ricerca, Selezione e Outplacement del personale, che mette in luce, per la prima volta in Italia, l'articolazione, i trend e le sfide che si trova ad affrontare un settore professionale di particolare importanza nel mondo del lavoro. Alla spesa in consulenza della pubblica amministrazione è dedicata una sezione di questo rapporto, con l'analisi che Assoconsult ha effettuato sui dati 2011 pubblicati dal Ministero della pubblica amministrazione.

La maggiore evidenza di questo Rapporto è che il settore del Management Consulting italiano resiste alla crisi e torna a crescere dopo due anni di contrazione. Questa crescita si presenta sempre più polarizzata tra poche grandi imprese che hanno accelerato il passo e una miriade di microimprese che, anche per esigenze di auto-occupazione, continuano a nascere. Entrando nel merito di questi macrotrend, si scopre però che, al di là del fattore dimensionale, ci sono fattori critici di successo - quali la specializzazione per *service line/industry* o l'internazionalizzazione - che fanno la differenza tra

i *winner* e i *loser*. La dispersione nelle performance è elevata, con una forte divaricazione rispetto ai valori medi. Un dato significativo: al 18% dei professional delle grandi imprese viene riconosciuta una tariffa giornaliera inferiore o uguale a 600 euro, laddove il 6% dei professional delle micro imprese riceve compenso uguale o superiore ai 1.200 euro/giorno.

È difficile stabilire se e quanto pesi sul Sistema Italia il non compiuto sviluppo del settore del Management Consulting, con la sua capacità di contribuire alla competitività delle imprese e all'efficienza della Pubblica Amministrazione. Tuttavia, tre aspetti emergono con chiarezza. Il primo: in Italia il settore della consulenza ha un peso pari a solo lo 0,20% del PIL, contro una media europea dello 0,57%; la committenza pubblica - già in passato percentualmente più bassa della media dell'Unione Europea - non è un volano di sviluppo ma un elemento frenante (in calo del 5% in valori assoluti). Il secondo: l'internazionalizzazione è chiave per superare le difficoltà di un mercato stagnante, per le grandi così come per le piccole imprese di consulenza. La percentuale di imprese di consulenza che ha progetti extra-nazionali è salita nel 2011 dal 14% al 22%, con un ulteriore 9% che dichiara di organizzare a breve una presenza all'estero. Terzo: il problema della consulenza alla PA non è la spesa, quanto la modalità con cui si spende e la destinazione della spesa stessa. Nove volte su dieci le consulenze alla PA vengono affidate a persone fisiche e dei quasi 700 milioni di euro spesi solo il 15% è erogato a società di consulenza specializzate.

Perché il Management Consulting in Italia è così sottodimensionato rispetto agli altri principali paesi europei? Come possono le piccole e le microimprese fornire il sostegno che serve al tessuto delle PMI italiane? Come si può trasferire alla Pubblica Amministrazione italiana il know how di competenze manageriali, organizzative e di innovazione delle aziende di consulenza, in un contesto di forte contrazione del budget di spesa dello Stato, e partendo da una situazione di sottoinvestimento in questi servizi? Sono interrogativi cui occorre dare risposta.

Le istituzioni e le organizzazioni chiamate a governare il cambiamento sono da tempo in crescenti difficoltà. Confindustria Assoconsult intende dare il proprio contributo come interlocutore a livello istituzionale nel dibattito sul processo di modernizzazione del Paese, possibile solo se gli sforzi sono compiuti nell'ottica di una visione di sistema.

Ezio Lattanzio  
Presidente Assoconsult Confindustria

# Verso una consulting review

I dati che emergono dal Rapporto parlano da soli. Lo stato di ritardo del Management Consulting in Italia, che da noi pesa lo 0,2% di PIL mentre in Europa in media pesa più dello 0,5% e nel Regno Unito più dell'1%, è evidente.

Il Management Consulting è il volano di crescita delle esportazioni di servizi ai paesi forti di manifatturiero come Cina ed India che non hanno competenze analoghe nella consulenza e ne abbisognano. Esso rappresenta dunque una rete di intelligence industriale capace di generare opportunità di sviluppo ed apertura di nuovi mercati anche per le nostre aziende del "settore manifatturiero".

Resta da chiedersi perché le altre grandi potenze hanno una industria della consulenza più sviluppata. L'esperienza al riguardo del Regno Unito appare significativa. Il 30% del suo fatturato è generato nel settore pubblico, che di fatto ha messo così in moto un approccio di politica industriale a favore del terziario consulenziale che con la P.A. "impara il mestiere" per poi applicare la conoscenza acquisita altrove, specie esportando conoscenza all'estero.

In Italia la percentuale del fatturato generato con la P.A. è meno del 12%, 400 milioni di euro. Un valore che, se accresciuto, porterebbe ad aumentare: a) competenze nella P.A. (di cui abbiamo bisogno per rilanciare la produttività del nostro sistema economico), b) occupazione e reddito direttamente per il settore della consulenza c) maggiore capacità per queste aziende di competere da pari a pari sul mercato globale, con generazione di ulteriore reddito ed occupazione.

Basterebbe poco per portare la macchina della consulenza a pieno regime verso la media europea dello 0,5% di PIL: bastano 4 miliardi di euro, da dedicare a gare per la consulenza su grandi progetti. Per esempio: spending review per assistere il Governo e sussidi per assistere le giovani start-up e le piccole e medie imprese nel migliorare i loro processi interni così da permettergli di internazionalizzarsi più rapidamente.

Il che non significa che si debba spendere di più sulla consulenza nel suo complesso. Semplicemente spendere meglio. Anche perché le spese di consulenza "nominali" per la P.A. sono molto maggiori. I pochi dati che grazie ad Assoconsult circolano (una carenza a cui andrebbe posto rimedio) sono ancora incompleti per il 2011 e non permettono un raffronto rigoroso con il 2010, ma parlano chiaro. Moltissimi contratti al di sotto dei 5000 euro, dedicati ad una singola persona. Se ipotizzassimo 200.000 contratti per un valore medio di 2000 euro, parleremmo di 400 milioni di euro, tanto quanto spendiamo oggi complessivamente con le società di consulenza. Certo non sono tutti sprechi, ma dà l'idea della incredibile frammentazione dei servizi e della

necessità di immaginare contratti quadro che possano spuntare condizioni migliori e risparmi. Molti di questi contratti sono bassi in cifra non perché non di valore, ma per le regole che vietano consulenze maggiori di una certa soglia. E il basso ammontare genera qualità peggiore e peggiore pubblica amministrazione. La stima della spesa totale fatta da Assoconsult è di circa 1,8 miliardi di euro per questi "incarichi" vari e diversi sottosoglia. L'80,7% degli incarichi fa riferimento a prestazioni medico-sanitarie, consulenze tecniche, docenze e formazione, opere di progettazione e manutenzione, attività di studio e ricerca, consulenza e assistenza legale. Ad essi aggiungiamo gli enti in house della Pubblica Amministrazione che cubano (ma anche qui i dati scarseggiano) 10.000 addetti per le prime 20 Società in Italia.

Insomma spazio per trovare risorse per creare un nuovo settore strategico della consulenza italiana, che genera occupazione e reddito tramite export e che permette la crescita dimensionale delle nostre tante piccole e medie aziende di consulenza, c'è. Ci vuole solo una rapidissima Consulting Review, che passi per la disponibilità dei dati e la fantasia di saper affiancare ad una PA che cresce una serie di intelligenze di cui il Paese dispone e che non trovano un mercato oggi. Molti di loro, ovviamente, sarebbero giovanissimi laureati.

Gustavo Piga  
Università degli Studi di Roma Tor Vergata – Responsabile scientifico dell'Osservatorio



## PARTE PRIMA

# Il Management Consulting in cifre



# Obiettivi e ambito dell'indagine

Definire il Management Consulting è operazione complessa, che deve tenere conto dei confini di un settore in continua trasformazione e delle basse barriere in entrata e in uscita. In Italia, solo da alcuni anni, grazie all'Osservatorio Assoconsult, questo settore viene analizzato in modo dettagliato.

Obiettivo di questa terza indagine è seguire lo sviluppo del settore, analizzando - in un momento di così forte instabilità del mercato - le diverse tipologie di imprese che vi operano e le relative aree di attività che lo costituiscono. Il monitoraggio, effettuato periodicamente e in maniera costante e completa, è un'attività fondamentale dell'Osservatorio Assoconsult, anche al fine di:

- mettere a disposizione degli operatori interessati un inquadramento completo del mercato nazionale della consulenza;
- sensibilizzare i diversi stakeholder e le istituzioni sul potenziale strategico del settore della consulenza ai fini dello sviluppo economico del Paese.

In particolare, questa terza edizione del Rapporto restituisce una fotografia della struttura del settore in Italia, identificando: a) la dimensione del settore in termini di fatturato, di numero di imprese e di addetti; b) le tipologie di imprese che vi operano; c) le aree di attività che lo costituiscono; d) la tipologia di clienti serviti; e) il grado di internazionalizzazione; f) altri elementi caratterizzanti quali il pricing, la comunicazione o i percorsi di crescita.

Per ricostruire il quadro complessivo del settore sono stati seguiti in parallelo tre distinti percorsi di ricerca:

1. un'indagine sulle fonti statistiche nazionali (Istat e Infocamere);
2. un'indagine statistica basata su un questionario;
3. un'analisi di bilancio delle principali società di consulenza.

Il questionario, strumento principale di questa indagine, è stato compilato da circa 200 società e ha permesso di rilevare un profilo completo delle società di Management Consulting, partendo dalle informazioni anagrafiche sulla singola società e sulle sue attività, per poi approfondire il portafoglio clienti e le caratteristiche dei progetti di consulenza<sup>2</sup>.

Rispetto alla seconda edizione del Rapporto abbiamo rafforzato i riferimenti utilizzati (classi dimensionali, trend) per analizzare il settore in modo più esaustivo e compiere un confronto con i principali mercati europei. L'obiettivo è quello di evolvere questa ricerca negli anni, arricchendola di nuove informazioni e perfezionando le stime, in modo da renderla uno strumento indispensabile per le aziende che vi operano e un punto di riferimento nel dibattito con gli stakeholder e con le istituzioni nel paese.

L'analisi del settore si è basata su una precisa definizione del perimetro di attività da considerare, come nello schema riportato di seguito.

In continuità con le passate edizioni, il perimetro di analisi dell'indagine dell'Osservatorio sul Management Consulting in

Definizione del perimetro per attività	
Comprende	Non comprende
Strategia	Sviluppo sistemi informativi
Corporate finance	Outsourcing
Amministrazione e controllo	Pubbliche relazioni
Assistenza all'internazionalizzazione	Comunicazione
Risk management e compliance	Consulenza legale e fiscale
Organizzazione e risorse umane	Ricerca, Selezione e Outplacement
Formazione	
Marketing e vendite	
Operations	
ICT consulting	

Italia esclude alcune tipologie di soggetti che svolgono queste attività e in particolare:

- software/hardware vendor, considerando che la loro attività di consulenza sia in gran parte trainata dalle applicazioni o dall'hardware di cui dispongono;
- studi professionali/commercialisti, considerando che la loro attività di consulenza sia 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 finisca per svilupparsi in forma societaria (ivi inclusa quella della società di persone).

Definizione del perimetro per tipologia di soggetti	
Comprende	Non comprende
Società che fanno consulenza come attività principale	Software/ hardware vendor
	Studi professionali
	Persone fisiche

La scelta di esclusione di questi soggetti e di queste attività, benché in alcuni casi si presentino molto vicine a quelle del Management Consulting, è stata dettata da una necessità di chiarezza e di progressività nell'esame di un settore così variegato. Il rapporto di quest'anno include anche un approfondimento sul settore "Ricerca, Selezione e Outplacement". Si tratta di un approfondimento basato su un campione di circa 40 società. Questo focus consente per la prima volta di mettere in luce le caratteristiche strutturali di questo settore di attività, finora mai analizzato a fondo. L'analisi delle diverse tipologie di imprese che vi operano, e le relative aree di attività che lo costituiscono, è stata effettuata in modo analogo a quanto fatto per il comparto del Management Consulting. Anche questo focus rappresenterà un riferimento periodico per l'Osservatorio, finalizzato a monitorare il settore della Ricerca, Selezione e Outplacement in vista anche dei prossimi cambiamenti nel mercato del lavoro.

<sup>2</sup> Per una descrizione puntuale della metodologia adottata, si rimanda il lettore all'Appendice - Metodologia dell'indagine.

# Executive summary

## I DATI MACRO

Il settore del Management Consulting si presenta con:

- un mercato formato da circa 17.000 società di consulenza, di cui l'85% opera con meno di tre addetti.
- un fatturato complessivo pari a quasi 3,2 miliardi di euro, che dà un contributo al PIL nazionale pari allo 0,2%.
- un'offerta di consulenza polarizzata tra un gruppo di 35 grandi aziende, in prevalenza internazionali, che rappresentano oltre il 44% del fatturato, e una miriade di micro società (quasi 15.000 imprese) che rappresentano circa il 27% del mercato.
- un fatturato che nel 2011 è cresciuto di quasi il 5%, invertendo il trend negativo registrato nel 2009 e nel 2010. Si tratta però di una crescita destinata a rallentare, con un 2012 che gli operatori prevedono in crescita di poco più dell'1%.
- un ritorno delle grandi società di consulenza che, dopo gli anni difficili del 2009 e del 2010 (dove avevano fatto registrare un calo più forte di quello medio del mercato), tornano a crescere e a crescere in maniera maggiore del mercato: +11,2% nel 2011 e un'aspettativa di +3,6% nel 2012.
- un aumento della numerosità delle micro imprese di consulenza (+4,8%) legata con grande probabilità a necessità di auto-occupazione.
- un'occupazione pari a poco più di 33.000 addetti, fatta per oltre l'85% da professional, con un contributo all'occupazione complessiva pari allo 0,14%.
- una "produttività" media delle aziende pari a 116 mila euro di fatturato per professional, con un grandissimo divario tra le micro-piccole imprese che si attestano poco al di sopra degli 80 mila euro e le grandi imprese che superano i 190 mila euro di fatturato per professional.
- una crescente propensione all'export che ha visto nell'arco del 2011 un aumento del 22% nelle vendite all'estero di servizi di consulenza che ha permesso al settore di superare i freni di un mercato interno poco dinamico.
- un'attenzione attribuita agli investimenti in comunicazione che vengono come leva di sviluppo in un momento di difficoltà del settore.
- un crescente ricorso a strategie di alleanza/network, quasi raddoppiate nel periodo 2009-2011. Si tratta di strategie volte a crescere in maniera flessibile, adottate in prevalenza da imprese di medie dimensioni.

## IL CONFRONTO CON L'EUROPA

Questo quadro pone l'Italia come fanalino di coda, assieme alla Spagna, rispetto ai grandi Paesi dell'Europa Occidentale (e cioè Francia, Germania e Regno Unito, così come analizzati dalla ricerca FEACO);

- In Italia il contributo del Management Consulting al PIL è pari allo 0,20% rispetto all'1,12% nel Regno Unito, 0,78% in Germania e 0,31% in Francia;
- In Italia la "produttività" media delle aziende, misurata in

termini di fatturato annuo per professional, è pari a circa 115 mila euro a fronte di 358 mila euro nel Regno Unito, 215 mila in Francia e 183 mila euro in Germania.

## UNA CHIAVE DI LETTURA DIMENSIONALE

Il quadro del settore si presenta molto variegato e richiede una chiave di lettura dimensionale per essere maggiormente compreso, andando a distinguere quattro grandi categorie di società di consulenza:

- le grandi, da 50 addetti in su;
- le medie, da 10 - 49 addetti;
- le piccole, da 3 - 9 addetti;
- le micro, con meno di 3 addetti;
- Le grandi società di consulenza, dopo gli anni difficili del 2009 e del 2010 (quando avevano fatto registrare un calo più forte di quello medio del mercato) tornano a crescere in maniera maggiore del resto del mercato: +11,2% nel 2011, con un'aspettativa di +3,6% nel 2012.
- Le piccole società, e ancor più le micro società risultano aver sofferto meno la crisi (+0,3% nel 2011, con una previsione negativa dell'1,1% nel 2012). È comunque possibile che, nonostante l'ampliamento della base di rilevazione e l'allungamento dell'arco di osservazione, il trend del fatturato delle micro società sia sovrastimato per un effetto di auto-selezione dei rispondenti.
- Le medie società sono quelle che più sembrano in difficoltà e che, in media, non stanno cogliendo la ripresa: -2,5% nel 2011, con una previsione negativa del -3,4% anche nel 2012. Si tratta di una categoria di imprese che rischiano di essere ormai troppo grandi per riuscire a tenere la flessibilità delle piccole società di consulenza e, al tempo stesso, non essere ancora abbastanza grandi per avere il livello di strutturazione e di specializzazione delle grandi società.

## Produttività media e pricing

- La "produttività" media delle aziende varia da un massimo di 191 mila per professional nelle grandi società ad un minimo di 81 mila euro per professional nelle micro e piccole società.
- il pricing medio/giornata del professional nelle grandi società è pari a 1.000 euro contro i 600 euro nelle micro società. Non mancano però i casi di grandi società di consulenza che vendono il proprio servizio a tariffe giornaliere inferiori a 600 euro (il 17% dei professional della classe) e i casi di micro società di consulenza che vendono il proprio servizio a tariffe giornaliere superiori ai 1.200 euro (circa il 6% dei professional della classe).

## I clienti target

- Le grandi società di consulenza (con oltre 50 addetti) operano in modo prevalente con i grandi gruppi: il 58% dei ricavi proviene da clienti con fatturato superiore ai 500 milioni di euro. Hanno una presenza dominante

nel settore terziario (66% del fatturato), in particolare nei servizi finanziari, nelle telecomunicazioni, media e utilities. Sviluppano i propri servizi di consulenza in maniera prevalente nelle aree funzionali dell'impresa, quali l'ICT, le operations e il marketing/vendite (33% del fatturato), nell'area amministrativa (29% del fatturato) e nella consulenza più strettamente strategica (26% del fatturato).

- Le medie società di consulenza (10-49 addetti) si trovano a coprire in maniera abbastanza distribuita tutte le diverse classi dimensionali di società clienti. Hanno comparativamente una presenza molto maggiore nel settore pubblico e nella sanità (il 20% dei ricavi contro una media Italia del 12%). Hanno una focalizzazione nella consulenza organizzativa e funzionale (circa il 40% del fatturato).
- Le piccole società di consulenza (3-9 addetti) si rivolgono in maniera prevalente alle PMI: il 66% dei loro ricavi proviene da clienti con fatturato inferiore ai 50 milioni di euro. Coprono in maniera prevalente le aree dell'organizzazione e della formazione (35%), per poi distribuire abbastanza uniformemente il resto del fatturato sulle altre aree.
- Le micro società di consulenza (con 1 o 2 addetti) operano in maniera prevalente con le PMI: il 73% dei loro ricavi proviene da clienti con fatturato inferiore ai 50 milioni di euro. Hanno un'importante presenza nel settore manifatturiero (quasi il 50% del loro fatturato). Hanno una forte focalizzazione nella consulenza su organizzazione e risorse umane, inclusa la formazione (circa il 35% del fatturato).

### I settori target

Uno sguardo al fatturato per settore evidenzia che:

- La fornitura di servizi di consulenza alle società private rappresenta l'89% del fatturato del settore, dove il 51% è relativo al terziario ed il 37% al manifatturiero. La consulenza alle società private è rivolta per il 31% a grandi/grandissime società (con oltre 500 milioni di fatturato), il 30% a società medio-grandi (con un fatturato compreso tra i 50 e i 500 milioni), e il 39% a piccole-medie società (con un fatturato inferiore ai 50 milioni di euro.)
- La fornitura di servizi di consulenza verso la pubblica amministrazione (inclusa la sanità) rappresenta circa il 12% del fatturato del settore. In questo ambito circa il 52% delle consulenze sono rivolte alle Amministrazioni centrali, il 28% alle Amministrazioni Locali e il 20% alla Sanità.

### La strategia di internazionalizzazione

Uno sguardo alla strategia di internazionalizzazione evidenzia come:

- il fatturato all'export sia aumentato del 22% rispetto al 2010, raggiungendo 330 Mil di euro
- la percentuale di imprese che operano all'estero sia salita dal 14% del 2010 al 20,3% del 2011 con un ulteriore 9%

che sta valutando di sviluppare a breve una presenza internazionale

- le grandi imprese affrontano l'internazionalizzazione prevalentemente attraverso l'apertura di filiali estere (il 58% delle società che operano all'estero) mentre le piccole/micro imprese prevalentemente attraverso collaborazioni spot (il 45% di quelle che operano all'estero)

### Ricerca, Selezione e Outplacement in Italia

Il settore RSO si presenta con:

- circa 860 imprese, di cui circa il 4% con più di 9 addetti, il 42% con un 3-9 addetti e il 54% con meno di 3 addetti.
- un fatturato complessivo di 180 Mil. di euro in crescita nel 2011 e nel 2012 dopo un periodo di forte crisi.
- un'occupazione di circa 3300 addetti di cui quasi l'85% professional.

Un focus sulle società di RSO con meno di 10 addetti (che rappresentano oltre il 95% delle imprese totali) mette in evidenza:

- un fatturato che, dopo un periodo di forte crisi, si presenta in crescita nel 2011 (+ 2,2%) e con una previsione di crescita anche per il 2012 (+ 4,1%).
- una decisa focalizzazione sul core business della ricerca e selezione, che pesa in media il 78% del loro fatturato complessivo.
- modalità di pricing che sono per oltre il 70% tradizionali (ricerca normale e ricerca a corpo) e per poco più del 13% legate a success fee.
- un forte legame con i clienti: il 44% del fatturato deriva in media da clienti con cui la società lavora da oltre 5 anni e il 70% del fatturato deriva da clienti localizzati all'interno della Regione di appartenenza.

### NOTA

Le evidenze presentate nel rapporto si basano su:

- i questionari di circa 200 società operanti nel settore del MC e RSO, raccolti nel periodo Marzo-Aprile 2012 e integrati laddove necessario con i bilanci di esercizio 2010.
- l'elaborazione delle stime ISTAT 2009 basate sui dati dell'Archivio Statistico delle Società Attive (ASIA).
- il confronto tra i risultati della ricerca italiana con la ricerca annuale svolta dalla European Federation of Management Consulting Associations (FEACO) a cui aderiscono numerosi paesi europei. In particolare i paesi esaminati nel confronto sono i cinque più importanti della UE: Germania, UK, Francia, Spagna, Italia.

# I risultati dell'indagine 2011-2012: lettura e analisi dei dati

## Dimensione e struttura del settore

Il settore del Management Consulting in Italia è composto da circa 17.000 società, che sviluppano un fatturato di quasi 3,2 miliardi di Euro (lo 0,20% del PIL italiano), e impiegano oltre 33.000 addetti (lo 0,14% dell'occupazione italiana).

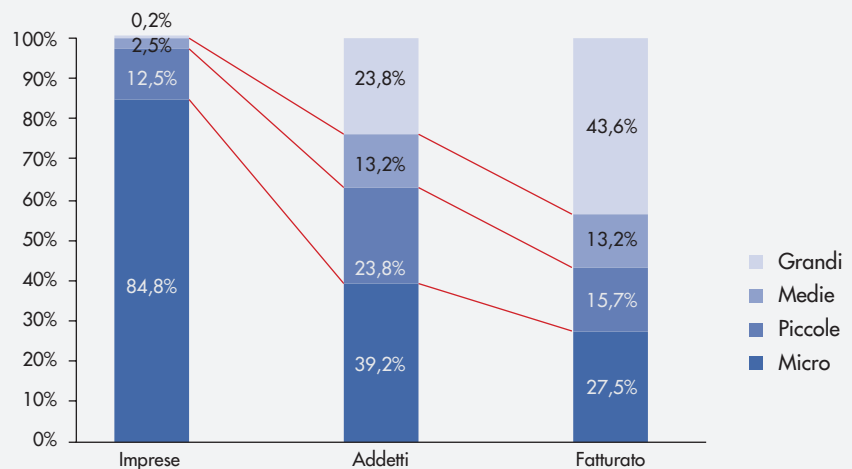
Si tratta di un settore che si divide tra i due estremi di una miriade di micro e poche grandissime società di consulenza:

- quasi 15.000 società di consulenza (l'85% del totale) sono micro imprese con meno di 3 addetti. Nel loro complesso queste società realizzano quasi il 28% del fatturato complessivo del settore e occupano approssimativamente quasi il 40% degli addetti;
- 35 società di consulenza (lo 0,2% del totale) sono grandi imprese con più di 50 addetti. Queste 35 società realizzano circa il 44% del fatturato del settore, e occupano il 24% circa degli addetti.
- Nel mezzo si collocano:
- le piccole società di consulenza (da 3 a 9 addetti), che rappresentano il 12,5% delle aziende, realizzano il 16% del fatturato e occupano il 24% degli addetti;
- le medie società di consulenza (da 10 a 49 addetti), che rappresentano il 2,5% delle aziende, realizzano il 13% del fatturato e occupano il 13% degli addetti.

**Un business frammentato tra oltre 17 mila aziende, dove le prime 35 società generano il 44% del fatturato del settore.**

Fig. 1

Il Settore del Management Consulting italiano in cifre - 2011



Dimensione	Descrizione	Numero	Fatturato (Mil.€)	Addetti
Grandi società	50 addetti e oltre	35	1.390	7.910
Medie società	da 10 a 49 addetti	433	420	4.400
Piccole società	da 3 a 9 addetti	2.140	500	7.926
Micro società	fino a 3 addetti	14.575	875	13.036
<b>Totale società</b>		<b>17.183</b>	<b>3.187</b>	<b>33.271</b>

Fonte: elaborazioni su dati ISTAT 2009, Infocamere 2011.

La presenza di una miriade di micro società è spiegata dalla natura del tessuto economico italiano e dalla relativa facilità di accesso a questo settore. L'Italia è un paese fortemente caratterizzato dalle imprese di piccole dimensioni e la consulenza, essendo un settore al servizio dell'imprenditoria, è inevitabile che rispecchi le caratteristiche di fondo dei mercati che serve. A ciò, si aggiunge il fatto che ogni persona con un'esperienza manageriale è in grado di aprire una sua società di consulenza

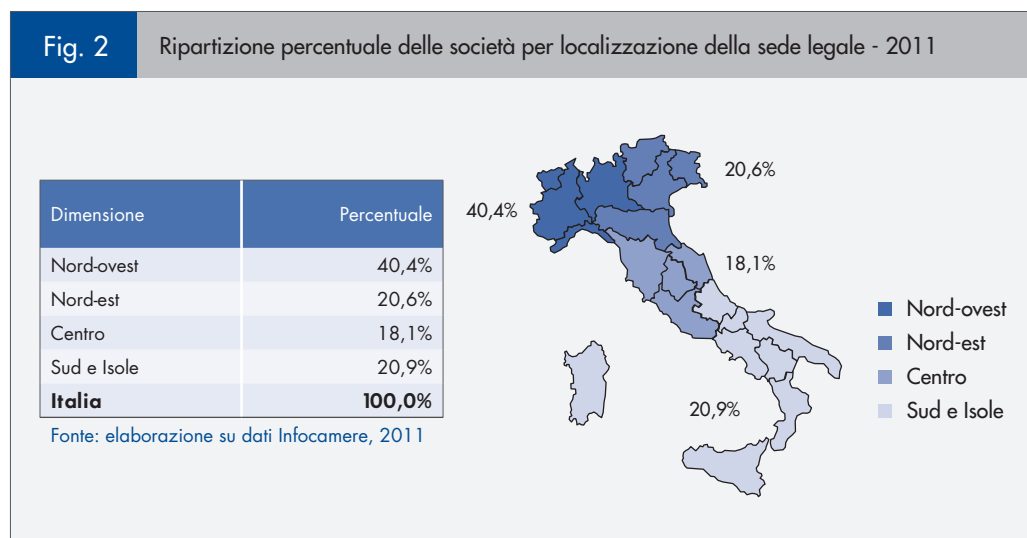
con un investimento complessivo molto limitato. La difficoltà nel trovare o nel mantenere un lavoro dipendente è un'altra ragione che può portare a una scelta di auto-occupazione nel settore della consulenza.

La categoria delle grandi imprese, così come definita in questo studio, benché limitata nella sua numerosità, presenta al suo interno forti disomogeneità:

- rispetto alla dimensione, si riscontrano da un lato le “grandissime società” con oltre 150 addetti (in prevalenza formata da società con oltre 300 addetti) e dall'altro le “medio-grandi società” con un numero di addetti compreso tra 50 e 150 (in prevalenza tra i 50 e gli 80 addetti). Questa seconda categoria presenta caratteristiche simili a quelle delle medie imprese, laddove le “grandissime” hanno meccanismi organizzativo-gestionali molto più articolati e complessi;
- rispetto all'appartenenza a un gruppo, si riscontrano da un lato le consociate italiane di grandi gruppi multinazionali esteri e dall'altro i gruppi/società a capitale di controllo italiano (in alcuni casi con una significativa presenza all'estero). Le consociate italiane di gruppi multinazionali esteri (per la quasi totalità americani) operano sul mercato potendo contare su know-how e practice sviluppate e condivise sul mercato globale. Al contempo, si tratta di società che, sia per la loro dimensione sia per il loro posizionamento, tendono a concentrarsi sui grandi clienti (molte volte essi stessi imprese globali) e tendono a trascurare i clienti di medio-piccole dimensioni.

## Localizzazione delle società

Le società di Management Consulting sono in prevalenza localizzate nel Nord-Ovest (40%), anche in relazione all'industrializzazione storica del paese e alla presenza di Milano come grande polo di localizzazione. Dal 2010, la presenza di finanziamenti indirizzati al Sud Italia e alle Isole sta portando all'apertura, in queste aree del paese, di nuove società di consulenza a un tasso molto maggiore di quanto avvenga nel Nord e nel Centro (questo vale in particolare per Abruzzo, Calabria e Sicilia). Andrà verificato, nei prossimi anni, quanto questo trend si consoliderà in un radicamento sul territorio delle nuove realtà. Va peraltro evidenziato come la localizzazione della sede sociale sia importante solo per le micro e piccole società di consulenza che, per oltre il 60%, operano prevalentemente su un mercato locale. La localizzazione della sede sociale è invece irrilevante rispetto alle medie e grandi società di consulenza che operano sull'intero mercato nazionale.



## Fatturato e andamento per dimensioni delle imprese

Il fatturato complessivo del Management Consulting nel 2011 è stato pari a quasi 3,2 miliardi di euro, con un'incidenza sul PIL di circa lo 0,20%.

Nel 2011 il fatturato è tornato a crescere (+4,7%) dopo la crisi che nei precedenti due anni aveva portato a una contrazione del settore (-5% nel 2009 e -0,7% nel 2010). Nonostante questa crescita, il valore del fatturato del 2011 si presenta ancora inferiore al valore del 2008. Per il 2012 gli operatori prevedono che continui il trend di crescita, anche se in misura più contenuta (+1,3%). Se effettivamente realizzato, questo nuovo aumento riporterà il valore del mercato allineato - in termini monetari - al 2008.

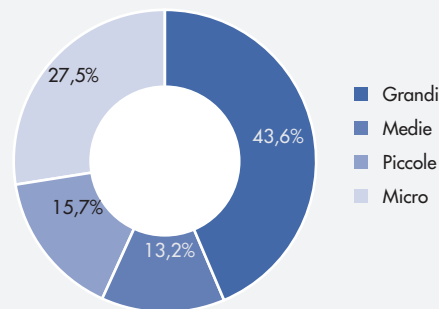
**Una frammentazione che riflette il tessuto economico italiano e consegue alla facilità di accesso al settore.**

**Al tradizionale consistente radicamento delle aziende di consulenza nel Nord si affianca il maggiore tasso di apertura di nuove società al Sud per i finanziamenti pubblici.**

**Il MC in Italia vale 3,2 miliardi di euro di fatturato complessivo e dà un contributo al PIL nazionale pari allo 0,20%.**

**Fig. 3** Fatturato del Management Consulting per classi dimensionali - 2011

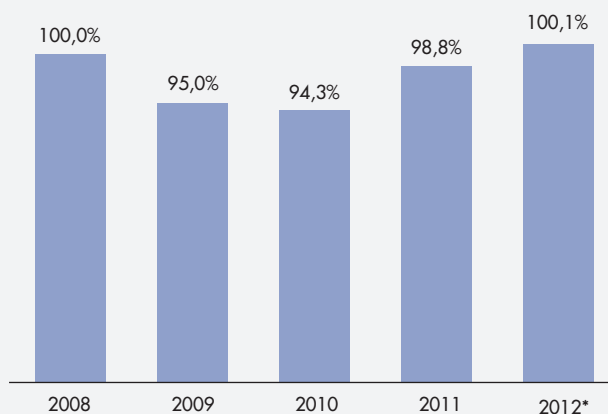
	Fatturato (Mil. €)	Percentuale
Grandi società	1.390	43,6%
Medie società	421	13,2%
Piccole società	501	15,7%
Micro società	875	27,5%
<b>Italia</b>	<b>3.187</b>	<b>100,0%</b>



**Fig. 4** Il trend del settore negli ultimi 5 anni

Anno	Fatturato (Mil. €)	Tasso di crescita	Numero Indice (base 2008)
2008	3.227	-	100,0
2009	3.065	-5,0%	95,0
2010	3.044	-0,7%	94,3
2011	3.187	4,7%	98,8
2012*	3.229	1,3%	100,1

\* dato di previsione



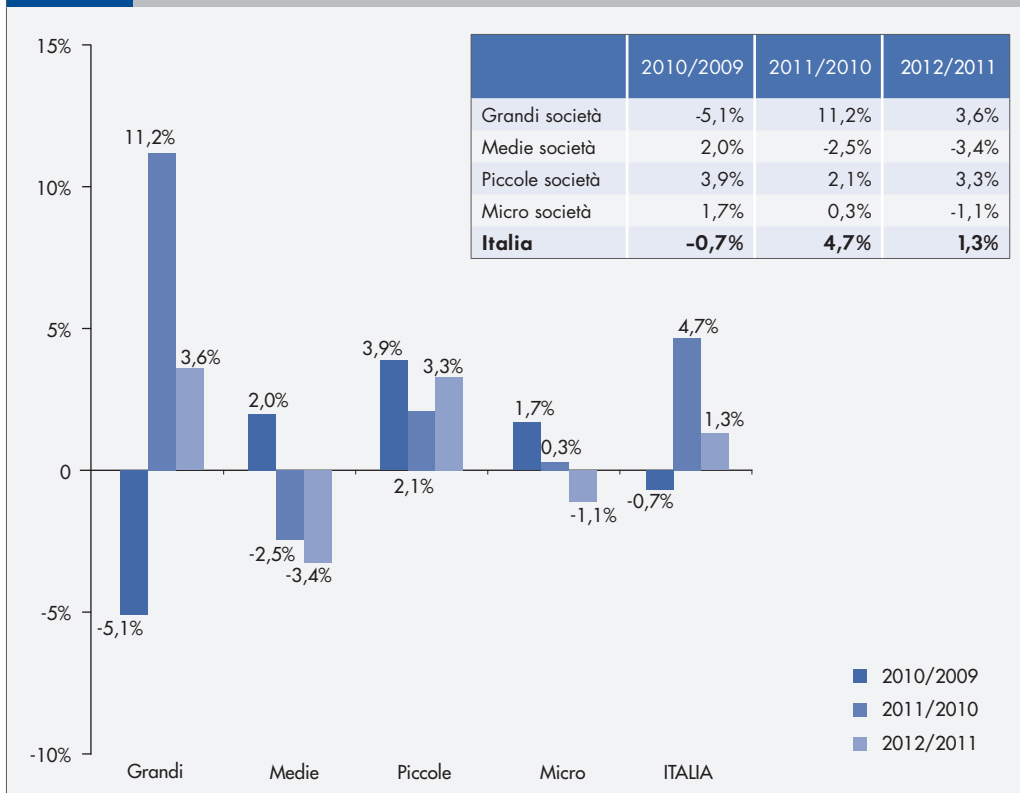
**Un fatturato che recupera, soprattutto grazie alle grandi imprese, un +4,7% dopo la crisi degli ultimi anni (-5% nel 2009 e -0,7% nel 2010). Positive le attese per il 2012.**

La crescita è stata trainata dalle grandi società di consulenza (+11,2%), quelle stesse società che nei due anni precedenti avevano subito un forte calo di fatturato. Anche per il 2012, le previsioni degli operatori vedono la crescita del mercato ancora spinta in prevalenza dalle grandi società. Le società delle altre classi dimensionali non sembrano essere riuscite a cogliere la ripresa temporanea e, soprattutto nel caso delle medie imprese, fanno registrare una situazione di stabilità, se non un progressivo calo di fatturato.

Significativo è il diverso trend che hanno le piccole società di consulenza rispetto alle micro e alle medie. Le micro sono strutturalmente molto fragili e hanno un'elevata natalità che, data la fragilità delle imprese neo-nate, si trasforma in un'altrettanta elevata mortalità. Le medie imprese sono ormai troppo grandi per riuscire a tenere la flessibilità delle piccole imprese e non sono abbastanza grandi per aver raggiunto il livello di strutturazione e di specializzazione delle grandi società.

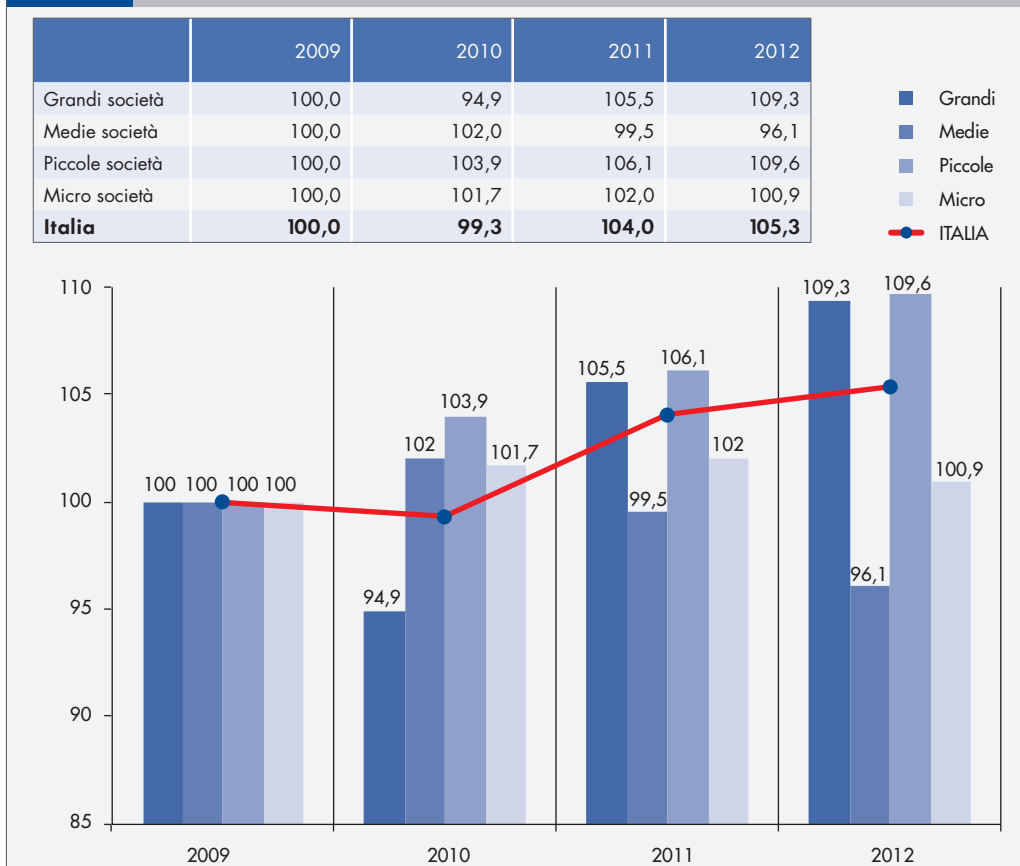
L'andamento del fatturato delle singole società, pur con i limiti dovuti alla presenza di alcune "non risposte", evidenzia come nel 2011, anche in un momento di crescita del mercato, ci sia stato quasi il 20% delle imprese che ha fatto registrare un forte calo, a evidenziare come, per le società di consulenza, non sia stato automatico agganciare la ripresa. La crescita si è spalmana su un numero molto ampio di imprese, in forma più o meno marcata oltre il 66% delle società.

**Fig. 5** Trend medio di fatturato del Management Consulting negli ultimi 3 anni



**Le grandi società di consulenza sono in forte ripresa; poco reattive le altre classi dimensionali, con ulteriore calo di fatturato delle medie e alta mortalità delle micro.**

**Fig. 5bis** Andamento medio del fatturato MC per classi dimensionali (Indice base 2009=100)



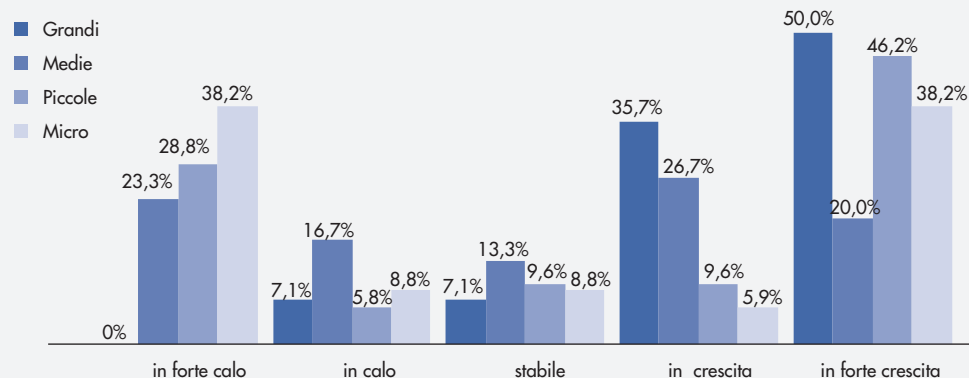
**Le medie imprese di consulenza (tra 1 e 49 addetti) sono in una situazione difficile.**

Nel 2012, pur a fronte di una minore crescita del mercato, si registra una diminuzione delle società in forte calo di fatturato (dal 18% nel 2011 al 12% nel 2012). Questo appiattimento del trend potrebbe indicare una crescita più diffusa, con meno variabilità nelle performance delle imprese.

Nel valutare le previsioni fatte dalle società di minor dimensione è importante evidenziare che – come è accaduto negli anni precedenti – è possibile che queste società sovrastimino le loro potenzialità di crescita.

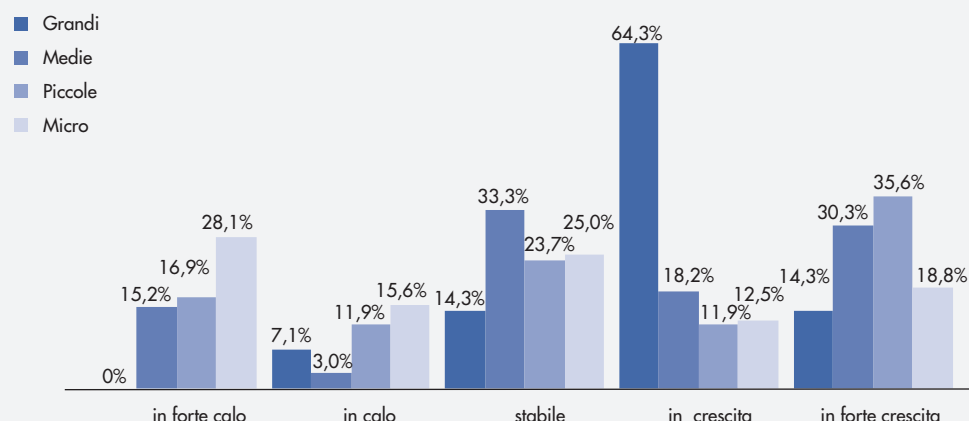
**Fig. 6** Variazione del Fatturato MC dal 2010 al 2011

	In forte calo <-10%	In calo da -10% a -2%	Stabile da -2% a +2%	In crescita da +2% a +10%	In forte crescita > +10%
Grandi società	0,0%	7,1%	7,1%	35,7%	50,0%
Medie società	23,3%	16,7%	13,3%	26,7%	20,0%
Piccole società	28,8%	5,8%	9,6%	9,6%	46,2%
Micro società	38,2%	8,8%	8,8%	5,9%	38,2%
<b>Italia</b>	<b>18,1%</b>	<b>8,6%</b>	<b>8,8%</b>	<b>22,2%</b>	<b>42,2%</b>



**Fig. 7** Variazione del Fatturato MC dal 2011 al 2012

	In forte calo <-10%	In calo da -10% a -2%	Stabile da -2% a +2%	In crescita da +2% a +10%	In forte crescita > +10%
Grandi società	0,0%	7,1%	14,3%	64,3%	14,3%
Medie società	15,2%	3,0%	33,3%	18,2%	30,3%
Piccole società	16,9%	11,9%	23,7%	11,9%	35,6%
Micro società	28,1%	15,6%	25,0%	12,5%	18,8%
<b>Italia</b>	<b>12,4%</b>	<b>9,7%</b>	<b>21,2%</b>	<b>35,7%</b>	<b>21,0%</b>



**Nel 2012, nonostante la scarsa crescita del mercato si registra una diminuzione delle società in forte calo di fatturato**



L'analisi incrociata degli andamenti per singola società dal 2011/2010 al 2012/2011 (matrice di transizione) permette di analizzare in profondità la dispersione nei risultati, evidenziando, come spesso accade nei periodi di crisi, fenomeni di selezione che tendono a differenziare nettamente tra "winner" e "loser":

- quasi il 65% delle grandi imprese e tra il 19% e il 26% delle società delle altre classi hanno sfruttato a pieno la ripresa, crescendo in entrambi gli anni (andamento positivo sia nel 2011/2010 sia nel 2012/2011).
- il 22% delle micro società e tra il 7% e l'8% delle società medio-piccole hanno continuato a perdere fatturato nonostante la ripresa (andamento negativo sia nel 2011/10 sia nel 2012/2011);

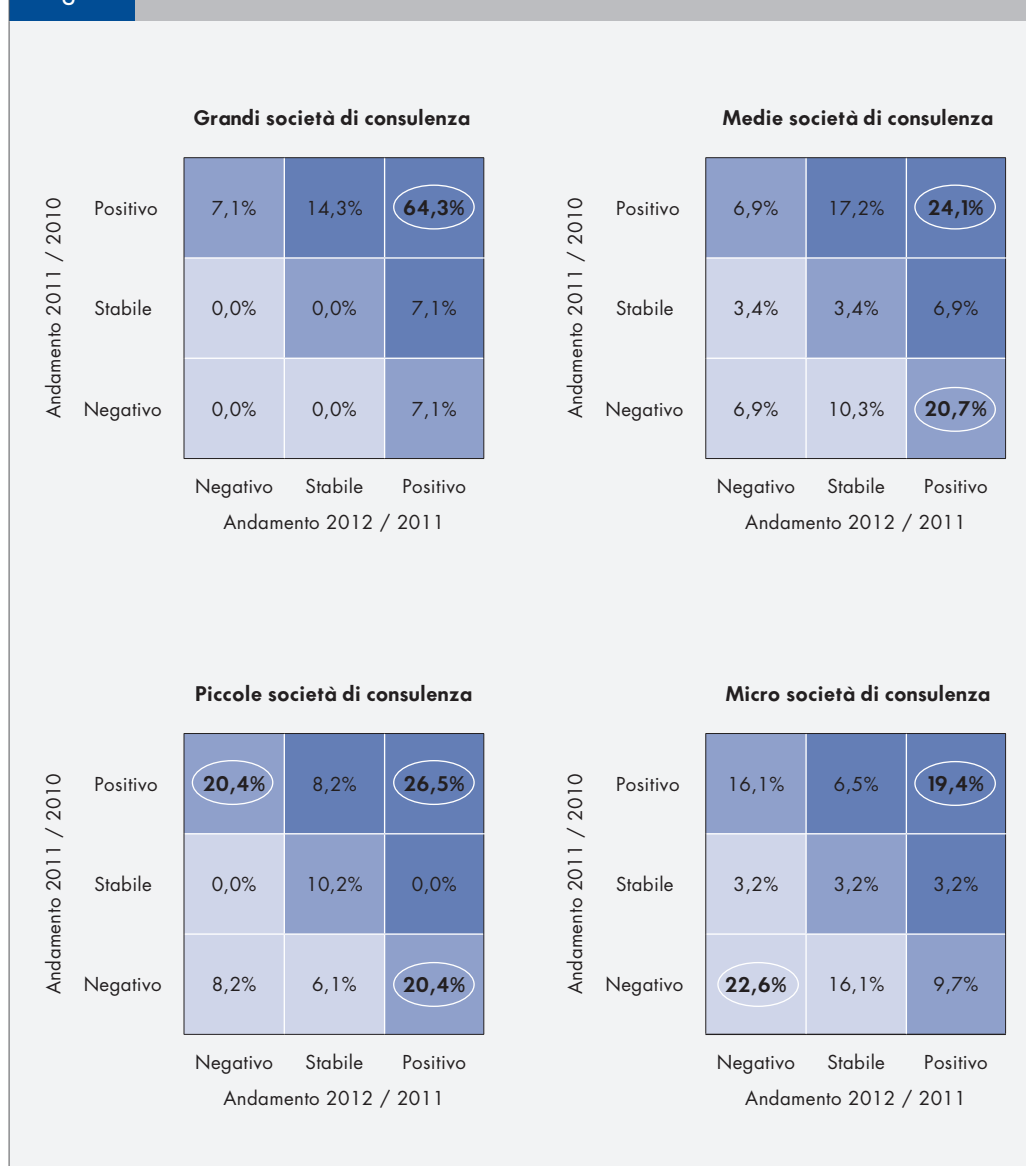
Circa un quarto delle medie società, anche se nel complesso sono quelle che registrano le maggiori difficoltà a imboccare un percorso di crescita, prevede due anni di crescita e un ulteriore quarto prevede di crescere in almeno uno dei due anni. La criticità sembra concentrata in un nucleo molto ridotto di imprese di questa classe dimensionale (il 7% perde fatturato in entrambi gli anni).

Le piccole società si presentano con un'elevata percentuale di imprese in crescita e con la più elevata percentuale di imprese stabili (oltre il 10%).

Le micro società per loro natura rappresentano una classe molto ristretta e nascondono al loro interno un trend molto differenziato dove, a fianco di un 23% di imprese che perdono fatturato in entrambi gli anni, si registra quasi il 20% di imprese che aumentano il loro fatturato in entrambi gli anni. La dispersione dei risultati si spiega anche alla luce dell'elevata nati-mortalità di questa classe.

**Fig. 8**

Matrici di transizione dell'andamento del fatturato MC dal 2010 al 2011 e dal 2011 al 2012

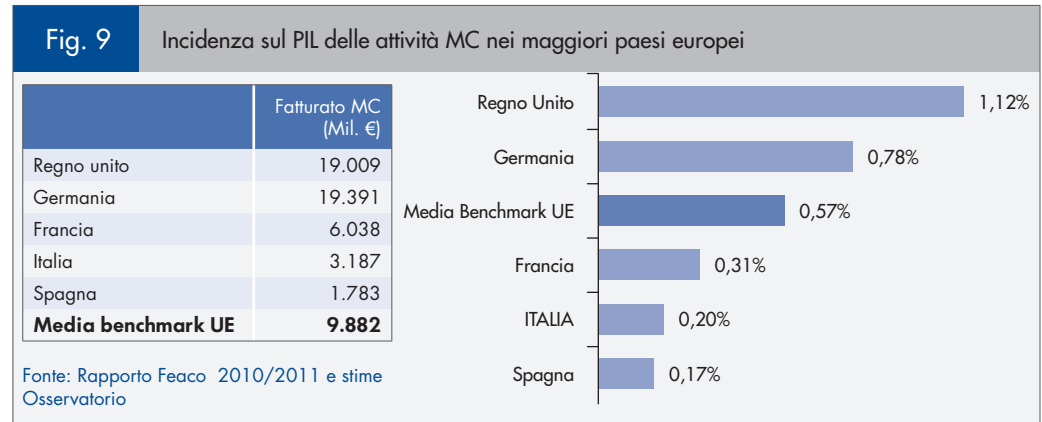


**I 2/3 delle grandi imprese sono in crescita dal 2010 mentre continuano il trend negativo oltre il 22% delle micro società e l'8% delle piccole società di Management Consulting.**

Per valutare la rilevanza del settore Management Consulting all'interno dell'economia nazionale, la situazione in Italia è stata messa a confronto con quella di quattro grandi paesi dell'Europa Occidentale: Francia, Germania, Spagna e Regno Unito.

Questo confronto evidenzia un ritardo rilevante nello sviluppo del settore rispetto a quello della Germania e del Regno Unito, un divario forte rispetto alla Francia e un posizionamento lievemente migliore rispetto alla Spagna.

**L'Italia è in sensibile ritardo nello sviluppo del settore rispetto ai grandi paesi dell'Europa Occidentale.**



## Occupazione del settore

Il Management Consulting nel 2011 ha generato un'occupazione di oltre 33.000 addetti, pari allo 0,14% dell'occupazione totale italiana.

Si tratta per oltre l'82% di professional, che sviluppano attività di analisi delle problematiche e di proposta di soluzioni (talvolta anche di messa in opera delle soluzioni stesse) in risposta alle necessità dei clienti.

L'occupazione di professional è percentualmente maggiore nelle grandi società di consulenza dove la maggiore dimensione permette una specializzazione e un contenimento delle strutture di staff. Al tempo stesso, nelle società di minori dimensioni, il personale di staff non si limita a svolgere attività segretariali ma, in molti casi, fornisce un supporto diretto all'attività di analisi e di presentazione dei professional.

L'andamento medio dell'occupazione del Management Consulting nel 2011 mostra una diminuzione dell'1,7% rispetto al valore del 2010, pur a fronte di un aumento di fatturato. Questo trend è il risultato di una diminuzione nel personale di staff che ha più che compensato un lieve aumento nei professional (+0,9%).

Molto marcati sono i trend nell'occupazione delle medie e delle piccole imprese, con i primi in forte calo e i

**Oltre 33.000 addetti di cui l'82% sono professional, con elevata concentrazione nelle grandi società di consulenza.**

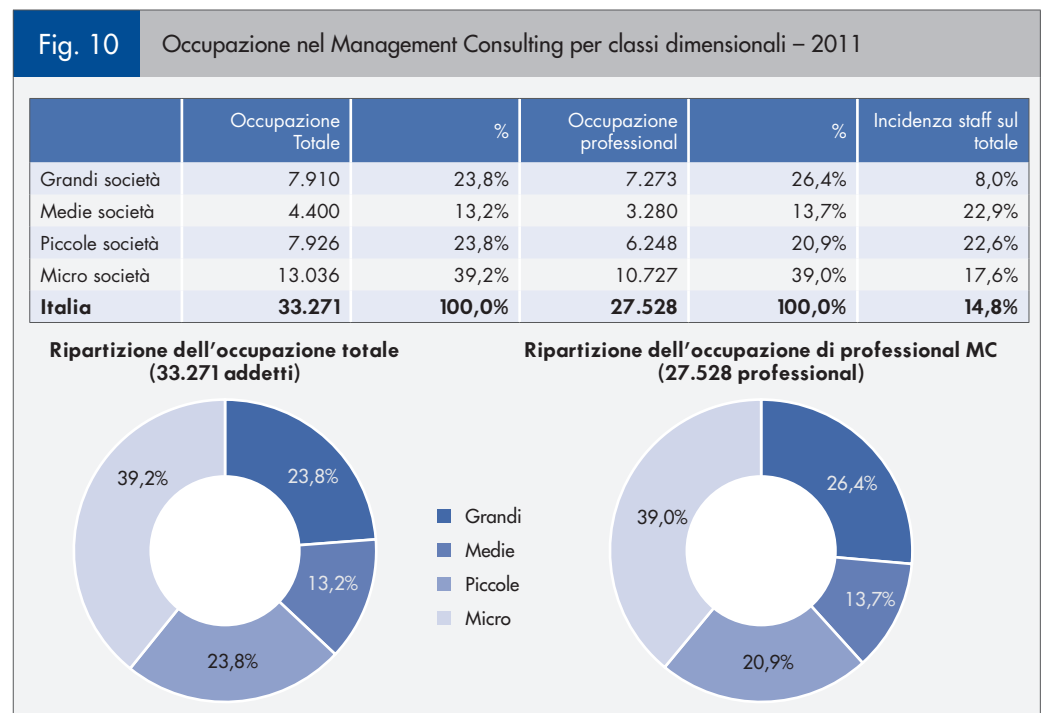


Fig. 11

Andamento medio dell'occupazione MC negli ultimi 3 anni

	2010/2009	2011/2010	2012/2011
Grandi società	2,2%	2,7%	2,8%
Medie società	-1,1%	-9,9%	-3,2%
Piccole società	-1,0%	19,2%	6,2%
Micro società	0,2%	-1,4%	0,9%
<b>Italia</b>	<b>0,2%</b>	<b>0,9%</b>	<b>2,1%</b>

secondi in forte crescita. Questi trend che hanno alla radice la difficile situazione delle medie imprese ma che vanno valutati anche alla luce del fatto che l'aumento anche di una unità in una piccola società di consulenza (nella categoria 3-9 addetti) viene registrato come un aumento percentualmente molto elevato.

Si registra, quindi, una significativa inelasticità dell'occupazione di professional alla crescita del fatturato: l'occupazione che non era calata proporzionalmente durante il precedente momento di crisi, tende a crescere meno in un momento di ripresa del fatturato.

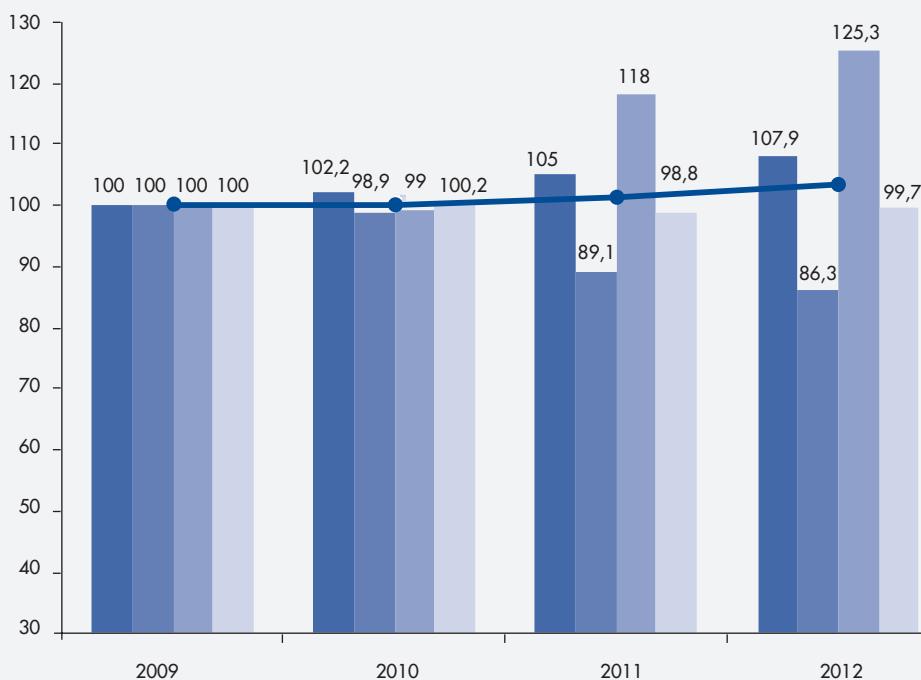
Il mancato aggiustamento dell'occupazione alla contrazione e allo sviluppo del business può essere interpretato in relazione al tempo utilizzato in attività produttive ("chargeability") e alla crescita della produttività operativa. Le società di consulenza, soprattutto quelle di piccola dimensione, che hanno trattenuto le professionalità in un momento di crisi, accettando una riduzione nella "chargeability" piuttosto che procedere a una riduzione nell'organico, sfruttano la ripresa per aumentare il grado di saturazione dei propri addetti, riassorbendo la "capacità produttiva inutilizzata" e rinviando le assunzioni.

La situazione di crisi del biennio precedente ha portato a un'onda lunga di razionalizzazione delle strutture di staff. Le diminuzioni molto forti fatte registrare nelle imprese di piccola-media dimensione tendono a ravvicinarne l'incidenza degli staff a quella che caratterizza le imprese di grandi dimensioni.

Fig. 11bis

Andamento dell'occupazione di professional MC per classi dimensionali (Indice 2009 = 100)

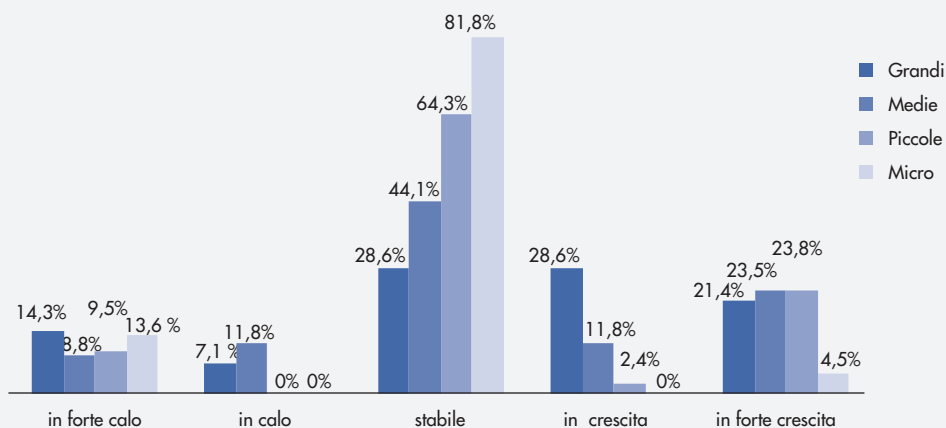
	2009	2010	2011	2012
Grandi società	100,0	102,2	105,0	107,9
Medie società	100,0	98,9	89,1	86,3
Piccole società	100,0	99,0	118,0	125,3
Micro società	100,0	100,2	98,8	99,7
<b>Italia</b>	<b>100,0</b>	<b>100,2</b>	<b>101,1</b>	<b>103,2</b>



**L'occupazione è inelastica rispetto all'andamento del fatturato: la crescita è scarsa nonostante il momento di ripresa.**

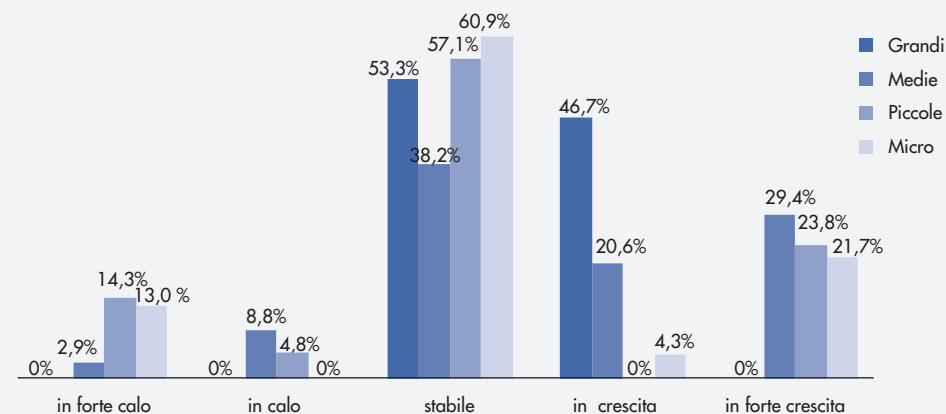
**Fig. 12** Variazione dell'occupazione Professional MC dal 2010 al 2011

	<-10%	da -10% a -2%	da -2% a +2%	da +2% a +10%	> +10%
Grandi società	14,3%	7,1%	28,6%	28,6%	21,4%
Medie società	8,8%	11,8%	44,1%	11,8%	23,5%
Piccole società	9,5%	0,0%	64,3%	2,4%	23,8%
Micro società	13,6%	0,0%	81,8%	0,0%	4,5%
<b>Italia</b>	<b>12,3%</b>	<b>3,3%</b>	<b>59,3%</b>	<b>9,5%</b>	<b>15,6%</b>



**Fig. 13** Variazione dell'occupazione professional MC dal 2011 al 2012

	<-10%	da -10% a -2%	da -2% a +2%	da +2% a +10%	> +10%
Grandi società	0,0%	0,0%	53,3%	46,7%	0,0%
Medie società	2,9%	8,8%	38,2%	20,6%	29,4%
Piccole società	14,3%	4,8%	57,1%	0,0%	23,8%
Micro società	13,0%	0,0%	60,9%	4,3%	21,7%
<b>Italia</b>	<b>8,7%</b>	<b>2,1%</b>	<b>55,3%</b>	<b>16,5%</b>	<b>17,4%</b>



**A eccezione delle medie società si registra per il 2011 una tendenza alla stabilità nell'andamento degli addetti professional**

L'andamento degli addetti professional nelle singole società - ad eccezione delle medie imprese - evidenzia nel corso del 2011 una decisa tendenza alla stabilità: tra il 53% e il 60% delle imprese prevedono di mantenere costante l'occupazione. Nel caso delle medie imprese si registra un certo bilanciamento tra società che aumentano e società che diminuiscono l'occupazione dei professional. Nel segmento delle grandi società, pur a fronte di una contrazione media nel fatturato, i professional si riducono in un numero molto limitato di imprese, prevalentemente quelle identificate come "losers".

## Produttività, pricing e chargeability

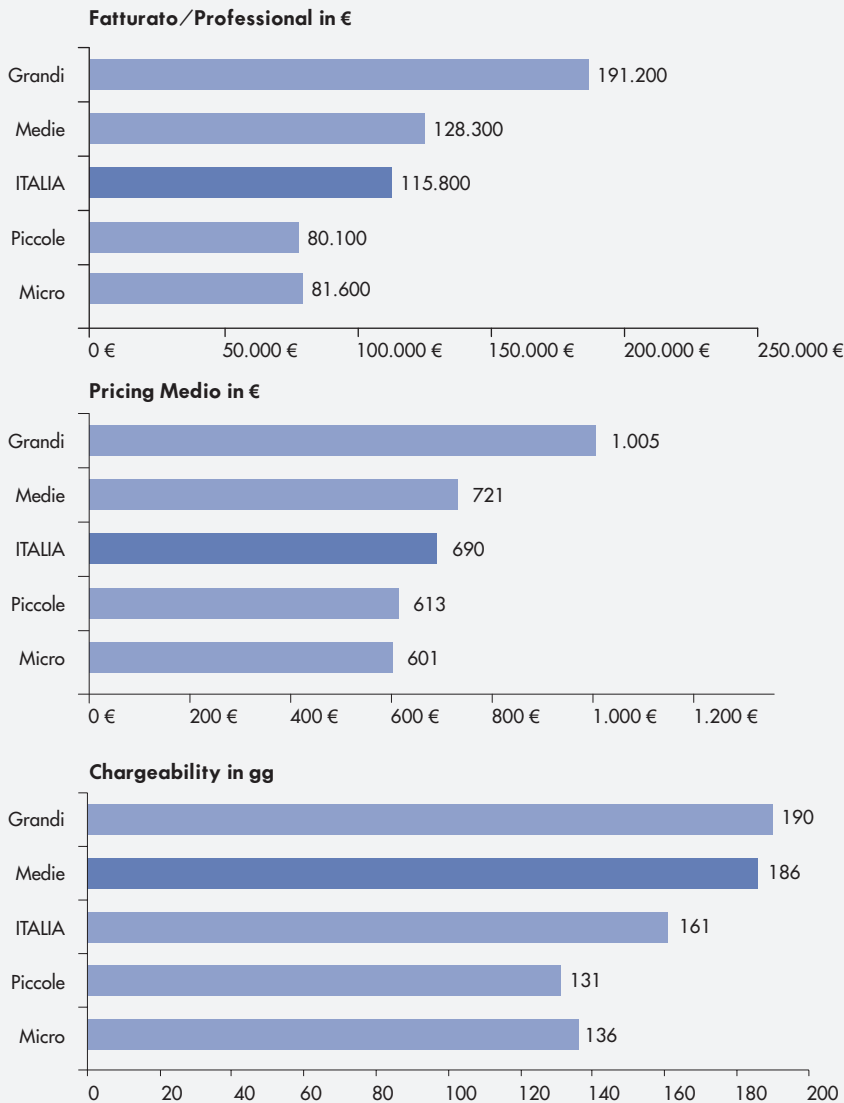
La produttività dei professional - stimata in termini di fatturato annuo per addetto - è salita del 3,8% passando da una media di 111.600 euro/anno per professional a 115.800 euro/anno. Questa crescita è trainata in maniera decisa dalle grandi imprese dove la produttività dei professional sale dai 176.400 euro/anno ai 191.200 euro/anno (+8,4%).

Si accentua ancora la diversità tra classi dimensionali: nelle grandi società di consulenza è più del doppio di quella registrata nelle micro e nelle piccole, con le medie società in posizione intermedia.

Questo gap tra le grandi e le micro-piccole risulta spiegato sia dai prezzi medi (inferiori di quasi il 40% nelle micro società) sia dal grado di saturazione del professional (inferiore di quasi il 50% nelle micro società). Per quanto riguarda il grado di saturazione le medie società sono abbastanza assimilabili alle grandi

**L'aumento della produttività per professional è trainato dalle grandi imprese; vi è una sensibile differenza tra le classi dimensionali.**

**Fig. 14** Media del pricing a giornata



	Fatturato/Professional (in €)	Pricing/giornata (in €)	Chargeability (in giornate)
Grandi società	191.200	1005	190
Medie società	128.300	690	186
Piccole società	80.100	613	131
Micro società	81.600	601	136
<b>Italia</b>	<b>115.800</b>	<b>721</b>	<b>161</b>

imprese (evidenziando in questa l'impatto positivo della razionalizzazione organizzativa) mentre a livello di pricing hanno un profilo non troppo diverso da quello delle micro-piccole società.

Il pricing medio in Italia – benché già molto inferiore agli standard dell'Europa Occidentale) – si riduce anche in termini monetari, passando dai 745 euro/giorno del 2010 ai 721 del 2011 (-3,2%). Anche rispetto al pricing, le grandi imprese mettono in evidenza un trend differente, riuscendo ad alzare il prezzo medio giornaliero dai 970 euro/giorno ai 1005 (+3,6%).

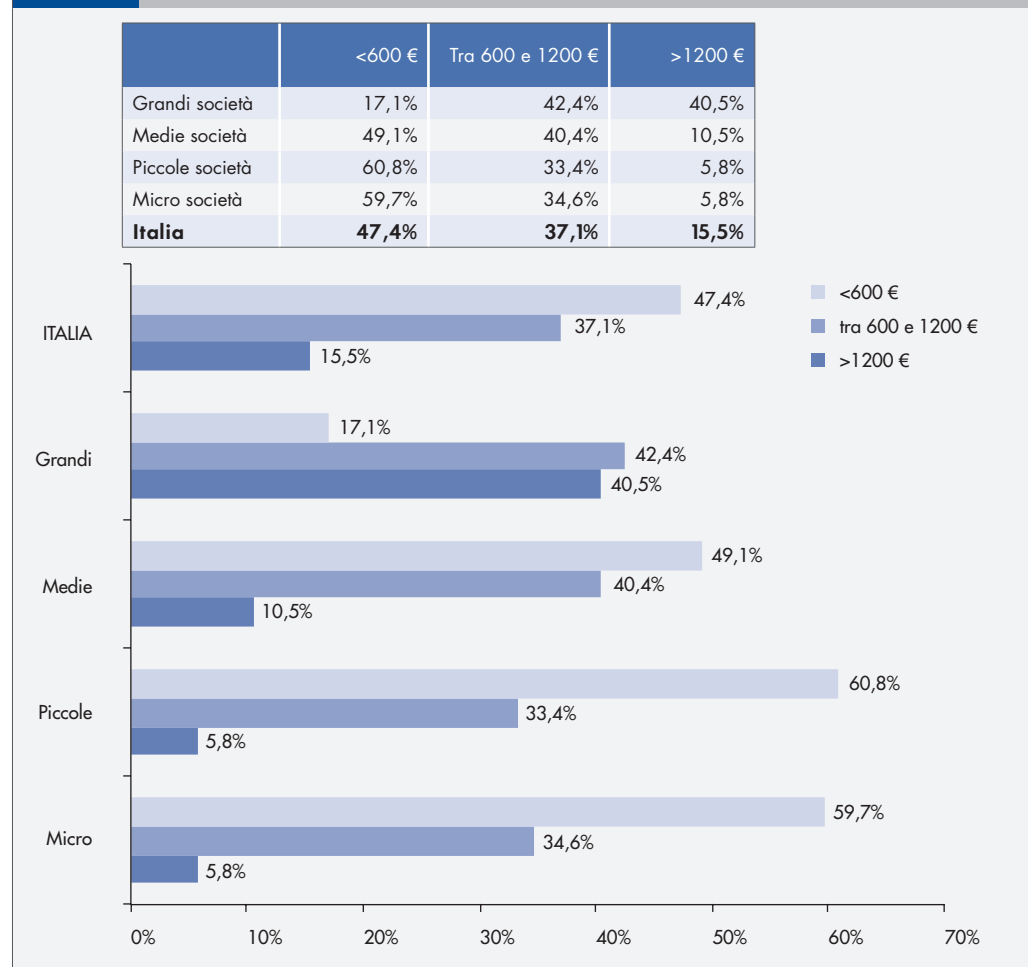
La distribuzione del pricing/giornata evidenzia, a livello Italia, come il 47% dei professional lavori con una tariffa inferiore ai 600 euro/giornata e come solo il 16% con una tariffa superiore ai 1.200 euro.

Questa distribuzione evidenzia un netto distacco tra le grandi società di consulenza e le altre:

- il 41% dei professional delle grandi società di consulenza lavora con un pricing giornaliero superiore ai 1.200 euro. Questa percentuale scende nelle diverse classi dimensionali fino a un mero 6% nel caso delle micro-piccole imprese;
- il 17% dei professional delle grandi imprese di consulenza lavora con un pricing giornaliero inferiore ai 600 euro. Questa percentuale sale nelle diverse classi dimensionali fino a raggiungere il 60% circa nel caso delle micro-piccole imprese.

Un ulteriore approfondimento sulla classe più bassa del pricing evidenzia come, nelle micro società, ci sia una quota significativa di professional (pari al 29%) che viene fatturata ad una tariffa inferiore ai 400 euro/giornata.

**Fig. 15** Distribuzione del pricing per professional MC - 2011



Un approfondimento sulla produttività nel segmento delle grandi imprese evidenzia valori sensibilmente diversi tra i diversi cluster che lo compongono.

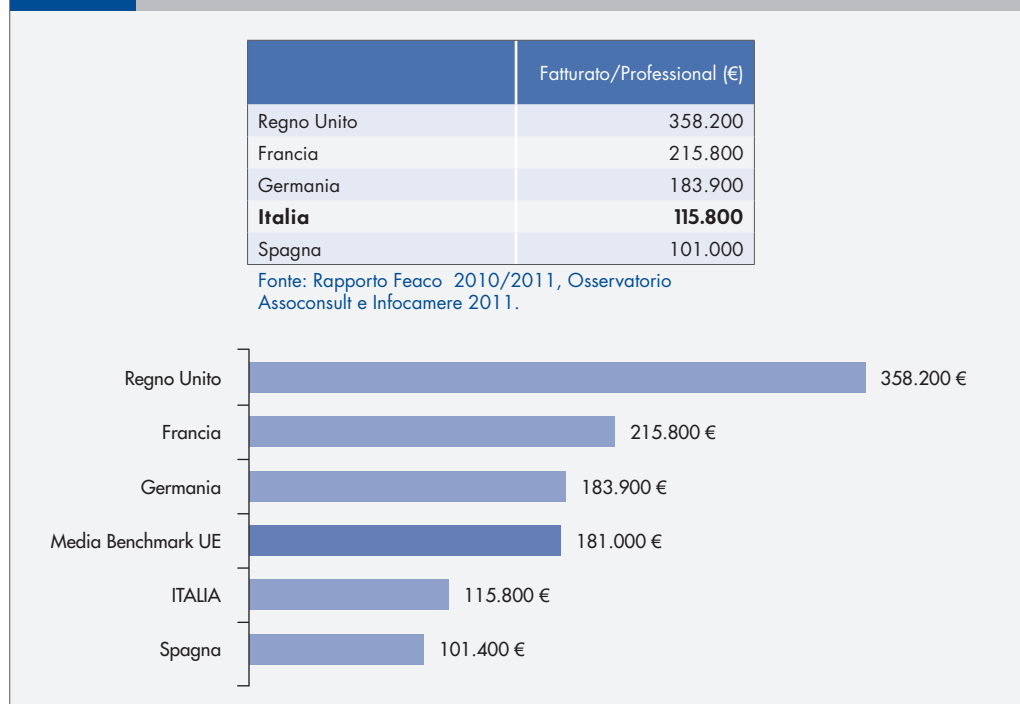
Il profilo delle consociate italiane di grandi gruppi multinazionali risulta abbastanza in linea con quello degli altri paesi dell'Europa occidentale mentre quello delle società medio-grandi è più simile a quello delle medie che a quello delle grandissime.

**Fig. 16** Incidenza sul PIL delle attività MC nei maggiori paesi europei

	Fatturato/Professional (€)
<b>Ripartizione per sottoclasse dimensionale</b>	
- Grandissime società (con oltre 150 addetti)	197.700
- Medio-grandi società (da 50 a 150 addetti)	145.400

La produttività del settore Management Consulting (in termini di fatturato/addetto) in Italia è stata confrontata con quella dei quattro grandi paesi dell'Europa Occidentale: Francia, Germania, Spagna e Regno Unito. Da questo confronto emerge come sia significativamente inferiore ai tre grandi Paesi dell'Europa Occidentale mentre risulta lievemente superiore a quella della Spagna.

**Fig. 17** Produttività media dei professional nei maggiori paesi europei



**In Italia, il pricing della consulenza è nettamente più basso rispetto agli standard europei.**

## Portafoglio di business

Nel 2011 le società di Management Consulting hanno sviluppato il 65% del proprio fatturato in attività di "Management Consulting" in senso stretto e il 35% in altre aree di business correlate, e in particolare nello sviluppo dei sistemi informativi (12%) e nell'outsourcing (11%).

La strategia di diversificazione verso queste due aree di business è di norma legata a fattori quali:

- la necessità di associare alla consulenza dei business per loro natura più stabili, e che meno risentono della ciclicità tipica della consulenza di direzione;
- l'opportunità di allungare la durata media dei contratti così da poter meglio pianificare l'utilizzo delle risorse professionali, sia pure spesso a scapito dei margini di redditività;
- l'esigenza, espressa in modo sempre più pressante ed evidente, da parte dei clienti, di responsabilizzare il consulente al raggiungimento dei risultati di business che derivano dall'attività di advisory.

Fermo restando questo trend di lungo periodo, nel 2011 la crescita del mercato del Management Consulting ha creato molte occasioni di crescita nel "core business" e spinto verso una maggiore

focalizzazione: l'incidenza del Management Consulting sul portafoglio di business è infatti salita dal 59% del 2010 al 65% del 2011.

Evidenti sono le differenze nel portafoglio di business tra le società di grandi dimensioni e le altre: nelle prime, il Management Consulting pesa il 59%, mentre nelle altre società rappresenta in media il 69%.

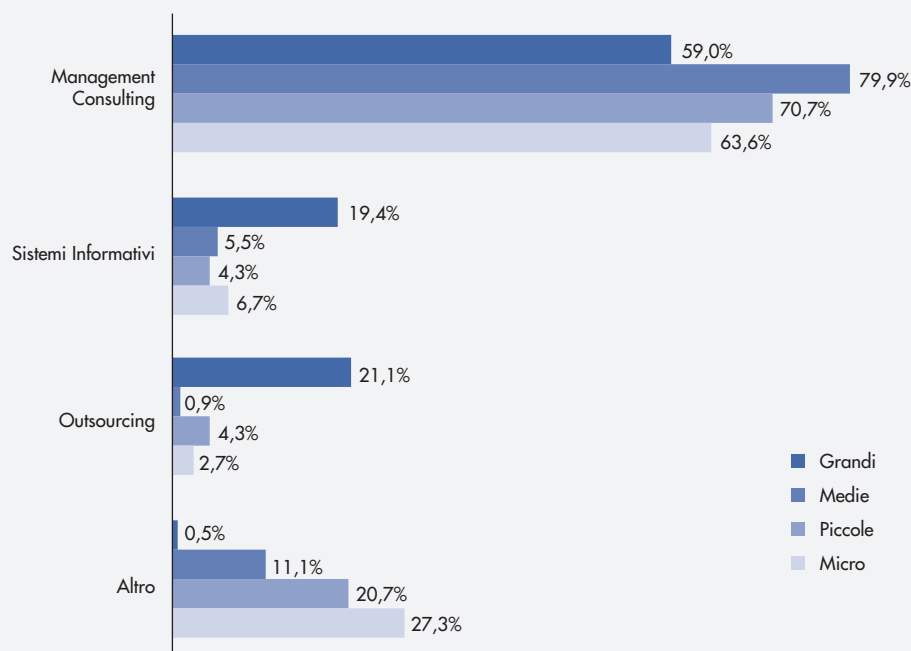
Le grandi società di consulenza realizzano nello sviluppo dei sistemi informativi il 19% del proprio fatturato, a differenza delle altre società per le quali questa area di business pesa in media solo il 6%. Ancor più netta è l'importanza relativa ai progetti di outsourcing, che, nel caso delle grandi società, pesano per il 21% del fatturato mentre nelle altre società coprono solo il 3% del fatturato. Va evidenziato come entrambe queste aree di business (sviluppo di sistemi informativi e outsourcing) siano caratterizzate da una prevalenza di grandi progetti che le società di minori dimensioni hanno spesso difficoltà a realizzare.

Per contro le grandi società di consulenza sembrano non diversificare quasi nulla rispetto ad attività quali tax & legal o executive search, laddove, per le altre categorie di imprese, queste attività pesano per il 22% circa. Una simile differenza può essere giustificata, almeno parzialmente, dal fatto che alcune delle grandi società sono parte di gruppi che hanno tenuto queste attività completamente al di fuori del perimetro del Management Consulting.

**Il 65% del fatturato del settore è realizzato nel core business, il 35% in aree di business correlate: notevole incremento di focalizzazione sul Management Consulting rispetto al 2010.**

**Fig. 18** Portafoglio di business per classi dimensionali - 2011

Dimensione	Management Consulting	Sistemi Informativi	Outsourcing	Altro
Grandi società	59,0%	19,4%	21,2%	0,5%
Medie società	79,9%	5,5%	0,9%	11,1%
Piccole società	70,7%	4,3%	4,3%	20,7%
Micro società	63,6%	6,7%	2,4%	27,3%
<b>Italia</b>	<b>64,8%</b>	<b>11,7%</b>	<b>10,7%</b>	<b>12,4%</b>



## Aree di specializzazione

Nel 2011 il fatturato Management Consulting, sulla base della ponderazione di quanto emerso dai questionari raccolti, si è distribuito tra le seguenti aree di specializzazione:

- area della consulenza strategica (che raccoglie le attività identificate come Strategia, Corporate Finance e Assistenza all'internazionalizzazione) per il 22% del fatturato totale;



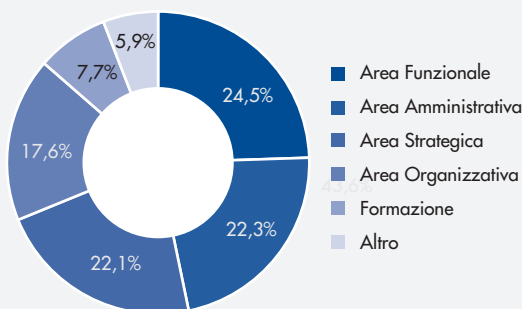
- area delle consulenze amministrative (che raccoglie le attività identificate come Amministrazione e Controllo, Risk Management e Compliance) per il 22% del fatturato totale;
- area della consulenza funzionale (che raccoglie le attività di consulenza identificate come Marketing, Operations e ICT) per il 25% del fatturato totale;
- area della consulenza organizzativa (che raccoglie le attività di consulenza identificate come Organizzazione, Gestione delle Risorse Umane) per il 18% del fatturato totale;
- formazione per l'8,0%.

Rispetto al 2010 c'è stata una forte distribuzione percentuale dell'attività che ha fatto registrare una maggiore importanza dell'area strategia e il consolidamento dell'importanza dell'area funzionale (nell'IT e nelle operations in particolare), a fronte di una significativa contrazione degli interventi di area organizzazione, un'area che era cresciuta molto nel corso del 2010.

Ciò sembra evidenziare come, a fronte di una situazione di crisi non di breve periodo, le imprese clienti abbiano richiesto alle società di consulenza interventi di supporto strategico e funzionali in grado di aiutarle a delineare un percorso di più ampio respiro.

**Fig. 19** Fatturato MC per aree di specializzazione - 2011

	Fatturato	Ripartizione
Area Funzionale	779.433	24,5%
Area Amministrativa	709.182	22,3%
Area Strategica	704.514	22,1%
Area Organizzativa	560.330	17,6%
Formazione	245.406	7,7%
Altro	188.414	5,9%
<b>Italia</b>	<b>3.187.281</b>	<b>100,0%</b>



**Si consolida l'incidenza sul fatturato dell'area funzionale e amministrativa, mentre è netta la contrazione degli interventi di area organizzazione: le imprese clienti chiedono interventi di supporto strategico e funzionali per progetti di ampio respiro.**

Un'analisi dei profili di attività in base alle diverse classi dimensionali mette in evidenza la specificità delle grandi società di consulenza.

Le società di grandi dimensioni sono maggiormente focalizzate sulle aree della Strategia (anche per la presenza delle "strategy boutique") e dell'Amministrazione (anche come ricaduta delle attività di revisione che molte di loro, in passato, svolgevano in maniera integrata alle attività di consulenza). Per contro le altre società si focalizzano maggiormente sull'area dell'Organizzazione e sulla Formazione.

## Penetrazione della consulenza nei settori macroeconomici

Nel 2011 il fatturato delle attività di Management Consulting, sulla base della ponderazione di quanto emerso dai questionari raccolti, si è distribuito:

- per il 51% verso società di servizi (ad esclusione della Pubblica Amministrazione e della sanità);
- per il 37% verso società industriali;
- per il 12% verso il settore pubblico e la sanità.

Le grandi società di consulenza risultano decisamente focalizzate sul settore dei servizi (il 66% del loro fatturato), laddove le altre classi di società di consulenza fanno nei servizi tra il 35% e il 42% del proprio fatturato. Una situazione abbastanza speculare si ritrova nell'Industria da cui le grandi società di consulenza traggono il 22% del proprio fatturato, laddove le altre classi di società di consulenza dal 44% al 50%.

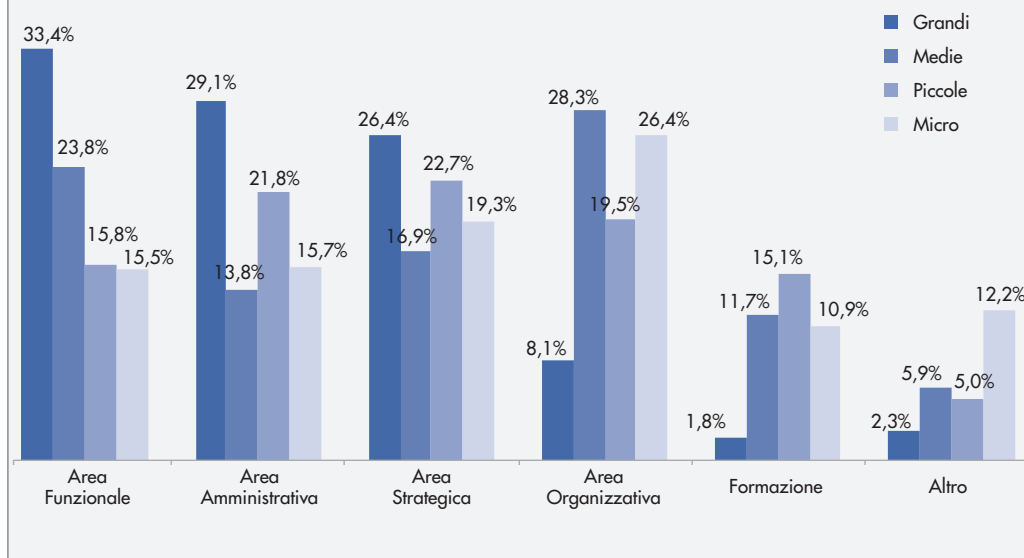
Le società di consulenza sviluppano con il settore pubblico (inclusa la sanità) tra l'8% e il 13% del proprio fatturato, con l'unica eccezione delle medie società dove il settore pubblico (sanità inclusa) pesa molto di più: il 20% del loro fatturato complessivo. I tagli di budget apportati dalla Pubblica Amministrazione, abbinati alla maggiore focalizzazione delle medie società sul settore pubblico, potrebbero contribuire a spiegare perché tali società abbiano avuto un trend negativo nel 2011.

Per analizzare il "tasso di penetrazione" della consulenza in questi diversi macrosettori dell'economia è stato preso a riferimento il valore aggiunto per macrosettori (GVA - Gross Value Added). Il GVA viene

Fig. 20 Aree di specializzazione nel MC per classi dimensionali - 2011

	Area Funzionale	Area Amministrativa	Area Strategica	Area Organizzativa	Formazione	Altro
Grandi società	33,4%	29,1%	26,4%	8,1%	1,8%	2,3%
Medie società	23,8%	13,8%	16,5%	28,3%	11,7%	5,9%
Piccole società	15,8%	21,8%	22,7%	19,6%	15,1%	5,0%
Micro società	15,5%	15,7%	19,3%	26,4%	10,9%	12,2%
<b>Italia</b>	<b>24,5%</b>	<b>22,3%</b>	<b>22,1%</b>	<b>17,6%</b>	<b>7,7%</b>	<b>5,9%</b>

Le grandi società di consulenza sono focalizzate nell'area funzionale, amministrativa e strategica, mentre le piccole e micro società sono sopra media nell'area organizzativa e nella formazione



indicato nelle statistiche Eurostat come il valore che misura il contributo che ciascun macrosettore dà all'economia. Un confronto tra il valore aggiunto in questi tre diversi macrosettori dell'economia e il fatturato di Management Consulting negli stessi settori evidenzia come la consulenza abbia un peso proporzionalmente più elevato nell'Industria, seguono poi i Servizi e quindi la Pubblica Amministrazione. La penetrazione della consulenza nel settore dei Servizi – peraltro in linea con il dato complessivo italiano – sconta la grandissima frammentazione che si verifica su alcuni settori quali il turismo o la distribuzione commerciale, dove la scala familiare dell'attività mal si concilia con un approccio manageriale da sviluppare attraverso il supporto della consulenza.

I tagli di budget e la mancanza di un ricorso strutturato alla consulenza spiegano la bassa penetrazione nella Pubblica Amministrazione.

La ripartizione della consulenza tra i macrosettori dell'economia italiana vede nel corso del 2011 crescere il peso della consulenza indirizzata ai Servizi, che torna al 51% del totale, dopo essere scesa nel 2010 al 49% del totale. Aumenta in valore assoluto, ma si riduce in valore percentuale il peso della consulenza indirizzata all'Industria, in discesa al 37% del totale. Continua a scendere – in valore assoluto e in valore percentuale – il peso della consulenza indirizzata al settore pubblico: dal 14% del 2009, al 13,5% del 2010 e al 12,2% del 2011.

L'aumento della consulenza rivolta al settore dei Servizi può essere ricollegato alla crescita nel peso percentuale che questo settore ha nell'economia italiana: il peso dei Servizi sul valore aggiunto è cresciuto dal 51% del 2010 al 56% del 2011.

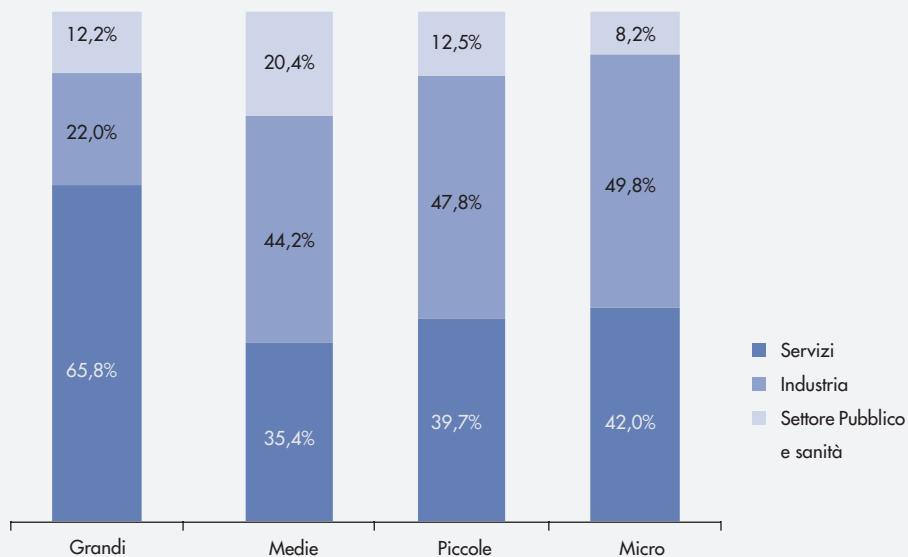
Il calo della consulenza rivolta alla Pubblica Amministrazione – pur nella rilevanza di un calo del 9% nel triennio – non rispecchia comunque il taglio drastico alle spese di consulenza annunciato, taglio che sembra quindi scaricarsi maggiormente su voci di “consulenza” diverse da quelle dei servizi strutturati di consulenza.

Il confronto con i grandi paesi dell'Europa Occidentale (Germania, Francia e Regno Unito) – così come riscontrato nel rapporto FEACO – evidenzia in Italia una minore importanza della

**Fig. 21** Distribuzione del fatturato per macrosettori economici - 2011

	Servizi	Industria*	Settore Pubblico e Sanità
Grandi società	65,8%	22,0%	12,2%
Medie società	35,4%	44,2%	20,4%
Piccole società	39,7%	47,8%	12,5%
Micro società	42,0%	49,8%	8,2%
<b>Italia</b>	<b>50,8%</b>	<b>37,0%</b>	<b>12,2%</b>

\*Il macrosettore agricoltura è stato accorpato nell'industria perché i suoi valori sono molto limitati come importo e perché la parte dell'agricoltura che richiede servizi di consulenza è quella più strutturata che ha problematiche organizzative e di investimento simili all'industria



**Aumenta il MC nel settore dei Servizi. Sostanzialmente stabile nel settore manifatturiero, si riconferma scarso nel Pubblico, con notevoli differenze tra classi dimensionali delle società.**

**Fig. 22** Penetrazione della consulenza per macrosettore economico - 2011

Macrosettore	Ripartizione valore aggiunto	Ripartizione fatturato MC	Incidenza MC sul valore aggiunto
Servizi	56,4%	50,8%	0,20%
Industria*	26,6%	37,0%	0,31%
Pubblica Amministrazione e Sanità	17,0%	12,2%	0,16%
<b>Italia</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>0,23%</b>

\*Anche in questa analisi il macrosettore Agricoltura è stato accorpato all'Industria.  
Fonte: elaborazioni su dati Istat 2011 e Osservatorio

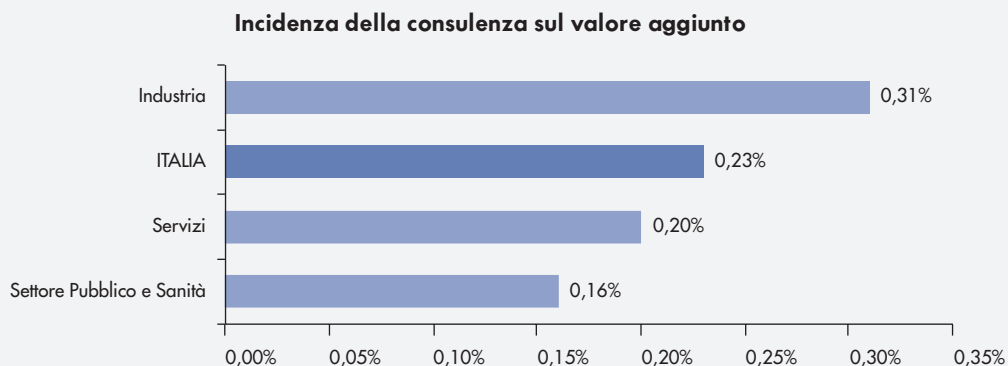
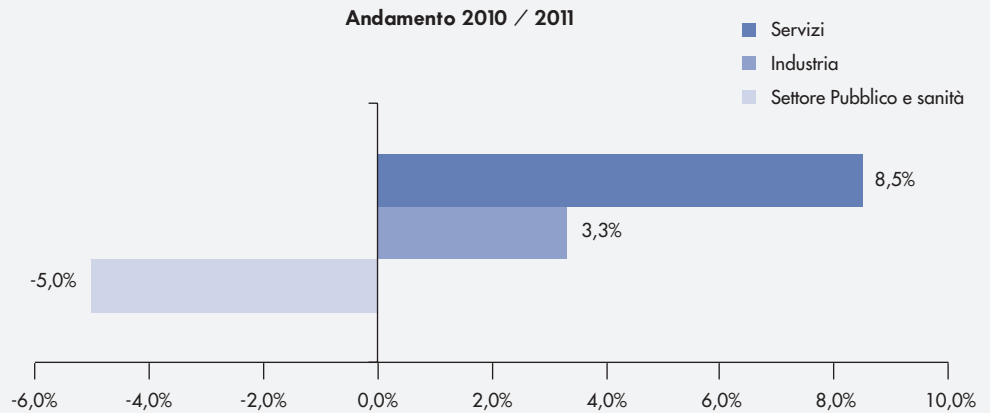


Fig. 23

Fatturato MC per settori di specializzazioni e andamento 2011/10

Macrosettore	2009	2010	2011	2011/10
Servizi	1.563.332	1.491.511	1.617.746	8,5%
Industria*	1.072.875	1.141.462	1.179.355	3,3%
Settore Pubblico e Sanità	429.150	410.926	390.180	-5,0%
<b>Italia</b>	<b>3.065.356</b>	<b>3.043.899</b>	<b>3.187.282</b>	<b>4,7%</b>

\*Il macrosettore agricoltura è stato accorpato all'industria



consulenza rivolta al settore pubblico-sanità (il 12% in Italia a fronte di una media del 18% negli altri tre paesi) e alle imprese di Servizi (il 51% in Italia a fronte di una media del 62% negli altri tre paesi) e un maggior peso della consulenza rivolta al settore Manifatturiero (il 37% in Italia a fronte di una media del 21% negli altri tre paesi).

Un ipotetico riallineamento della spesa pubblica in consulenza rispetto a quanto caratterizza la media dei grandi paesi dell'Europa occidentale comporterebbe un aumento vicino al 50%, pari ad oltre 170 milioni di euro. Al contrario, la continua contrazione della spesa pubblica in

Fig. 24

Distribuzione del Fatturato MC per settori clienti nel triennio 2009-2011

Macrosettore	2009	2010	2011
Servizi	51,0%	49,0%	50,8%
Industria	35,0%	37,5%	37,0%
Settore Pubblico e Sanità	14,0%	13,5%	12,2%
<b>Italia</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

\*Il macrosettore agricoltura è stato accorpato all'industria

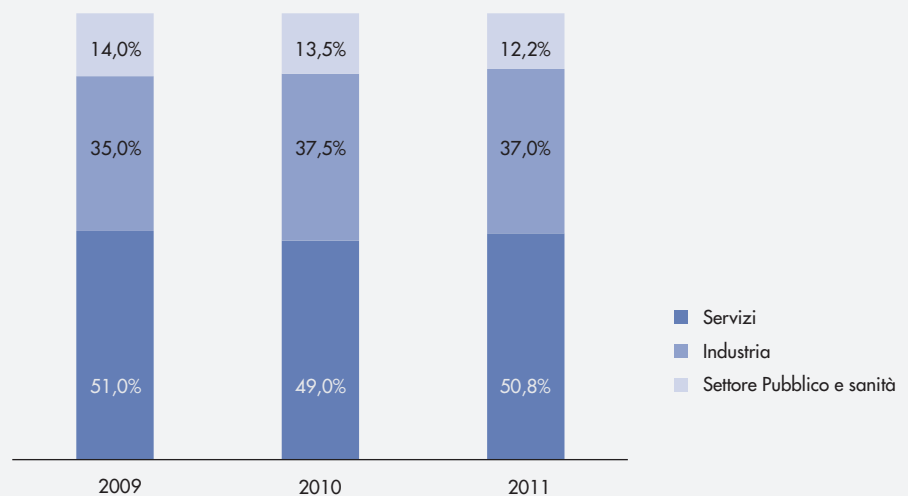
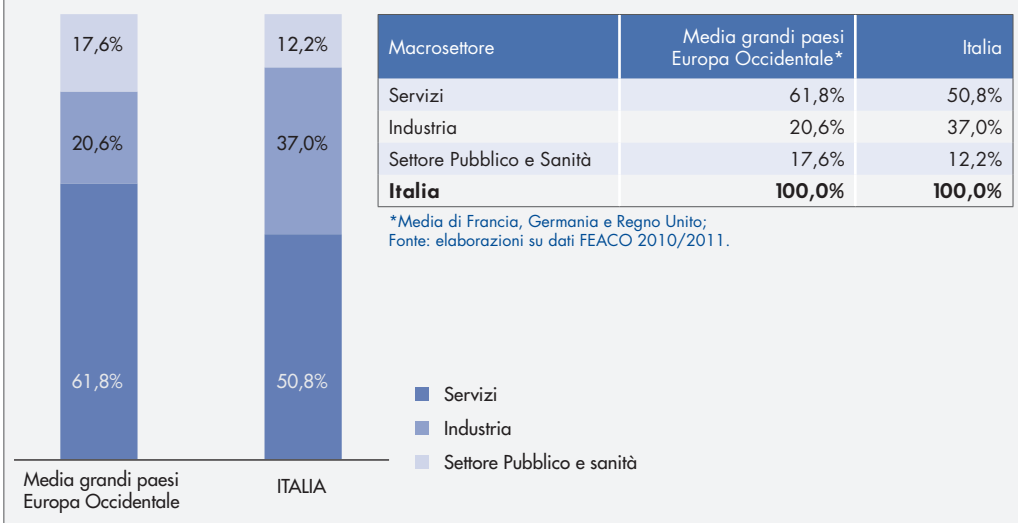


Fig. 25

Confronto sul valore del Management Consulting in Italia e nei grandi paesi Europei per macrosettore economico - 2011



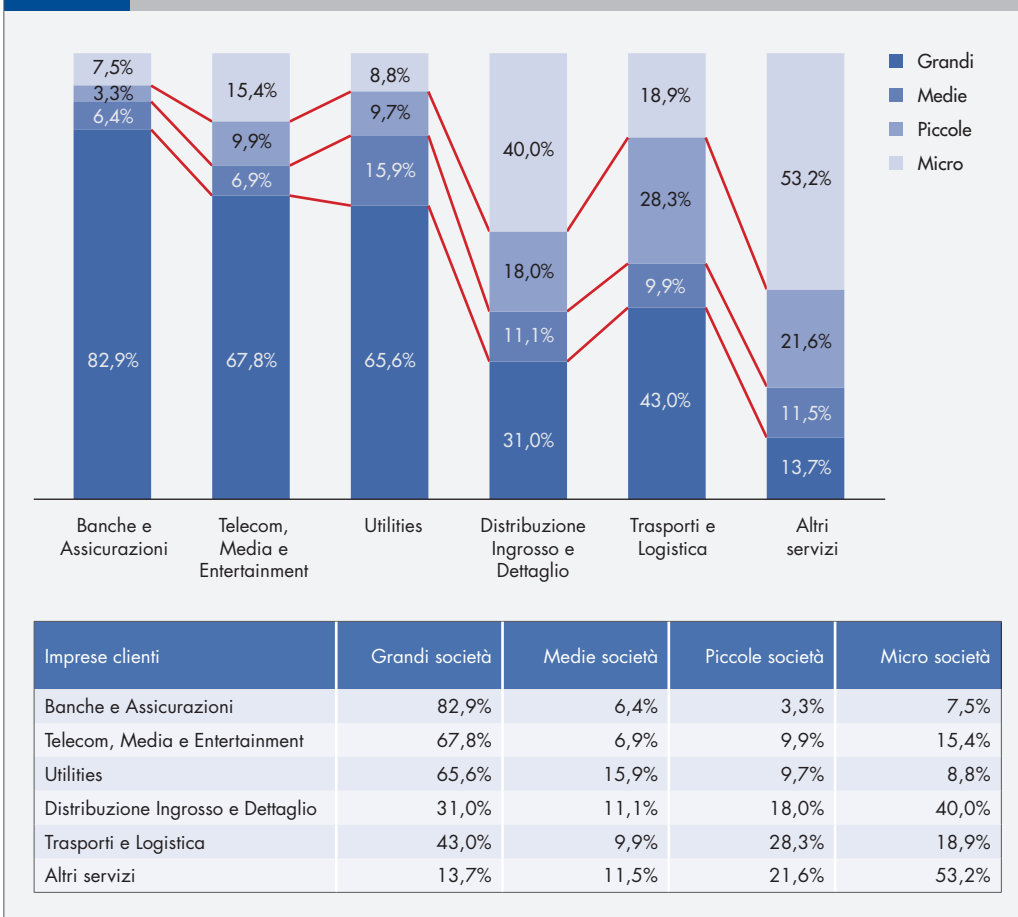
Sensibile il distacco dai paesi europei nel ricorso alla consulenza per il settore pubblico: ne conseguono la scarsa incidenza del MC sul PIL e la difficoltà registrata dalle medie imprese per gli onerosi tagli applicati alle spese in consulenza.

consulenza contribuisce ad aumentare ancora il gap con i paesi benchmark.

Data la rilevanza della consulenza rivolta alle società di Servizi, questo macro-settore dell'economia è stato analizzato rispetto alle principali categorie di attività che lo compongono, mediante l'analisi delle quote di mercato delle diverse classi di imprese. Da essa emerge come le grandi società di consulenza abbiano una presenza molto forte sul settore delle Banche, delle Utilities e delle Telecom-Media-Entertainment, settori caratterizzati da un numero limitato di player di grandi/grandissime dimensioni.

Fig. 26

Quote di mercato nei diversi settori del terziario per classi dimensionali - 2011



Le grandi società di MC presidiano la consulenza nel settore finanziario, nelle utilities e nell'industry telecom, media & entertainment.

## Clienti serviti

L'analisi relativa ai clienti serviti viene qui distinta tra i clienti del settore privato e i clienti del settore pubblico, nonché rispetto alla durata della relazione con il cliente.

Nel 2011 il fatturato delle attività di Management Consulting rivolte al settore privato, sulla base della ponderazione di quanto emerso dai questionari raccolti, risulta pari a circa 2,8 miliardi di euro e si distribuisce:

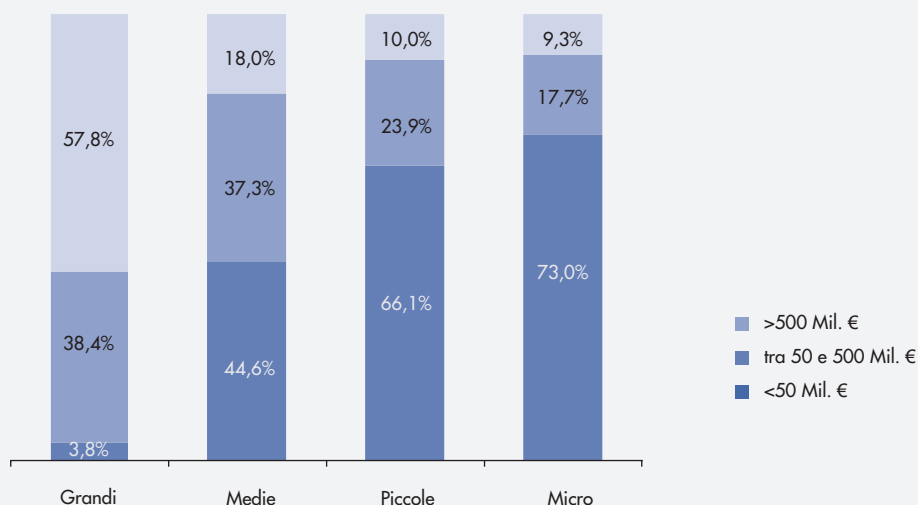
- per il 31,1% verso imprese clienti di grandi dimensioni (con un fatturato maggiore di 500 milioni);
- per il 30,1% verso imprese clienti di medie dimensioni (con un fatturato compreso tra i 50 e i 500 milioni);
- per il 38,8% verso società di piccole dimensioni (con un fatturato inferiore ai 50 milioni).

In particolare, le grandi società di consulenza sono focalizzate in prevalenza su clienti che hanno un fatturato superiore ai 500 milioni di euro, laddove le micro e le piccole società di consulenza sono maggiormente concentrate su clienti con un fatturato inferiore ai 50 milioni di euro.

Fig. 27

Management Consulting nel settore privato: distribuzione del fatturato per tipologia di imprese cliente - 2011

Società di consulenza	Imprese clienti <50 Mil. €	Imprese clienti tra 50 e 500 Mil. €	Imprese clienti >500 Mil. €
Grandi società	3,8%	38,4%	57,8%
Medie società	44,6%	37,3%	18,0%
Piccole società	66,1%	23,9%	10,0%
Micro società	73,0%	17,7%	9,3%
<b>Totale Italia</b>	<b>38,8%</b>	<b>30,1%</b>	<b>31,1%</b>



Gli stessi dati analizzati dal punto di vista della domanda evidenziano come le grandi imprese comprino in prevalenza dalle grandi società di consulenza (le grandissime imprese industriali o di servizi comprano quasi l'80% della consulenza dalle grandi società di consulenza). Al contrario, le piccole-medie imprese sono servite solo marginalmente dalle grandi società di consulenza e si rivolgono in prevalenza a micro società di consulenza (il 55% della consulenza che richiedono).

Si conferma come le imprese clienti di maggiori dimensioni si rivolgano in prevalenza a grandi società di consulenza mentre le imprese di minori dimensioni tendono a rivolgersi, per motivi di costi e di approccio, a piccole società di consulenza.

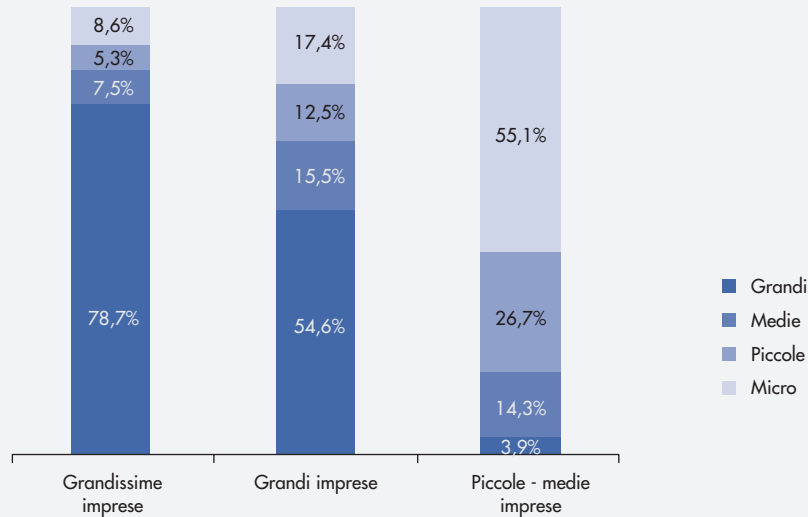
Nel 2011 il fatturato da attività di Management Consulting rivolte al settore pubblico, sulla base della ponderazione di quanto emerso dai questionari raccolti, risulta pari a circa 390 milioni di euro e si distribuisce:

- per il 51,6% verso le Amministrazioni Centrali;
- per il 28,1% verso le Amministrazioni Locali;
- per il 20,3% verso la Sanità.

**Fig. 28**

Quote di mercato MC nel settore privato per classi dimensionali - 2011

Imprese clienti	Grandi società	Medie società	Piccole società	Micro società
Grandissime imprese (> 500 Mil.)	78,7%	7,5%	5,3%	8,6%
Grandi imprese (tra 50 e 500 Mil.)	54,6%	15,5%	12,5%	17,4%
Piccole-medie imprese (<50 Mil.)	3,9%	14,3%	26,7%	55,1%



**Nel settore privato le società di MC servono aziende dimensionalmente simili per motivi di costo e approccio.**

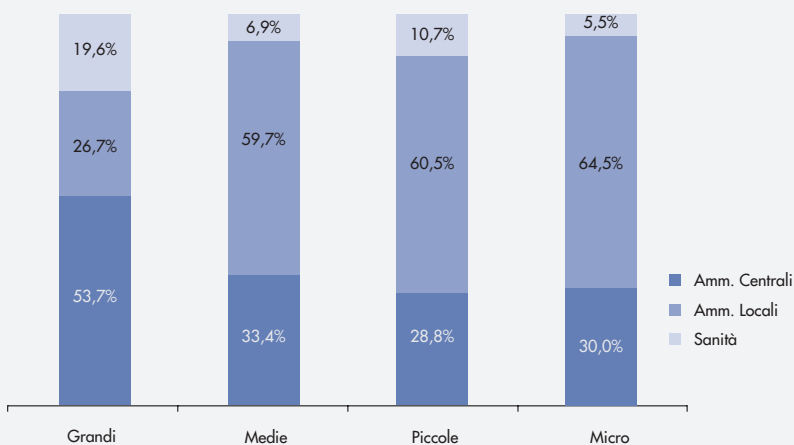
Nel settore pubblico, le grandi società di consulenza presentano una distribuzione di fatturato indirizzata in prevalenza verso le Amministrazioni Centrali (il 54% loro fatturato nella PA). Tutte le altre società di consulenza si indirizzano in prevalenza verso le Amministrazioni Locali, con una percentuale del loro fatturato PA che varia dal 61% delle piccole al 60% delle medie.

**Fig. 29**

Management Consulting nel settore pubblico: distribuzione del fatturato per tipologia di Amministrazione cliente - 2011

Società di consulenza	Amministrazioni Centrali*	Amministrazioni Locali	Sanità
Grandi società	53,7%	26,7%	19,6%
Medie società	33,4%	59,7%	6,9%
Piccole società	28,8%	60,5%	10,7%
Micro società	30,0%	64,5%	5,5%
<b>Totale PA</b>	<b>40,6%</b>	<b>46,9%</b>	<b>12,5%</b>

\* Sono comprese anche altre aziende pubbliche (ad esempio, ANAS, Poste Italiane, ecc.)

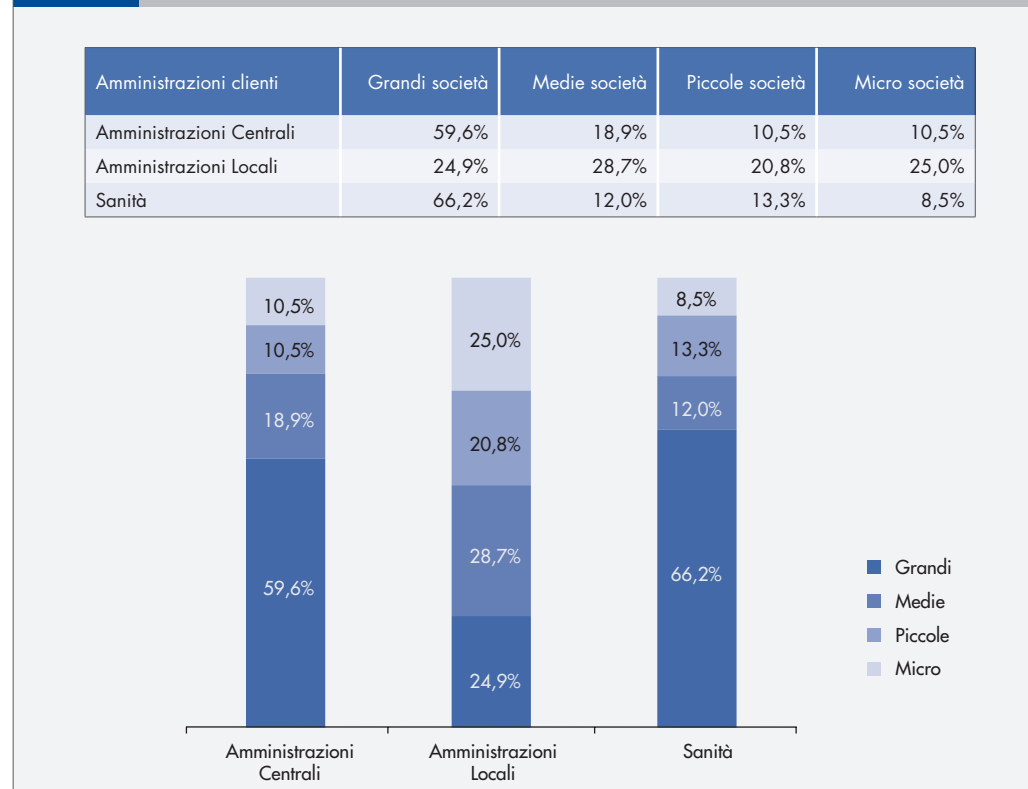


**Le grandi società di consulenza servono le Amministrazioni Centrali e la Sanità in misura molto maggiore alle altre classi dimensionali, rivolte soprattutto alle Amministrazioni locali.**

Gli stessi dati visti dal lato della domanda mettono in evidenza come le Amministrazioni Centrali e la Sanità comprino consulenza in prevalenza dalle grandi società (rispettivamente il 60% e il 66% della consulenza che richiedono).

Al contrario le Amministrazioni Locali si rivolgono in prevalenza a micro società di consulenza (il 36% della consulenza che richiedono). Anche le medie società di consulenza si rivelano molto presenti nelle Amministrazioni Locali rispetto alle quali hanno una quota di mercato più che doppia rispetto a quella che le caratterizza a livello di sistema Italia: hanno circa 29% del fatturato di consulenza delle Amministrazioni Locali contro il 14% a livello complessivo nazionale.

**Fig. 30** Quote di mercato MC nel settore pubblico per classi dimensionali - 2011



Nel 2011 il fatturato da attività di Management Consulting, sulla base della ponderazione di quanto emerso dai questionari raccolti, si è distribuito in base alla durata della relazione con il cliente secondo il seguente andamento:

- per il 55% con clienti consolidati (clienti con cui la società di consulenza ha rapporti abbastanza regolari da oltre 5 anni)
- per il 36% con clienti ricorrenti (clienti con cui la società di consulenza ha rapporti abbastanza regolari da più di 1 anno e meno di 5 anni)
- per il 9% con nuovi clienti.

Le grandi società di consulenza tendono ad avere un maggior peso di clienti consolidati e ricorrenti anche in relazione al fatto che sono, in generale, società che operano da molto tempo sul mercato, laddove soprattutto tra le piccole e micro società ci sono molte società di recente costituzione che non hanno ancora avuto il tempo di consolidare un parco clienti.

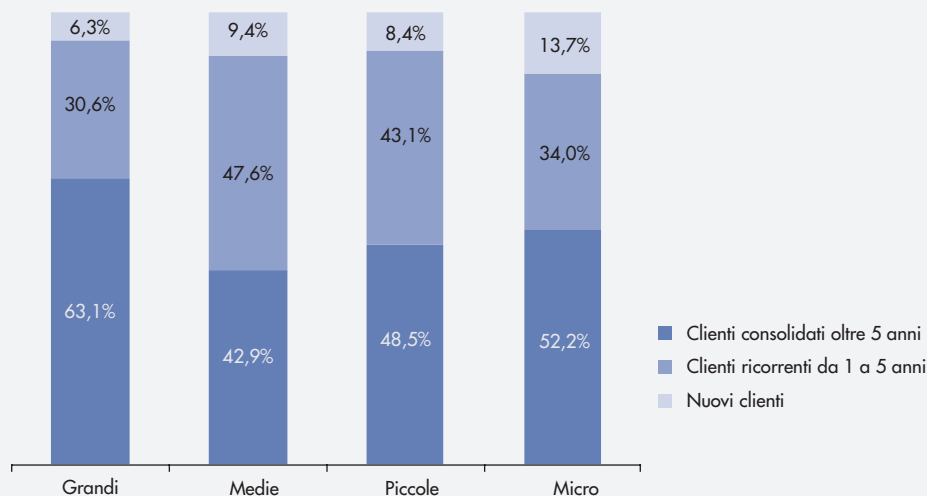
Oltre ai fattori ostativi legati alla giovane età di alcune società, appare evidente come le società di consulenza cerchino la fidelizzazione del cliente e come questa fidelizzazione, al di là del maggiore dinamismo introdotto dalle gare promosse dagli uffici acquisti e dal maggior livello di concorrenza che caratterizza i momenti di crisi, rappresenti ancora la quota predominante del loro fatturato.



Fig. 31

Distribuzione del fatturato MC rispetto alla durata della relazione con i clienti - 2011

	Clienti consolidati oltre 5 anni	Clienti ricorrenti da 1 a 5 anni	Nuovi clienti
Grandi società	63,1%	30,6%	6,3%
Medie società	42,9%	47,6%	9,4%
Piccole società	48,5%	43,1%	8,4%
Micro società	52,2%	34,0%	13,7%
<b>Totale Italia</b>	<b>55,0%</b>	<b>35,8%</b>	<b>9,2%</b>



## Presenza internazionale

La presenza internazionale delle società di Management Consulting è stata valutata sia in termini di fatturato proveniente da progetti svolti all'estero (per clienti italiani o stranieri) sia in termini di numerosità delle società che svolgono progetti all'estero.

Il fatturato realizzato all'estero dalle società di Management Consulting è di circa 330 milioni di euro: il 10% del fatturato complessivo del settore. L'export si presenta in forte crescita rispetto ai 270 milioni di euro del 2010, con un aumento del 22% che ha permesso alle imprese di consulenza di superare i freni di un mercato interno poco dinamico (+3% nel 2011). Nonostante un aumento marcato, l'apertura all'internazionalizzazione del settore del Management Consulting si presenta ancora molto inferiore a quella generale delle imprese italiane, considerando che nel 2010 l'export Italia pesava sul PIL il 26,6%.

La crescita dell'export che ha caratterizzato il Management Consulting nel 2011 è significativa non solo dal punto di vista quantitativo (l'incremento del 22%) ma anche e soprattutto per l'allargamento della base delle società di consulenza che operano all'estero, passate dal 14% al 22%, con un ulteriore 9% di società che si stanno organizzando per entrare sui mercati esteri.

Le grandi società di consulenza rimangono le più attive sui mercati esteri, dove realizzano in media il 16% del proprio fatturato. Questo si verifica sia perché la maggiore dimensione permette loro di affrontare in maniera sistematica una strategia di internazionalizzazione, sia perché molte di esse appartengono a gruppi internazionali e la presenza sui mercati esteri rientra in una scelta di servire dall'Italia alcuni paesi emergenti.

Fig. 32

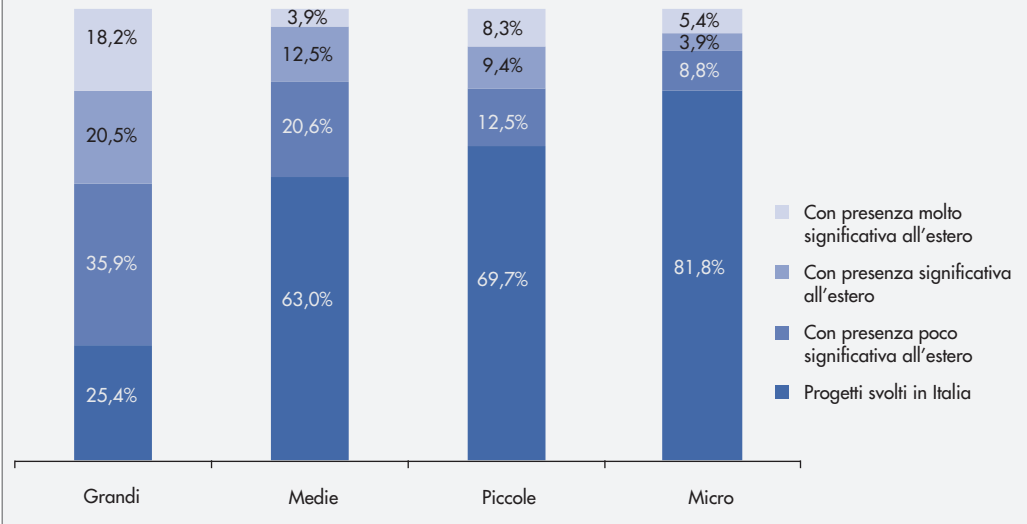
Fatturato MC da progetti all'estero per classi dimensionali - 2011

	Fatturato estero (Mil. €)	% fatturato totale
Grandi società	221	15,9%
Medie società	24	5,7%
Piccole società	45	8,9%
Micro società	40	4,5%
<b>Italia</b>	<b>330</b>	<b>10,3%</b>

**Buona la crescita dell'export, sia in termini di fatturato che di presenza all'estero, a compensare le stagnazioni del mercato domestico.**

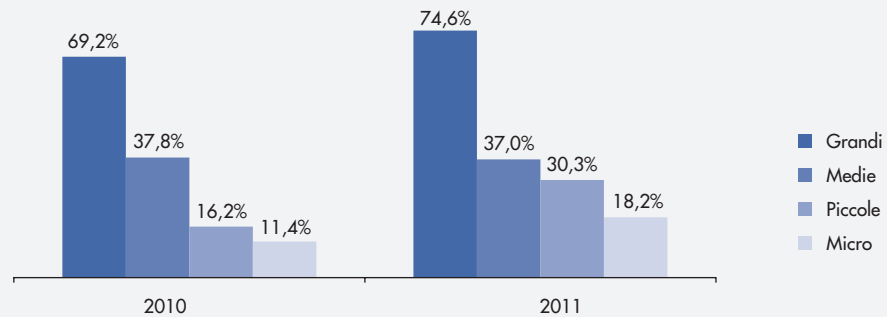
**Fig. 33** Distribuzione delle società per localizzazione dei progetti -2011

	Con progetti solo in Italia	Con presenza poco significativa all'estero (fatt. estero <=10%)	Con presenza significativa all'estero (fatt. estero 10-30%)	Con presenza molto significativa all'estero (fatt. estero > 30%)
Grandi società	25,4%	35,9%	20,5%	18,2%
Medie società	63,0%	20,6%	12,5%	3,9%
Piccole società	69,7%	12,6%	9,4%	8,3%
Micro società	81,8%	8,8%	3,9%	5,4%
<b>Totale Italia</b>	<b>79,7%</b>	<b>9,7%</b>	<b>4,9%</b>	<b>5,8%</b>



**Fig. 34** Distribuzione delle società MC con progetti all'estero - 2010 e 2011

	2010	2011	2011/10
Grandi società	69,2%	74,6%	7,8%
Medie società	37,8%	37,0%	-2,2%
Piccole società	16,2%	30,3%	87,0%
Micro società	11,4%	18,2%	59,6%
<b>Italia</b>	<b>14,0%</b>	<b>20,3%</b>	<b>55,0%</b>

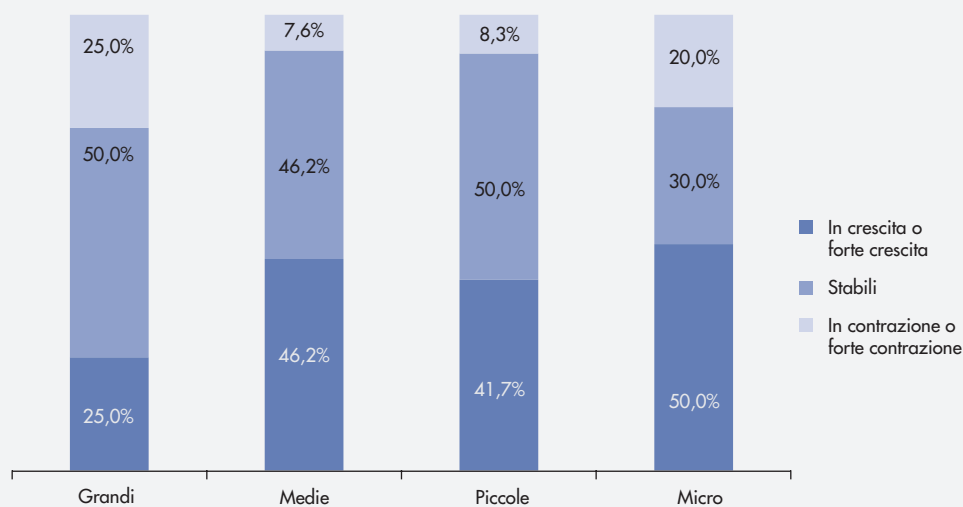


La dimensione delle grandi società le rende favorite nel processo di internazionalizzazione.

Il generale trend di crescita dell'internazionalizzazione non risulta comunque privo di problemi e dal questionario emerge come esista quasi il 20% delle imprese (in particolare le grandi e le micro imprese) che nel corso del 2011 hanno ridotto il proprio grado di internazionalizzazione. La significativa crescita di export è affidata a poco più di un terzo delle imprese (il 37% circa), con il 44% delle imprese che mantengono stabile il proprio grado di internazionalizzazione.

**Fig. 35** Andamento dell'export MC dal 2010 al 2011 per classi dimensionali

	In contrazione o forte contrazione	Stabili	In crescita o forte crescita
Grandi società	25,0%	50,0%	25,0%
Medie società	7,6%	46,2%	46,2%
Piccole società	8,3%	50,0%	41,7%
Micro società	20,0%	30,0%	50,0%
<b>Italia</b>	<b>18,7%</b>	<b>44,0%</b>	<b>37,3%</b>



Per quanto riguarda le scelte di sviluppo di una presenza internazionale e con riferimento alle sole imprese che dichiarano di svolgere parte dell'attività all'estero, si riscontra come siano in particolare le grandi società di consulenza a utilizzare sedi estere come principale veicolo di internazionalizzazione (nel 58% dei casi) mentre le micro e le piccole imprese si rifanno principalmente a "collaborazioni spot" (rispettivamente nel 50% e nel 46% dei casi). Le "joint venture" si presentano come uno strumento trasversale adottato in maniera pressoché analoga da tutte le classi dimensionali di imprese (tra il 15 e il 20% dei casi), in moltissimi casi usato insieme con altri approcci.

Il percorso di internazionalizzazione delle grandi imprese, anche in relazione al fatto che molte di loro sono parte di un network global, si caratterizza per un elevato livello di strutturazione. Al contrario, il forte ricorso da parte delle micro e delle piccole imprese a collaborazioni spot, pur essendo rapido e flessibile, si configura più come un primo passo per acquisire conoscenza dei mercati esteri. È probabile però che debba lasciare posto a forme di presenza più stabili.

L'internazionalizzazione delle società di Management Consulting si rivolge in particolare agli altri paesi dell'Unione Europa (43% del fatturato export), probabilmente per aspetti di vicinanza geografica e di profilo giuridico-istituzionale. Il rimanente 57% si distribuisce sulle diverse aree geografiche, tra cui spiccano l'est Europa e il Medio-Oriente dal momento che molte imprese di consulenza globali affidano queste aree al coordinamento delle loro consociate italiane.

Gli aspetti che più sembrano ostacolare un ulteriore sviluppo dell'internazionale delle imprese di Management Consulting vengono ricondotti in particolare a motivi finanziari e organizzativi (quali l'assenza di reti e di convenzioni di cooperazione). Seguono a ruota le problematiche legate alle risorse umane. Gli aspetti legati ad aspetti normativo-istituzionali e al reperimento delle informazioni vengono considerati meno importanti.

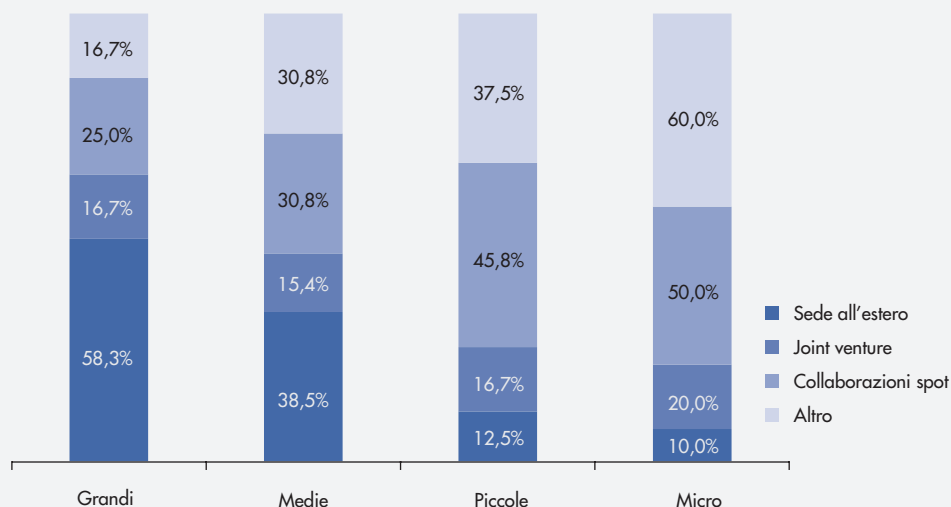
Una lettura in chiave dimensionale degli ostacoli all'internazionalizzazione evidenzia come le grandi imprese tendano a considerare meno rilevanti gli ostacoli al percorso di internazionalizzazione.

Questo approfondimento sulle strategie di sviluppo internazionale delle società di Management

**Forte strutturazione della presenza all'estero delle grandi società di MC; primi passi conoscitivi, con forme più flessibili e rapide da parte delle micro e delle piccole imprese.**

**Fig. 36** Percentuale di società MC per forma di internazionalizzazione utilizzata e classe dimensionale - 2011

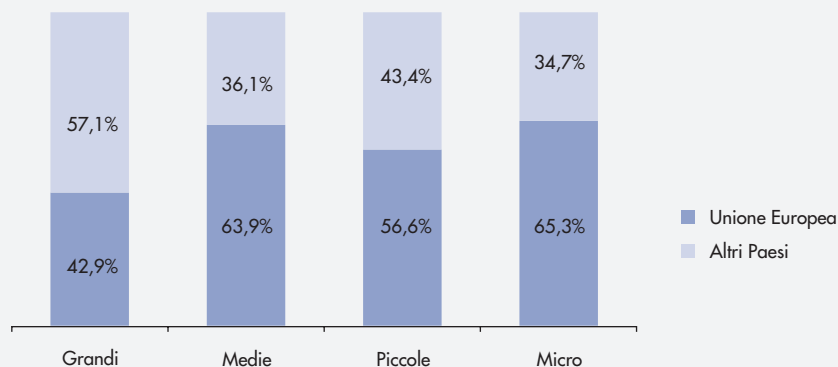
	Sede all'estero	Joint venture	Collaborazioni spot	Altro
Grandi società	58,3%	16,7%	25,0%	16,7%
Medie società	38,5%	15,4%	30,8%	30,8%
Piccole società	12,5%	16,7%	45,8%	37,5%
Micro società	10,0%	20,0%	50,0%	60,0%
<b>Italia</b>	<b>11,1%</b>	<b>19,5%</b>	<b>48,9%</b>	<b>56,4%</b>



**Tra i mercati esteri serviti prevalgono i Paesi dell'Unione europea, l'est Europa e il Medio-Oriente.**

**Fig. 37** Distribuzione del fatturato export delle società MC per mercato estero - 2011

	Unione Europea	Altri paesi
Grandi società	42,9%	57,1%
Medie società	63,9%	36,1%
Piccole società	56,6%	43,4%
Micro società	65,3%	34,7%
<b>Totale imprese esportatrici</b>	<b>43,3%</b>	<b>56,7%</b>



Consulting evidenzia come l'export - e in particolare l'entrata nei paesi emergenti - potrebbe rappresentare per il settore del Management Consulting la via maestra attraverso la quale consolidare la ripresa e lo sviluppo, a fronte di un'economia domestica che non riesce ancora a ripartire.

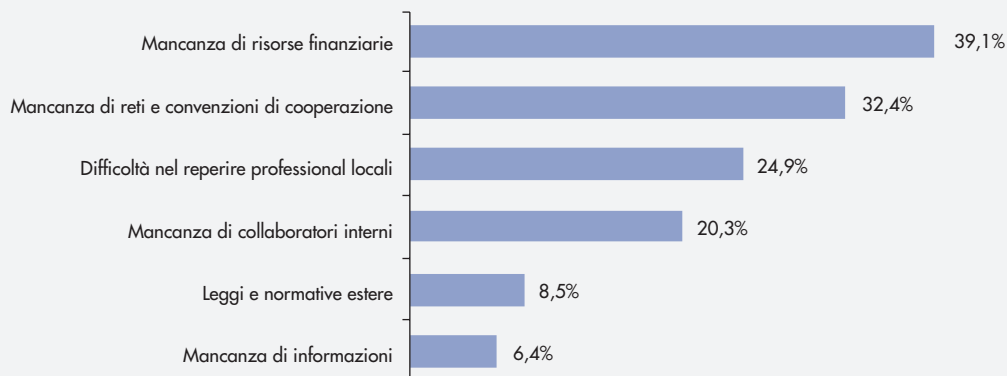
Lo sviluppo dell'internazionalizzazione richiederebbe, però, di affrontare il limite delle ridotte dimensioni delle società di consulenza, attraverso scelte di aggregazioni (anche rispetto a mercati specifici) e/o attraverso un intervento mirato di policy.

Fig. 38

Principali ostacoli che inibiscono/rallentano lo sviluppo dell'export di servizi di consulenza - 2011

Fattore di ostacolo	Per nulla o poco rilevante	Mediamente rilevante	Molto o moltissimo rilevante	Non so
Leggi e normative estere	63,3%	12,2%	8,5%	15,9%
Mancanza di informazioni	54,2%	33,8%	6,4%	5,6%
Mancanza di reti e convenzioni di cooperazione	25,4%	30,8%	32,4%	11,4%
Difficoltà nel reperire professional locali	56,0%	10,1%	24,9%	9,1%
Mancanza di collaboratori interni	55,6%	12,7%	20,3%	11,4%
Mancanza di risorse finanziarie	32,8%	12,6%	39,1%	15,6%

% risposte "molto o moltissimo rilevante"

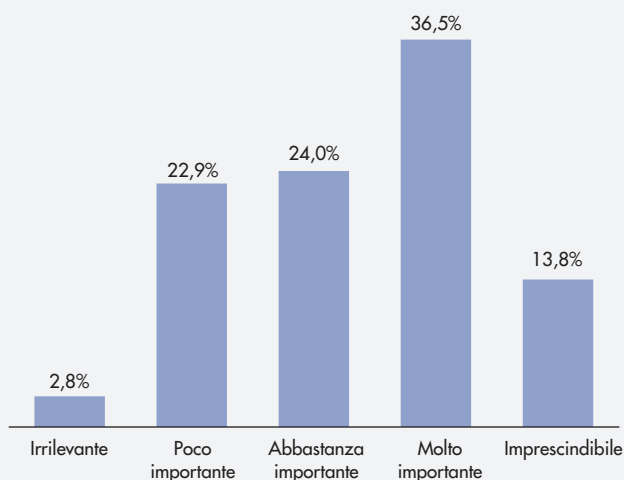


## Investimenti in comunicazione e strumenti utilizzati

Le società di consulenza considerano l'investimento in comunicazione importante: più del 50% lo considerano molto importante o addirittura imprescindibile, contro un 25% che lo considerano poco importante o irrilevante. Ciò mette in evidenza come prevalgano largamente le aziende che sono consapevoli del ritorno sul fatturato degli investimenti fatti in comunicazione esterna ed interna.

Fig. 39

Importanza dell'investimento in comunicazione delle società MC - 2011



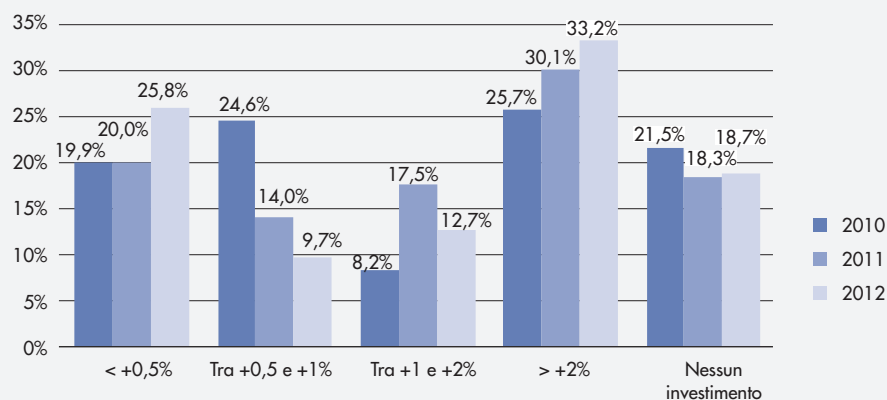
Gli aspetti finanziari e organizzativi in primis, poi le problematiche legate alle risorse umane, sono i principali ostacoli al processo di internazionalizzazione del MC.

La fase di ripresa del 2011 e 2012 è accompagnata da un aumento di imprese che investono maggiormente in comunicazione: le imprese con oltre il 2% del proprio budget in comunicazione passano progressivamente dal 25,7% del 2010 al 33,2% previsto per il 2012. Benché si mantenga ancora alta la quota di imprese che non investono in comunicazione (seppur in discesa dal 21,5% al 18,7%), è importante ricordare che molte imprese – soprattutto quelle di micro-piccola dimensione – si insediano in piccole nicchie, la cui attività – compresa quella di comunicazione – è spesso legata e collegata a relazioni personali determinando una mancanza di percezione del bisogno di comunicare verso un mercato più ampio. Al tempo stesso l'analisi dei dati prospettici evidenzia come le imprese che più prevedono di crescere nel 2012 sono quelle che danno maggiore attenzione alla comunicazione.

**Fig. 40** Distribuzione dell'investimento complessivo in comunicazione in % sul fatturato nel periodo 2010-2012

Percentuale sul fatturato	2010	2011	2012*
< +0,5%	19,9%	20,0%	28,5%
Tra +0,5 e +1%	24,6%	14,0%	9,7%
Tra +1 e +2%	8,2%	17,5%	12,7%
> +2%	25,7%	30,1%	33,2%
Nessun investimento	21,5%	18,3%	18,7%

\* Previsione



Sempre differenziando per classi dimensionali, si è proceduto all'analisi degli strumenti che la comunicazione d'impresa ha a disposizione e che utilizza quotidianamente. Raggruppando idealmente gli strumenti in alcune consolidate macro-categorie, quali strumenti di gestione del brand (company profile, brand identity, brochure istituzionale), di comunicazione tradizionale (pubblicazioni e monografie; pubblicità televisiva, radiofonica e su carta stampata; relazioni pubbliche, con la stampa e lobbying; eventi e sponsorizzazioni, regalistica) e di comunicazione innovativa (siti web; mailing e email newsletter; web advertising; presenza sui social media e network (Facebook, Twitter, LinkedIn, Wikipedia, You Tube, ecc.) possiamo notare che nel caso della categoria gestione del brand, al crescere della classe dimensionale cresce anche l'utilizzo di tali strumenti (il 100% delle aziende 50+ li utilizza a fronte di un 40% di microimprese che ancora non se ne è dotato).

La situazione della comunicazione tradizionale si mostra assolutamente analoga: più cresce la dimensione aziendale più si riscontra la percezione dell'utilità di un'attività di comunicazione coordinata attorno al sapiente utilizzo di pressoché tutti gli strumenti a disposizione. Con particolare riferimento alla pubblicità, nella dimensione piccola-media, essa viene ancora poco utilizzata mentre le grandi aziende la ritengono focale, con circa l'80% delle stesse che la pianificano. Anche le pubblicazioni e le monografie – da sempre tradizionale strumento di posizionamento delle imprese presso gli stakeholder – sono usate dalla generalità delle grandi aziende e quasi sconosciute dalle micro-piccole-medie. Quasi il 60% delle aziende invece non utilizza gli strumenti tipicamente relazionali, ovvero le PR e le relazioni con la

Fig. 41

Grado di utilizzo e modalità degli strumenti di comunicazione

**Strumenti Classici**

Company profile/ brand identity	Acquisiti esternamente	Sviluppati internamente	Non utilizzati
Grandi società	21,4%	78,6%	0,0%
Medie società	13,5%	64,9%	21,6%
Piccole società	14,1%	67,2%	18,8%
Micro società	2,8%	58,3%	38,9%

Brochure istituzionale	Acquisiti esternamente	Sviluppati internamente	Non utilizzati
Grandi società	35,7%	64,3%	0,0%
Medie società	16,2%	67,6%	16,2%
Piccole società	24,2%	53,2%	22,6%
Micro società	5,6%	63,9%	30,6%

Pubblicità su TV/ Radio/Stampa	Acquisiti esternamente	Sviluppati internamente	Non utilizzati
Grandi società	0,0%	78,6%	21,4%
Medie società	13,5%	13,5%	73,0%
Piccole società	20,3%	9,4%	70,3%
Micro società	8,3%	8,3%	83,3%

**Strumenti Digitali**

E-mailing/ E-mail newsletter	Acquisiti esternamente	Sviluppati internamente	Non utilizzati
Grandi società	0,0%	100,0%	0,0%
Medie società	2,6%	71,1%	26,3%
Piccole società	3,1%	85,9%	10,9%
Micro società	8,3%	66,7%	25,0%

Pubblicità su Internet	Acquisiti esternamente	Sviluppati internamente	Non utilizzati
Grandi società	7,1%	21,4%	71,4%
Medie società	10,5%	26,3%	63,2%
Piccole società	9,4%	39,1%	51,6%
Micro società	11,1%	30,6%	58,3%

Comunicazione su Social Media/Social Networks	Acquisiti esternamente	Sviluppati internamente	Non utilizzati
Grandi società	0,0%	64,3%	35,7%
Medie società	10,5%	31,6%	57,9%
Piccole società	7,8%	48,4%	43,8%
Micro società	2,8%	44,4%	52,8%

stampa, a fronte, invece, di un'attività di relazioni istituzionali e di lobbying che cresce al crescere della dimensione aziendale, con un massiccio utilizzo fatto dalle grandi aziende (oltre l'80%) e un basso uso delle micro, piccole e medie (rispettivamente 20%, 40%, 30% circa). Eventi e sponsorizzazioni sono usati nel 60% dei casi.

Della comunicazione innovativa traiamo invece una fotografia decisamente dinamica e che lascia immaginare un futuro – come è per tutti i settori merceologici – decisamente in crescita: a cominciare dalla presenza di siti web che lascia ormai scoperte solo il 10% delle aziende (con una curiosa sottoutilizzazione da parte delle più grandi), per continuare con una decisa pianificazione di comunicazione via email e newsletter contenenti informazioni e notizie sull'azienda e il settore. Non è decollata ancora la pubblicità su internet (a differenza di quella tradizionale che resiste, come visto in precedenza): solo la metà delle aziende del campione utilizza il web advertising. Più del 45% delle aziende è già presente sulle piattaforme social, con una dinamica che vede crescere tale presenza al crescere della classe dimensionale, ma non in maniera eclatante. Ciò ulteriormente dimostra quanto i nuovi media siano, ben più dei tradizionali mass media, adatti a comunicare le realtà medio-piccole come le medio-grandi. Se poi passiamo a considerare quanta comunicazione viene ideata e prodotta internamente e quanto esternamente all'azienda, vediamo dunque come le imprese di maggiori dimensioni (con più di 50 dipendenti), sviluppino gli strumenti più frequentemente con risorse interne. Ciò è particolarmente vero per la brand identity e il company profile, per le diverse forme pubblicitarie (televisiva, radiofonica, su carta stampata) e per le pubblicazioni istituzionali nonché per le attività cosiddette di relazione "istituzionale" (public affairs e lobbying). La comunicazione web risulta, abbastanza paradossalmente rispetto ai dati correnti sul fatturato di comunicazione aggregato mondiale e nazionale, strumento utilizzato più dalle aziende di minore dimensioni che invece non utilizzano pubblicità, pubblicazioni, public affairs e lobbying, né regalistica e gadget come strumenti di comunicazione.

L'analisi mostra come gli strumenti comunicativi – a prescindere dalla classe dimensionale – siano solo in minima parte acquisiti dall'esterno, ad eccezione della pubblicità via internet e degli strumenti di identity, di norma demandati ad agenzie e società specializzate.

Nel contempo, però, le aziende di minori dimensioni, a fronte della loro specializzazione sui vari settori di consulenza, mostrano una maggiore propensione all'acquisto dall'esterno delle attività di comunicazione, atteggiamento particolarmente accentuato nella classe 3-9 addetti, il 54,7% delle quali fa produrre esternamente gli strumenti comunicativi, mentre il 35,9% è preparato a produrli e gestirli autonomamente.

I media innovativi, quando utilizzati, sono anch'essi contraddistinti da uno sviluppo interno. Gli strumenti maggiormente utilizzati sono le email/newsletter, nuova interessante forma di web marketing sviluppata nella stragrande maggioranza dei casi, internamente. I siti web necessitano invece ancora, per il 45% delle aziende (soprattutto classi micro-piccola), di apporto esterno.

La presenza su social media, ancora sottodimensionata rispetto all'utilizzo di forme più tradizionali di comunicazione, è comunque caratterizzata nuovamente da uno sviluppo con risorse umane interne all'azienda: 63,3% (classe + 50 addetti), 31,6% (classe 10-49), 48,4% (classe 3-9), 44,4% (classe 1-2).



## Percorsi di crescita

La frammentazione del settore è in parte legata a fenomeni di continua natalità di micro imprese, un fenomeno che, anche viste le necessità di auto-occupazione, è probabile che continui nel medio-lungo periodo. A questa frammentazione si contrappone lo sviluppo delle grandi/grandissime imprese di consulenza che negli ultimi anni – come classe dimensionale – hanno visto salire la loro quota di mercato.

È mancato in questi anni lo sviluppo delle medie società di consulenza, una categoria di imprese che appaiono troppo grandi per avere la flessibilità delle piccole e, al tempo stesso, troppo piccole per avere la strutturazione delle grandi.

Fig. 42

Andamento delle quote di mercato delle diverse classi dimensionali delle società MC (2009-2012)

	2009	2010	2011	2012
Grandi società	42,9%	41,1%	43,6%	44,6%
Medie società	13,8%	14,2%	13,2%	12,6%
Piccole società	15,4%	16,1%	15,7%	16,0%
Micro società	27,9%	28,6%	27,5%	26,8%

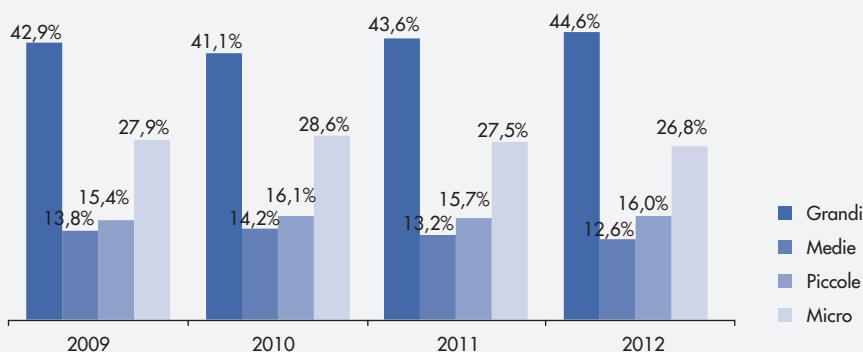
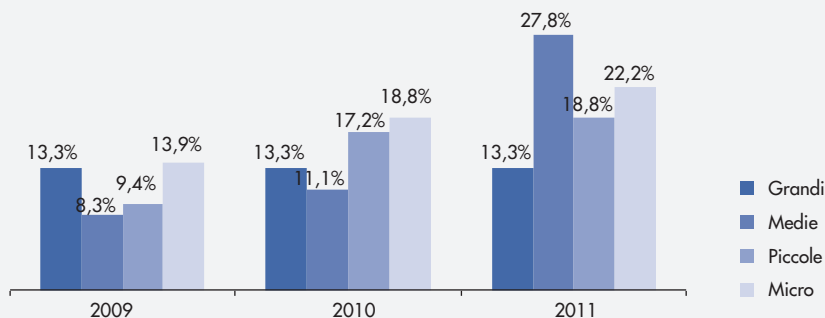


Fig. 43

Incidenza percentuale delle alleanze/network effettuate dalle società MC per classe dimensionale. Periodo 2009-2011

	2009	2010	2011
Grandi società	13,3%	13,3%	13,3%
Medie società	8,3%	11,1%	27,8%
Piccole società	9,4%	17,2%	18,8%
Micro società	13,9%	19,4%	22,2%
<b>Totale Italia</b>	<b>13,2%</b>	<b>18,9%</b>	<b>21,9%</b>

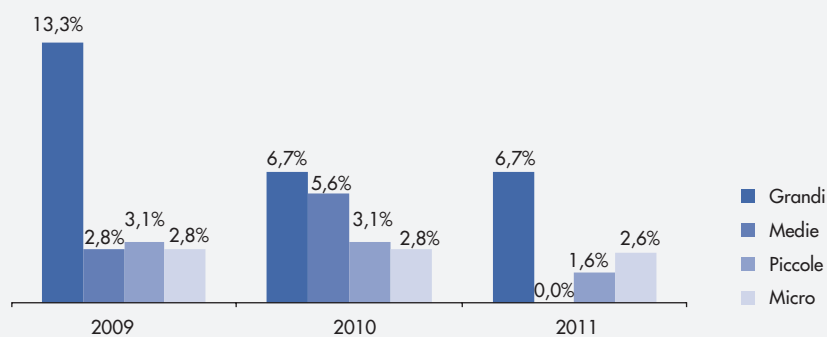


I percorsi di crescita esterna evidenziano come una quota crescente di società, soprattutto di società di medie dimensioni, stia guardando a strategie di alleanza/network. Le operazioni di fusione e acquisizione, sia per motivi di impegno finanziario sia per motivi di difficoltà/rischi di integrazione, rimangono una strategia marginale, adottata in prevalenza da grandi imprese.

Le strategie di alleanza/network sembrano offrire un percorso flessibile, tale comunque da valorizzare le specializzazioni e le relazioni dei partner.

**Fig. 44** Percentuale delle società MC che hanno effettuato fusioni-acquisizioni per classe dimensionale. Periodo 2009-2011

	2009	2010	2011
Grandi società	13,3%	6,7%	6,7%
Medie società	2,8%	5,6%	0,0%
Piccole società	3,1%	3,1%	1,6%
Micro società	2,8%	2,8%	2,8%
<b>Totale Italia</b>	<b>2,8%</b>	<b>2,9%</b>	<b>2,6%</b>



## Are di criticità nello sviluppo del Management Consulting

Il settore del Management Consulting in Italia, come risulta dai confronti con quattro paesi benchmark dell'Europa Occidentale, presenta un livello di sviluppo e di impatto molto inferiore a quello della Germania, del Regno Unito e, seppure in misura minore, della Francia.

Per cercare di capire come gli operatori leggono le ragioni di un più limitato sviluppo delle attività di Management Consulting nel nostro paese, sono state sottoposte nel questionario otto possibili ragioni (quattro legate alle caratteristiche della domanda di consulenza e quattro relative all'offerta di consulenza nel nostro paese).

La limitata propensione delle PMI italiane a investire in consulenza viene identificata da oltre i due terzi dei rispondenti quale la maggiore criticità allo sviluppo del settore del Management Consulting in Italia. Si tratta di un fattore esogeno fuori dal controllo delle società di consulenza e che, data la frammentazione del tessuto produttivo italiano, finisce per identificare come strutturale il gap rispetto al benchmark dei paesi UE.

La frammentazione del settore della consulenza è vista come un'area di grande criticità da parte di quasi il 50% delle società rispondenti. Segue poi il limitato ruolo giocato dalla Pubblica Amministrazione nello sviluppo del settore, in termini sia di investimenti diretti in consulenza sia di progetti finanziati, ad indicare un altro elemento strutturale che potrebbe avere un ruolo attivo ma che, per le difficoltà di budget, difficilmente potrà essere volano per lo sviluppo del settore.

Seguono poi - molto staccate - due criticità su cui le società di consulenza hanno modo di intervenire e su cui potrebbero effettuare una riflessione critica: l'innovazione che le società di consulenza sviluppano, e la visibilità che sanno crearsi. Date le difficoltà strutturali legate agli altri ostacoli, le società di consulenza dovrebbero più intensamente concentrarsi su questi due aspetti, aspetti che sono in gran parte sotto il loro controllo.

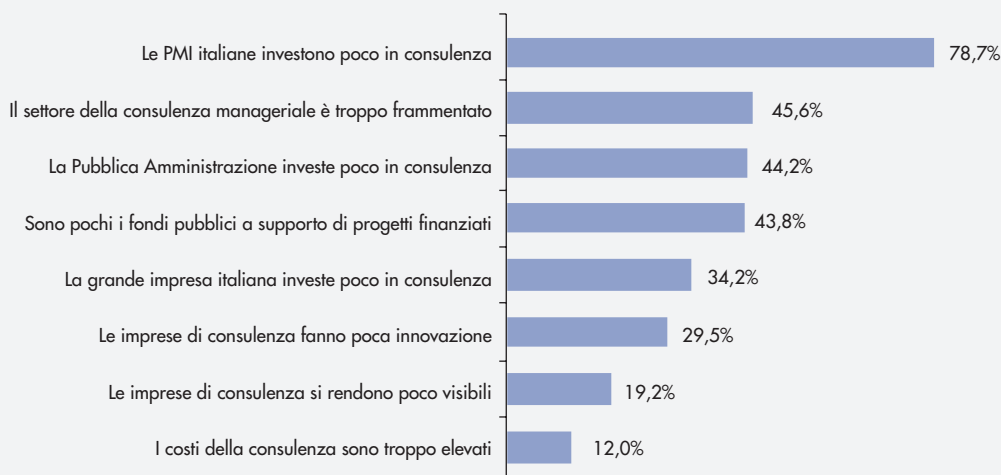
Il costo - già abbondantemente al di sotto della media europea - non viene visto come un ostacolo allo sviluppo del settore.

Rispetto a questo quadro generale, l'analisi delle risposte per classe dimensionale evidenzia come la limitata propensione delle PMI a investire in attività di consulenza sia identificata in tutte le classi come la principale causa del mancato sviluppo del settore del Management Consulting. Analogamente la frammentazione del settore della consulenza è considerata da tutte le imprese non di grandi dimensioni come il secondo o il terzo principale fattore di freno allo sviluppo, a evidenziare come il problema della frammentazione tocchi poco la grande impresa, mentre si presenta come problematica competitiva importante per tutte le altre imprese.

In generale le grandi imprese vedono il mercato bloccato dalla ridotta propensione a investire dei potenziali clienti (privati e pubblici). All'estremo opposto le micro imprese, al di là del problema delle PMI clienti, guardano alla Pubblica Amministrazione e alla sua incapacità di generare direttamente e indirettamente domanda di consulenza. In generale c'è poca sensibilità rispetto a fattori interni che le imprese sono in grado di controllare mentre maggiori sono i riferimenti a caratteristiche strutturali del mercato.

**Fig. 45** Fattori principali che inibiscono lo sviluppo del settore MC (% di molto/moltissimo importante)

Fattori	% molto importante
Le PMI italiane investono poco in consulenza	78,7%
Il settore della consulenza manageriale è troppo frammentato	45,6%
La Pubblica Amministrazione investe poco in consulenza	44,2%
Sono pochi i fondi pubblici a supporto di progetti finanziati	43,8%
La grande impresa italiana investe poco in consulenza	34,2%
Le imprese di consulenza fanno poca innovazione	29,5%
Le imprese di consulenza si rendono poco visibili	19,2%
I costi della consulenza sono troppo elevati	12,0%



**La limitata propensione delle PMI italiane a investire in consulenza è un fattore critico per oltre i 2/3 degli operatori del MC.**

**Fig. 46** Fattori principali che inibiscono lo sviluppo del settore MC per classi dimensionali

	Grandi	Medie	Piccole	Micro
Le PMI italiane investono poco in consulenza	71,4%	80,0%	65,6%	80,6%
Il settore della consulenza manageriale è troppo frammentato	26,7%	42,9%	54,7%	44,4%
La Pubblica Amministrazione investe poco in consulenza	57,1%	28,6%	45,3%	44,4%
Sono pochi i fondi pubblici a supporto di progetti finanziati	38,5%	45,7%	39,1%	44,4%
La grande impresa italiana investe poco in consulenza	60,0%	31,4%	40,6%	33,3%
Le imprese di consulenza fanno poca innovazione	20,0%	40,0%	39,1%	27,8%
Le imprese di consulenza si rendono poco visibili	0,0%	17,1%	37,5%	16,7%
I costi della consulenza sono troppo elevati	20,0%	14,3%	17,2%	11,1%

# Un approfondimento sul settore Ricerca, Selezione e Outplacement in Italia

## Dimensione e struttura del settore RSO

Il settore “Ricerca, Selezione e Outplacement” raccoglie le imprese di consulenza che, previa specifica autorizzazione del Ministero del Lavoro, sono attive nel campo della ricerca, selezione e ricollocamento del personale.

Prima di passare a commentare i risultati dell’indagine è necessario fare una premessa di ordine metodologico sull’attendibilità delle stime riportate nel prosieguo. La ridotta dimensione del campione non consente di ottenere stime sufficientemente affidabili, pertanto ci si soffermerà solo su quei valori percentuali apprezzabili rinunciando all’analisi distinta tra classi di addetti.

Fig. 47 Il Settore della Ricerca, Selezione e Outplacement italiano in cifre - 2011

Dimensione	Numero	Fatturato (Mil. €)	Addetti	di cui professional
10 addetti e oltre	34	53	552	442
da 3 a 9 addetti	360	85	1972	1597
Fino a di 3 addetti	464	45	824	746
<b>Totale</b>	<b>858</b>	<b>183</b>	<b>3348</b>	<b>2785</b>

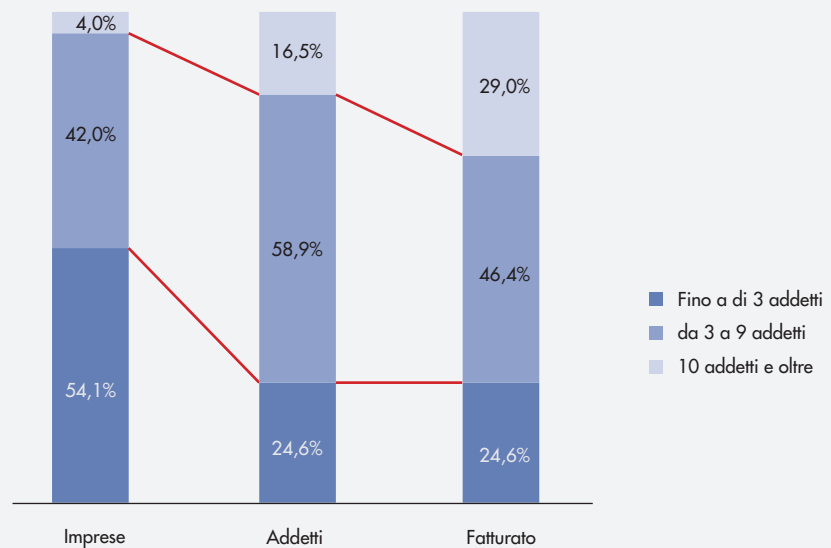
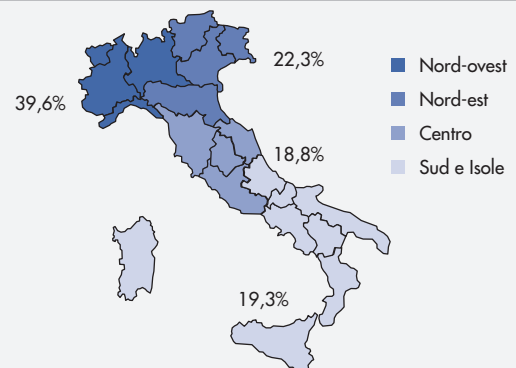


Fig. 51 Ripartizione percentuale delle società per localizzazione della sede legale - 2011

	Percentuale
Nord-ovest	39,6%
Nord-est	22,3%
Centro	18,8%
Sud e Isole	19,3%
<b>Italia</b>	<b>100,0%</b>



Il settore della “Ricerca, Selezione e Outplacement” vede operare in Italia circa 860 imprese, con un fatturato di 180 Mil. euro e con oltre 3.300 addetti, tra cui quasi 2.800 professional (oltre l’80% degli addetti complessivi). Per oltre il 50% dei casi si tratta di piccole società con non più di 2 addetti e per oltre il 40% di società con 3 - 9 addetti. Non manca però – come nel caso del Management Consulting – un ridotto nucleo di società di grandi dimensioni, soprattutto consociate o partner italiane di grandi network internazionali.

Le società di RSO sono in prevalenza localizzate nel Nord-Ovest (40%), anche in relazione all’industrializzazione storica del paese e alla presenza di Milano come grande polo di localizzazione.

## Focus sulle società con meno di 10 addetti

Questa parte dell’indagine si focalizza sulle società di “Ricerca, Selezione e Outplacement” con meno di 10 addetti, società che rappresentano oltre il 95% circa delle imprese, più del 70% del fatturato del settore e oltre l’80% dell’occupazione complessiva.

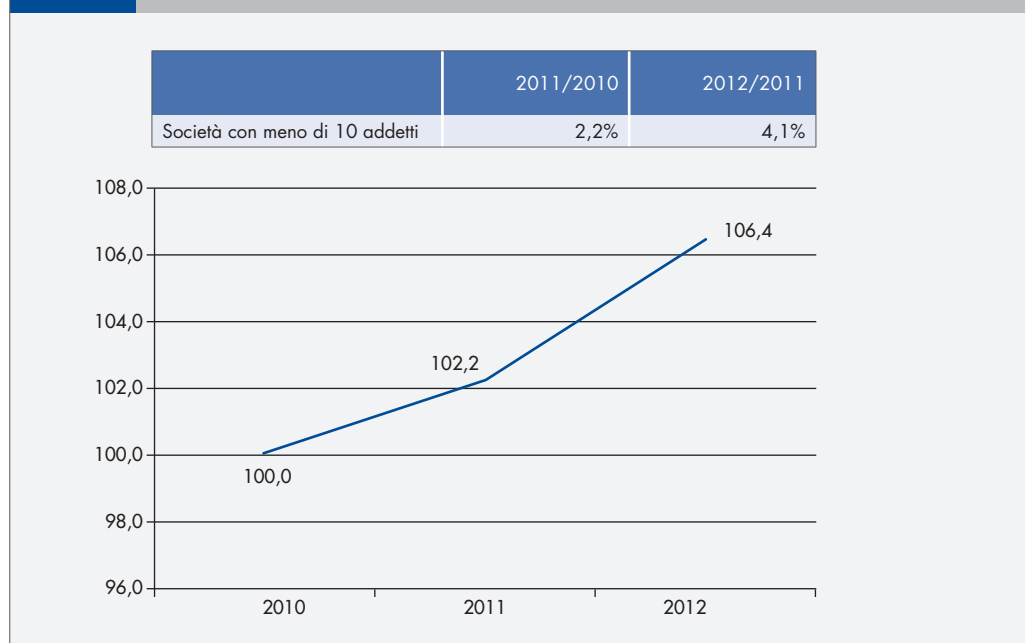
Tali società – dopo un 2010 difficile – hanno fatto registrare nel 2011 un aumento di fatturato di quasi il 2,2% e prevedono di registrare per il 2012 un ulteriore aumento superiore all’4,1%. Si tratta di dati e previsioni che possono essere sovrastimate per il duplice effetto di auto-selezione del campione (le imprese in forte difficoltà difficilmente rispondono ai questionari) e di selezione della popolazione (una parte delle imprese più in difficoltà chiude e questo loro calo non viene direttamente registrato).

Questa crescita è soprattutto trainata dalle micro imprese (tra 1 e 2 addetti) che crescono, in entrambi gli anni. Più critica è la posizione delle società che hanno tra 3 e 9 addetti che nel 2011 perdono fatturato e prevedono una ripresa solo per il 2012. Ciò ripropone una situazione analoga a quella del Management Consulting, dove le imprese più in crisi sono quelle che hanno una dimensione intermedia: troppo grandi per poter reagire in maniera flessibile alle difficoltà del mercato e, al tempo stesso, troppo piccole per avere un’elevata massa critica e un network articolato e forte.

L’andamento del fatturato per singole società evidenzia come la crescita del mercato avvenuta nel 2011 sia stata molto selettiva, con una quota significativa di imprese che hanno fatto registrare un calo di fatturato, poche imprese rimaste sostanzialmente stabili. Le previsioni per il 2012 indicano una crescita complessivamente più sostenuta, che si basa in primis su una drastica riduzione nella percentuale di imprese che sono in calo e su un corrispondente aumento nella percentuale di imprese che mantengono stabile il loro fatturato.

Fig. 48

Andamento medio del fatturato per società RSO con meno di 10 addetti



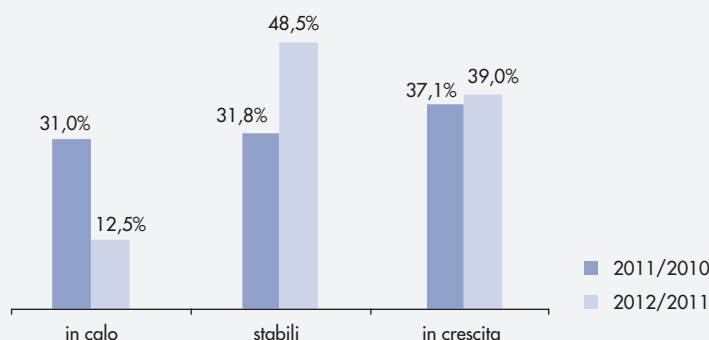
**Il 95% delle società RSO dichiarano un trend positivo del fatturato, soprattutto le micro imprese.**

Le società di “Ricerca, Selezione e Outplacement” con meno di 10 addetti si presentano molto focalizzate sul core business della ricerca e selezione, che pesa in media il 78% del loro fatturato complessivo.

Si prevede una riduzione della quota di aziende in forte calo e un aumento corrispondente di società che mantengono il loro fatturato stabile.

Fig. 49 Distribuzione delle società RSO con meno di 10 addetti per andamento del fatturato

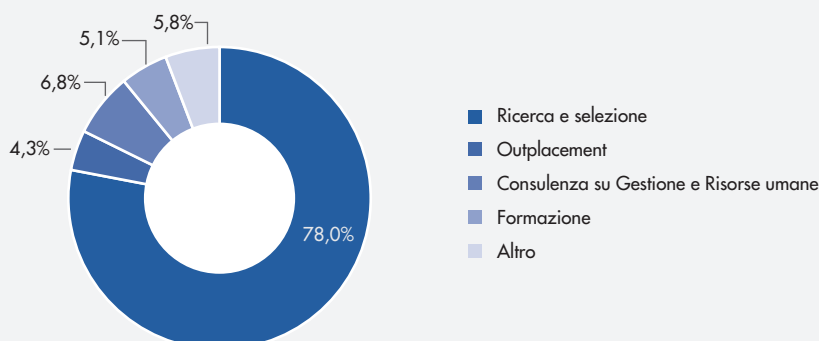
	In calo (<10%)	Stabili (-10% - +10%)	In crescita (>10%)
2011/2010	31,0%	31,8%	37,1%
2012/2011	12,5%	48,5%	39,0%



L'outplacement rappresenta meno del 5% del fatturato del settore, con poche società focalizzate.

Fig. 50 Fatturato RSO per aree di attività principali - 2011

Dimensione	Ricerca e selezione	Outplacement	Consulenza su Gestione e Risorse umane	Formazione	Altro
Totale con meno di 10 addetti	78,0%	4,3%	6,8%	5,1%	5,8%



“L'outplacement rappresenta in media meno del 5% del fatturato. Si tratta di un valore che non è uniformemente distribuito bensì nasce da poche società molto focalizzate su questa attività.

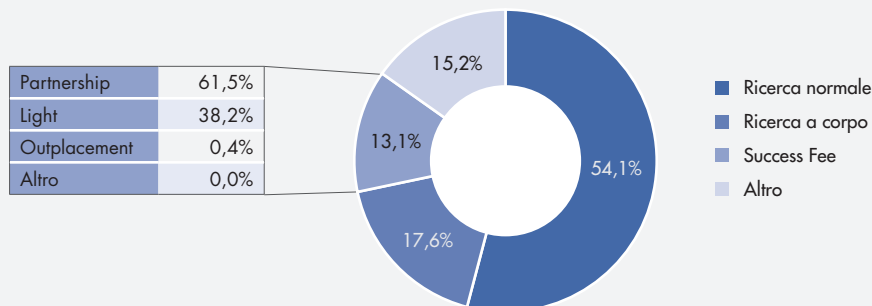
A queste attività si abbinano anche interventi consulenziali su Gestione e Risorse umane (quasi il 7% del fatturato) e attività di formazione (5% del fatturato).”

Le società di “Ricerca, Selezione e Outplacement” con meno di 10 addetti derivano oltre il 70% del loro fatturato da incarichi con modalità “tradizionali” di pricing: per il 54% da “ricerche normali” (dove il compenso è fissato come percentuale del RAL) e per il 18% da “ricerche (dove il compenso è determinato in maniera forfettaria). Le success fee pesano per poco più del 13%, un valore in crescita ma comunque molto inferiore al trend di sviluppo previsto. Le success fee sono per quasi i 2/3 legate a “partnership” (con un profondo lavoro di head hunting) e per oltre 1/3 success fee “light” (basate in prevalenza su ricerca di profili da database).

**Fig. 51** Ripartizione del fatturato RSO per modalità operativa - 2011

Dimensione	Ricerca normale*	Ricerca a corpo	Success Fee		Altro
			Partnership	Light**	
Totale con meno di 10 addetti	54,1%	17,6%	8,1%	5,0%	15,2%

\* secondo le modalità classiche  
\*\* con pagamento a buon fine



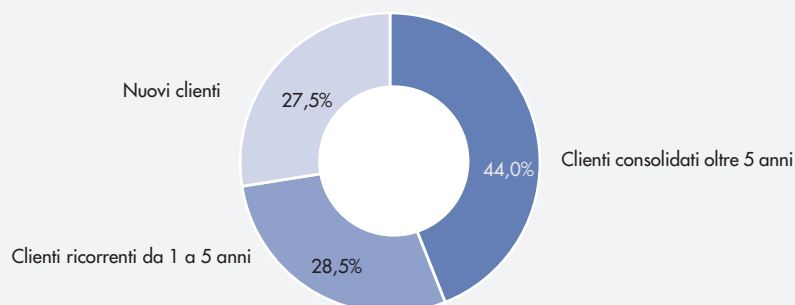
Nel settore “Ricerca, Selezione e Outplacement” è abbastanza sfumato il legame tra la dimensione della società e la dimensione dell’impresa sua committente. Ciò evidenzia che il cliente tende a scegliere uno specifico professional con cui ha maturato un rapporto di fiducia e di cui apprezza la professionalità e la conoscenza di funzione/settore, a prescindere dall’impresa in cui questo professional è inserito. Solo nel caso degli incarichi affidati dalla grandissima impresa si riscontra una decisa prevalenza ad affidare incarichi di selezione, ricerca e outplacement a società di maggiori dimensioni.

**Fig. 52** Distribuzione del fatturato RSO rispetto alla dimensione delle società clienti- 2011

Dimensione	Totale con meno di 10 addetti
Grandissima impresa (> 500 Mil. €)	13,8%
Grande impresa (tra 50 e 500 Mil. €)	33,7%
Piccola-media impresa (<50 Mil. €)	52,5%

Le società di “Ricerca, Selezione e Outplacement” con meno di 10 addetti traggono il 44% del proprio fatturato da ordini provenienti da clienti consolidati, ad evidenza della grande importanza del rapporto fiduciario tra la società RSO e i suoi clienti. Poco più di un quarto del fatturato deriva da clienti nuovi, con cui la società ha iniziato a operare da meno di un anno.

**Fig. 53** Ripartizione del fatturato RSO rispetto alla durata della relazione con i clienti - 2011



**In questo settore è notevole l'importanza del rapporto fiduciario con i clienti: il 44% del fatturato deriva da clienti con cui si lavora da oltre 5 anni.**

Nelle società di “Ricerca, Selezione e Outplacement” con meno di 10 addetti, il forte legame con una base di clienti consolidati si radica anche nel fatto che l’area geografica di attività è prevalentemente regionale (per oltre il 70% del fatturato).



## Are di criticità nello sviluppo del settore

Il settore della Ricerca, Selezione e Outplacement in Italia ha attraversato un periodo difficile che non sembra legato unicamente alla congiuntura. Per cercare di capire come gli operatori leggono le ragioni del suo limitato sviluppo, sono state sottoposte loro nel questionario sei possibili ragioni (tre legate alle caratteristiche della domanda di servizi RSO e tre relative all’offerta di servizi RSO nel nostro paese).

La limitata propensione delle PMI italiane a utilizzare servizi di Ricerca, Selezione e Outplacement del personale viene identificata come il fattore maggiormente critico. Si tratta però di un fattore esogeno fuori dal controllo delle società di RSO e che, data la frammentazione del tessuto produttivo italiano, non sarà facile andare a modificare. Situazione analoga si verifica rispetto alla limitata propensione riscontrata anche nella Pubblica Amministrazione.

La frammentazione del settore è vista come un’area di minore criticità, al pari della scarsa propensione della Grande Impresa ad investire su attività RSO.

La visibilità delle società e i costi dei loro servizi non sono considerati in media come ostacoli rilevanti.





Profili delle imprese di Management Consulting per classe dimensionale - 2011				
	Grandi (50 addetti e oltre)	Medie (10 - 49 addetti)	Piccole (3 - 9 addetti)	Micro (fino a 3 addetti)
Fatturato medio (€)	39.714.000	970.000	234.000	60.000
Andamento del fatturato 2010/2011	11,2%	-2,5%	2,1%	0,3%
Andamento del fatturato 2011/2012	3,6%	-3,4%	3,3%	-1,1%
Occupazione professional media (n. addetti)	226	10	3,7	1
Andamento dell'occupazione professional 2010/2011	2,7%	-9,9%	19,2%	-1,4%
Andamento dell'occupazione professional 2011/2012	2,8%	-3,2%	6,2%	0,9%
Produttività (fatturato/professional €)	191.200	128.300	80.100	81.600
<b>Principali aree di specializzazione:</b>				
Funzionale + amministrazione	62,5%	37,6%	37,6%	31,2%
Strategica	26,4%	16,5%	22,7%	19,3%
Organizzativa + formazione	9,9%	40,0%	34,7%	37,3%
<b>Settori di specializzazione:</b>				
Servizi	65,8%	35,4%	39,7%	42,0%
Industria	22,0%	44,2%	47,8%	49,8%
PA e Sanità	12,2%	20,4%	12,5%	8,2%
<b>Clienti serviti nel settore privato:</b>				
Grandi imprese (fatturato >500 Mil. €)	57,8%	18,0%	10,0%	9,3%
Medie imprese (fatturato 50 - 500 Mil. €)	38,4%	37,3%	23,9%	17,47%
Piccole imprese (fatturato <50 Mil. €)	3,8%	44,6%	66,1%	73,0%
<b>Clienti serviti nel settore pubblico:</b>				
Amministrazioni Centrali	53,7%	33,4%	38,8%	30,0%
Amministrazioni Locali	26,7%	59,7%	61,5%	64,5%
Sanità	19,6%	6,9%	10,7%	5,5%
<b>Presenza internazionale:</b>				
% di fatturato da progetti svolti all'estero	15,9%	5,7%	8,9%	4,5%
% di imprese che hanno oltre il 30% di export	18,2%	3,9%	8,3%	5,4%

Focus: il profilo delle 35 grandi imprese di consulenza in Italia				
	Grandissime (oltre 150 addetti)	Medio-grandi (50 - 150 addetti)	Consociate di gruppo estero	Gruppi/società italiane
Numerosità	13	22	14	21
Fatturato medio (Mil €):	93,0	8,3	82,4	11,3
Occupazione media (n. addetti):	458	60	394	84
Produttività (fatturato/professional):	203.000	138.000	209.000	135.000



## PARTE SECONDA

### Consulenza e Pubblica Amministrazione

#### **Nota**

Nel corso degli ultimi anni, l'Osservatorio Assoconsult ha monitorato la spesa in consulenza della Pubblica Amministrazione, individuando le principali criticità: scarsa trasparenza nelle gare pubbliche, mancanza di capacità e parametri di selezione della consulenza, tagli alla spesa non accompagnati da meccanismi di riqualificazione della spesa stessa, dilagare del fenomeno in house (per il quale la Pubblica Amministrazione compra consulenza da se stessa), frammentazione degli incarichi spesso molto lontani dall'essere realmente pertinenti al mondo del Management Consulting.

A fronte di un ampio potenziale di miglioramento del rapporto tra consulenza e Pubblica Amministrazione, questa parte del volume presenta il quadro complessivo della situazione italiana ed evidenzia come sia urgente e auspicabile il confronto tra le istituzioni e il settore della consulenza in un momento in cui il dibattito sulla spending review è al centro di riflessioni più ampie a beneficio del sistema paese.

## Considerazioni generali sul mercato della consulenza

Il rapporto tra il settore consulenza e la Pubblica Amministrazione è controverso. Le ragioni sono molteplici.

Innanzitutto, il tasso di penetrazione (quota di mercato) del settore nella PA, in Italia, risulta di poco superiore al 10%, contro un 20% negli altri paesi d'Europa. Questo dimostra che la collaborazione esiste ed è significativa, ma meno sviluppata che in altri contesti avanzati.

I tagli alla spesa pubblica in consulenza definiti dalle leggi finanziarie negli ultimi anni sono stati fino all'80%, in termini di budget anno su anno. Il Paese vive un momento di grande difficoltà e anche il settore della consulenza deve contribuire al taglio della spesa pubblica. Tuttavia, negli ultimi anni le modalità di "limitazione" alla spesa in termini legislativi sono state particolarmente penalizzanti. Il settore è stato sistematicamente preso di mira e, in molti casi, tutta la discrezionalità che si poteva esercitare in termini di taglio e razionalizzazione della spesa è stata attuata, forse al di là del logico e del ragionevole.

Il clima di collaborazione non è quindi positivo: lo testimoniano anche le dichiarazioni formali e ufficiali di non gradimento delle attività di supporto consulenziale e alcuni casi di divieto. Come già anticipato questo non accade in quei paesi avanzati, per esempio quelli di ascendenza anglosassone, dove all'ampio ricorso al terziario avanzato corrisponde un miglior funzionamento della macchina pubblica.

## Un problema di semantica del termine consulenza

Occorre fare chiarezza sul termine consulenza spesso inflazionato e discredito in virtù dell'accostamento di un comparto che rivendica la propria valenza e funzione nell'economia del Paese, a fattispecie di supporto operativo alle Pubblica Amministrazioni che hanno ben altre caratteristiche e finalità.

Per semplicità di rappresentazione, si rilevano tre differenti tipologie di supporti operativi all'apparato pubblico:

- *le collaborazioni professionali*: si tratta di servizi spesso resi da singoli professionisti (nella maggior parte dei casi non iscritti ad albi professionali) che vengono ingaggiati dalle pubbliche amministrazioni spesso quale meccanismo di "supplenza" al blocco del turn-over; su tale fenomeno negli ultimi anni la Funzione Pubblica ha cercato di fare trasparenza e stimare il fenomeno attraverso il censimento delle collaborazioni che ha portato a individuare una netta prevalenza di incarichi a persone fisiche (negli ambiti più disparati), di importi mediamente molto bassi ma complessivamente a valore molto consistente (circa 1,2 miliardi di euro su base 2010; circa 700 milioni di euro su base 2011 – dati provvisori). Tale "consulenza" rappresenta un ambito di precariato, da affrontare anche alla luce degli indirizzi della nuova riforma del mercato del lavoro;
- *i supporti forniti da Enti In-House*: trattasi di dirette emanazioni delle amministrazioni pubbliche che gestiscono vari profili di attività di supporto alle Pubbliche Amministrazioni stesse in regime di non concorrenza, "sottraendo" al mercato una fetta significativa di risorse. La rilevanza del fenomeno è davvero alta considerando che, solo prendendo in considerazione i primi 20 enti in house, si contano circa una decina di migliaia di dipendenti. Tale fenomeno non sembra sia adeguatamente monitorato, pur rappresentando un bacino occupazionale "pubblico" di significative dimensioni;
- *la consulenza di mercato*: rappresenta un comparto di rilievo del terziario avanzato caratterizzato, come anche altri settori del tessuto produttivo italiano, da aziende spesso di piccole dimensioni, con alcune realtà nazionali e internazionali di media e grande dimensione. Tale consulenza è nata per assistere progetti di cambiamento organizzativo attivati dalle Pubbliche Amministrazioni attraverso meccanismi esplicitamente disciplinati dalle normative comunitarie e nazionali appalti pubblici. Le dimensioni del fenomeno sono stimabili attraverso alcuni osservatori (e tra questi l'Osservatorio della AVCP- Autorità di Vigilanza sui Contratti Pubblici) in circa 120 milioni di euro su base 2011 (fonte rielaborazione dati Assoconsult su database gare sopra-soglia di categoria 11), numeri sottodimensionati in rapporto al PIL nazionale se confrontati con altre economie evolute quali UK, Francia e Germania. Queste infatti dimostrano di fare più spesso ricorso alla consulenza per migliorare i propri apparati pubblici.

**In Italia, la quota di mercato del settore della consulenza nella PA risulta di poco superiore al 10%, contro un 20% negli altri paesi d'Europa.**

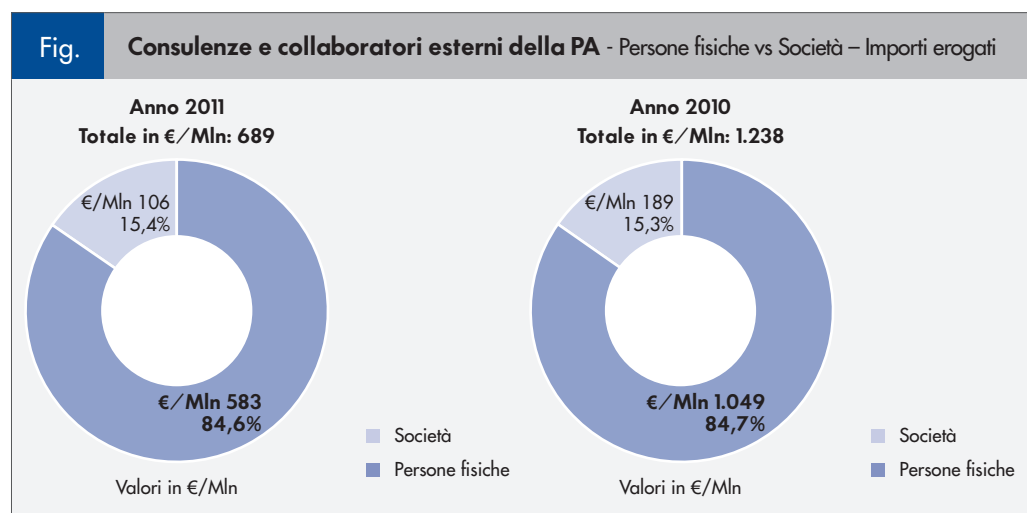
**E' importante distinguere fra collaborazioni professionali, supporti da enti in-house e consulenza di mercato: in questo modo è possibile qualificare la spesa della Pubblica Amministrazione in consulenza.**

## Le collaborazioni professionali: incarichi rilevati dalla Funzione Pubblica (operazione Trasparenza)

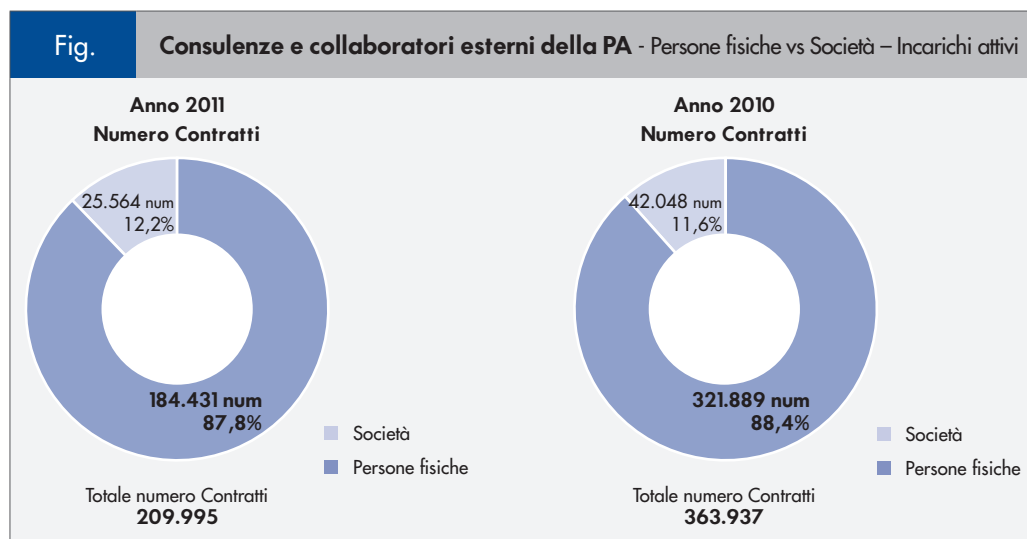
Si riportano di seguito dati che testimoniano sulla qualità della spesa della Pubblica Amministrazione in supporto consulenziale.

La fonte dei dati, tra le poche che è possibile esplorare, è l'elenco degli incarichi pubblicato dal Ministero della Pubblica Amministrazione e dell'Innovazione nell'ambito dell'“operazione trasparenza”, avviata nel giugno 2008. Si tratta, quindi, di un database ufficiale, ma incompleto. Ad oggi, è possibile analizzare i dati del 2010 e del 2011. L'importo complessivamente erogato (quindi presente nel database) vale circa 1,2 miliardi di euro per il 2010, circa 700 milioni per il 2011 (dato ancora parziale per il 2011 in quanto la raccolta terminerà il 30 giugno 2012). In termini di stima l'approssimazione è piuttosto rilevante: è da supporre che questo dato copra il 50% del valore complessivo degli incarichi erogati nel corso degli anni in questione. Pertanto, in realtà, si parla di un valore intorno ai 2,4 miliardi di euro per il 2010 e di circa 1,4 per il 2011. Gli incarichi sono stati per il 2010 circa 360.000, con circa 205.000 soggetti incaricati; per il 2011 circa 210.000, con circa 133.000 soggetti incaricati. Questi numeri fanno comprendere quanto il ricorso al supporto consulenziale sia frammentato.

**L'85% delle risorse spese nel 2011 dalla PA in consulenze è stato erogato a persone fisiche.**



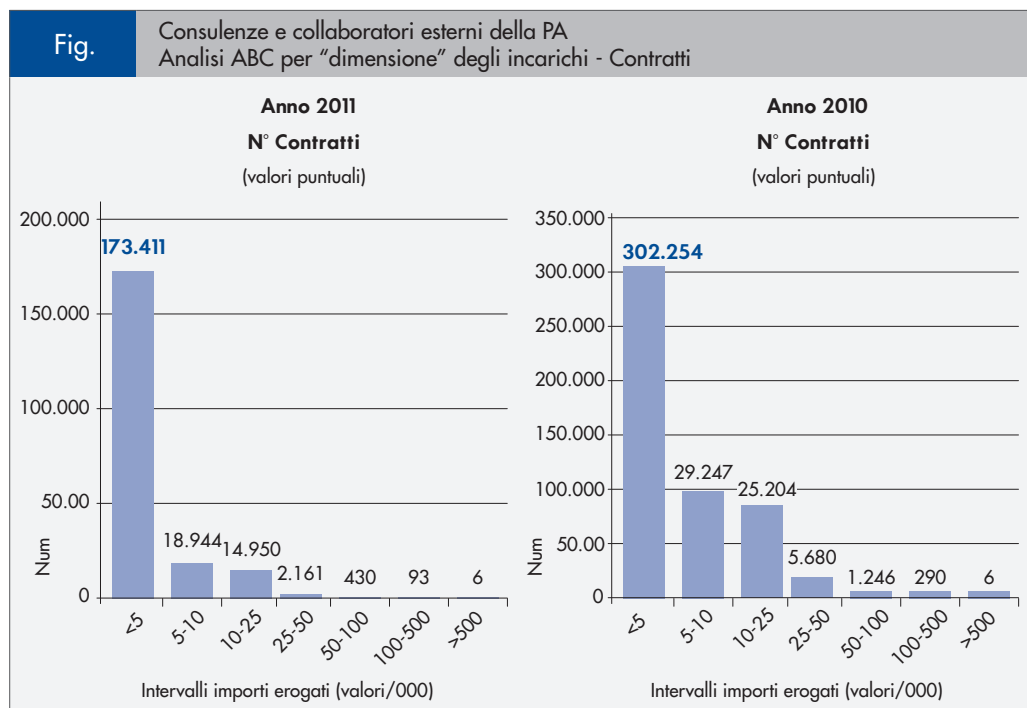
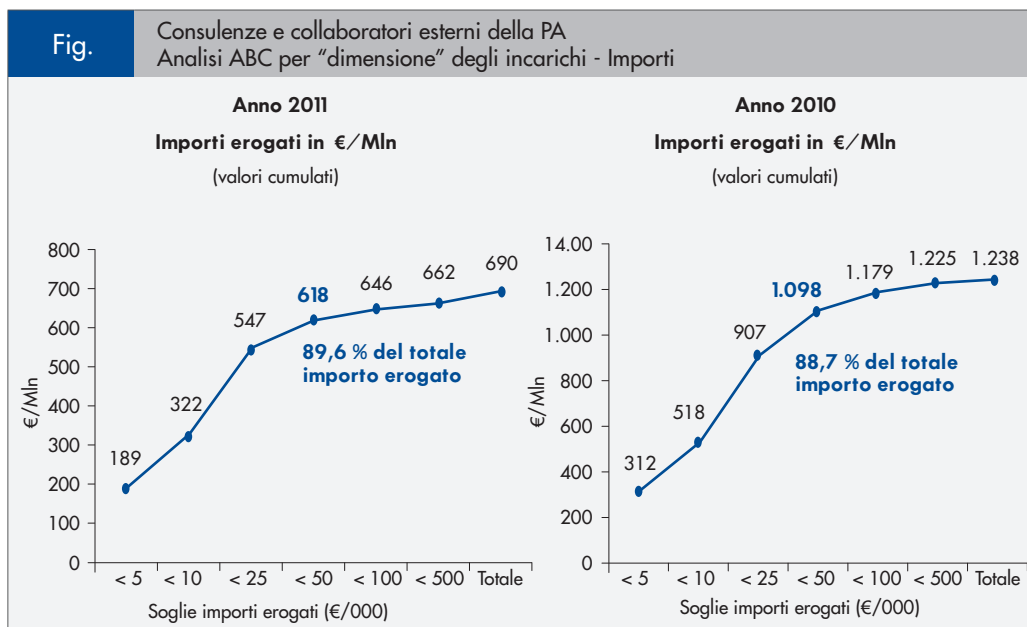
Il numero degli incarichi affidati alle **persone fisiche** rispetto al totale degli incarichi attivi risulta, sia per il **2010** sia per il **2011**, pari a circa **l'88%** del valore delle consulenze e collaborazioni esterne attive



Il numero degli incarichi affidati alle **persone fisiche** rispetto al totale degli incarichi attivi risulta, sia per il **2010** sia per il **2011**, pari a circa **l'88%** del valore delle consulenze e collaborazioni esterne attive

In termini statistici (considerando, in prima approssimazione, che i dati raccolti dalla Funzione Pubblica sono circa il 50% di quelli reali) l'85% è assegnato a persone fisiche, ovvero a singoli professionisti, e il rimanente 15% a Imprese di consulenza. Questo 85% del valore delle consulenze e delle collaborazioni esterne testimonia ulteriormente la frammentarietà con cui gli incarichi vengono assegnati e soprattutto la parcellizzazione con cui le prestazioni di consulenza vengono erogate rispetto agli oggetti che devono essere affrontati.

Ciò si evince anche dal numero dei contratti. Come si vede dalle curve, in particolare dal diagramma a barre, per il 2010 circa 300.000 di questi contratti sono inferiori a 5.000 euro (170.000 per il 2011). Se si considerano i contratti di importo inferiore a 50.000 euro, si cumula quasi il 90% del totale dell'importo erogato. È il quadro di una condizione di grandissima frammentazione.



In buona sostanza, la Pubblica Amministrazione spende attraverso incarichi molto piccoli, di importo unitario molto modesto, su svariate tipologie di supporto e competenze. È evidente la presenza di una spesa a pioggia, senza oggetti, con massa critica significativa. Vi è, quindi, scarsità di progettualità organizzate e strutturate, che contribuiscano a una delle priorità del paese, cioè spingere e accelerare il miglioramento della macchina pubblica, non soltanto dal punto di vista dell'efficienza, ma anche e soprattutto dal punto di vista del livello e della qualità dei servizi.

**Si registra, sia nel 2011 sia nel 2010, una sostanziale prevalenza, in termini di numero contratti attivi, dei contratti di consulenza e collaborazione con valore minore a € 5.000**

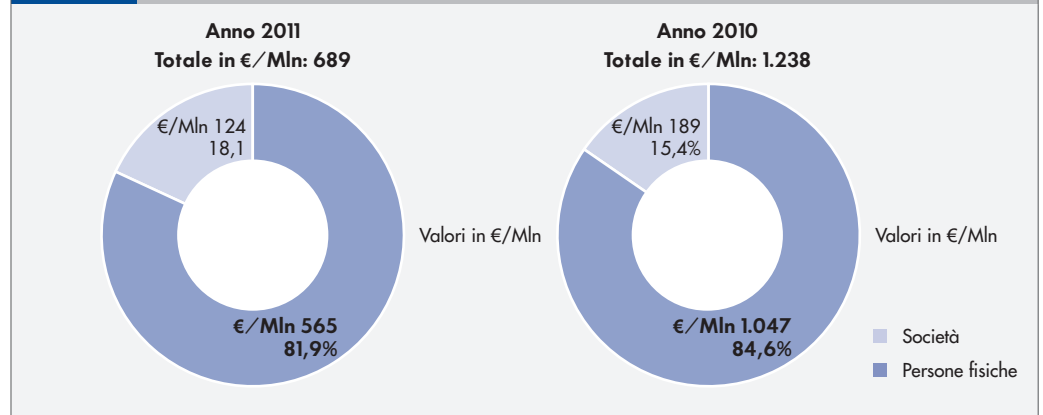
**TAGLIARE UNA RIGA  
← DA QUESTO BLOCCO  
DI TESTO**

In entrambi gli anni oggetto di rilevazione la spesa in consulenza e collaborazioni esterne è prevalentemente sostenuta dagli Enti Locali (82% per il 2011 e 85% per il 2010 degli incarichi complessivi a valore)

L'80,7% degli incarichi a valore a riferimento a prestazioni medico-sanitarie, consulenze tecniche, docenze e formazione, opere di progettazione e manutenzione, attività di studio e ricerca, consulenza e assistenza legale

Fig.

Consulenze e collaboratori esterni della PA - Amministrazioni centrali vs Enti locali



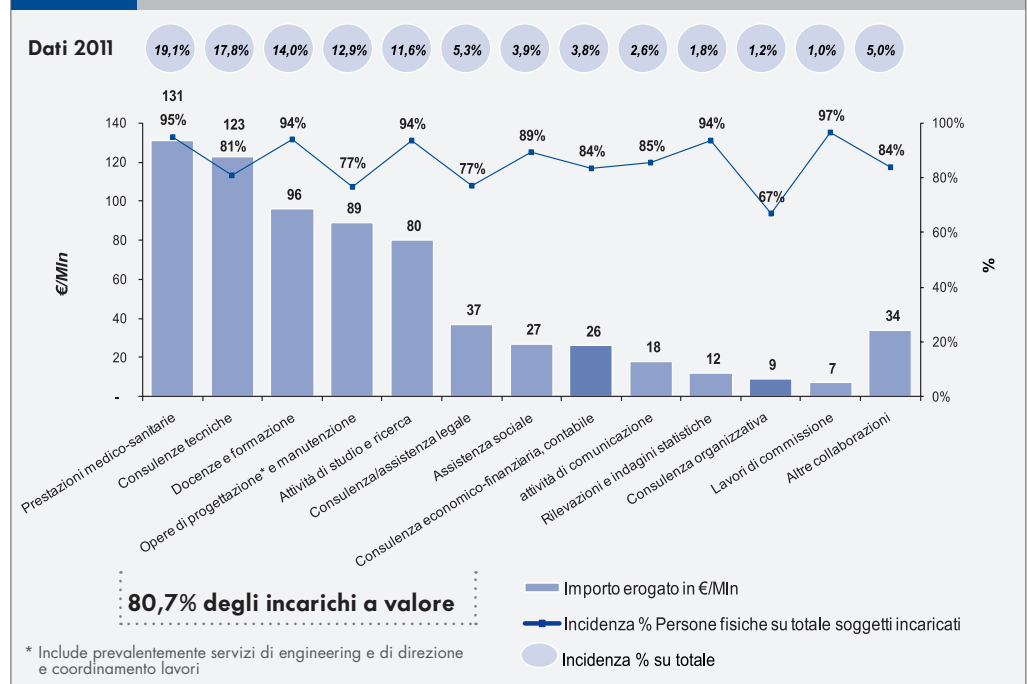
Il profilo di comportamento è abbastanza simile sia nei ministeri (ovvero enti centrali) sia negli enti locali. La parcellizzazione e la frammentazione viene confermata anche in questo caso: esiste una simmetria evidente fra le due tipologie di prescrittori.

In termini di tipologia facendo uno screening di massima - si propone una riclassificazione della spesa complessiva per incarichi, secondo tipologie rilevanti: consulenze tecniche, prestazioni medico-sanitarie, servizi di progettazione, manutenzione, docenza e formazione.

Come si può vedere dal diagramma a barre, i temi e gli ambiti coperti dal settore, ovvero i temi di consulenza economico-finanziaria, contabile, organizzativa, nonché gli aspetti di consulenza strategica, sommati insieme, rappresentano una percentuale decisamente piccola, significativamente inferiore al 10% rispetto al totale della spesa sviluppata.

Fig.

Consulenze e collaboratori esterni della PA - Analisi per macro-categoria di spesa

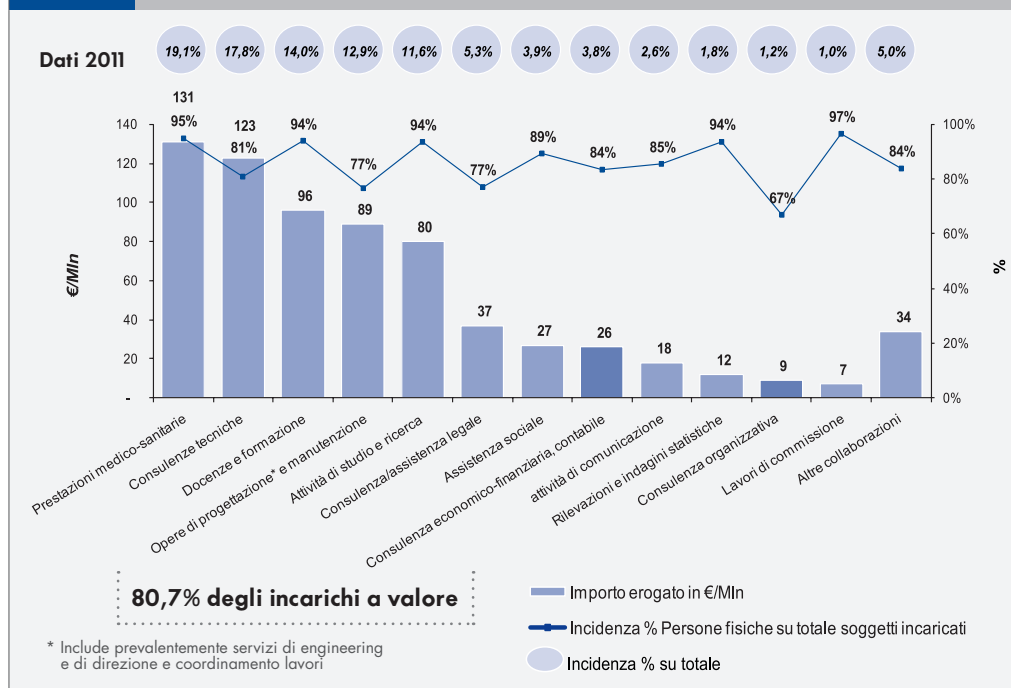


La gran parte della spesa, quindi, si concentra su consulenze tecniche ingegneristiche, prestazioni medico-sanitarie, ovvero su prestazioni professionali verticali dove si configura un supporto operativo più che una progettualità complessa orientata a una trasformazione dei processi o a un miglioramento degli stessi.

Il quadro che si presenta conferma che in realtà c'è un uso modesto di attività consulenziali (rispetto alla massa della spesa) per affrontare e sviluppare progettualità di miglioramento strutturale. Quando si parla di progettualità di miglioramento strutturale, si intendono attività utili per migliorare l'automazione dei processi, al di là dell'aspetto squisitamente informatico: non basta

Fig.

Consulenze e collaboratori esterni della PA - Analisi per macro-categoria di spesa



**L'80,7% degli incarichi a valore fa riferimento a prestazioni medico-sanitarie, consulenze tecniche, docenze e formazione, opere di progettazione e manutenzione, attività di studio e ricerca, consulenza e assistenza legale**

installare software, per ottenere che un'Amministrazione automaticamente funzioni meglio. Bisogna cambiare il modo di lavorare, bisogna rivedere i processi, favorire la cultura dell'efficienza, bisogna aiutare le persone a lavorare in modo diverso rispetto al passato.

Il miglioramento del valore e della qualità dei servizi passa anche attraverso operazioni di trasparenza sotto il profilo della misurazione delle performance. E per fare questo non basta un software o dell'hardware o della connettività. Servono processi che si strutturino e generino cambiamento e miglioramento nell'ambito delle organizzazioni in cui si va ad operare.

Da questo quadro emerge che le imprese di consulenza vengono utilizzate nel privato come vettori e acceleratori di cambiamento, laddove di cambiamento vi sia necessità o si debba significativamente migliorare una performance che nel privato è di natura economico-finanziaria-organizzativa, mentre nell'ambito pubblico si tratta di conseguire maggiore efficienza, soprattutto migliore livello di servizio. Dai dati presentati si evince che la spesa pubblica non viene utilizzata per questo tipo di finalità. Esiste inoltre un grande equivoco legato al modo con cui vengono riclassificati gli incarichi sotto il profilo contabile: gli incarichi a persone fisiche hanno la finalità di fornire un supporto operativo in una condizione in cui le strutture faticano a svolgere il lavoro quotidiano, in quanto esiste un perdurante blocco del turn over a cui fare fronte.

Si tratta di un modo surrettizio per potere affrontare l'urgenza quotidiana del lavoro operativo. L'eccesso in questo tipo di dinamica è limitante, non tanto in termini di risorse quanto in termini di volontà per poter affrontare progettualità di cambiamento organizzativo e di processo, i veri ambiti nel quale il settore consulenziale può dare il suo contributo a beneficio anche generale del paese.

È ampio lo spazio per spendere di meno e soprattutto per spendere meglio. Si deduce infatti che molti degli incarichi - per l'importo che dimostrano di avere - non sono conferiti attraverso procedure competitive. Di conseguenza, è necessario che siano attivati meccanismi legislativi che portino le Amministrazioni ad avviare progettualità di largo respiro e a utilizzare i servizi consulenziali per cambiare qualcosa al loro interno.

## Consulenza di mercato: gare di evidenza europea per servizi di consulenza gestionale nella PA

Con riferimento alla cosiddetta "consulenza di mercato", intendendo per essa la domanda pubblica di servizi professionali che si configura sotto la categoria 11 e che si manifesta attraverso procedure di gara ad evidenza pubblica, è stata di recente condotta un'analisi per stimarne il fenomeno sia in termini di reali dimensioni che di trend.

**Gli ambiti nei quali dovrebbero essere concentrati gli investimenti per la riforma "operativa" della PA risultano maggiormente penalizzati dai tagli alla spesa pubblica.**

È stato possibile ricostruire le caratteristiche dimensionali nel corso degli ultimi anni attraverso un'onerosa e complessa rielaborazione di varie fonti informative (in prevalenza service "privati" di monitoraggio dei bandi di appalto per la categoria 11 - consulenza gestionale e categorie "limitrofe" quali la 7 - servizi ICT, service di cui molti operatori del settore della consulenza si avvalgono per rendere "efficiente" ed "efficace" l'intercettazione delle opportunità di mercato). A regime si confida che il potenziamento dell'Osservatorio sugli Appalti Pubblici della AVCP possa fornire un quadro più analitico ed esaustivo del mercato, andando a intercettare anche la pluralità degli affidamenti sotto soglia (non compresi perché non intercettabili e stimabili con buon livello di affidabilità con gli strumenti utilizzati). La ricognizione effettuata consente di stimare il mercato della "consulenza di mercato" (sopra soglia) in circa 120 milioni di euro per il 2011 con un significativo abbattimento rispetto ai 390 milioni del 2009 ed ai 260 milioni del 2010.

Analogo "abbattimento" si registra nell'ambito dei servizi ICT che hanno visto un sostanziale dimezzamento dai circa 640 milioni del 2009 ai circa 300 milioni del 2011.

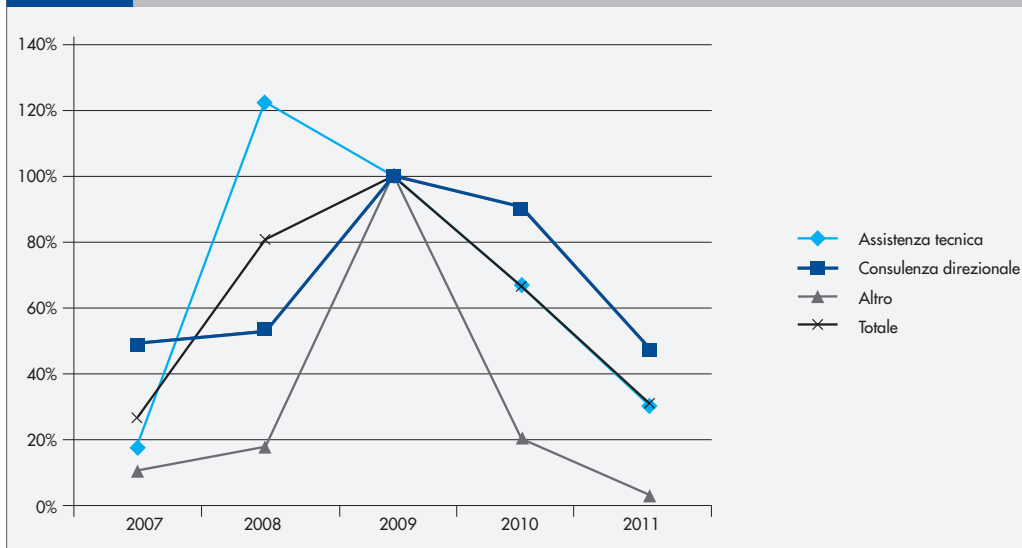
In sintesi gli ambiti nei quali dovrebbero essere concentrati gli investimenti per la riforma "operativa" della PA (riorganizzazione di processi e servizi, automazione dei processi), riforma che sia in grado di ridare slancio alla competitività del sistema Paese e fare conseguentemente ripartire la crescita, sono gli ambiti particolarmente penalizzati dalla logica dei tagli "orizzontali" (in realtà i tagli, come evidente, sono stati ancor più incisivi rispetto alla categoria precedentemente affrontata delle cosiddette "collaborazioni professionali").

**Fig.** Trend annuale 2007-2011

Valore Bandi (Mil. €)	Anno					Totale complessivo
	2007	2008	2009	2010	2011	
Categoria Servizio						
Servizi ICT	1.432,29	591,11	641,63	537,57	299,16	3.501,76
Consulenza	104,09	316,03	390,83	260,47	119,19	1.190,62
Servizi pubblicitari	237,13	67,81	108,00	110,82	174,45	698,22
Formazione	51,13	19,04	20,15	18,69	60,95	169,97
Architettura e ingegneria urbanistica	7,51	14,88	2,30	4,02	0,00	28,72
<b>Totale rispondenti</b>	<b>1.832,16</b>	<b>1.008,87</b>	<b>1.162,92</b>	<b>931,58</b>	<b>653,75</b>	<b>5.589,28</b>

Valore Bandi (Mil. €)	Anno					Totale complessivo
	2007	2008	2009	2010	2011	
Categoria 11 - Consulenza						
Assistenza tecnica	32,99	234,92	191,61	128,26	55,68	643,46
Consulenza direzionale	64,07	68,98	131,19	118,66	61,55	444,45
Altro	7,03	12,13	68,03	13,56	1,95	102,71
<b>Totale</b>	<b>104,09</b>	<b>316,03</b>	<b>390,83</b>	<b>260,47</b>	<b>119,19</b>	<b>1.190,62</b>

**Fig.** Trend annuale consulenza grafico indicizzato (Anno 2009-2011)





In termini di ulteriori considerazioni per quanto riguarda la consulenza, tali cifre sono costituite sia da domanda di “consulenza direzionale” che di “assistenza tecnica”, fattispecie che mostrano entrambe un trend fortemente decrescente.

La dimensione del mercato è molto condizionata (56 milioni su 120) dalla quota della cosiddetta Assistenza Tecnica che è strettamente correlata alle logiche di finanziamento dei Fondi Strutturali Europei, per i quali sappiamo che l'Italia non eccelle sia in termini di quantità della spesa (il fatto che le assistenze tecniche, seppur caratterizzate da cicli di attivazione della domanda non omogenei negli anni, si riducono dimensionalmente non stimola l'aumento della capacità di spesa dei Fondi Europei), e della qualità della spesa (spesso improduttiva, a testimonianza dell'esigenza di meglio indirizzare e focalizzare la spesa stessa).

Ne consegue che il settore della consulenza, al pari di altri settori e comparti del sistema economico Paese, sta risentendo significativamente della “stretta” sulla domanda pubblica, che si somma all' analogo “stretta” sulla domanda privata.

## **Il ruolo della “consulenza di mercato”: il contributo alla riforma della PA**

Il percorso di riforma della PA procede in modo forzoso tramite interventi legislativi che hanno il compito di cambiare le “regole del gioco” creando le condizioni affinché le singole PA rendano operativo il disegno previsto dalla norma. Il cambiamento concreto dovrebbe avvenire attraverso adeguamenti organizzativo-gestionali delle singole amministrazioni ma la distanza tra il modello prefigurato dalla normativa e la situazione reale rimangono elevati. Il ritardo di attuazione delle norme che si susseguono nel tempo appare spesso incolombabile. A ciò si aggiunge che, a parità di contesto normativo, si rilevano performance gestionali significativamente differenziate tra amministrazioni omologhe (per esempio i costi della sanità per medesime prestazioni in vari ambiti regionali).

A tutti i livelli amministrativi rimangono quindi, a oggi, spazi di innovazione e recupero di efficienza che possono essere raggiunti senza ulteriori interventi di modifica della normativa esistente, ma solo trovando e adottando assetti organizzativi e gestionali più efficienti, più adeguati al contesto di riferimento e più attenti e rispettosi delle aspettative in termini di qualità dei servizi.

Compito della consulenza in forma di impresa consiste nel comprendere il contesto in cui si opera, riconoscere vincoli e gradi di libertà e cercare soluzioni che ottengano gli effetti desiderati rispettando i primi e valorizzando i secondi. Nel contesto della PA, questo significa introdurre cambiamenti e innovazioni significative senza dover necessariamente agire sulla leva delle modifiche alla normativa.

Questo è il contributo principale del Management Consulting alla riforma della PA: accompagnare le Amministrazioni a progettare, realizzare e attuare i cambiamenti che la norma ha prefigurato raggiungendo in tempi misurabili dei risultati significativi.

Il Management Consulting può comunque contribuire assieme ad altri - think tank, fondazioni, laboratori politici - a disegnare scenari di evoluzione più radicale dell'assetto della PA per il futuro dell'Italia che richiedano poi modifiche normative per essere attuati. Tuttavia, nell'ottica di recupero di efficienza del Paese, il valore aggiunto della consulenza si esplica nell'aiutare la PA a individuare gli enormi spazi di miglioramento e innovazione che in tutti i comparti possono oggi essere pensati e messi in atto senza lunghi e non sempre prevedibili interventi di natura normativa.

Se appare del tutto evidente che tra le priorità del paese vi sia ai primi posti il recupero di efficienza delle amministrazioni pubbliche come condizione indispensabile per la crescita - e leva per una riduzione e una migliore qualità della spesa pubblica - è plausibile dedurre che le amministrazioni abbiano bisogno di un supporto esterno per conseguire l'obiettivo di rendere di più assorbendo meno risorse (attraverso esercizi come la spending review). È evidente che per cambiare non basta una legge, una riforma, ma occorre la capacità di accompagnare il radicamento di quella riforma nel modo di lavorare di persone e organizzazioni.

Una specifica considerazione richiede la cosiddetta spending review e il contributo che la consulenza può dare sul tema.

In questo ambito, si richiamano i temi di razionalizzazione, più volte evocati in passato, che hanno trovato non poche resistenze da parte delle forze interne all'apparato pubblico (si pensi al tema dello scioglimento degli enti inutili e ai risultati effettivamente conseguiti).

Tra i vari temi si ricordano:

- razionalizzazione dei programmi di spesa e dei trasferimenti

**In ottica di spending review, il Management Consulting è la leva per cercare soluzioni gestionali più efficienti, con l'obiettivo di riorganizzare i processi e introdurre innovazioni per la PA non prevedibili dal legislatore.**

- ridimensionamento delle strutture dirigenziali esistenti
- razionalizzazione delle attività e dei servizi offerti (anche all'estero)
- riduzione per accorpamento di enti strumentali e vigilati e delle società pubbliche
- riduzione degli acquisti di beni e servizi
- razionalizzazione dell'utilizzo degli immobili strumentali
- altre iniziative quali la riduzione delle rappresentanze

Il fatto che l'attuale governo tecnico ingaggi "superconsulenti" per dare corso all'implementazione delle azioni conseguenti, rende evidente che l'amministrazione pubblica non attiverà e completerà il cambiamento in autonomia garantendo il raggiungimento dei risultati attesi, sia per esplicita volontà che per capacità di gestire il complesso processo organizzativo-gestionale di transizione. Allo stesso modo è evidente che i temi di cui sopra sono palestra di continua applicazione del Management Consulting.

## I nodi del mercato della consulenza: alcune evidenze e spunti di riflessione

L'attività di approfondimento condotta da Confindustria Assoconsult ha permesso di iniziare la strutturazione di un pensiero "comune" tra gli associati circa il miglioramento del rapporto tra consulenza di "mercato" e Pubblica Amministrazione. Tale iniziativa, frutto delle esperienze maturate nell'articolato e complesso mercato del Management Consulting all'interno della Pubblica Amministrazione, si fa forte del contributo della base associativa finalizzato a dare un apporto "attivo" all'indirizzamento di alcuni prioritari problemi di gestione dell'apparato pubblico.

### 1- Concorrenza nel mercato del Management Consulting

Come ogni comparto dell'economia, anche il settore della consulenza potrebbe beneficiare di una maggiore apertura e concorrenza reale finalizzata al consolidamento delle esperienze distintive e all'investimento sulle competenze utili al processo di cambiamento della PA.

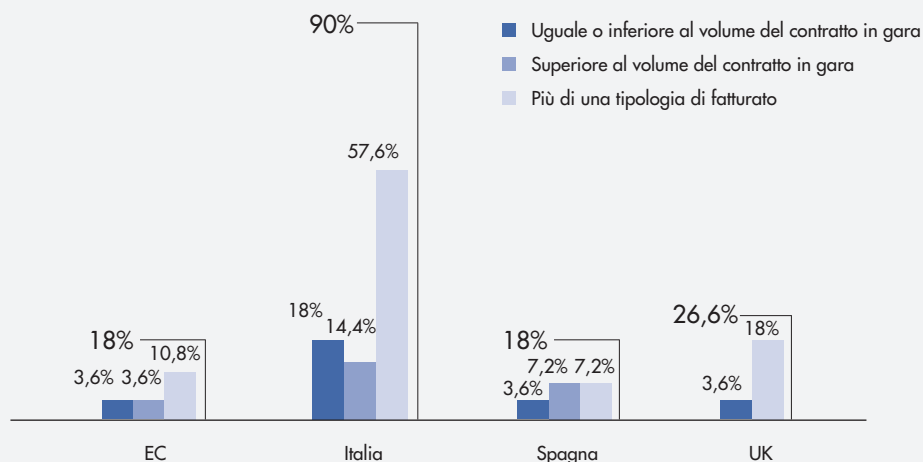
Si deve tenere in conto che il comparto, come tanti altri del sistema economico italiano, è costituito per rilevante quota da PMI e in piccola quota da start-up.

Il governo ha fatto la scelta di presentare le liberalizzazioni come mossa strategica e finalizzata a produrre crescita: se non si liberano risorse, se non ci si assicura che le risorse disponibili vadano - attraverso meccanismi trasparenti di incontro tra domanda e offerta - alle organizzazioni più efficienti, si continuerà a sprecare e chiedere a investitori sempre più scettici di finanziare la nostra inefficienza. Di quanta liberalizzazione ha bisogno il settore della consulenza?

**Il settore della consulenza potrebbe beneficiare di una maggiore concorrenza finalizzata all'investimento sulle competenze utili al processo di cambiamento della PA.**

Fig. xx

Bandi di gara che richiedono il fatturato simile come criterio di selezione nei sistemi di public procurement di Unione Europea, Italia, Spagna e Inghilterra



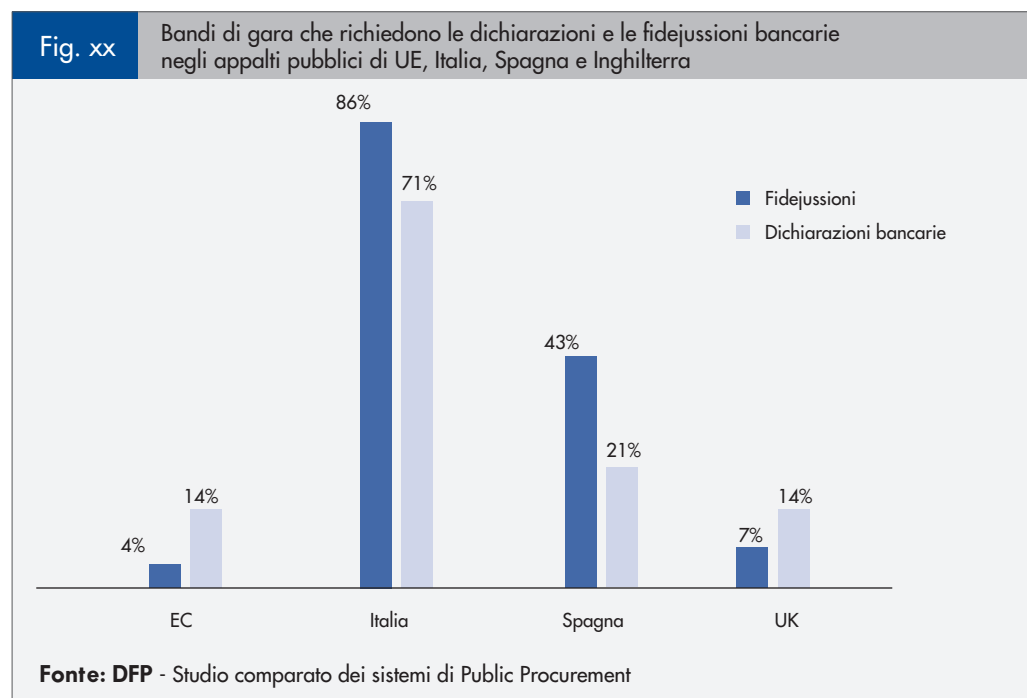
Fonte: DFP - Studio comparato dei sistemi di Public Procurement

In realtà aree di miglioramento esistono, anche se si valuta tale situazione al livello di normazione generale sugli appalti pubblici. Il d.Lgs. 163/2006 ha infatti il difetto di essere troppo generale, di non avere specifiche previsioni per l'acquisizione di servizi come la consulenza, di essere, in definitiva, pensato per le opere pubbliche.

Tuttavia è al livello di singoli bandi che emergono i problemi maggiori. Frequenti e alte sono le barriere all'ingresso: sono richieste esperienze su progetti molto simili o in simili contesti territoriali. Restrizioni che risultano svantaggiose per il sistema e ancora più evidenti da una comparazione internazionale sul tema, attraverso un'analisi specifica sui meccanismi che limitano la concorrenza e sulle procedure e criteri di selezione delle offerte. Molto meno impiedenti sono i bandi di consulenza organizzativa e di disegno di sistemi informativi emessi da istituzioni inglesi, francesi, italiane e dalla Commissione Europea, la quale fa largo ricorso alla consulenza per lo svolgimento di alcune delle sue funzioni.

È evidente che in Italia molto più forti sono le barriere all'entrata. Esse sono previste nel 90% dei casi. Considerando che molte richieste di consulenza effettuate dalle amministrazioni pubbliche italiane si applicano a progetti finanziati dalla Unione Europea è, davvero, significativa la circostanza che spesso tali "selezioni all'ingresso" sono previste dalle regioni italiane che gestiscono specifici programmi, ma non dalla Commissione che pure dovrebbe sorvegliarli e averne disegnato la strategia complessiva. Risultato simile si ottiene se si considerano gli adempimenti ai quali spesso non corrisponde alcun valore o garanzia ulteriore per l'amministrazione pubblica.

Il grafico seguente conferma il primato dell'Italia nella richiesta di fidejussioni (86%) e dichiarazioni bancarie (71%).



Tale mole di requisiti aumenta i costi di partecipazione alle gare, con effetti negativi soprattutto sulle imprese di dimensione ridotta.

Il risultato finale è che gli eccessi della burocrazia allontanano soggetti che sono nuovi alla consulenza alla Pubblica Amministrazione (imprese giovani, non italiane, non abituate alla PA) e frammenta il mercato in numerose nicchie con pochi players, con un danno notevole per la capacità di innovazione che dovrebbe contraddistinguere la consulenza.

Per ridare slancio alle logiche di concorrenza del mercato, si propongono alcuni spunti:

- spinta verso la "privatizzazione" degli enti in-house in default: occorre rimettere al "mercato", ove possibile, una quota significativa delle attività oggi appannaggio dei cosiddetti enti in house, in maniera selettiva (esempio enti in house che non abbiano performance gestionali - servizio - o economiche - bilanci - soddisfacenti): ciò se da un lato genererebbe un problema di riconversione del personale dipendente degli in-house, genererebbe nuova domanda allargando le dimensioni del mercato; una tale iniziativa ben si raccorderebbe con una specifica linea della spending review (riduzione mediante accorpamento degli enti strumentali e vigilati e delle società pubbliche);

- obbligatorietà del piano dei fabbisogni di “collaborazioni professionali”: occorre riconvertire efficientando (e spesso anche tagliando) la spesa per le cosiddette “collaborazioni professionali” di cui si è parlato in precedenza, imponendo alle amministrazioni di fare un piano di taglio e riconfigurazione della spesa verso forme di collaborazione pubblico – privato più “qualificate” e meno onerose amministrativamente (piano di riqualificazione dei fabbisogni e di veicolazione verso centrali di acquisto che facciano il grouping dei fabbisogni); tale operazione dovrebbe consentire di riallocare tali spese da centri di costo “dispersi” nelle strutture amministrative o comunque spesso collocati sotto la responsabilità del personale, a presidi strutturati di “acquisto” di competenze e know meno frammentati;
- riduzione delle barriere all’ingresso: interpretando i principi di massima concorrenza richiamati dalla giurisprudenza comunitaria occorre stimolare una specifica riflessione sulla riduzione degli adempimenti richiesti alle imprese, nonché dei requisiti minimi di partecipazione alle procedure di acquisto, consentendo una più numerosa partecipazione delle PMI;
- rivisitazione delle procedure di selezione sotto soglia: ad oggi la frammentazione della domanda sotto soglia e la numerosità degli albi fornitori, spesso all’interno di medesime amministrazioni, sono un sostanziale elemento di riduzione della concorrenza; sul tema occorre portare avanti una significativa razionalizzazione dei medesimi albi anche con l’ausilio delle tecnologie ICT.

## 2- Semplificazione per l’accesso al mercato del Management Consulting

Pur beneficiando del medesimo quadro normativo comunitario in tema di appalti pubblici, l’ingaggio del Management Consulting in Italia risente di significativi appesantimenti e complessità procedurali che nella sostanza aumentano gli oneri economici per gli operatori di mercato e rallentano il processo di sourcing da parte della committenza pubblica.

Alcune iniziative nella direzione della semplificazione sono in corso di realizzazione, tuttavia altre potrebbero essere attivate, anche con riferimento a modelli e prassi delle amministrazioni europee. La complessità legata alla presentazione di documentazione vincolante produce non solo svantaggi per l’amministrazione, visto che riduce sensibilmente la concorrenza. Una semplificazione in entrata del settore potrebbe avere invece effetti positivi sulla concorrenza. Come già sottolineato, un eccesso di burocrazia potrebbe determinare un allontanamento dei soggetti che sono nuovi alla consulenza della PA e una frammentazione del mercato in numerose nicchie con pochi players.

Lo snellimento e la razionalizzazione degli oneri amministrativi rivestono un ruolo fondamentale nel processo di modernizzazione del sistema nazionale di public procurement.

Se da un lato in Italia è decisamente comune la buona pratica di accettare le autocertificazioni (per i servizi simili e per i profili delle risorse umane impiegate nel progetto), si notano ancora richieste piuttosto esose da un punto di vista finanziario: tutti i bandi italiani richiedono una cauzione e sono tra i più specifici a livello di descrizione del fatturato tecnico di una società. Questa pratica, nel migliore dei casi, rende molto complicato per una piccola e/o giovane società partecipare alla gara e, nel peggiore, apre spazi di manovra a meccanismi distorsivi dal punto di vista dell’assegnazione dell’appalto.

Da questo punto di vista il sistema inglese presenta diversi elementi di interesse. In primo luogo, si apprezza la presenza di meccanismi che non solo ampliano il livello di competizione relativo alle gare di appalto di servizi pubblici, ma ne aumenta anche la qualità. Un altro dato degno di nota è che in Inghilterra si richiede di indicare bilanci e fatturati globali, ma non si fissa alcuna soglia minima per gli stessi, così come per il fatturato specifico. Anche la cauzione non è quasi mai richiesta mentre, come per l’UE, si è più specifici nella determinazione dei requisiti riguardanti le reali capacità dell’impresa di svolgere il servizio, ovvero nella descrizione dei profili delle risorse umane e degli strumenti necessari. Anche la certificazione di qualità non è obbligatoria e quando viene richiesta può essere sostituita con una descrizione delle practice aziendali che garantiscono la qualità del servizio prestato.

Sul tema della semplificazione emergono alcuni spunti tra i quali alcuni già applicati in sede di regolamentazione del mercato:

- **qualificazione delle imprese c/o AVCP:** la ridondanza delle attività a carico degli operatori economici per la partecipazione alle gare pubbliche rappresenta un onere al quale si sono rassegnati gli stessi operatori e una barriera per chi nel mercato ancora non si è inserito; risulta inoltre oggi irragionevole che la maggior parte della documentazione informativa sia riproposta ad ogni procedura di gara da una pluralità di operatori senza peraltro sostanziali capacità e possibilità di riscontro da parte delle singole stazioni appaltanti; quanto già previsto in termini di attivazione della qualificazione imprese presso l’AVCP deve trovare una reale e sostanziale

**Alcuni spunti in grado di favorire l’apertura del mercato: qualificazione delle imprese presso l’AVCP, procedure semplificate per i termini di pagamento, revisione dei meccanismi di evidenza pubblica delle gare, standard di documentazione di gara “armonizzati”.**

implementazione, rimuovendo “obsoleto” prassi;

- **semplificazione delle procedure per i pagamenti:** i termini di pagamento delle pubbliche amministrazioni non sono di aiuto agli operatori economici e le stesse procedure di pagamento risultano farraginose; oltre ai ben noti temi della certificazione dei crediti, la ricostruzione delle cause dei ritardi di pagamento (mancanza di liquidità, livelli autorizzativi interni, ritardi nelle lavorazioni interne, documentazione necessaria da parte dell'operatore economico – DURC, etc.) per un operatore economico si scontra con una pluralità di motivazioni alle quali si aggiunge spesso la scarsa trasparenza; si aggiunga che la “pratica” dell'applicazione degli interessi di mora, seppur prevista, non trova applicazione. Recenti modifiche sulla produzione dei DURC ai fini della liquidazione delle fatture hanno prodotto l'effetto opposto a quello desiderato, bloccando i pagamenti. È pertanto necessario attivare un “protocollo” di comunicazione molto più rapido ed efficiente tra stazioni appaltanti ed enti “autorizzatori” (INPS in primis) dato che molte delle informazioni necessarie sono di pieno dominio della Pubblica Amministrazione. Tale azione, unitamente all'effettiva disponibilità di liquidità da parte delle Pubbliche Amministrazioni e alla volontà di rispettare le condizioni di pagamento, potrebbe dare ossigeno a un mercato che risente della generale stretta finanziaria;
- **revisione dei meccanismi di evidenza pubblica:** pare anacronistico che si proceda ancora oggi con pubblicazioni delle gare soggette ad evidenza pubblica attraverso le testate giornalistiche, peraltro con costi diretti non irrilevanti a carico delle pubbliche amministrazioni, oltre che costi indiretti legati alle attività amministrative interne per l'attivazione dei rapporti con le medesime testate. Mutuando quanto attivato in altre realtà nazionali europee, occorre dare “dignità” alla pubblicazione delle iniziative di gara su un sito “unico” nazionale di emanazione pubblica (es. AVCP); tale iniziativa avrebbe peraltro il vantaggio per gli operatori economici, sia piccoli che grandi, di abbattere i costi dei service attivi oggi sul mercato che sostanzialmente estrapolano dalle testate giornalistiche gli annunci di gara e li “translitterano” per la fruizione da parte degli operatori economici stessi;
- **“armonizzazione” degli standard di documentazione di gara:** con riferimento a virtuose esperienze di amministrazioni europee si ritiene utile per semplificare la produzione della documentazione di gara fare un significativo sforzo di “standardizzazione”, ad esempio sui curricula vitae, sulle referenze, sugli standard contrattuali e altri elementi la cui eterogeneità poco aiuta ad avere un mercato efficiente. Questo per evitare che da un lato gli operatori economici siano costretti ogni volta a ritardare la documentazione di gara rispetto alle “specifiche” richieste della stazione appaltante, dall'altro che le stazioni appaltanti siano esposte al rischio di contenzioso. Anche sotto questo punto di vista si può individuare in chi regola il mercato degli appalti pubblici (AVCP) il soggetto responsabile di tale iniziativa.

### 3- Trasparenza e corruzione nel mercato del Management Consulting

Il mercato del Management Consulting non potrebbe che beneficiare strutturalmente di azioni volte ad aumentare la trasparenza negli appalti pubblici e in generale a contrastare il fenomeno della corruzione che trova nella stessa “consulenza” uno strumento di perpetrazione della corruzione stessa.

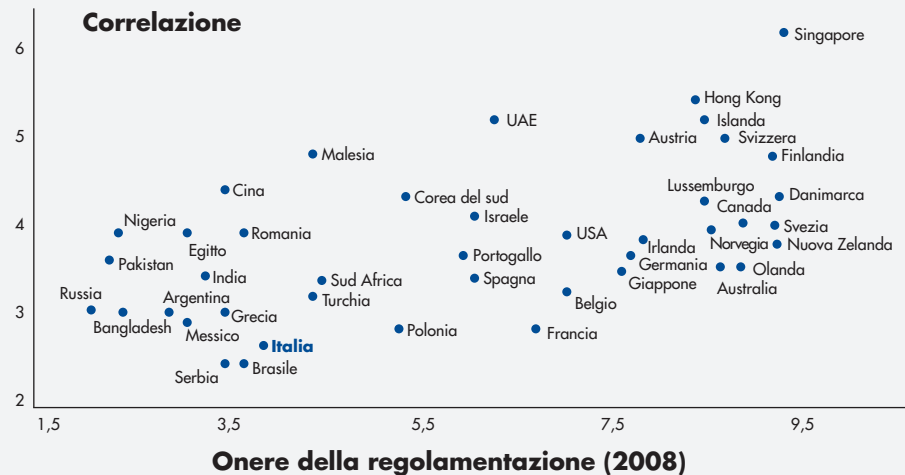
Volendo dare un importante contributo su questo punto proprio per “smarcarsi” dall'accezione “negativa” che connota il comparto (almeno dall'immagine che scaturisce dalle campagne dei media), la posizione dell'Associazione è quella di suggerire azioni concrete ed e accettare sfide importanti che rimettano in discussione il rapporto e l'interazione tra pubblico e privato.

A oggi, quota significativa della “farraginosità” della regolamentazione nel mercato delle gare pubbliche e in generale dei formalismi sui controlli (antimafia, tracciabilità, etc.), generata per via dei rischi specifici in tale ambito, non ha contribuito a ridurre, anzi ha ampliato, gli spazi della poca trasparenza e della corruzione.

È ancora il confronto internazionale a dire che esiste, infatti, una correlazione positiva tra complessità delle procedure di appalti pubblici e livelli percepiti di corruzione; analisi più sofisticate dimostrano che un irrigidimento delle regole di acquisizione di servizi da parte della PA sono in gran parte inefficaci rispetto all'obiettivo di migliorare l'efficacia della selezione.

Il grafico seguente, collocando diversi Paesi in base al livello di semplicità delle procedure e a quello della percezione di trasparenza dei comportamenti dell'amministrazione, dimostra che esiste una correlazione diretta tra queste due grandezze.

L'Italia appare collocata dalle classifiche internazionali in posizione relativamente “critica” per entrambi i fattori appena citati: un maggiore livello di difficoltà delle procedure di acquisto della



**Fonte:** DFP - Rielaborazioni su dati Transparency International (Corruption Perception Index - CPI) e World Economic Forum (World Competitiveness Report 2010-2011)

consulenza ha, infatti, l'effetto di aumentare le barriere all'entrata e, dunque, di restringere la concorrenza, piuttosto che quello di qualificare l'offerta.

In generale, aumentare la complessità procedurale spesso fa perdere di vista l'obiettivo del controllo generando una progressiva perdita di efficacia del processo selettivo. Peraltro la complessità procedurale si presta ad aumentare i margini della discrezionalità che può generare fenomeni di poca trasparenza.

Sotto il profilo della trasparenza alcune ricette strutturali sono di facile identificazione:

- **stimolo all'adozione di procedure telematiche di gara:** l'aumento delle iniziative di gara supportate da procedure telematiche riduce i rischi da "interferenze" o quanto meno genera una tracciatura degli interventi che di per sé costituisce un deterrente; tale adozione in generale può accrescere la trasparenza che è elemento essenziale per la credibilità del mercato;
- **potenziamento dello strumento delle centrali di acquisto:** lo strumento è ormai consolidato in molte realtà sia nazionali che regionali, ma deve essere rilanciato perché possa intercettare sempre più quote della domanda pubblica sul territorio. È evidente che tale strumento debba essere "controbilanciato" da strumento di Internal o External Audit che consentano di effettuare efficaci controlli sull'operato;
- **scelta preferenziale per procedure sopra-soglia rispetto alle procedure sotto-soglia:** l'incentivare il ricorso a procedure sopra-soglia, con le conseguenti maggiori garanzie di tracciatura e trasparenza, ha l'indubbio vantaggio di stimolare le amministrazioni a consolidare i fabbisogni (anche attraverso logiche di pianificazione e grouping), ridurre la pluralità delle attività amministrative derivanti da alte numerosità di procedure sotto-soglia, ricavare economie di scala dal diverso ricorso al mercato, coinvolgere una pluralità di attori all'interno della pubblica amministrazione che di per sé rappresenta una barriera importante contro fenomeni "devianti". Tale incentivo deve portare a trasformare più in generale le modalità di interazione tra domanda e offerta (ad es. attraverso la spinta verso le centrali di acquisto in grado di consolidare fabbisogni "sopra-soglia");
- **riconversione della spesa in consulenza da persone fisiche a persone giuridiche:** tale iniziativa comporta la possibilità di adottare ulteriori strumenti in termini di responsabilità civile e penale di impresa (es. d.lgs. 231, codici etici, etc. come già evidenziato), a valere su ambiti di spesa oggi relativamente poco presidiati anche per la frammentazione degli incarichi (si veda il tema "collaborazioni professionali");
- **rotazione degli incarichi sulle funzioni acquisti:** tale meccanismo, adottato in alcune amministrazioni pubbliche in ambito europeo, in realtà private sia finanziarie che industriali anche in Italia, può costituire un valido strumento per contrastare la continuità dei rapporti tra domanda e offerta in capo alle medesime persone;
- **adozione di codici etici:** così come la stessa Associazione sta promuovendo al proprio

### La posizione di Assoconsult Confindustria

In sintesi ampi spazi di miglioramento si intravedono sul fronte della qualificazione della domanda per la quale si propongono i seguenti spunti:

- potenziamento delle logiche di grouping dei fabbisogni di consulenza (ad esempio attraverso le centrali di acquisto o il consorzio di varie amministrazioni):** le esperienze ad oggi condotte hanno evidenziato che una maggiore complessità degli acquisti veicolati sulle centrali di acquisto all'inizio riscontrata ha in generale consentito, anche in considerazione delle curve di esperienza fatte, di effettuare acquisti più "consapevoli" e qualificati a fronte di fabbisogni meglio articolati ed espressi nei confronti del mercato;
- aumentare i confronti tra domanda e offerta:** esperimenti di costruttivo confronto tra domanda e offerta (sul modello delle call for ideas) che abbiano caratteristiche di trasparenza (es. dialogo competitivo, audizioni, etc.), possono contribuire ad aumentare la qualità della domanda che nell'esplicitazione del proprio fabbisogno potrebbe beneficiare dello stato dell'arte dell'offerta e in particolare degli elementi di innovazione utili per la pubblica amministrazione (in ciò anche stimolando l'offerta verso l'investimento sull'innovazione). Oggi tali meccanismi di interazione sono visti come "inquinanti" del percorso di gara, anche se nella realtà spesso vengono attivati per vie indirette, creando effettive distorsioni di mercato;
- cabine di regia per investimenti strategici/risorse strategiche:** su pochi selezionati interventi di cambiamento strategico (e la riforma della PA potrebbe essere un'occasione importante) occorre che la consulenza (sia in fase di definizione del fabbisogno che di governo del progetto fino al conseguimento dei risultati finali) sia "ancorata" a strutture di alto profilo costituite all'interno delle pubbliche amministrazioni, coinvolgendo le migliori professionalità tecniche a disposizione (superando logiche di coinvolgimento di altra natura che non siano il merito e la competenza). Tale approccio, almeno per le iniziative strategiche, avrebbe l'indubbio beneficio di rendere lo "strumento" consulenza un "moltiplicatore" dell'eccellenza, purtroppo spesso puntiforme, all'interno della pubblica amministrazione, dando un contributo di finalizzazione sui risultati. Un esempio potrebbe essere l'applicazione al programma riveniente dalle analisi di spending review;
- Management Consulting "embedded" nei rilevanti progetti di informatizzazione:** ad oggi assistiamo a significativi investimenti nel mondo delle ICT da parte delle pubbliche amministrazioni. Si ritiene un fattore moltiplicatore dei ritorni degli investimenti in ambito ICT, considerare all'interno delle suddette progettualità l'apporto del Management Consulting ai fini di ripensare e riprogettare i processi prima di informatizzare (spesso l'esistente), monitorare l'avanzamento sia delle attività ma soprattutto dei risultati. Tale azione potrebbe tradursi in una "quota" di consulenza (range tra 10-15% dell'appalto informatico) quale regola aurea per realizzare le condizioni di cui sopra;
- domanda di innovazione vs. pricing:** occorre ripristinare la giusta "sensibilità" nell'esprimere una domanda di innovazione e di qualità che non penalizzi gli investimenti in capitale umano da parte degli operatori del settore. Il rischio è che la concorrenza sia solo di prezzo e non colga gli elementi di qualificazione dell'offerta. Tale approccio per servizi professionali che devono avere l'obiettivo di innovare e ammodernare la PA rischia di inibire la capacità strutturale del settore di investire su competenze distintive e "scivolare" verso servizi "commodity" con approccio "low cost";
- incentivo al ricorso alle success fee:** lo strumento, applicato all'estero in varie amministrazioni, può rappresentare la sfida da lanciare al mercato della consulenza per avere garanzie di risultati. Occorre tuttavia avere l'onestà intellettuale di capire che gli ambiti di applicazione non possono che essere progressivamente estesi (in ambiti pertinenti: es. saving su razionalizzazioni) a condizione che ci sia una fattiva collaborazione tra committenza e consulenza (con il giusto riconoscimento degli eventuali investimenti della consulenza);
- sviluppo della guida all'utilizzo della consulenza:** consapevole dell'importanza di indirizzare correttamente sia la definizione dei fabbisogni di consulenza che il governo dei progetti di consulenza, Assoconsult ha avviato un proprio cantiere interno finalizzato alla produzione di un "manuale" utile per massimizzare i ritorni degli interventi consuntivi nelle pubbliche amministrazioni. La proposta è di avere un contributo di integrazione dei contenuti da parte delle pubbliche amministrazioni e conseguentemente di divulgazione.

interno, anche il mercato in generale dovrebbe riconoscere come positivo un orientamento verso l'adozione di codici etici da parte degli operatori economici.

#### **4- Qualificazione della domanda pubblica di Management Consulting**

Ad oggi, oltre a un tema di quantità della spesa e di spending review, si pone un più generale tema di qualificazione della domanda. In buona sostanza il fabbisogno espresso di Management Consulting in termini di contratti e incarichi risente di significativi limiti sia di esplicitazione del fabbisogno stesso che di governo della gestione.

Oltre ai "limiti" dettati dai tempi di risposta ai fabbisogni spesso correlabili alle procedure di ingaggio, significativi limiti si ravvisano nella generale articolazione del fabbisogno sempre meno indirizzato al cambiamento della Pubblica Amministrazione e sempre più indirizzato verso l'"aggiramento" dei blocchi al turn-over.

Nel periodo 2007-2011 tutto il comparto PA ha speso in servizi di consulenza attraverso gara pubblica una media di circa 100 milioni di euro all'anno. Aldilà di pochi compratori sistematici (Consip, qualche grosso ministero e un paio di Regioni) le Amministrazioni che comprano con una certa consuetudine (più di una volta all'anno) sono meno di dieci. La domanda per servizi di consulenza – oltre a essere notevolmente più bassa se confrontata con quella di altri Paesi europei – è estremamente frammentata e discontinua.

Non si intravede in questa frammentarietà un disegno organico di innovazione della PA attraverso il Management Consulting, né a livello aggregato né a livello di singola Amministrazione.

Quali sono le priorità che guidano l'acquisto di Management Consulting? L'acquisto di Management Consulting sembra discendere dalla scelta di singoli dirigenti – spesso spinti dall'esigenza di rispondere in qualche modo a specifici richiami normativi – che non essere la risposta a un disegno più organico di cambiamento dello specifico ente.

La frammentarietà non consente in genere alla singola Amministrazione di costruirsi una competenza e un'esperienza sufficienti a poter acquistare correttamente: quale competenza e capacità potrà mai avere una stazione appaltante che compra di tutto e che solo occasionalmente si confronta con l'acquisto di consulenza?

L'acquisto di consulenza sembra essere sempre meno indirizzato al cambiamento della Pubblica Amministrazione e sempre più volto all'"aggiramento" dei blocchi al turn-over.

Spesso l'ingaggio della consulenza avviene, anche per cause procedurali, in ritardo rispetto alle esigenze che l'hanno determinata (ma una volta fatta la fatica della gara, si spende comunque) oppure la richiesta non è coerente con i problemi che si chiede di affrontare.

Molto maggiore sembra invece la frequenza di acquisto di servizi professionali erogati da singoli professionisti per incarichi modesti singolarmente ma che comportano una spesa aggregata più alta di quella dei servizi di consulenza acquistati tramite gara.

La PA presenta un'articolazione che si replica per moduli funzionali e territoriali a diversi livelli di governo. Per questo sembra un contesto molto indicato dove fare innovazione progettando soluzioni generali che possano poi essere replicate e adattate a tutti i livelli.

Nella realtà assistiamo però a fenomeni diversi. Da un lato un'innovazione "spontanea" senza un disegno preciso, che nasce e si sviluppa localmente, senza la ricerca di soluzioni generali replicabili, ma anzispesso poco coerenti e senza la massa critica per lasciare il segno.

Dall'altro pochi tentativi di innovazione governati dal centro che si traducono per lo più in ingenti quantità di risorse affidate a strutture – spesso in house – che non hanno la forza di progettare e attuare interventi sistematici e incisivi. Il rischio è che le risorse si perdano in mille rivoli o che finiscano ostaggio di pochi soggetti senza avvantaggiarsi delle opportunità che un mercato sano e concorrenziale della consulenza per la PA potrebbe offrire.

Altra modalità sistematicamente praticata nella PA italiana è il fenomeno del riuso o della best practice. L'innovazione tramite best practice, che ha dominato la riforma della PA governata dal centro (DFP/Formez), si basa sul presupposto che l'innovazione possa avvenire solo per iniziative dall'interno, di addetti ai lavori che possono raccontare ad altri la propria esperienza, in modo che questi la possano fare propria e replicarla. I risultati sono stati scarsi o comunque generalmente superficiali e poco incisivi: adottare una best practice dovrebbe essere un po' come copiare l'idea di un concorrente per cercare di uguagliarne il successo. Generalmente però manca questa tensione e di conseguenza la capacità di ripensare la propria organizzazione. In sintesi, difficilmente programmi anche di rilievo o importanti investimenti sul fronte della riforma della PA hanno condotto a significativi cambiamenti: è di tutta evidenza che "strategici"

**Frammentazione  
della domanda**

**Governance  
delle iniziative  
di innovazione  
organizzativa**

**Il fabbisogno espresso di  
Management Consulting  
in termini di contratti e  
incarichi risente di limiti  
sia di esplicitazione del  
fabbisogno stesso che di  
governo della gestione.**



programmi di cambiamento non abbiano trovato nella PA un'efficace conduzione dei progetti realizzativi e men che meno hanno originato risultati concreti in tempi ragionevoli. Ciò denota un forte limite dello stesso apparato pubblico - sia per la frammentazione delle competenze al proprio interno che per la propria prevalente focalizzazione sulle attività di gestione ordinaria - di indirizzare, gestire e condurre a termine complessi programmi e progetti di innovazione.

Spesso si riscontra che il processo di acquisto di consulenza è dominato dai tecnicismi del processo d'appalto a scapito della qualificazione dei contributi necessari. Tali tecnicismi si assommano a una limitata capacità di esplicitare le esigenze per le quali servirebbe consulenza sia per l'analisi dei fabbisogni che per la progettazione degli interventi.

Per poter avere una competizione seria e delle proposte concorrenziali e costruttive occorre promuovere un confronto costruttivo tra domanda e offerta, che abbia tutte le caratteristiche della trasparenza.

La leva ICT è determinante nell'innovare la PA. Spesso però l'innovazione attraverso l'ICT consentirebbe/riquirebbe un vero e proprio cambio di paradigma nel modo di fare PA: a ben guardare l'e-gov potrebbe consentire di cambiare radicalmente il concetto di presidio del territorio da parte della PA e di articolazione dei servizi tra front e back-office. Ampi spazi di riorganizzazione si potrebbero attivare per garantire modelli di erogazione del servizio più capillari e allo stesso tempo centri di back-office molto aggregati, delocalizzati ed efficienti. Questo richiederebbe una riprogettazione a base zero del modo di fare PA sul territorio attraverso un approccio integrato di innovazione ICT e innovazione organizzativo-gestionale.

Tale integrazione raramente si riscontra: i centri di competenza e di acquisto di ICT e innovazione organizzativa sono distinti e non coordinati tra loro. Le gare ICT nascondono all'interno ambiti di consulenza inespressa.

Il committente della PA e il "venditore" di ICT spesso non si capiscono.

In sintesi, rilevanti investimenti in ICT hanno prodotto risultati solo lontanamente comparabili con le risorse finanziarie impegnate: tra le principali cause di questi effetti si riscontrano spesso limiti nella conduzione dei progetti e nell'accompagnamento "organizzativo" che la consulenza può indirizzare.

Ulteriore considerazione merita la focalizzazione sui risultati che in altri paesi, quali la Gran Bretagna, trova un riscontro nello strumento della cosiddetta success fee.

Spesso nella "farraginosità" delle procedure e dei controlli amministrativi, si sviscerano le tensioni "positive" verso gli obiettivi reali e i risultati attesi dai contributi della consulenza.

È di tutta evidenza che, pur prendendo le giuste contromosse rispetto a esperienze negative di applicazione della success fee nel mercato della PA, l'opportunità di "stressare" la componente risultato sia da valutare attentamente. La success fee rappresenta una forma di assicurazione per l'amministrazione e viene corrisposta solo dopo le opportune verifiche sugli indicatori concordati. Questo meccanismo permette di implementare un sistema di qualità in itinere dal quale la società di consulenza non ha alcun interesse a deviare, pena minori introiti economici.

## **5- Finanziamento dei fabbisogni di Management Consulting**

Se da un lato si assiste a una progressiva riduzione della "spesa" pubblica, dall'altro si assiste a un spesso "improprio" o poco produttivo di risorse sia nazionali che comunitarie.

La capacità di indirizzare al meglio le risorse (un esempio si ha dall'indirizzamento delle risorse del Fondo Sociale Europeo - FSE - sul tema della riforma dei tribunali) sui temi di rilievo per il cambiamento della PA, privilegiando il mercato rispetto a logiche di affidamenti in-house o a dispersioni eccessivamente frammentate su incarichi ad personam, sarà una delle sfide che impatteranno sulla reale capacità di indurre il cambiamento nella PA.

In particolare, in una fase di significativa riduzione della spesa pubblica, i fondi europei attribuiti all'Italia nell'ambito della Politica di Coesione rappresentano il principale serbatoio di "risorse fresche" che il Paese ha a disposizione per le politiche di sostegno all'economia, in primo luogo delle aree Convergenza.

L'attuale periodo di programmazione 2007-13 ha posto in drammatica evidenza le carenze progettuali e implementative dell'apparato pubblico, le quali hanno inciso in modo significativo sull'attuazione dei Programmi Operativi Regionali e Nazionali, che a due anni dalla conclusione del periodo si attesta complessivamente ad uno scarso 25%. In tale contesto appare ancor più contraddittorio che le risorse programmate per sostenere il miglioramento della capacità amministrativa (capacity building) siano fra quelle caratterizzate dai più bassi livelli di impiego; in questi ultimi mesi questo problema viene ovviato da numerose Amministrazioni mediante affidamenti a soggetti in house, che pur rispondendo all'esigenza quantitativa di impiego delle risorse, rischiano di lasciare

**Qualificazione  
dei fabbisogni  
di consulenza**

**Governo  
degli investimenti  
ICT**

**Domanda  
di "risultati"**

**La capacità  
di indirizzare  
al meglio le risorse  
sui temi di rilievo  
per il cambiamento  
della PA, sarà una delle  
sfide che impatteranno  
sulla reale capacità di  
indurre il cambiamento  
nella PA.**

sostanzialmente insoddisfatto il fabbisogno di miglioramento dell'apparato pubblico a fronte del quale esse erano state programmate.

Più in generale l'utilizzo della consulenza da parte della Pubblica Amministrazione a supporto dell'attuazione dei Programmi europei appare più frequentemente finalizzato ad acquisire supporti operativi (che rischiano di sostituirsi al personale pubblico) che ad affrontare problematiche sistemiche; l'assistenza tecnica, che dovrebbe supportare il superamento di criticità mediante il trasferimento di competenze, rischia sempre più spesso di tradursi in una mera operazione di manpower, del tutto impossibilitata a produrre effetti duraturi sul funzionamento dell'apparato pubblico.

La crisi rischia di incidere ulteriormente su questi fenomeni, riducendo ulteriormente la strategicità dell'approccio, trasformando i fondi europei da risorse aggiuntive finalizzate a generare discontinuità e innovazione a risorse meramente sostitutive degli (ormai) scarsi fondi ordinari; in questo scenario la consulenza rischia a sua volta di essere chiamata a fornire mero supporto operativo, senza poter esprimere alcun apporto strategico né progettuale.

Occorre quindi ripensare profondamente l'approccio con cui le risorse europee vengono programmate e gestite dalla Pubblica Amministrazione. I progetti finanziati con queste risorse devono essere in grado di indurre modificazioni sostanziali nella programmazione e nella gestione delle politiche settoriali, migliorandone in modo duraturo le performance e la rispondenza ai bisogni del Paese. Una particolare cura deve essere posta a efficientare la macchina pubblica la quale può e deve essere guidata in un percorso di semplificazione, ispirato all'efficacia, alla trasparenza ed all'open government.

Una prima opportunità concreta per avviare questo ripensamento è rappresentato dalle condizionalità, previste per la programmazione 2014-2020. Si tratta di criteri che le Amministrazioni nazionali e regionali dovranno soddisfare per ottenere le risorse europee del nuovo ciclo e, al tempo stesso, devono essere lette come altrettante sfide cui la PA può e deve rispondere con progetti di cambiamento in grado di assicurare discontinuità e miglioramenti di performance, a supporto dei quali la consulenza può fornire un apporto decisivo di idee, di metodologie e di azioni.

Questa opportunità, emersa dallo studio preventivo dalle bozze dei nuovi regolamenti comunitari per la programmazione 2014-2020, può rappresentare una prima occasione di contributo della consulenza al miglioramento sostanziale dell'utilizzo delle risorse comunitarie.

Tra i vari spunti al proposito si segnalano:

- **sensibilizzazione delle amministrazioni sui temi delle condizionalità per il periodo 2014-2020:** l'approccio comunitario di allocare risorse finanziarie subordinatamente al verificarsi ex ante di alcuni elementi gestionali e operativi all'interno delle pubbliche amministrazioni beneficiarie, rischia di trovare le nostre amministrazioni impreparate e dunque esposte al rischio di non avere o avere solo parzialmente risorse finanziarie per il periodo 2014-2020. Al riguardo l'associazione intende farsi promotrice di azioni di sensibilizzazione che stimolino per tempo le suddette amministrazioni a mettersi in "regola" per poter beneficiare delle suddette risorse;
- **parziale "riconversione" dei fondi comunitari e nazionali sulla realizzazione della nuova "infrastruttura pubblica":** l'obiettivo è conciliare l'ingente fabbisogno di ammodernamento della macchina pubblica intesa quale "infrastruttura" del Paese, fondamentale per lo sviluppo economico e sociale, con la penuria di risorse finanziarie da investire sul tema attraverso una parziale reindirizzamento delle risorse finanziarie comunitarie e nazionali destinate al FESR, al FSE ed al FAS. Ciò può seguire la falsariga del finanziamento FSE indirizzato verso l'ammodernamento della giustizia (tribunali, corti d'appello, etc.) e, se gestito per tempo e fattibile, consentire di riprogrammare l'agenda dei fondi per il 2014-2020 secondo questa nuova logica.

Il mercato ha necessità di una diversa regolamentazione: da un lato ha grandi spazi di miglioramento in termini di qualificazione della domanda, dall'altro ha una grande opportunità di valorizzare un settore, quello della consulenza, in grado di rappresentare un elemento "moltiplicatore" degli investimenti per la riforma della PA.

È dal superamento della "divisione" della domanda dall'offerta che un'Associazione di categoria come Assoconsult vuole interpretare, che può nascere un dialogo costruttivo con gli opportuni interlocutori istituzionali ai quali si intende portare gli spunti e le proposte sopra articolati. Con questo spirito Assoconsult richiede un "tavolo" di collaborazione sulla materia che possa avviare efficaci innovazioni a beneficio della Pubblica Amministrazione.

Tale proposta di collaborazione nasce dalla consapevolezza che la riforma dell'"Infrastruttura Pubblica" (al pari degli investimenti sulle infrastrutture fisiche del nostro Paese) possa essere un fattore di ripartenza della crescita economica seppur in un regime di rigore imposto dalle attuali condizioni di bilancio della PA medesima.



## APPENDICE

## Metodologia di indagine e profilo delle società rispondenti

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 di bilancio delle principali società di MC e RSO

L'universo delle società nel 2011 che effettuano consulenza di Management Consulting, composto da circa 17.200 società, è stato stimato tenendo conto dei dati di Infocamere (considerando le società con codice di attività primario 70.22.09 ed escludendo le società cooperative, consorzi e le società individuali) e degli elementi correttivi ottenuti dall'indagine precedente. Per questa indagine è stata usata una lista mirata e selezionata delle società italiane che effettuano consulenza nel Management Consulting. In particolare, la lista era composta dalle società dell'indagine precedente che erano state raggiunte telefonicamente e avevano accettato di essere registrate; da un insieme di società associate ad ASSOCONSULT e altre 2400 società ottenute da liste relative ad altre indagini sul settore del Management Consulting, per un totale di circa 3700 società (pari al 22% di copertura). L'universo delle società relative al settore RSO, composto da circa 900 società, è stato stimato tenendo conto dell'albo informatico del Ministero del Lavoro, considerando le società con attività di Ricerca, Selezione e Outplacement e delle associate ad ASSORES. In particolare si è individuata composta da circa 300 società operanti nel settore RSO (pari al 33% di copertura).

Per aumentare il tasso di risposta sono state utilizzate diverse modalità di somministrazione del questionario (via fax, via mail, on-line) anche se in prevalenza si è utilizzata la tecnica CATI e CAWI. Sui dati raccolti si sono effettuate procedure di controllo e di data cleaning e in seguito analisi statistiche univariate e multivariate.

Nell'indagine riguardante il settore MC sono stati somministrati due diversi questionari, uno per le micro-piccole-medie imprese e uno per le grandi società, tenendo in comune una parte consistente delle domande. Per la progettazione dei questionari si è utilizzato un focus group composto da grandi e piccole-medie imprese e da un campione pilota per valutare la comprensibilità delle domande.

L'analisi dei bilanci delle principali società italiane è risultata utile per andare a coprire, con un livello elevato di affidabilità, il segmento delle grandi società, un segmento molto concentrato dove l'analisi campionaria ha lasciato il posto alla ricerca e alla rilevazione dei dati della singola società. Per stimare la distribuzione delle società per classi di addetti sono state utilizzate delle elaborazioni fornite dai ricercatori dell'Istat per il 2009, basate sui dati dell'Archivio Statistico delle Imprese Attive (ASIA).

Queste analisi "macro" hanno rappresentato l'impianto di base per l'indagine statistica sul campo. Questa indagine si è svolta nel periodo Marzo-Aprile 2012 e ha raccolto dati per l'anno 2011, oltre che per l'anno precedente e le previsioni per l'anno in corso.

Per ottenere una fotografia più approfondita dei settori del MC e RSO sono state recuperate informazioni (via questionari o analisi dei bilanci) sulla quasi totalità delle grandi imprese e, in parallelo, è stato intervistato un campione casuale di micro, piccole e medie società stratificato rispetto alle ripartizioni territoriali.

Un'altra importante informazione necessaria per ottenere le stime è la dimensione dell'universo delle imprese che hanno condotto attività nel Management Consulting nel 2011. A tal fine si è aggiornata la numerosità stimata nella precedente indagine, relativa all'anno 2010, con il dato sulla nati-mortalità delle imprese avvenuta tra il 2010 e il 2011 ottenuto dal Registro delle Imprese di Infocamere. In particolare – secondo la nuova classificazione delle attività economiche (codici ATECO 2007) – sono state considerate le sole imprese con codice primario 70.22.09, relativo alle "altre attività di consulenza imprenditoriale e altra consulenza amministrativo-gestionale e pianificazione aziendale".

Rispetto all'anno precedente si è riscontrato una maggiore difficoltà nel contattare telefonicamente le società incluse nella lista di partenza, ma tuttavia per quelle contattate il tasso di partecipazione all'indagine è stato superiore rispetto agli anni precedenti.

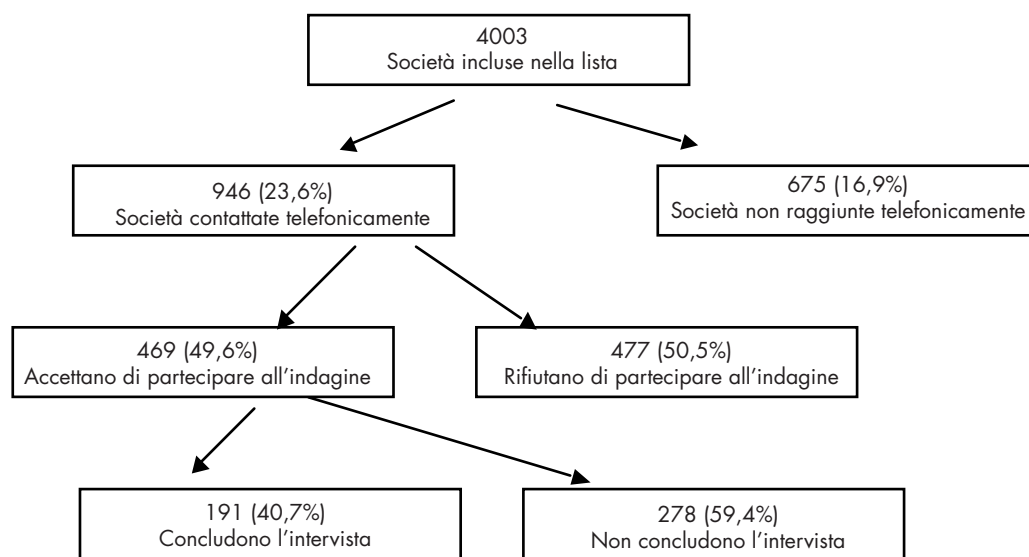
I motivi principali di non partecipazione all'indagine si possono circoscrivere o al forte disinteresse verso l'indagine stessa o perché solo marginalmente esercitavano attività di consulenza nel settore MC o RSO. Infine, circa metà delle società che avevano aderito hanno effettivamente concluso il questionario, ottenendo così un campione formato complessivamente da circa 200 società.

La strategia di selezione ha messo in evidenza la carenza informativa legata al settore del Management Consulting e la parziale inaffidabilità del codice Ateco nell'individuare le società di consulenza (si è stimato che circa il 20% delle imprese nel data base di InfoCamere non effettuano consulenza). Rispetto alla passata indagine si registra un analogo tasso di rifiuto e un aumento del tasso di chiusura dell'intervista, dal 21% al 40%.

L'analisi delle caratteristiche del settore è stata sviluppata sulla base dei questionari cui hanno risposto in totale 200 Società (di cui l'80% società di MC e il 20% di RSO) cui circa il 8% di grandi dimensioni (con 50 e più addetti), il 21% di media dimensione (da 10 a 49 addetti) e il 71% di micro-piccola dimensione (con meno di 10 addetti).

Il campione utilizzato per analizzare il settore RSO - analizzato per la prima volta quest'anno - presenta un livello di copertura (come numerosità) piuttosto basso e risente di alcune distorsioni dovute al processo di autoselezione delle unità campionarie (come, ad esempio, la sovra rappresentazione delle società localizzate nel nord-ovest), pertanto le analisi statistiche presentate nel rapporto dovranno essere prese con le dovute cautele. In particolare, la presenza di una sola impresa con 10 e più addetti ha reso indispensabile concentrare l'analisi dettagliata del settore sulle sole imprese con meno di 10 addetti. Le informazioni fornite da questo campione, saranno molto utili per ottimizzare il disegno di campionamento della prossima indagine.

### Tassi di partecipazione all'indagine sui settori del Management Consulting e Ricerca, Selezione e Outplacement



L'analisi dei bilanci del 2010 ha permesso di completare la mappatura del segmento delle grandi società di MC e di stimare la distribuzione del fatturato per le società RSO.

Alcuni dati anagrafici delle società rispondenti sono stati raffrontati a quelli delle imprese iscritti al Registro delle Imprese con codice ATECO primario 70.22.09, relativo alle "altre attività di consulenza imprenditoriale e altra consulenza amministrativo-gestionale e pianificazione aziendale". Va peraltro evidenziato come questo benchmark, valutato rispetto alle associate Assoconsult, non riporta numerose società che svolgono attività di consulenza in modo significativo/prevalente e che qualche motivo storico o amministrativo/legale non hanno scelto questo codice ATECO come primario. Al tempo stesso questo codice raccoglie anche numerosi "falsi positivi", cioè società che pur avendo questo codice primario dichiarano di non svolgere attività di consulenza.

Le società rispondenti sia nell'indagine MC che in quella RSO, sono per circa il 70% società a responsabilità limitata, mentre le società di persone sono il 12,5% per MC e 32,4% per RSO. Tra le grandi imprese in MC quasi due terzi sono società per azioni. Nessuna società per Azioni è presente nel campione RSO.

Il profilo delle micro e piccole società di MC rispondenti presenta un più elevato numero di imprese strutturate come società di capitali rispetto a quanto caratterizzi le imprese iscritte nel Registro

delle Imprese con codice ATECO primario 70.22.09 (dati 2011) che vede le società di capitali pari a circa il 49% e le società di persone pari a circa 40%.

#### Distribuzione delle società MC rispondenti per tipologia di assetto societario - 2011

	Società di persone	S.r.l.	S.p.A.	Altro
Grandi	0,0%	35,7%	64,3%	0,0%
Medie	5,3%	65,8%	23,7%	5,3%
Piccole	9,4%	82,8%	3,1%	4,7%
Micro	30,6%	67,7%	0,0%	2,8%
<b>Totale rispondenti</b>	<b>12,5%</b>	<b>70,4%</b>	<b>13,2%</b>	<b>3,9%</b>

#### Distribuzione delle società RSO rispondenti per tipologia di assetto societario - 2011

	Società di persone	S.r.l.	S.p.A.	Altro
Grandi / Medie	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%
Piccole	26,3%	73,7%	0,0%	0,0%
Micro	43,8%	56,3%	0,0%	0,0%
<b>Totale rispondenti</b>	<b>32,4%</b>	<b>67,6%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>

Le società MC rispondenti hanno nel 76% dei casi iniziato a operare prima del 2006, con oltre il 20% che hanno oltre 20 anni di vita. Non è stato effettuato un riscontro con la distribuzione dell'anzianità delle società di consulenza iscritte nel registro delle imprese con codice ATECO primario 70.22.09.

#### Distribuzione delle società MC rispondenti per anno di costituzione della società - 2011

	<= 1992	dal 1993 al 1999	dal 2000 al 2005	>=2006
Grandi	28,6%	21,4%	35,7%	14,3%
Medie	28,9%	36,8%	15,8%	18,4%
Piccole	20,3%	17,2%	35,9%	26,6%
Micro	19,4%	27,8%	22,2%	30,6%
<b>Totale rispondenti</b>	<b>23,0%</b>	<b>25,0%</b>	<b>27,6%</b>	<b>24,3%</b>

Le società RSO rispondenti hanno nel 78% dei casi iniziato a operare prima del 2006, con il 27% che hanno oltre 20 anni di vita.

#### Distribuzione delle società RSO rispondenti per anno di costituzione della società - 2011

	<= 1992	dal 1993 al 1999	dal 2000 al 2005	>=2006
Grandi / Medie	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%
Piccole	42,1%	10,5%	31,6%	15,8%
Micro	12,5%	18,8%	37,5%	31,3%
<b>Totale rispondenti</b>	<b>27,0%</b>	<b>16,2%</b>	<b>35,1%</b>	<b>21,6%</b>

Le società MC rispondenti sono per circa il 39% localizzate nel Nord-Ovest (di cui il 68% con sede legale a Milano) e per circa il 28% nel Centro (di cui il 67% con sede legale a Roma).

Il profilo delle micro e piccole società di consulenza rispondenti presenta un più elevato numero di imprese con la sede sociale nel Centro Italia e un minor numero di imprese con la sede sociale nel Nord-Ovest rispetto a quanto caratterizzi le imprese iscritte nel Registro delle Imprese con codice ATECO primario 70.22.09 (dati 2011) dove ci sono rispettivamente il 28,3% delle società con sede nel Centro Italia e il 38,8% di società con sede sociale nel Nord-Ovest.

### Distribuzione delle società MC rispondenti per localizzazione della sede sociale - 2011

	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole
Grandi	78,6%	0,0%	21,4%	0,0%
Medie	36,8%	13,2%	36,8%	13,2%
Piccole	29,7%	15,6%	25,0%	29,7%
Micro	41,7%	13,9%	27,8%	16,7%
<b>Totale rispondenti</b>	<b>38,8%</b>	<b>13,2%</b>	<b>28,3%</b>	<b>19,7%</b>

Rispetto al campione MC, la ripartizione territoriale del campione RSO presenta una maggiore percentuale di società sia nel Nord-ovest (di cui il 50% con sede legale a Milano) sia nel Nord-est. Si registra inoltre una scarsa presenza di società nel Sud e Isole. Delle società localizzate nel centro una sola ha sede a Roma.

### Distribuzione delle società RSO rispondenti per localizzazione della sede sociale - 2011

	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole
Grandi / Medie	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%
Piccole	31,7%	42,1%	15,8%	10,5%
Micro	56,3%	31,3%	12,5%	0,0%
<b>Totale rispondenti</b>	<b>43,2%</b>	<b>35,1%</b>	<b>16,2%</b>	<b>5,4%</b>

# Il gruppo di lavoro

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

## **Coordinamento Scientifico del Progetto**

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

## **Comitato esperti di supporto all'indagine**

Elisabetta Artioli – *Hegelia*  
Gianluca Barbaresco – *BIP*  
Fabrizio Cananzi – *IC Studio*  
Maria Rita Costantino – *Costantino & Partners*  
Vincenzo Capogna – *PWC*  
Nicola De Benedictis – *Avantjob*  
Gilberto Marchi – *Studio Marchi*

## Glossario

### Management Consulting - Aree di attività

#### Area Strategica

##### **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 e assistenza all'internazionalizzazione delle imprese, assistenza tecnica a import/export, ricerca partner internazionali, regolamenti e contratti internazionali, costituzione e start up di società all'estero, promozione di joint ventures internazionali.

#### Area Amministrativa

##### **Amministrazione e controllo**

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.)

##### **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 Funzionale

##### **Marketing e Vendite**

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

##### **Operations Management**

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

##### **ICT Consulting**

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

#### Area Organizzativa

##### **Organizzazione e Risorse Umane**

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.

##### **Formazione**

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



Mauro Medori – *KPMG*  
Simonetta Pattuglia - *Università degli Studi di Roma Tor Vergata*  
Daniele Solaroli – *PWC*  
Ernesto Tavoletti – *Università degli Studi di Macerata*  
Saverio Vella – *Deloitte*

**Team di supporto alle interviste**  
CSA Centro Statistica Aziendale  
Responsabile – Andrea Bertocchini  
Coordinatore – Elisa Pasqualetti

**Team di supporto all'elaborazione dati**  
Dajana Grandic - *Università degli Studi di Tor Vergata*  
Michela Mingione - *Università degli Studi di Tor Vergata*

## Classificazione Settori Industriali

### Industria

#### Industria settori consumer

Alimentari e beverage, tessile e abbigliamento, mezzi automobilistici, beni di lusso di consumo, detergenti, cosmetica e beauty care, elettrodomestici, farmaceutico e biotech, prodotti in legno, Materiale elettrico, materiale medico e sanitario, plastica, resine e gomma.

#### Industria settori non consumer

Siderurgico e metallurgico, chimico e petrolchimico, costruzioni, automotive (mezzi meccanici pesanti, agricoli, etc.), ferroviario, navale, aeronautico e difesa, macchinari, Metalmeccanico, cartario e prodotti per la stampa, fertilizzanti, concimi e semi agricoli. .

### Pubblico e Sanità

Amministrazioni centrali (Stato, Ministeri), Amministrazioni locali (Comuni, province e Regioni), Enti (Parastatali, Paraterritoriali, Istituzioni di ricerca), Agenzie fiscali, Sanità (Asl, Aziende Ospedaliere, Regioni), Altra Pubblica Amministrazione

### Altro

#### Agricoltura e altro settore primario

Coltivazioni agricole, silvicoltura e utilizzo di aree forestali, pesca e acquacoltura.

### Terziario

#### Banche e Assicurazioni

Servizi bancari e creditizi, assicurativi e finanziari.

#### Telecomunicazioni, Media ed Entertainment.

Telefonia e internet, informazione e comunicazione (stampa, editoria, ect.), televisione, trasmissioni via cavo e satellitari, gioco e lotterie.

#### Distribuzione all'ingrosso e al dettaglio

Grande distribuzione, grandi magazzini, centri commerciali, supermercati e ipermercati, grocery, rivenditori specializzati, reti in franchising, negozi on line.

#### Trasporti e logistica

Trasporti navali, su ruota, aereo, rotaia, gestione delle infrastrutture di trasporto e servizi logistici.

#### Utilities

Gas, energia elettrica, acqua e risorse idriche, raccolta e smaltimento dei rifiuti urbani.

#### Altri servizi

Servizi IT, immobiliari, turismo, alberghi e ristorazione, centri per la cura ed il benessere della persona, no Profit.

Dal 1997, ASKOCONSULT rappresenta le imprese di consulenza più significative del settore, elevandosi a punto di riferimento essenziale nella realtà italiana. Attualmente l'Associazione, nella quale sono confluite imprese precedentemente appartenenti a ASSCO, AICOD, CON.CERTI, ASSORES consta di circa oltre 500 imprese di consulenza piccole, medie e grandi, rappresentando un giro d'affari complessivo di circa 2,3 miliardi di euro. È articolata in Settori che valorizzano aree di specializzazione affini tra imprese di consulenza con caratteristiche simili in termini di offerta e competenze e si struttura in Aree Territoriali che garantiscono luoghi fisici d'incontro e consentono di interpretare le specificità del mercato locale.

Obiettivo principale è dare valore alla Consulenza, supportando in modo visibile ed efficace le organizzazioni di tutti i comparti pubblici e privati e diffondendo in Italia la conoscenza delle migliori tecniche di management per accrescere efficienza e competitività delle aziende e della Pubblica Amministrazione. Ciò significa anche rafforzare e sviluppare internamente maggiore consapevolezza della professione e potenziarne costantemente la qualificazione.

Per poter progettare un'azione consapevole nel proprio mercato è necessario comprendere a fondo gli elementi che lo caratterizzano, focalizzare le situazioni di criticità, individuare gli spazi di un potenziamento della consulenza. A questi fini, l'Associazione promuove studi, ricerche, progetti e momenti di elaborazione di pensiero che riguardano il mercato della consulenza, la specificità del settore della Pubblica Amministrazione e il valore delle relazioni internazionali.

Se da un lato l'Associazione ha intrapreso azioni che si configurano come un potenziamento verso l'esterno, dall'altro ritiene imprescindibile una forte riflessione identitaria e il consolidamento di un profilo solido e autorevole. Per questo, ASKOCONSULT si è data un codice etico che le imprese associate si sono impegnate ad osservare, condividendo valori e comportamenti operativi ad essi rigorosamente conformati, con la finalità di sviluppare costantemente competenze distintive e prassi operative che rendano la società di consulenza un partner affidabile. La sottoscrizione del codice etico accredita la stessa Associazione e apporta autorevolezza alle singole imprese. Infatti, nell'ambito della professione è imprescindibile il rapporto di fiducia tra il committente e chi offre consulenza: il profilo dell'impresa di consulenza deve essere percepito come garanzia di prestazioni qualificate.

ASSOCONSULT aderisce a:  
Confindustria;  
Confindustria INTELLECT - Federazione della Consulenza, Comunicazione, Ricerche, Contenuti Digital;  
FEACO - Federazione Europea delle Associazioni di Management Consulting.

**Per informazioni:**  
[info@assoconsult.org](mailto:info@assoconsult.org)