



Corso di laurea in Economia e Management.

Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese.

Strategie di Innovazione e leadership
Globale:
il modello McKinsey tra Tecnologia e
Sostenibilità.

Prof. Federica Brunetta

RELATORE

Raffaele Supino 283471

CANDIDATO

Anno Accademico 2024/2025

"Strategie di Innovazione e Leadership Globale: Il Modello McKinsey tra Tecnologia e Sostenibilità"

Sommario

INTRODUZIONE:	4
I. SCENARIO ATTUALE:	4
II. OBIETTIVI DELLA RICERCA:	5
1. <i>Quali sono le strategie che “McKinsey & Company” adotta affinché la sua leadership resti consolidata in un mercato in evoluzione?</i>	6
2. <i>Quali sono le best practices che emergono dalle strategie d’azione di “McKinsey & Company” e in che modo possono rappresentare un archetipo per altre imprese?</i>	6
3. <i>Qual è la posizione di “McKinsey & Company” rispetto ad un competitor chiave, come BCG, in termini di innovazione tecnologica e sostenibile?</i>	6
III. STRUTTURA DELLA TESI:	7
CAPITOLO 1: FONDAMENTI TEORICI SULL’INNOVAZIONE E IL VANTAGGIO COMPETITIVO.	8
1.1 INNOVAZIONE E SISTEMI COMPLESSI: IL CONTESTO TEORICO.	8
1.1.1 DEFINIZIONE DELL’IMPRESA COME SISTEMA COMPLESSO E APERTO.	8
1.1.2 APPROCCIO AUTOPOIETICO E CAPACITÀ DI APPRENDIMENTO DELLE IMPRESE	11
1.1.3 LE MODALITÀ DI CRESCITA: ESPANSIONE, DIVERSIFICAZIONE E INTEGRAZIONE VERTICALE.	13
1.2 VANTAGGIO COMPETITIVO E INNOVAZIONE SOSTENIBILE.	17
1.2.1 Innovazione come leva strategica per il vantaggio competitivo. Definizione e tipologie di rendite: Ricardiane, Schumpeteriane e di efficienza.	17
1.2.2 Sostenibilità come elemento di differenziazione: strategia ESG e impatti su stakeholder.	21
1.3 STRATEGIE COMPETITIVE NEL SETTORE DEI SERVIZI PROFESSIONALI:	26
1.3.1 Il modello delle 5 forze di Porter applicato alla consulenza (caso McKinsey & Company).	26
1.3.2 Strategie generiche: leadership di costo, differenziazione e focalizzazione & digitalizzazione e Governance ESG	30
CAPITOLO 2: MCKINSEY COME LEADER GLOBALE DI INNOVAZIONE:	33
2.1 CONSULTING FIRMS COME PROMOTORI DI INNOVAZIONE.	33
2.1.1 Evoluzione delle consulting firms: dal problem-solving alla digital transformation.	33
2.1.2 Impatti della globalizzazione e delle tecnologie emergenti sul settore.	39
2.2 PROFILO AZIENDALE DI MCKINSEY: STORIA E MISSION AZIENDALE.	43
2.2.1 Dalle origini all'espansione globale.	43
2.2.2 Valori aziendali e posizionamento strategico: leadership e adattabilità ai cambiamenti.	45

2.3 INNOVAZIONE TECNOLOGICA IN MCKINSEY.....	47
2.3.1 McKinsey Digital: uso di AI, analytics e machine learning.....	47
2.3.2 Tecnologie su misura per i clienti: case study sulla riduzione dei tempi di produzione grazie all'analisi predittiva.	52
2.4 INIZIATIVE ESG E SOSTENIBILITÀ IN MCKINSEY.	55
2.4.1 McKinsey Sustainability: collaborazioni per la riduzione delle emissioni.....	57
2.4.2 Progetti distintivi: supporto ai clienti nel raggiungimento degli obiettivi net-zero.....	58
CAPITOLO 3: CASO STUDIO: MCKINSEY VS. BCG E BAIN & COMPANY:	61
OBIETTIVI E METODOLOGIA	61
3.1 IL MODELLO OPERATIVO DI MCKINSEY.	62
3.1.1 Il modello operativo di McKinsey: Applicazione del framework MECE nei progetti.	62
3.1.2 Framework di problem-solving: come McKinsey guida la co-creazione con i clienti.....	65
3.2. CONFRONTO STRATEGICO: MCKINSEY VS. BCG E BAIN.....	68
3.2.1 Analisi SWOT comparativa: punti di forza, debolezza, opportunità e minacce.	68
3.2.2 Differenze nei metodi di innovazione: focus tecnologico di McKinsey rispetto ai competitor.	76
3.3 ESG E SOSTENIBILITÀ A CONFRONTO:	80
3.3.1 McKinsey Sustainability vs. BCG Climate & Sustainability e Bain ESG: analisi delle best practices.	80
CONCLUSIONE	85
OBIETTIVI DELLA RICERCA:	85
COME SI ARTICOLA LA RICERCA:	85
I RISULTATI:	86
IMPLICAZIONI MANAGERIALI:	87
BIBLIOGRAFIA:	88

Introduzione:

I. Scenario attuale:

Le società di consulenza contribuiscono significativamente al miglioramento dell'efficienza, all'innovazione strategica e alla competitività dell'economia globale, fungendo da partner essenziali per aziende, istituzioni e governi insiti in un contesto economico in continua evoluzione. Tali ¹*stakeholders* fanno ricorso all'assistenza delle consulting firms per fruire di capacità specifiche, analisi innovative e soluzioni ²*tailor-made* volte a catalizzare la crescita, garantendo tuttavia la sostenibilità a lungo termine.

Fattori cruciali come globalizzazione e progresso tecnologico rendono necessario l'intervento di queste organizzazioni, affinché tematiche come digitalizzazione e sostenibilità ambientale vengano affrontate con i giusti modelli di business e gestiti positivamente: la rilevanza generale di queste tematiche implica che, le consulting firms non intervengano esclusivamente nei settori privati, ma che altresì stringano contatti diretti con governi ed istituzioni, agendo perlopiù sulla sfera socio-economica tramite l'elaborazione di strategie governative innovative ed efficienti.

La crescente domanda di soluzioni specializzate in diversi ambiti di applicazione ha portato ad una competizione tra le società di consulenza, che non solo “collidono” su aree trasversali, ma anche in settori specifici, cercando di offrire servizi sempre più ad hoc e innovativi per adempiere alle richieste dei clienti. Tra i leader di settore, “McKinsey & Company” rappresenta una delle eccellenze del mercato

¹ **Stakeholders:** tutti i soggetti, individui od organizzazioni, attivamente coinvolti in un'iniziativa economica (progetto, azienda), il cui interesse è negativamente o positivamente influenzato dal risultato dell'esecuzione, o dall'andamento, dell'iniziativa e la cui azione o reazione a sua volta influenza le fasi o il completamento di un progetto o il destino di un'organizzazione (*“ENCICLOPEDIA TRECCANI”*).

² **Tailor-made:** su misura, che calza a pennello (*“WORD-REFERENCE”*).

dell'advisory, sia per la sua esperienza, e sia per il suo approccio predittivo dei trend mirato ai risultati.

La fitta rete globale della quale "McKinsey" può godere le consente di collaborare con aziende di ogni dimensione e settore, garantendo servizi decisivi come l'elaborazione di strategie di trasformazione digitale o l'adozione di pratiche sostenibili: il suo raggio d'azione non si circoscrive alla consulenza aziendale, ma raggiunge e influenza significativamente governi ed organizzazioni internazionali, fungendo da elemento determinante nella formulazione di politiche pubbliche. Questi tratti distintivi rendono "McKinsey" un punto di riferimento nel mondo delle consulting firms e ne fanno l'ambasciatore ideale per l'innovazione strategica, soprattutto in aree di interesse a lungo termine.

II. Obiettivi della ricerca:

La ricerca in questione si pone come obiettivo quello di analizzare in che modo "McKinsey & Company", uno tra i leader globali del consulting manageriale, sia in grado di combinare sostenibilità ed innovazione tecnologica nelle sue tattiche di leadership e strategie operative: a tal proposito, un ambito di particolare interesse sarà quello relativa all'influenza che tali aspetti apportano al consolidamento della sua posizione di leader di settore in un contesto sempre più competitivo e orientato verso nuove frontiere.

Un secondo obiettivo è quello di comprendere quali sono le ³*best practices* di "McKinsey & Company" trasferibili ad altre organizzazioni e che possono fungere da esempio per uno sviluppo sostenibile e all'avanguardia.

In ultima istanza, la ricerca si focalizza sul confronto tra la società di consulting sopracitata con una sua diretta competitor, come "Boston

³ **Best practices:** buona pratica, migliore procedura: la scelta della prestazione che presenta le migliori caratteristiche operative e i migliori indicatori di qualità ("ENCICLOPEDIA TRECCANI").

Consulting Group”, con l’obiettivo di comprendere le differenze strategiche e in che modo le pratiche sostenibili e l’adozione di tecnologie innovative entrino nell’environnement aziendale. Per semplificare la comprensione cronologica dello studio possiamo schematizzare l’analisi che verrà condotta in tre domande guida:

1. Quali sono le strategie che “McKinsey & Company” adotta affinché la sua leadership resti consolidata in un mercato in evoluzione?
2. Quali sono le best practices che emergono dalle strategie d’azione di “McKinsey & Company” e in che modo possono rappresentare un archetipo per altre imprese?
3. Qual è la posizione di “McKinsey & Company” rispetto ad un competitor chiave, come BCG, in termini di innovazione tecnologica e sostenibile?

Questi casi specifici, tuttavia, sebbene aspetti focali della ricerca, verranno presi in considerazione in seconda istanza, dopo aver introdotto i fondamenti teorici in merito ad innovazione e vantaggio competitivo.

La ricerca ambisce dunque a fornire un contributo significativo alla conoscenza delle dinamiche che connettono innovazione, sostenibilità e leadership globale nel settore della consulenza.

III. Struttura della tesi:

Questa tesi si articola in quattro capitoli, ognuno dei quali si focalizza su una tematica chiave della ricerca. Il **Capitolo Uno** esplora gli aspetti teorici in materia di innovazione e vantaggio competitivo, fornendo gli strumenti necessari a comprendere egregiamente le dinamiche analizzate successivamente. Nel **Capitolo Due**, viene preso in esame la posizione di “McKinsey & Company” come leader globale di innovazione, evidenziando quali sono e come impattano le sue strategie distintive.

Il **Capitolo Tre** è invece caratterizzato da un caso studio comparativo tra McKinsey, BCG e Bain & Company, mettendo in luce differenze, e similarità nelle loro strategie di innovazione e sostenibilità. Il **Capitolo Quattro** perfeziona lo studio, affrontando le implicazioni strategiche delle analisi svolte, esaminando future-possibili pratiche ed applicazioni per altre organizzazioni.

Capitolo 1: Fondamenti teorici sull'innovazione e il vantaggio competitivo.

1.1 Innovazione e sistemi complessi: il contesto teorico.

1.1.1 Definizione dell'impresa come sistema complesso e aperto.

L'impresa si configura come un organismo ¹*complesso* e dinamico, all'interno del quale il convergere di risorse, attori e relazioni si concretizza nella realizzazione di attività finalizzate al raggiungimento di obiettivi specifici e risultati prefissati: ciò che rende questo sistema "complesso" è l'interazione stessa tra elementi interni, come ad esempio risorse umane, ²*know how* e capitale, ed elementi esterni, rappresentati invece da stakeholders, normative, contesto competitivo. Lo stretto rapporto tra queste parti dà vita ad una cooperazione volta a creare un valore superiore alla somma dei valori dei singoli segmenti. La cosiddetta ² "Teoria dei Sistemi Complessi" prende vita negli anni '70, e pone come suo fulcro l'idea che l'interazione tra molteplici elementi possa generare comportamenti imprevedibili e non lineari: questa peculiarità è constatabile in particolar modo nelle organizzazioni moderne, la cui gestione risulta piuttosto complessa, data la presenza di numerose variabili, attori e relazioni intrinseche.

¹ **Complesso:** che risulta dall'unione di più parti o elementi (*"ENCICLOPEDIA TRECCANI"*).

² **Know how:** insieme di saperi e abilità, competenze ed esperienze necessari per svolgere bene determinate attività all'interno di settori industriali e commerciali (*"ENCICLOPEDIA TRECCANI"*).

³ **Teoria dei sistemi complessi:** in fisica moderna la teoria della complessità o teoria dei sistemi complessi o scienza dei sistemi complessi è una branca della scienza moderna che studia i cosiddetti sistemi complessi, venuta affermandosi negli ultimi decenni sotto la spinta dell'informatizzazione (uso di supercomputer) e grazie alla crescente inclinazione, nell'indagine scientifica, a rinunciare alle assunzioni di linearità nei sistemi dinamici per indagarne più a fondo il comportamento reale (*"WIKIPEDIA"*).

Questo argomento è stato approfondito poi da Giorgio Parisi, premio Nobel per la Fisica, il quale ha evidenziato come le leggi fenomenologiche che descrivono un sistema complesso non derivino immediatamente dalle leggi che governano i singoli elementi. (*"In un volo di storni. Le meraviglie dei sistemi complessi"*, Giorgio Parisi, 2021)

Il sistema impresa si contraddistingue inoltre per l'essere ³*aperto*: ciò diviene dalla connessione che scaturisce con l'ambiente esterno, con il quale scambia risorse, informazioni e trend.

Nel contesto aziendale, l'apertura presuppone la ricezione di input dall'ambiente, la trasformazione di questo tramite processi interni, e la restituzione sotto forma di prodotto finito o servizio (output) all'ambiente esterno. L'importanza dell'interazione con l'ambiente esterno viene sottolineata da **Ludwig Von Bertalanffy**, uno dei principali teorici dei sistemi, nonché colui il quale ha sviluppato la **"Teoria dei sistemi generali"**: nel suo studio emerge l'importanza dei processi di emergenza nei sistemi aperti, ovvero quei comportamenti che il sistema adotta in risposta a perturbazioni esterne o dinamiche interne che mettono in crisi lo stesso sistema; queste risposte non sono atteggiamenti passivi, bensì la manifestazione di come il sistema può fronteggiare determinate sfide e tendere all'evoluzione (manifestazioni che non produrrebbe in assenza di stimoli esterni).

Dall'apertura sistemica e dal set di risposte che l'impresa elabora verso l'esterno, deriva il suo dinamismo, ovvero la sua capacità di adattamento a contesti differenti, orientata all'innovazione e al successo di lungo termine: l'impresa può competere in settori più o meno

⁴ **Aperto**: che interagisce con l'ambiente esterno scambiando sia energia (lavoro o calore) che materia (**"WIKIPEDIA"**).

dinamici; tuttavia, sarà proprio la sua rapidità nell'adeguamento il fattore cruciale della sua affermazione.

Il comprendere l'impresa come sistema aperto e complesso ha dei riscontri significativi nella gestione pratica della stessa: è importante, ad esempio, riconoscere l'interdipendenza fra varie sezioni aziendali in modo tale da elaborare strutture flessibili ai cambiamenti del mercato.

1.1.2 Approccio autopoietico e capacità di apprendimento delle imprese

Nel contesto economico globale di oggi, le imprese sono chiamate ad affrontare sfide in tema di innovazione e cambiamento, le quali mettono a dura prova le capacità di adattamento e reazione degli stessi sistemi: di enorme importanza in questo contesto sono l'approccio autopoietico e l'abilità d'apprendimento delle imprese, sinonimi di una cultura avanguardista.

Il termine ⁵ autopoiesi deriva dalla teoria dei sistemi complessi e si riferisce alla capacità di un sistema di auto-organizzarsi, mantenere la propria struttura e adattarsi autonomamente a nuovi stimoli.

Humberto Maturana e Francisco Varela sono due massimi esperti della teoria dell'autopoiesi, e il proprio studio si concentra sul concepimento di autopoiesi come caratteristica irrinunciabile dei sistemi viventi, in grado di implicare la rigenerazione delle componenti lasciando invariato il sistema nel suo complesso nonostante l'interazione con l'esterno. (*Humberto Maturana e Francisco Varela, 1972*)

Applicato all'impresa, il termine autopoiesi implica che l'organizzazione sia in grado di rigenerarsi attraverso processi interni di apprendimento e innovazione, mantenendo la propria identità pur adattandosi alle mutevoli condizioni esterne: ad esempio l'impresa può dar vita a nuovi prodotti per ottemperare ai cambiamenti mantenendo la propria cultura organizzativa e i suoi valori.

⁵ **Autopoiesi:** Il termine è riferito a ogni sistema la cui organizzazione si riproduce in forma invariata e in modo essenzialmente indipendente dalle modificazioni dello spazio fisico in cui esso opera ("ENCICLOPEDIA TRECCANI").

L'abilità di apprendimento invece concerne la capacità di un'impresa di adottare e appendere conoscenze per adattarsi e innovarsi in risposta ai cambiamenti dell'ambiente esterno: l'apprendimento rende un'impresa consapevole, con la possibilità di trasformare ciò che ha acquisito in conoscenza condivisa, aspetto rilevante in termini di performance.

In un contesto in via di sviluppo, è dunque fondamentale potenziare la cultura dell'apprendimento continuo, stimolando la nascita all'interno delle imprese di hub che favoriscano la cooperazione e la riflessione critica.

Una dimostrazione pratica di come la conoscenza si trasformi nell'ambiente aziendale e contribuisca al miglioramento della capacità innovativa è rappresentata dal “**Modello SECI**”: il modello sviluppato da Nonaka e Takeuchi è stato preso di riferimento da aziende di successo globale che hanno improntato il loro sviluppo su una cultura aperta all'apprendimento continuo; l'acronimo SECI sta per **socializzazione** (condivisione della conoscenza tacita tramite interazioni dirette), **esteriorizzazione** (trasformazione conoscenza tacita in esplicita), **combinazione** (combinazione di varie conoscenze esplicite) e **interiorizzazione** (applicazione operativa con relativa trasformazione in competenza pratica).

L'approccio autopoietico e la capacità di apprendimento possono essere concepiti come due capisaldi per le imprese volenterose di competere egregiamente nel contesto globale: secondo Peter Senge, un rinomato scienziato ed economista statunitense, le organizzazioni che sanno apprendere sono quelle che riescono a padroneggiare la capacità di sviluppare il futuro desiderato. (*Peter Sange, 1990*)

1.1.3 Le modalità di crescita: espansione, diversificazione e integrazione verticale.

Affinché le imprese possano raggiungere i loro obiettivi in termini di ⁶ posizionamento competitivo, incremento di valore e adattamento a contesti in continuo cambiamento, occuparsi della crescita aziendale rappresenta una delle priorità strategiche da perseguire.

Le strategie operative mirate alla crescita dell'impresa si riconducono a tre modalità principali: l'espansione, la diversificazione e l'integrazione verticale. Queste tecniche permettono alle imprese di rispondere ad esigenze interne ed esterne, risultando competitiva, sostenibile e dinamica.

L'espansione concerne il consolidamento delle attività già presenti in azienda e l'ampliamento della partecipazione aziendale sia in termini geografici che in quanto al set di prodotti.

Un'impresa può espandersi seguendo varie linee strategiche, una di esse è la **penetrazione**: l'azienda entra a far parte di mercati, spesso internazionali, mediante partnership, esportazioni e investimenti diretti; tuttavia, la penetrazione fa sì che l'impresa possa riscontrare problemi legati a barriere culturali, esigenze differenti e limiti normativi, i quali impedendo la prosecuzione della strategia standard, implicano che

⁶ **Posizionamento**: con l'espressione p. competitivo si indica, invece, il p. più generale dell'impresa nel mercato, allo scopo di verificare e impostare le linee di fondo strategiche attraverso l'analisi del p. competitivo. Questa prevede l'analisi dell'azienda, del mercato e del p. dell'azienda e dei suoi concorrenti (“ENCICLOPEDIA TRECCANI”).

l'azienda si rinnovi e sia maggiormente spendibile in mercati maggiormente competitivi.

Ulteriori modalità strategiche sono rappresentate dall'**ampliamento della ⁷gamma di prodotti** e dall'**espansione operativa**: mentre la prima implica l'introduzione di nuovi prodotti in linea con i trend di mercato, affinché le nuove proposte si integrino correttamente con le offerte esistenti, la seconda riguarda il consolidamento delle attività preesistenti, favorendo lo sviluppo della capacità produttiva e distributiva.

Sebbene rappresenti rischi significativi in termini di costi, l'espansione consente all'impresa di sfruttare a pieno le sue capacità distintive per aumentare i profitti e il volume delle vendite.

La **diversificazione** è quella strategia che permette all'impresa di non dipendere esclusivamente da un singolo prodotto o mercato, bensì di esplorare nuove opportunità ed aprirsi a nuove sfide.

La diversificazione in base al suo raggio d'azione si suddivide in **correlata e non correlata**: la prima implica che infrastrutture, competenze e tecnologie già esistenti vengano trasferiti verso nuovi mercati ma dello stesso ambito (es. alimentare verso alimentare); la diversificazione non correlata d'altro canto comporta l'estensione dell'impresa verso settori nuovi e distinti rispetto all'attività centrale (es. alimentare verso tech).

⁷ **Gamma di prodotti**: insieme di linee presenti nell'offerta di un'impresa, che appartengono a una medesima grande classe di prodotto (*"MARKETING", Umberto Collesei, 2000*)

Mentre nel primo caso i rischi sono limitati grazie all'adozione di competenze già consolidate, la seconda tipologia implica costi di gestione maggiori e un'adeguata capacità di adeguamento a nuovi contesti (maggiori rischi).

In termini generali, le strategie di diversificazione consentono alle aziende di superare i rischi legati alla volatilità e all'incertezza di specifici mercati, consentendo inoltre di aumentare la visibilità e l'autorevolezza se adottata una corretta visione strategica.

In ultima istanza **l'integrazione verticale** consiste nel processo mediante il quale l'impresa acquisisce il controllo diretto di una o più fasi della filiera produttiva. Anche in questo caso è duplice la tipologia che si può riscontrare: da un lato si ha ⁸ **l'integrazione a monte** che fa riferimento al controllo esercitato sui fornitori e sulle metodologie di approvvigionamento, garantendo stabilità dei costi, della qualità e nell'efficienza della fornitura, soprattutto in ambito tempistico;

⁹ **l'integrazione a valle** invece volge il suo focus sull'esperienza del cliente, controllando fasi cruciali come distribuzione o vendita.

I vantaggi dell'integrazione verticale sono molteplici, dal vantaggio tempistico all'acquisizione di una posizione predominante nel mercato; tuttavia, i rischi collegati sono altrettanto numerosi, come ad esempio l'aumento dei costi fissi e la riduzione della flessibilità.

⁸ **Integrazione a monte:** si ha quando un'azienda decide di assumere il controllo di un passaggio antecedente a quello già svolto (**"WIKIPEDIA"**).

⁹ **Integrazione a valle:** consiste nel controllo da parte di un'azienda di un passaggio successivo rispetto a quello che già ricopre (**"WIKIPEDIA"**).

Espansione, diversificazione e integrazione verticale rappresentano opportunità di crescita che tuttavia devono essere implementate attraverso la corretta visione strategica e mantenendo la coerenza con i valori aziendali: è importante ricorrere a strumenti come ¹⁰ l'analisi SWOT o i framework di valutazione delle risorse per comprendere l'impatto sull'azienda e le possibilità di sviluppo.

Una pianificazione strategica coerente e dinamica consente di concretizzare il contributo di queste operazioni, consentendo inoltre all'impresa di beneficiare di un vantaggio competitivo di medio-lungo termine.

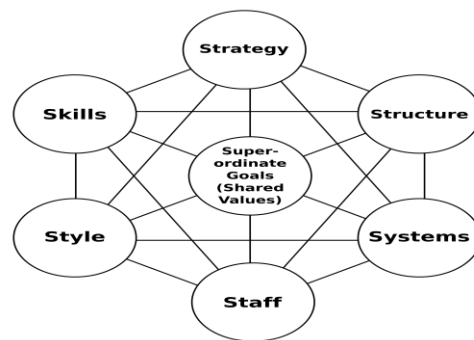
¹⁰ **Analisi SWOT:** strumento della gestione strategica che consiste nell'analisi congiunta dei punti di forza (strenghts), di debolezza (weaknesses), delle opportunità (opportunities) e delle minacce (threats) che un'azienda deve fronteggiare (***“WIKIPEDIA”***).

1.2 Vantaggio competitivo e innovazione sostenibile.

1.2.1 Innovazione come leva strategica per il vantaggio competitivo. Definizione e tipologie di rendite: Ricardiane, Schumpeteriane e di efficienza.

Il vantaggio competitivo è il fulcro dei programmi di sviluppo e crescita aziendali, nonché uno degli obiettivi che le imprese si prefiggono affinché riescano a generare profitti superiori alla media del settore: in questo contesto la consulenza strategica svolge un ruolo decisivo, identificando quelle risorse e quelle linee guide ideali, volte all'acquisizione di questo valore.

Il ¹¹ modello McKinsey delinea uno degli approcci strategici più efficienti sotto quest'ottica, il quale unisce il criterio dell'interdisciplinarietà con un'analisi attenta e meticolosa, indirizzando il complesso aziendale verso l'acquisizione di pratiche sostenibili, efficienza operativa e massimizzazione delle rendite.



(“The theory and practice of Change Management”, John Hayes, 2014”)

¹¹ **Modello McKinsey (7s Framework):** il McKinsey 7S Framework è un modello di gestione sviluppato dai consulenti aziendali [Robert H. Waterman, Jr.](#) e [Tom Peters](#): Le 7 S sono struttura, strategia, sistemi, competenze, stile, personale e valori condivisi. Il modello è più spesso utilizzato come strumento di [analisi organizzativa](#) per valutare e monitorare i cambiamenti nella situazione interna di un'organizzazione. Il modello si basa sulla teoria che, affinché un'organizzazione funzioni bene, questi sette elementi devono essere allineati e rafforzarsi a vicenda. Quindi, il modello può essere utilizzato per aiutare a identificare ciò che deve essere riallineato per migliorare le prestazioni o per mantenere l'allineamento (e le prestazioni) durante altri tipi di modifiche (**“WIKIPEDIA”**).

Con il termine “rendite” si fa riferimento ad extra-profitti senza costo contemporaneo, generati da condizioni particolari e caratteristiche uniche che permettono all’impresa di eccellere rispetto ai suoi diretti competitors. Identificare e comprendere le rendite è cruciale per garantire alle aziende il successo nel lungo periodo, soprattutto in ambienti altamente competitivi e dinamici: le rendite, categorizzate in **Ricardiane, Schumpeteriane e di efficienza**, permettono di analizzare le strategie operative disponibili, affinché la scelta ricada su quelle orientate al miglior impiego delle risorse garantendo un miglior posizionamento.

Le rendite **Ricardiane** prendono il nome dal famoso economista **David Ricardo** e rappresentano il surplus economico generato da risorse naturali o da fattori di produzione singolari e insostituibili: il vantaggio dell’impresa, dunque, si trova nell’unicità e scarsità delle risorse produttive. Ciò che caratterizza queste rendite inoltre è l’indipendenza dal capitale e dal lavoro impiegati nella produzione, ma soprattutto dal prezzo di mercato del prodotto.

Un esempio tangibile è rappresentato dalla possibilità di operare delle imprese agricole su terreni molto fertili assicurando una resa produttiva superiore rispetto a quella dei rivali: l’esempio può essere traslato in epoca moderna facendo riferimento a quelle aziende che hanno la possibilità di accedere a dati esclusivi e tecnologie inimitabili.

Nel mondo del consulting questo vantaggio è evidente: McKinsey e Company, ad esempio, ha la possibilità di accedere a dati e ricerche esclusive grazie alla sua fitta rete globale di specialisti, il che le garantisce un posizionamento convenevole e il raggiungimento di risultati difficilmente riproponibili.

Un approccio rivoluzionario e improntato all'innovazione è quello introdotto da **Joseph Schumpeter**, il quale evidenzia la sua fattiva comprensione del cambiamento tecnologico in atto nel settore imprenditoriale.

"Fare le cose vecchie in modo nuovo: questa è innovazione." (**Joseph Schumpeter, 1942**).

Le rendite di innovazione derivano dalla capacità di un'impresa di ammodernarsi sia tramite nuovi prodotti, che nuovi processi, più efficienti e spendibili sul mercato.

L'innovazione di prodotto concerne la creazione di beni o servizi qualitativamente superiori rispetto a quelli della concorrenza, che grazie a miglioramenti tecnici, componentistici e facilità d'uso apportano valore aggiunto ai clienti; l'innovazione di processo d'altro canto riguarda lo sviluppo e l'implementazione di metodi di produzione e distribuzioni innovativi, affinché si possa beneficiare di una riduzione dei costi e un miglioramento della qualità. Queste due forme di innovazione spesso risultano interconnesse: ad esempio l'introduzione di un nuovo prodotto può richiedere l'implementazione di processi produttivi innovativi e viceversa, un'innovazione di processi produttivi può promuovere la creazione di nuovi beni o servizi.

Per la consulenza aziendale, comprendere le opportunità di innovazione e seguire le aziende nella loro implementazione rappresenta una delle attività più rilevanti del loro operato: McKinsey, ad esempio, concede ampio spazio alla trasformazione digitale e sostenibile, aiutando le imprese a beneficiare di rendite Schumpeteriane, seguendole processi di integrazione personalizzati.

In ultima istanza vi sono le **rendite di efficienza**, connesse alla capacità di un'impresa di ottimizzare l'uso delle risorse e perfezionare l'impiego di mezzi economici.

"Le ricompense per avere migliorato il rendimento sono più efficaci delle punizioni per avere commesso un errore." (**Daniel Khaneman, 2011**).

La gestione ottimale delle risorse con la conseguente maturazione di rendite di efficienza può avvenire tramite economie di scala, ottenendo vantaggi competitivi in termini di prezzo grazie alla diluizione dei costi fissi su un maggior numero di unità produttive, tramite l'apprendimento organizzativo, che consente di affinare i processi produttivi grazie all'esperienza accumulata ed infine grazie ai processi di automazione e digitalizzazione, volti a rendere più rapide e precise le varie attività.

Un evidente caso di successo è rappresentato da ¹² Amazon e in particolar modo dalla sua logistica avanzata: infatti il colosso dell'e-commerce mediante l'utilizzo di magazzini robotizzati e sistemi di intelligenza artificiale avanzati è riuscito a ridurre i costi, tuttavia accrescendo il valore del servizio percepito dal cliente.

¹² **Caso Amazon.** Amazon ha integrato in modo significativo la robotica avanzata e l'intelligenza artificiale (IA) nei suoi centri logistici per ottimizzare le operazioni e migliorare l'efficienza. Questa strategia ha portato all'implementazione di diverse tecnologie innovative:

-**Sparrow**: un braccio robotico dotato di IA in grado di identificare e manipolare milioni di prodotti diversi, automatizzando la fase di selezione degli articoli prima dell'imballaggio.

-**Proteus**: il primo robot autonomo di Amazon, progettato per muoversi in sicurezza negli spazi condivisi con i dipendenti, trasportando carrelli carichi di merci all'interno dei magazzini.

-**Sequoia**: un sistema di inventario automatizzato che combina IA e robotica per accelerare i processi di stoccaggio e recupero degli articoli, migliorando l'ergonomia per i lavoratori.
(**"IT ABOUT AMAZON"**)

Oggigiorno la creazione di rendite è strettamente correlata al tema della sostenibilità: il vantaggio competitivo di un'azienda difatti può essere costituito mediante l'implementazione di pratiche sostenibili nei propri processi produttivi.

L'ausilio apportato alle aziende da parte delle consulting firms è fondamentale in quanto contribuisce alla predisposizione di strategie e budget in linea con le necessità ambientali e sociali: secondo McKinsey, la combinazione tra pratiche sostenibili e tecnologie emergenti contribuisce non solo alla generazione di rendite dirette, ma anche e soprattutto al miglioramento della reputazione aziendale.

1.2.2 Sostenibilità come elemento di differenziazione: strategia ESG e impatti su stakeholder.

“Le imprese devono assumere una visione ampia, che vada aldilà del perseguimento del profitto per gli azionisti, in modo da poter considerare le legittime aspettative di un numero ampio di stakeholders” (Tommaso Carcos, AD e Direttore generale, Eurizon Capital).

L'attenzione verso tematiche ambientali, sociali e di governance sta crescendo da alcuni anni, e rappresenta un trend probabilmente irreversibile. I problemi sono globali e richiedono risposte globali, che talvolta comportano la presa di decisioni significative dal punto di vista politico.

All'interno dello stesso contesto competitivo globale, la sostenibilità è diventata un fattore cruciale per il vantaggio competitivo delle aziende, trasformandosi in un elemento caratterizzante della differenziazione strategica: dinanzi a questo scenario, le aziende si sono trovate costrette

a rimodulare le proprie scelte operative, in modo da poter ottemperare alle pressioni sociali e normative, e anche per contribuire alla costituzione di un valore di lungo termine per gli stakeholders coinvolti. All'interno di questo contesto il ruolo della consulenza strategica è fondamentale affinché le aziende vengano istruite alla realizzazione di una struttura di business sostenibile e competitiva.

Allo scopo di mantenere la propria posizione di leader nel contesto globale, le aziende sono vincolate nell'adottare pratiche sostenibili all'interno del proprio ambiente lavorativo. Secondo uno studio condotto da McKinsey le aziende che riescono ad implementare nella loro struttura pratiche ¹³**ESG** sono quelle maggiormente orientate all'innovazione: il rapporto **“McKinsey on Sustainability”** mette in risalto la correlazione intrinseca tra pratiche ESG e performance finanziarie, nonché come il maggior coinvolgimento degli stakeholders

¹³ **ESG: Environmental (ambiente), Social e Governance**, tre dimensioni fondamentali che consentono di verificare, misurare e valorizzare il reale impatto in termini di sostenibilità di una impresa o di una organizzazione.

Nello specifico l'ESG si deve ricondurre primariamente a una serie di procedure operative per misurare e parametrare e di buone pratiche che consentono di conoscere e di gestire l'impatto ambientale, sociale e di etica nel governo delle imprese. Questi criteri consentono di generare delle valutazioni utilizzate da dipendenti, fornitori, cittadini, istituzioni, investitori, analisti finanziari, banche e assicurazioni per conoscere l'impegno e i risultati relativi alla sostenibilità di una organizzazione e alla sua esposizione ai rischi.

Con la lettera **“E”** di Environmental sono rappresentati i criteri ambientali e permettono di valutare come un'azienda si comporta nei confronti dell'ambiente nel quale è collocata e dell'ambiente in generale.

I criteri della lettera **“S”** sono relativi all'impatto sociale ed esaminano l'impatto e la relazione con il territorio, con le persone, con i dipendenti, i fornitori, i clienti e in generale con le comunità con cui opera o con cui l'azienda è in relazione.

La **“G”** di Governance infine riguarda i temi di una gestione aziendale ispirata a buone pratiche e a principi etici, in questo ambito i temi sotto esame riguardano le logiche legate alla retribuzione dei dirigenti, il rispetto dei diritti degli azionisti, la trasparenza delle decisioni e delle scelte aziendali, il rispetto delle minoranze. (**“ESG 360”**).

contribuisca a stimolare l'innovazione e a migliorare la reputazione aziendale.

E' possibile constatare l'impatto ESG ad esempio nell'ambito dell'asset/wealth management, in cui ciò si riconduce ad un'allocazione delle risorse in grado di condannare i comportamenti illegali e controbilanciare le esternalità negative: gli approcci adottati affinché si possa parlare di **“ESG investing”** sono l'esclusione (non inserire nel portafoglio titoli con caratteristiche incoerenti con l'impostazione ESG), l'integrazione (i criteri ESG devono essere inseriti nell'ambito del processo di investimento globale), e l'impatto (valutazione aziendale basata sull'influenza positiva generata nell'ambiente circostante). *(Andrea Beltratti & Alessia Bezzeci, 2020)*

Il focus aziendale in questo contesto passa dall'essere la massimizzazione del profitto di breve periodo alla generazione di valore condiviso e responsabile.

I vantaggi legati all'integrazione delle pratiche ESG, oltre che di tipo normativo e di brand identity, concernono la possibilità di accesso facilitato ai capitali: a dimostrazione della riconoscenza verso questa tipologia di risultati è possibile stimare gli investimenti sostenibili ad una somma pari circa a 30,3 trilioni di dollari. *(Global Sustainable Investment Review, 2023)*

Come asserito precedentemente, il ruolo della consulenza strategica nella transizione sostenibile è primario, ed è possibile constatare la praticità di ciò attraverso i vari programmi elaborati. McKinsey, mediante framework personalizzati permette alle aziende di misurare e migliorare il proprio impatto ESG: il Triple Bottom Line e il Sustainability Scorecard, offrono una panoramica quantitativa e qualitativa dei livelli di sostenibilità adottati, permettendo di

comprendere come orientare le decisioni a favore della creazione di valore.

Gli stakeholders aziendali sono gli individui che più sono influenzati dall'integrazione delle pratiche ESG: a tal proposito gli investitori istituzionali, richiedono maggior trasparenza alle aziende sulle loro pratiche ESG. Questo fattore è cruciale a tal punto che circa il 70% degli investitori ritiene essenziale analizzare le strategie ESG adottate prima di procedere con l'investimento. (*"Global Investor ESG Survey", PWC, 2023*)

Nella maggior parte dei casi lo scenario al quale ci si interfaccia è quello del **"doing well by doing good"**, auspicabile in quanto migliora la situazione economica complessiva: le aziende agiscono rispettando i criteri etici decisi dagli investitori e allo stesso tempo sono in grado di generare maggior valore economico massimizzando anche quello per gli azionisti. (*Andrea Beltratti & Alessia Bezzecchi, 2020*)

Secondo il report di McKinsey **"Diversity Wins"**, le imprese con politiche ESG avanzate registrano livelli di engagement e produttività superiori, riducendo il ¹⁴ turnover e i costi legati alla gestione delle risorse umane, dimostrando i vantaggi derivanti dall'adozione di questi modelli anche sui dipendenti.

¹⁴ **Turnover:** il flusso naturale di persone che escono o entrano nell'impresa per effetto di normali eventi di pensionamento, assunzione, licenziamento, che non minacciano la continuità produttiva dell'impresa e la sua stabilità *organizzativa* (*"ENCICLOPEDIA TRECCANI"*).

Dal momento che le tematiche ESG sono sempre più rilevanti e decisive, anche i consumatori sono condizionati da tali; perciò, le aziende che meglio riescono a dimostrare il proprio impegno rafforzano il rapporto di fedeltà con il cliente e migliora la propria reputazione. Secondo il “**Global Sustainability Study 2022**” di Simon-Kucher & Partners, circa il 66% dei consumatori è disposto a pagare un sovrapprezzo pur di entrare in possesso di prodotti sostenibili. Infine, la percezione del brand può essere sostenuta dalle politiche di procurement e di supply chain sustainability, impattando anche sul rapporto con i propri fornitori, richiedendo degli standard minimi da rispettare a favore del sociale e dell’ambiente. Sostenibilità e pratiche ESG rappresentano due main themes per quanto riguarda crescita e innovazione all’interno del contesto aziendale, e il supporto concesso dalle consulting firms gioca un ruolo decisivo, fornendo strumenti capaci di misurare e migliorare le proprie performance in merito al tema.

1.3 Strategie competitive nel settore dei servizi professionali:

1.3.1 Il modello delle 5 forze di Porter applicato alla consulenza (caso McKinsey & Company)

Fino agli anni '80, la ricerca economica in ambito industriale era incentrata sul ruolo della politica monetaria: dal punto di vista dei manager d'impresa, tale forniva solo limitati strumenti per ideare strategie e prendere decisioni coerenti.

In tale contesto **Michael Porter**, della Harvard University, si rende protagonista dell'elaborazione di uno strumento innovativo e fondamentale per analizzare la competitività di un settore e le dinamiche che influenzano la sua redditività: tale modello di analisi viene incontro alle imprese con lo scopo di guidarle verso una consapevolezza maggiore del contesto in cui operano.

L'unità di analisi fondamentale è il settore industriale, all'interno del quale si individuano cinque forze in grado di determinare il livello di redditività e il grado di concorrenza. Questi fattori competitivi comprendono nuovi potenziali entranti, fornitori, clienti, prodotti sostitutivi e competitor diretti.

Questi cinque elementi influenzano l'intensità della competizione e la configurazione di qualsiasi settore, indipendentemente dalla tipologia di prodotto. Essi rappresentano uno strumento di analisi utile per interpretare i diversi contesti industriali, valutare le opportunità di crescita e identificare i principali rischi per le imprese (*Giovanni Fraquelli, 2023*)

Nel contesto della consulenza, questo modello offre una prospettiva approfondita sulle strategie adottate dalle aziende per mantenere una posizione di rilievo in un mercato in continua evoluzione.

L'industria della consulenza è caratterizzata da barriere all'ingresso significative che limitano la possibilità di nuovi concorrenti di affermarsi rapidamente.

Le ¹⁵ barriere che possono presentarsi sono rappresentate dalla **reputazione e credibilità aziendale**; dunque, i clienti si affideranno a società con un track record comprovato, rendendo difficile per nuove imprese ottenere credibilità sul mercato (**Michael Porter, 1980**): aziende affermate come McKinsey & Company, godono di un marchio consolidato e di una lunga storia che fungono da barriera per i rivali. Contestualmente è possibile considerare come barriere anche **l'accesso ai talenti** (l'attrazione di professionisti altamente qualificati derivante da pacchetti retributivi vantaggiosi): le top consulting firms, infatti, selezionano i migliori laureati da business school d'élite come Harvard o Stanford, così da limitare il pool di talenti disponibili per i nuovi entranti (**Groysberg, B., Lee, J., & Abrahams, R., 2019**); infine, anche gli investimenti tecnologici rappresentano un elemento di forte divisione e circoscrizione, in quanto l'uso di strumenti avanzati come "Salesforce" o "Tableau" richiede capitali ingenti e competenze specifiche (**Bughin, J., Catlin, T., & LaBerge, L., 2018**).

Analizzando l'impatto del secondo fattore competitivo, ovvero il **potere contrattuale dei fornitori**, nel settore della consulenza i fornitori

¹⁵ **Barriere all'entrata:** Ostacolo, impedimento che riduce il grado di concorrenza potenziale in un mercato "**(DIZIONARIO DI ECONOMIA E FINANZA, Elisa Barbieri, Marco Rodolfo di Tommaso)**".

principali sono caratterizzati da due elementi chiave, ovvero le risorse umane e la tecnologia: i consulenti rappresentano il fulcro delle società di consulenza, di conseguenza il conflitto per accaparrarsi i migliori talenti sul mercato è una costante delle aziende, ad esempio McKinsey dipende da università come LSE o LBS per attrarre i migliori laureati MBA. Per eccellere nel loro operato, inoltre, le società di consulting strategico fanno riferimento a piattaforme analitiche avanzate, che essendo sviluppate da esperti del settore aumentano il loro potere contrattuale: l'utilizzo di piattaforme avanzate come "Asana", "Trello" e "Power BI" è fondamentale per migliorare l'efficienza aziendale e il valore percepito dal cliente (*Davenport, T. H., & Harris, J. G., 2017*). Dal lato dei clienti invece il potere è determinato **dall'ampia gamma di aziende e servizi presenti sul mercato**, che permette dunque loro di negoziare prezzi e condizioni più favorevoli, ampliando anche il servizio internamente alla struttura aziendale, dando vita a team di consulenza interna così da non ricorrere a società esterne (*McKinsey & Company, 2022*): è il caso degli ambienti tech come Google o Microsoft, e banking come Goldman Sachs, capaci di diversificare i propri fornitori di consulenza e dar vita a strutture autonome e indipendenti dall'esterno (*Christensen, C. M., Wang, D., & van Bever, D., 2013*). Un'ulteriore dinamica da tenere in considerazione è costituita dai Governi che appaltano consulenze strategiche, riducendo il potere contrattuale delle consulting firms a causa della crescente attenzione alla trasparenza (*McKinsey Global Institute, 2021*).

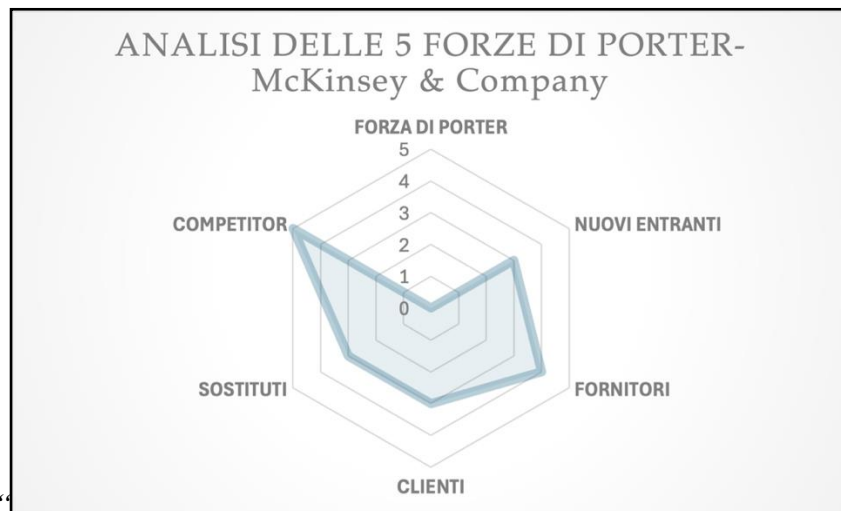
Sebbene possano rappresentare notevoli vantaggi competitivi, la tecnologia e il rinnovamento dei modelli di business stanno introducendo alternative ai servizi di consulenza tradizionali: ad esempio, il contributo dell'IA e dei processi di automazione permettono

alle aziende di ottenere insight senza interfacciarsi con consulenti interni; strumenti come “**GPT-4**” e “**Palantir Foundry**” forniscono insight strategici riducendo la necessità di consulenti umani (*Deloitte Insights, 2017*). Molte aziende stanno inoltre costruendo team di strategia interni, riducendo la dipendenza dai consulenti esterni, ad esempio Amazon, disponendo di un team di analisti interni preposti allo sviluppo di strategie esclude il contatto con le consulting firms: ciononostante, le **conoscenze trasversali** di quest’ultime fa sì che i propri talenti rappresentino elementi difficilmente replicabili.

In ultima istanza, analizzando la globalità del settore, è ravvisabile **l’elevata competizione** tra player globali che si contendono clienti e strategie: i risultati competitivi sono determinati da fattori come l’innovazione, l’espansione geografica con la conseguente apertura a nuove opportunità in nuovi mercati e l’attrazione dei talenti, derivante da benefit accattivanti. McKinsey opera in un mercato ad altissima competizione, con concorrenti di livello globale: “BCG” che applica il suo focus su strategia ed innovazione, “Bain e Company” che è specializzata in private equity e trasformazioni aziendali e le “Big Four” che offrono invece consulenza più ampia, inclusa revisione contabile e fiscale.

Analisi delle 5 Forze di Porter-McKinsey & Company

Forze di Porter	Impatto (1-5)	Esempi Concreti
Nuovi entranti	3	<i>Startup di consulenza boutique, Palantir</i>
Fornitori	4	<i>MBA Harvard, INSEAD; Software; Salesforce, Tableau</i>
Clienti	3	<i>Multinazionali (Google, Tesla); Governi</i>
Sostituti	3	<i>AI (GPT-4), team di strategia interni</i>
Competitor	5	<i>BCG, Deloitte, PwC, EY</i>



(Rappresentazione grafica del modello di Porter dal punto di vista di “McKinsey & Company”)

Il successo nell’economia di oggi non si basa solo sulla conoscenza, ma sulla capacità di apprendere e adattarsi più velocemente dei concorrenti.” (“Arie de Geus, The Living Company: Habits for Survival in a Turbulent Business Environment”, 1997)

1.3.2 Strategie generiche: leadership di costo, differenziazione e focalizzazione & digitalizzazione e Governance ESG

Le tecniche operative delle aziende si basano su delle strutture premeditate, che tuttavia con il tempo hanno sentito la necessità di evolvere affinché potessero essere in grado di sopperire a nuove esigenze. Michael Porter associa a tre fattori il ruolo di centri direzionali dell’attività competitiva: **la leadership di costo, la differenziazione e la focalizzazione.**

La prima strategia in questione concerne la possibilità di ridurre i costi operativi mediante una gestione più efficiente delle risorse, in modo tale

da fornire prodotti e servizi a prezzi competitivi: un esempio pratico può essere costituito da soluzioni di supply chain management.

La differenziazione d'altro canto si riferisce alla creazione di valore unico, volto a giustificare un posizionamento privilegiato sul mercato: il marketing strategico in questo caso è cruciale per identificare fattori unici e innovativi in grado di garantire una posizione di prestigio alle aziende.

Infine, la focalizzazione interessa un determinato segmento di mercato, dunque concerne l'elaborazione di soluzioni ad hoc per soddisfare determinati gruppi: in questo contesto analisi di mercato dettagliate possono garantire efficaci soluzioni competitive. *(Giovanni Fraquelli, 2023)*

In un contesto caratterizzato dalla diffusione sempre più marcata delle nuove tecnologie, le strategie aziendali precedentemente elencate trovano nuove applicazioni. Sono molteplici le sfide tecnologiche che le imprese si trovano a fronteggiare o considerano di affrontare nel breve periodo: tuttavia la digitalizzazione non è solo un fattore abilitante, ma diventa una leva strategica che ridefinisce i modelli di business.

Come evidenziato nel libro **“L’impresa competente: scelte manageriali, lavoro e innovazione digitale”**, la digitalizzazione va oltre la semplice adozione di tecnologie, configurandosi come un processo di trasformazione culturale e organizzativo. Le competenze digitali divengono dunque un elemento significativo per competere e per assegnare alla propria azienda un profilo più appetibile. Processi di automazione e ausilio di big data e IA, consentono di migliorare l'efficienza operativa, dando la possibilità inoltre di elaborare processi

decisionali innovativi e più celeri. **(Tatiana Mazali, Paolo Neirotti, Giuseppe Scellato, 2023)**

Parallelamente un fattore imprescindibile nelle strategie aziendali è costituito dalla Governance ESG (Environmental, Social, Governance): l'impresa deve integrare pratiche sostenibili e promuovere l'inclusione; tuttavia, il concetto di ESG rappresenta un nuovo punto di vista aziendale, in cui le decisioni e le attività vengono svolte considerando l'impatto sull'ambiente, sulla società e sulla struttura interna. Integrare pratiche sostenibili e sociali all'interno dell'ambiente aziendale dimostra come la trasparenza e la responsabilità aziendale possano essere migliorate. **(Robert G. Eccles e Michael P. Krzus, 2014)**

Le consulting firms supportano le organizzazioni nella redazione e nell'implementazione di programmi e politiche ESG, non solo mirando a ridurre rischi ambientali e sociali, bensì per ampliare i mercati di attività e creare nuove opportunità di business; inoltre assumono un ruolo rilevante nella comunicazione con gli stakeholders, stimolando la cooperazione grazie ad un approccio trasparente e visionario.

La consulenza strategica è dunque un catalizzatore per l'innovazione aziendale, volto ad operare sinergicamente con le imprese per aumentarne la capacità contrattuale e renderle più dinamiche e versatili.

Capitolo 2: McKinsey come leader globale di innovazione:

2.1 Consulting firms come promotori di innovazione.

2.1.1 Evoluzione delle consulting firms: dal problem-solving alla digital transformation.

Se da un lato è consolidato il ruolo delle società di consulenza nel fornire supporto alle imprese nella gestione di problematiche complesse, dall'altro è interessante osservare come, nel tempo, queste realtà abbiano progressivamente ampliato il proprio campo d'azione. Il loro contributo non si limita più alla semplice risoluzione di problemi, ma si estende oggi all'accompagnamento delle aziende nei percorsi di innovazione e trasformazione digitale, assumendo un ruolo sempre più strategico e proattivo.

L'intervento delle consulting firms nei confronti delle aziende per supportarle nella risoluzione di problemi complessi è ormai assodato: tuttavia un aspetto da approfondire maggiormente è legato alla trasformazione del ruolo di queste società nel corso degli anni, evolvendosi, da semplici problem-solvers a catalizzatori dell'innovazione e della trasformazione digitale.

Le società di consulenza si sono sempre concentrate sulla diagnosi e risoluzione di problemi specifici per le imprese. L'approccio tradizionale si basa sull'analisi dettagliata delle inefficienze e sulla proposta di strategie utili per migliorarle: McKinsey & Company ha costruito la sua reputazione tramite l'applicazione di ¹framework analitici per affrontare sfide aziendali.

¹ **framework:** In informatica e specificamente nello sviluppo software, un framework, è un'architettura logica di supporto sulla quale un software può essere progettato e realizzato, spesso facilitandone lo sviluppo da parte del programmatore.

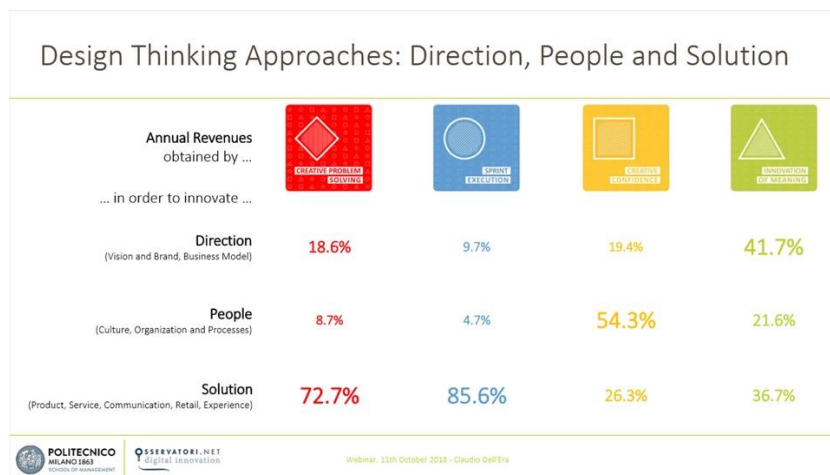
Con l'avvento delle nuove tecnologie e l'evoluzione dei mercati globali, il mondo della consulenza strategica ha subito un radicale processo di adeguamento e trasformazione: le aziende necessitano di strategie che coinvolgano l'implementazione di nuove tecnologie, digitalizzazione dei processi e elementi altamente competitivi nel lungo periodo (*Deloitte, 2023*).

Il portafoglio di servizi disponibili ed offerti dalle società di consulenza, si è notevolmente ampliato negli ultimi decenni, e questo forte incremento è stato condotto dall'adozione di tecnologie emergenti, come ²cloud computing, IA ed automazione: un esempio calzante risulta essere l'investimento messo in atto da Accenture, che nel 2020 ha destinato oltre 3 miliardi di dollari per la creazione di "Accenture Cloud First", una divisione volta a supportare le aziende nel percorso di adozione del cloud e di soluzioni digitali innovative.

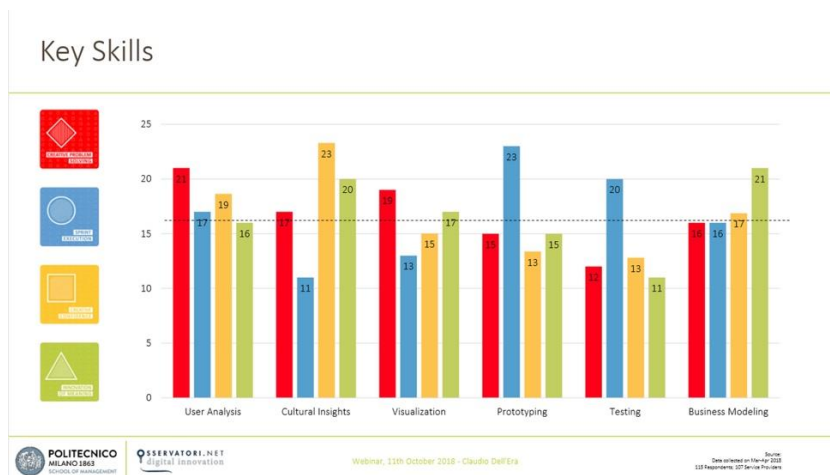
Il mercato della consulenza per la trasformazione digitale è stato valutato circa 68,19 miliardi di dollari nel 2023 e si prevede che raggiunga i 216,05 miliardi di dollari entro il 2032, con un tasso di crescita annuale composto del 13,67%: questo trend positivo evidenzia come il fenomeno sia in forte espansione e come mai le aziende di consulenza siano spinte a sviluppare conoscenze sempre più approfondite riguardo la materia (*Business Research Insights, 2024*). Un aspetto rilevante di questa transizione digitale è l'approccio adottato dalle società per guidare il cambiamento interno: un esempio pratico è il **Design Thinking**, un metodo che combina creatività e analisi per sviluppare soluzioni innovative. Secondo un'indagine condotta

² **cloud computing**: indica un'erogazione di servizi offerti su richiesta da un fornitore a un utente finale attraverso la rete internet, a partire da un insieme di risorse preesistenti, configurabili e disponibili in remoto sotto forma di architettura distribuita.

dall'Osservatorio Design Thinking for Business del Politecnico di Milano, in Italia sono stati mappati oltre 450 progetti di consulenza basati su questo modello, con un impatto significativamente positivo sui ricavi aziendali e un forte coinvolgimento dei dipendenti (*Politecnico di Milano, 2023*).



I quattro approcci del Design Thinking – Fonte: Osservatori Digitali



Abilità tecniche fondamentali per le diverse tipologie di Design Thinking – Fonte: Osservatori Digitali

Il grafico riportato offre una panoramica delle **competenze chiave** ritenute essenziali nell'applicazione del Design Thinking, suddivise per ambiti di riferimento: creative problem solving, space reconfiguration, interactive prototyping e business reinvention. I dati,

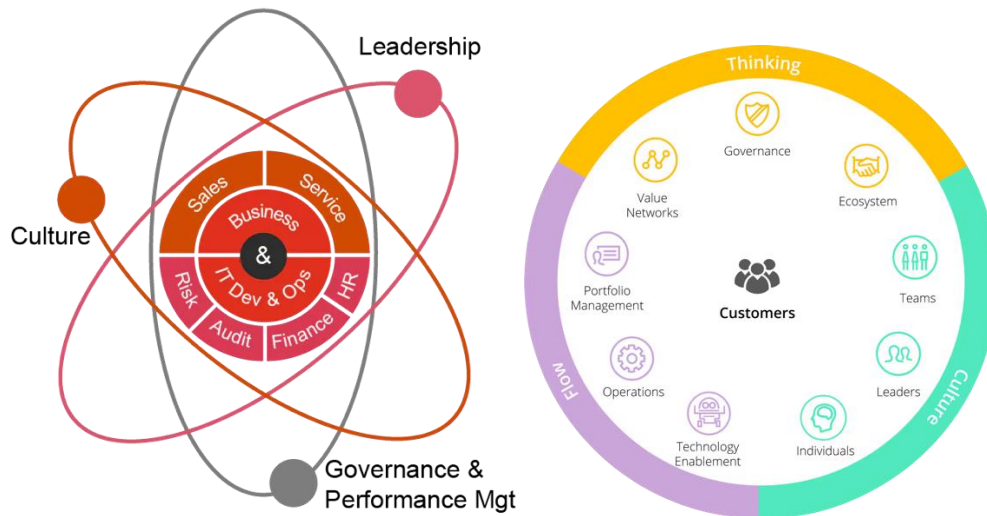
raccolti su un campione di 115 rispondenti (in prevalenza service providers), mostrano come le competenze legate all'**analisi dell'utente (User Analysis)** e agli **insight culturali (Cultural Insights)** risultino particolarmente rilevanti nell'ambito della **risoluzione creativa dei problemi**, con punte rispettivamente di **21** e **17** nel primo caso, e **23** nel secondo.

Anche le attività di **prototipazione (Prototyping)** e **testing**, tipiche delle fasi iterative del Design Thinking, emergono con forza, soprattutto nel dominio della **progettazione interattiva**, con valori rispettivi di **23** e **20**. Interessante è infine la centralità delle competenze relative al **Business Modeling**, che evidenziano l'integrazione tra innovazione creativa e sostenibilità economica, raggiungendo **21** punti nell'ambito della **reinvenzione del business**.

Questo insieme articolato di competenze evidenzia come il Design Thinking non sia solo un insieme di strumenti, ma un **vero e proprio mindset** che le società di consulenza stanno adottando per affiancare le imprese nel processo di trasformazione digitale, valorizzando l'ascolto, la sperimentazione e la co-creazione.

Un altro approccio molto diffuso è l'**Agile Consulting**, basato su iterazioni rapide e cicli di feedback continui per risultati e impatti più efficaci: questa metodologia è stata adottata da PwC e Deloitte in modo da preparare i propri clienti ad affrontare repentini cambiamenti di

mercato e nuove esigenze dei consumatori (PwC, 2022).



Approcci all'Agile Consulting adottati da Deloitte e PwC- Fonte: PwC & Deloitte Canada.

Le due rappresentazioni grafiche evidenziano le diverse **dimensioni su cui si fonda l'Agile Consulting** secondo queste società. Deloitte, con il proprio modello orbitale, sottolinea come **leadership, cultura aziendale e governance** rappresentino i tre poli fondamentali attorno ai quali ruotano le funzioni strategiche dell'impresa (Sales, IT, HR, Finance, Audit, ecc.). Questo modello richiama una visione olistica in cui il cambiamento agile interessa l'intero sistema organizzativo, creando un equilibrio dinamico tra performance, adattamento e cultura dell'innovazione.

Il framework di PwC, invece, pone il **cliente al centro** di un sistema articolato in tre macro-dimensioni: **Thinking, Flow e Culture**. Ognuna di esse include aree operative chiave come governance, ecosistemi, team, leadership, operations e tecnologia, sottolineando come la trasformazione agile richieda una sinergia tra pensiero strategico, fluidità operativa e ambiente culturale favorevole. L'approccio proposto si concentra dunque su un'evoluzione integrata e multidimensionale del

business, in cui le persone e le reti di valore diventano driver essenziali dell'innovazione.

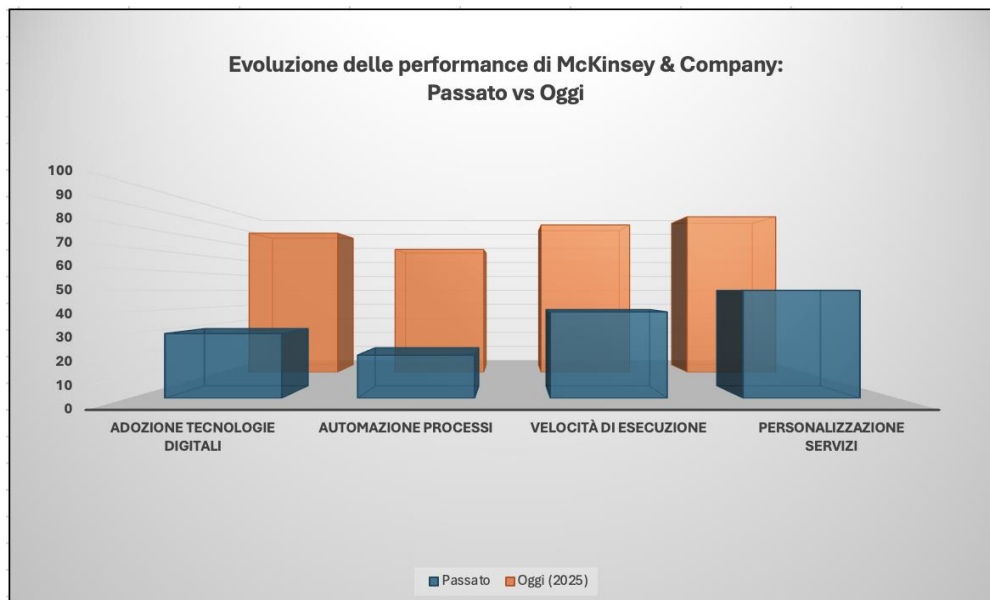
Questi modelli dimostrano come l'Agile Consulting non sia soltanto una metodologia operativa, ma una **filosofia organizzativa** che trasforma il modo stesso in cui le aziende progettano, collaborano e reagiscono alle sfide del mercato.

In questa cornice di trasformazione agile e adattabilità organizzativa, il 2025 ha segnato un'accelerazione significativa nell'integrazione dell'intelligenza artificiale e dell'automazione all'interno dei processi decisionali e operativi. I leader del consulting strategico continuano ad investire ingenti risorse in questa direzione: Accenture, nel 2023 ha annunciato un investimento di 3 miliardi di dollari in intelligenza artificiale per sviluppare soluzioni avanzate e supportare i propri clienti nell'implementazione di strategie ³data-driven (**Accenture, 2023**).

D'altro canto, McKinsey ha ampliato il proprio focus sull'IA, implementando la piattaforma **QuantumBlack AI**, che supporta le aziende nella presa di decisioni basate sui dati, integrando intelligenza artificiale al machine learning: una stima del 2023 ha previsto una crescita esponenziale del valore economico annuo a livello globale di 4,4 trilioni di dollari entro il 2030 (legati all'adozione dell'AI). Inoltre sono annoverabili le plurime collaborazioni di McKinsey con grandi aziende per sviluppare soluzioni avanzate nel settore finanziario e manifatturiero, migliorando l'efficienza operativa del 20-30% grazie all'automazione intelligente e all'analisi predittiva: sono rilevanti inoltre, le applicazioni di intelligenza artificiale implementate dalla

³ **data driven**: che avviene o è compiuto mediante informazioni che sono state raccolte.

medesima consulting firm in ambito sanitario, che hanno ridotto i tempi di diagnosi del 40%, migliorando simultaneamente l'accuratezza delle previsioni cliniche (*McKinsey & Compnay, 2023*).



2.1.2 Impatti della globalizzazione e delle tecnologie emergenti sul settore.

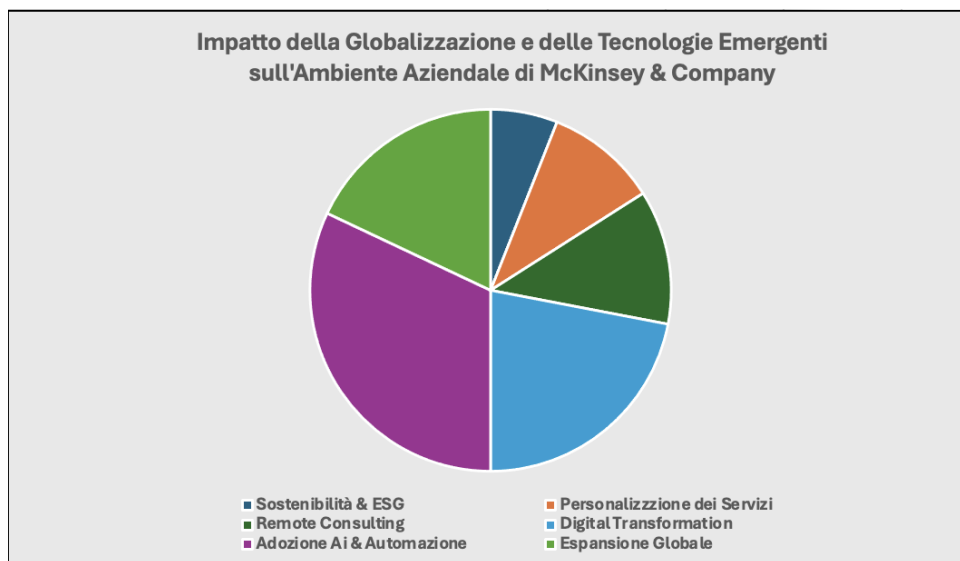
La globalizzazione, ovvero il processo di interconnessione e interdipendenza tra le economie mondiali, ha reso il settore della consulenza strategica un ambiente estremamente competitivo, con società come McKinsey, BCG e Bain che espandono la loro partecipazione in mercati emergenti.

Le economie emergenti analizzate con maggiore attenzione si concentrano principalmente in alcune aree dell'Africa e dell'Asia: la suddetta McKinsey ha rivolto particolare attenzione a realtà come Nigeria, Vietnam e Indonesia, aprendo nuovi uffici ed incrementando la domanda di servizi di consulenza strategica in queste regioni del 15% circa (*McKinsey & Compnay, 2024*).

Questo forte processo di espansione globale ha forzato le società di consulenza a rimodulare i propri modelli operativi, concentrandosi sull'integrazione di innovazioni tecnologiche per far fronte a mercati complessi.

Come già precedentemente asserito l'intelligenza artificiale e l'automazione stanno trasformando radicalmente il mondo della consulenza: secondo quanto dichiarato dal “2024 AI Consulting Report”, il 72% delle società di questo settore ha integrato strumenti AI-driven per migliorare l'analisi dei dati e ottimizzare le strategie aziendali (**Harvard Business Review, 2024**). Questi mutamenti oltre che migliorare l'efficienza interna delle società di consulenza permettono di riconsiderare le competenze necessarie ad operare efficacemente nel panorama globale. Le statistiche dimostrano che nel 2024 ad esempio, il 60% delle nuove assunzioni in McKinsey ha interessato profili specializzati in tecnologia, rispetto al poco meno del 35% del 2019 (**Harvard Business Review, 2024 / Forbes, 2024**). L'adozione di modelli di consulenza “as-a-service” ha reso i servizi, inoltre, più accessibili e flessibili, riducendo i costi operativi fino al 25% (**Deloitte, 2024**). L'intensificarsi della diffusione di queste competenze ha influenzato anche le modalità di lavoro, portando ad uno step avanzato le strategie operative: il boom dello smart working ha mutato significativamente il modo in cui le società di consulenza operano. Secondo quanto riportato da Deloitte nel 2024, il 64% delle interazioni consulenziali avviene in modalità remota (**Deloitte, 2024**); McKinsey tramite l'implementazione di strumenti avanzati di collaborazione virtuale, è riuscita ad aumentare la produttività del 50% rispetto ai modelli tradizionali (**World Economic Forum, 2024**). La digitalizzazione dei processi non ha semplicemente migliorato la

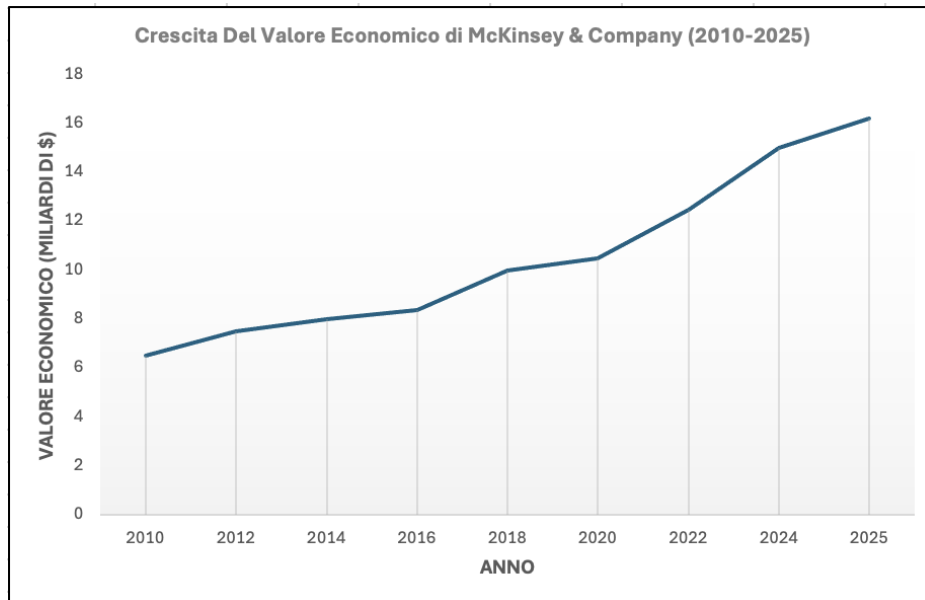
produttività, ma ha anche costituito nuove opportunità di personalizzazione dei servizi offerti ai clienti: nel 2024 McKinsey, mediante il lancio di un sistema di predictive analytics basato su AI, ha migliorato le performance aziendali nei confronti dei propri clienti del 35% rispetto all'adozione dei modelli tradizionali, riducendo a sua volta i rischi di errore strategico del 20% (**McKinsey & Company, 2024 / MIT, 2024**).



L'integrazione di questi fattori ha avuto un impatto rilevante sul valore economico del settore della consulenza strategica. Secondo uno studio del 2024 condotto dal McKinsey Global Institute, l'adozione dell'intelligenza artificiale e della digitalizzazione ha contribuito a un incremento medio annuo del 12% nel valore del mercato della consulenza (**Financial Times, 2024**). Oltretutto, McKinsey ha registrato un aumento del 18% nei ricavi provenienti dai servizi digitali, mettendo in evidenza il ruolo chiave dell'innovazione nell'espansione del settore (**Fortune Business Insights, 2024**).

L'incremento della domanda di consulenza strategica nei mercati emergenti ha favorito un'espansione delle attività, con un impatto

positivo del 15% sui profitti aziendali generati in queste regioni (*The Wall Street journal*, 2024).



Questo notevole sviluppo si inserisce in un percorso di crescita che ha interessato McKinsey & Company sin dalla sua costituzione: l'azienda, oramai leader nel settore della consulenza strategica, ha costruito la propria brand reputation, mediante un approccio volto a perseguire l'eccellenza professionale, l'innovazione e l'espansione settoriale. Per comprendere in maniera più limpida il successo di McKinsey, è cruciale analizzarne il profilo aziendale, la mission obiettivo e la storia, fattori che hanno contribuito e influito notevolmente sul suo posizionamento globale.

2.2 Profilo aziendale di McKinsey: storia e mission aziendale.

2.2.1 Dalle origini all'espansione globale.

McKinsey & Company nasce nel 1926 a Chicago per merito di **James O. McKinsey**, professore di contabilità presso l'Università di Chicago: in quegli anni, la consulenza strategica, non rappresentava ancora un settore ben strutturato, di conseguenza l'obiettivo di applicare il metodo analitico alla gestione aziendale così da incrementarne le performance si inserì in questa frazione di mercato come un approccio pionieristico e audace.

Sebbene l'uso di dati e strumenti di valutazione finanziaria rappresentassero gli aspetti più rilevanti e innovativi, la svolta decisiva arrivò con **Marvin Bower**, entrato in azienda negli anni '30 e considerato il vero artefice della crescita e affermazione a livello globale di McKinsey: Bower riorganizzò il complesso aziendale e ne ridefinì i principi cardine, trasformando una piccola società di consulenza, in un archetipo riconosciuto universalmente. Affinché fossero raggiunti standard qualitativi che rasentassero l'eccellenza, egli introdusse la famosa politica “**up or out**”, la quale prevedeva la promozione dei consulenti più brillanti e l'uscita di coloro che non raggiungevano i livelli di performance richiesti: questo approccio altamente selettivo permise a McKinsey di costruire un team altamente qualificato ed affidabile, oltre che a rafforzare la sua leadership globale. Negli anni seguenti, lo sviluppo globale divenne realtà: la strategia di estensione internazionale si concretizzò con l'apertura del suo primo ufficio al di fuori degli USA, precisamente a Londra nel 1959. Questo primo step segnò l'inizio di una crescita vertiginosa che permise all'azienda di aprire nuove sedi in Europa, Asia e America Latina: ciò per cui l'azienda si distinse fu la capacità di adattarsi a contesti culturali

e normativi diversi, personalizzando l'offerta per i clienti e mantenendo standard qualitativamente elevati.

La Mission e i valori aziendali.

L'assodato successo di McKinsey è stato guidato non solo da una prospettiva internazionale, ma anche da una mission ben definita: aiutare le organizzazioni a raggiungere miglioramenti sostanziali e duraturi nelle loro performance, generando impatti positivi su scala globale. Questo obiettivo si sostanzia in valori fondamentali che hanno plasmato nel corso del tempo l'identità della società:

-Integrità e indipendenza: McKinsey si impegna a fornire servizi imparziali e basati su analisi rigorose, mettendo sempre l'interesse dei clienti al primo posto;

-Eccellenza professionale: l'azienda investe nella formazione dei suoi consulenti per garantire competenze di alto livello e soluzioni intelligenti;

-Collaborazione e impatto: il modello operativo di McKinsey si basa su una stretta collaborazione con i clienti per sviluppare strategie tailor made e che portino risultati concreti e duraturi.

Precedentemente si è disquisito riguardo all'impegno delle consulting firms verso la sostenibilità e l'innovazione digitale, due aree che stanno ridefinendo le strategie aziendali: il focus sull'IA, l'analisi dei dati e la transizione ecologica sono divenuti elementi fondamentali nelle consulenze strategiche offerte, dimostrando quando McKinsey sia capace di evolversi in linea con le sfide del futuro.

È trascorso circa un secolo da quando McK da piccola società di consulenza contabile si è affermata come leader globale, attraversando

cambiamenti economici, tecnologici e geopolitici. La sua mission continua a direzionare l'azienda nel fornire soluzione su misura per aziende, governi e organizzazioni no profit, inoltre con una presenza consolidata in più di 65 Paesi, McKinsey si conferma una delle società più influenti e rispettabili nel panorama della consulenza strategica.

2.2.2 Valori aziendali e posizionamento strategico: leadership e adattabilità ai cambiamenti.

L'evoluzione strategica di McK è strettamente legata alla sua leadership e alla capacità di adattarsi ai cambiamenti: dopo aver analizzato i valori aziendali che hanno posizionato questa società al vertice del settore, è essenziale approfondire il ruolo della leadership e dell'adattabilità ai cambiamenti come fattori chiave per il successo globale dell'azienda.

McKinsey ha costruito la sua leadership su quattro pilastri: visione strategica, agilità decisionale, investimento nel capitale umano e capacità di anticipare le trasformazioni del mercato.

Una delle caratteristiche irrinunciabili della leadership di McKinsey è quella di saper anticipare trend e sviluppi del mercato ed implementare strategie per affrontarli. L'investimento nella trasformazione digitale è stato costante, determinato dalla consapevolezza delle potenzialità dell'intelligenza artificiale, dall'utilizzo dei big data e della sostenibilità, intesi come fattore chiave di sviluppo per le imprese.

Secondo il report *“State of AI in 2024”* redatto da McKinsey Digital, mentre quasi tutte le aziende investono nell'intelligenza artificiale, solo l'1% ritiene di aver raggiunto una maturità completa nell'integrazione dell'AI nei processi decisionali: ciò dimostra come l'incertezza sulla gestione delle nuove tecnologie continui a rappresentare una sfida per

molte imprese, sebbene McKinsey abbia adottato un approccio proattivo posizionandosi come leader nell'innovazione tecnologica. Il suo posizionamento strategico è inoltre caratterizzato dalla capacità di adattamento ai cambiamenti geopolitici ed economici, resa più efficace dall'espansione della propria presenza in mercati emergenti. Un ulteriore elemento caratterizzante la leadership di McKinsey è la velocità nelle decisioni strategiche: in un ambiente in continua trasformazione, la capacità di prendere decisioni rapide è un elemento cruciale per continuare ad essere competitivi. Seconda una ricerca effettuata da McKinsey nel 2023 sulla **Leadership Agility**, il 75% dei dirigenti aziendali ritiene che la rapidità decisionale sia un fattore critico per il successo a lungo termine, ma solo il 30% delle aziende afferma che di possedere processi abbastanza flessibili per adattarsi in maniera adeguata ai cambiamenti. McKinsey ha deciso di affrontare questa sfida adottando un modello di sperimentazione e miglioramento continuo: questo approccio, ispirato ai principi del ⁴Lean Management ha migliorato l'efficienza operativa e reso i processi decisionali più reattivi e basati su dati concreti; il punto di svolta tuttavia sia ha con l'evoluzione della tecnologia simultaneamente con la figura dei leader, in modo tale da sovrapporre elementi culturali differenti e sfruttare al massimo le potenzialità di questi tools. Infine, uno dei fattori di maggiore rilevanza della leadership di McKinsey è rappresentato dalla centralità del personale all'interno della

⁴ **Lean Management**: strategia aziendale volta a creare valore per l'azienda tramite l'ottimizzazione dei flussi aziendali, che prevede l'eliminazione di 7 tipologie di sprechi e che abbraccia anche la condivisione degli obiettivi da parte di tutti i livelli aziendali. Il nodo centrale è rappresentato da un diverso modo di approcciarsi al cliente, ponendo i suoi bisogni al centro di qualsiasi progetto.

sua strategia aziendale: sono stati compiuti infatti ingenti investimenti in percorsi di formazione e sviluppo professionale in modo tale da garantire una crescita continua e costante dei propri consulenti.

Dal 2010, il programma **McKinsey Leadership Academy** ha formato più di 10.000 dirigenti aziendali in tutto il mondo, offrendo percorsi incentrati sul potenziamento delle prestazioni decisionali e strategiche. In concomitanza con ciò McK ha consolidato il proprio impegno verso la diversità e l'inclusione, garantendo pari opportunità valorizzando i talenti. È annoverabile, inoltre, l'attenzione verso la sostenibilità, altro pilastro della leadership di McKinsey, la quale lanciando il programma McKinsey Sustainability, ha deciso di accompagnare le aziende verso l'adozione di modelli di business più sostenibili, guidando il cambiamento in un'ottica di lungo periodo.

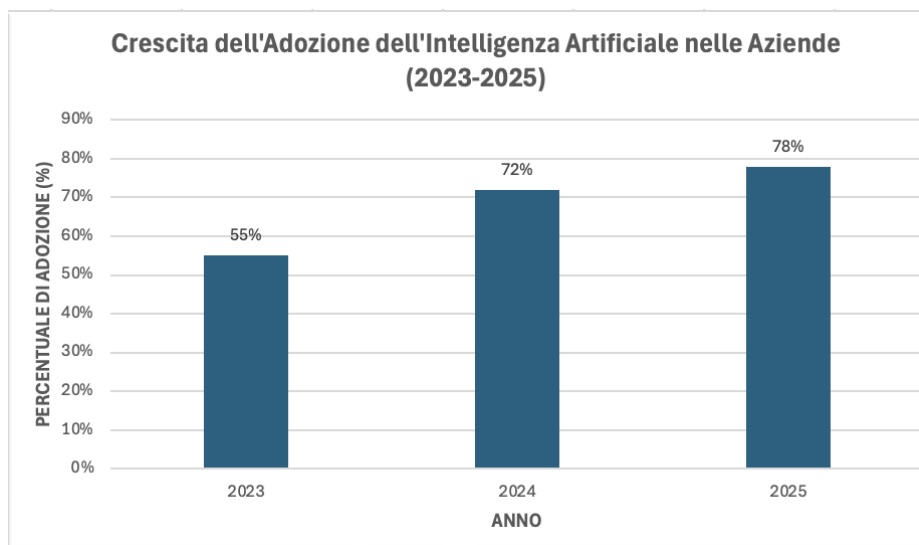
In un panorama globale McK ha dimostrato dunque di saper coniugare innovazione, agilità decisionale e valori aziendali, tuttavia non incidendo in maniera negativa sul suo posizionamento, il quale continua, grazie ai suoi livelli d'eccellenza, ad influenzare globalmente il settore della consulenza.

2.3 Innovazione tecnologica in McKinsey.

2.3.1 McKinsey Digital: uso di AI, analytics e machine learning.

Nell'ultimo decennio, la trasformazione digitale è diventata una priorità per gran parte delle aziende a livello globale: McKinsey & Company a tal proposito ha deciso di fondare McKinsey Digital, una divisione specializzata nata con lo scopo di supportare le imprese nell'adozione di tecnologie avanzate.

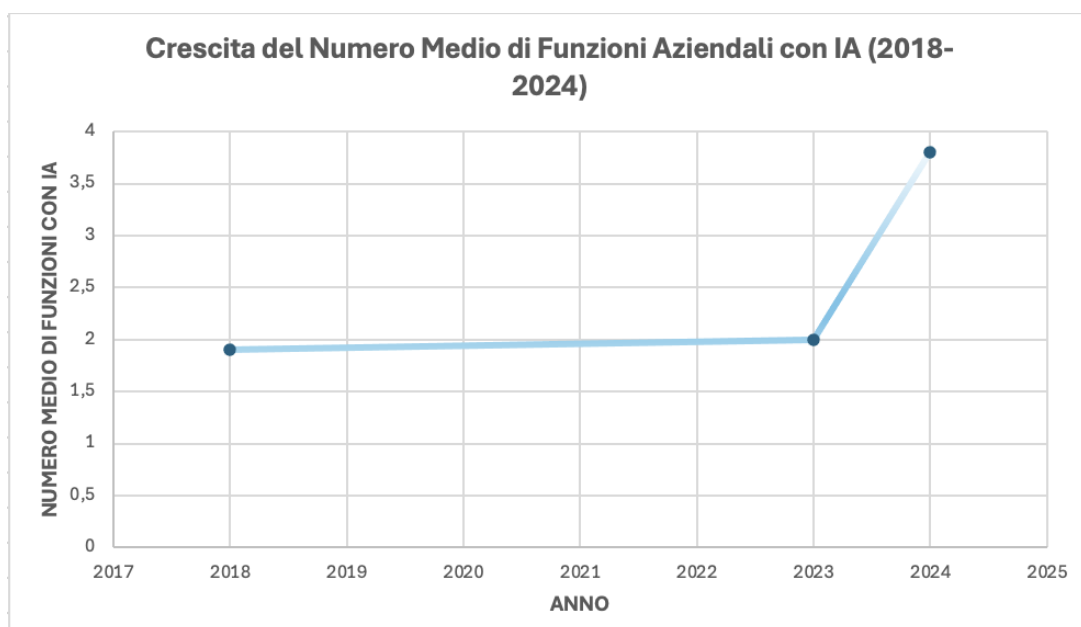
Attraverso l'uso di intelligenza artificiale, machine learning e analisi dei dati, McKinsey Digital supporta le aziende ad innovarsi nei processi decisionali e nella creazione di modelli di business al passo con i tempi: l'adozione di questi tools non solo permette di migliorare i processi interni della società, ma rappresenta un elemento cardine delle strategie che McKinsey offre ai suoi clienti per affrontare le istanze della digitalizzazione.



Secondo uno studio di McKinsey, il 78% delle imprese già utilizza l'IA in almeno una funzione aziendale, con un incremento significativo rispetto al 55% dell'anno precedente (**McKinsey & Company, 2025**): questo dato dimostra come l'adozione dell'IA non sia più una semplice opzione, ma un elemento di estrema importanza per il successo aziendale.

L'adozione dell'IA va ben oltre l'automatizzazione di processi ripetitivi: oggi le aziende più avanzate utilizzano modelli di apprendimento automatico per ottimizzare le operazioni (esempio: Google con il suo algoritmo RankBrain migliora i risultati di ricerca comprendendo le query in modo più intelligente), personalizzare

l'offerta e prevedere i comportamenti dei consumatori (esempio: Amazon impiega il machine learning in molte aree, come il sistema raccomandazione prodotti). McKinsey ha messo in evidenza che le aziende che implementano strategie IA ben definite ottengono un impatto positivo sull'**EBIT** (Earnings Before Interest and Taxes), sebbene meno di un terzo riesce a farlo in maniera efficace, mostrando un ampio margine di miglioramento (*McKinsey & Company, 2025*).



Per affrontare questa challenge, McKinsey Digital offre strumenti di data analytics avanzati, capaci di raccogliere e interpretare ingenti quantità di informazioni: l'obiettivo è trasformare i dati in insight utili nella presa di decisioni rapide ed efficaci (esempio: McKinsey tramite l'IA nell'ambito sanitario, ha aiutato ospedali e aziende farmaceutiche a migliorare e diagnosi e ottimizzare le catene di approvvigionamento dei farmaci, riducendo sprechi e tempi di delivery).

Applicazioni pratiche: dall'automotive al retail.

L'intelligenza artificiale e il machine learning trovano grande applicabilità in numerosi settori: nel settore automobilistico, McKinsey ha sviluppato modelli di customer segmentation basati su algoritmi di machine learning come PySpark e MLflow, permettendo alle case automobilistiche di personalizzare le offerte e migliorare l'efficienza della forza vendita (*"McKinsey & Company, 2025"*).

Nel retail, l'IA viene utilizzata per ottimizzare la gestione degli stock e prevedere la domanda con maggiore precisione (esempio: McKinsey grazie ad analytics avanzati, ha supportato una grande catena di supermercati nell'ottimizzazione della logistica, riducendo gli sprechi alimentari del 15% e migliorando la disponibilità sugli scaffali) (*McKinsey & Company, 2024*).

Infine, un altro ambito di applicazione è quello delle banche e dei servizi finanziari, dove McKinsey Digital ha implementato modelli di ⁵credit scoring avanzati per migliorare l'accuratezza nella valutazione del rischio e prevenire frodi finanziarie: sono stati notevolmente ridotti il numero di prestiti non rimborsati aumentando la sicurezza del sistema bancario (*McKinsey & Company, 2024*).

Un altro aspetto che necessita di essere approfondito è quello dell'intelligenza artificiale generativa o ⁶GenAI: secondo McK, un terzo delle aziende già utilizza strumenti di GenAI in almeno una funzione aziendale, il che dimostra un interesse crescente per queste tecnologie (*McKinsey & Company, 2023*).

⁵ **credit score**: è un'espressione numerica basata su un'analisi di livello dei file di credito di una persona, per rappresentare l'affidabilità creditizia di un individuo.

⁶ GenAI: è un tipo di intelligenza artificiale (AI) in grado di creare contenuti originali, come testi, immagini, video, audio o codice software, in risposta al prompt o alla richiesta di un utente.

McKinsey Digital sta sperimentando inoltre l'uso della **GenAI** nella creazione di contenuti e nell'automazione dei servizi di customer care, ad esempio chatbot e assistenti virtuali AI based in grado di trasformare l'esperienza dei clienti. Nella produzione industriale questo modello viene impiegato per simulare gli scenari produttivi e testare nuovi materiali, in modo tale da ridurre costi e aumentare le performance del prodotto definitivo.

È bene rammentare che sebbene rappresenti uno strumento funzionale e in grado di fare la differenza, è necessario raggiungere un certo livello di maturità per sfruttarne a pieno le potenzialità: una delle principali difficoltà risiede nella difficoltà di adeguamento dei dipendenti.

Secondo McK il vero valore dell'IA si raggiunge quando tale viene affiancato da una cultura aziendale proattiva; perciò, molte aziende stanno investendo in programmi di ⁷upskilling e ⁸reskilling, in modo da consentire ai dipendenti di lavorare sinergicamente con i nuovi dispositivi digitali (*McKinsey & Company, 2025*).

⁷ **upskilling**: è il processo di formazione attraverso il quale un lavoratore espande le conoscenze o acquisisce nuove competenze legate al campo di lavoro nel quale già lavora e del quale ha già esperienza.

⁸ **reskilling**: procedura che porta allo sviluppo di nuove competenze che permettano al lavoratore di andare a ricoprire un differente tipo di ruolo all'interno dell'azienda per la quale lavora.

2.3.2 Tecnologie su misura per i clienti: case study sulla riduzione dei tempi di produzione grazie all'analisi predittiva.

Nel contesto industriale moderno, la personalizzazione delle soluzioni è diventato un fattore cruciale per migliorare l'efficienza e la competitività aziendale: l'adozione da parte delle aziende di tecnologie su misura, basate sull'intelligenza artificiale e l'analisi predittiva, permette loro di ottimizzare i processi produttivi, ridurre i costi e incrementare il loro apporto sostenibile.

A tal proposito, è possibile evidenziare come l'industria 4.0 abbia introdotto strumenti avanzati come il ⁹machine learning e l'Internet of Things ¹⁰(**IoT**) per raccogliere ed analizzare enormi quantità di dati, in modo tale da prendere decisioni più consapevoli e rapide: un esempio concreto di questa evoluzione sarà illustrato nel caso studio che segue.

Il caso di Vistra Corp.:

Vistra Corp. è uno dei leader nel settore energetico negli Stati Uniti: tale gestisce centrali elettriche in 12 stati con una capacità complessiva di oltre 39.000 megawatt, capaci di alimentare all'incirca 20 milioni di abitazioni. L'azienda in questione si è posta come obiettivo quello di ridurre le emissioni del 60% entro il 2030 (si considerano come valori-paragone quelli del 2010) e raggiungere la neutralità carbonica entro il 2050. Per raggiungere tali traguardi, Vistra ha deciso di aumentare l'efficienza operativa delle proprie centrali e di puntare su soluzioni

⁹ **machine learning**: Il machine learning è un sottoinsieme dell'intelligenza artificiale (AI). Il suo compito è addestrare i computer a imparare dai dati e a migliorare con l'esperienza, anziché essere appositamente programmato per riuscirci.

¹⁰ **IoT**: è una rete di oggetti e dispositivi connessi (detti "cose") dotati di sensori (e altre tecnologie) che consentono loro di trasmettere e ricevere dati, da e verso altre cose e sistemi.

innovative in merito al suo parco, investendo in energia solare e nello stoccaggio a batteria.

La problematica:

Una delle misure principali di una centrale è quella dell'efficienza termica, meglio nota come “heat rate”, la quale sta ad indicare la quantità di combustibile necessaria per produrre una specifica unità di elettricità. Per ottimizzare questo parametro, gli operatori devono monitorare e regolare costantemente centinaia di variabili, come temperatura del vapore, pressioni, livelli di ossigeno e velocità delle ventole: tuttavia proprio la complessità e la quantità di queste variabili rappresentano la difficoltà primaria per gli operatori nel mantenere costante l'ottimizzazione manuale dell'impianto

Soluzione implementata:

Vistra Corp. ha collaborato con McKinsey, coinvolgendo data scientist e ingegneri di machine learning di QuantumBlack AI by McKinsey, per sviluppare un modello di rete neurale multistrato: questo algoritmo, supportato da IA, è stato “addestrato” utilizzando due anni di dati operativi della centrale per comprendere le complesse relazioni non lineari tra le variabili operative. Il modello ha analizzato fattori esterni, come temperatura e umidità, e decisioni interne, come i set point controllati dagli operatori, per determinare le combinazioni ottimali che avrebbero migliorato l'efficienza dell'heat rate in ogni momento

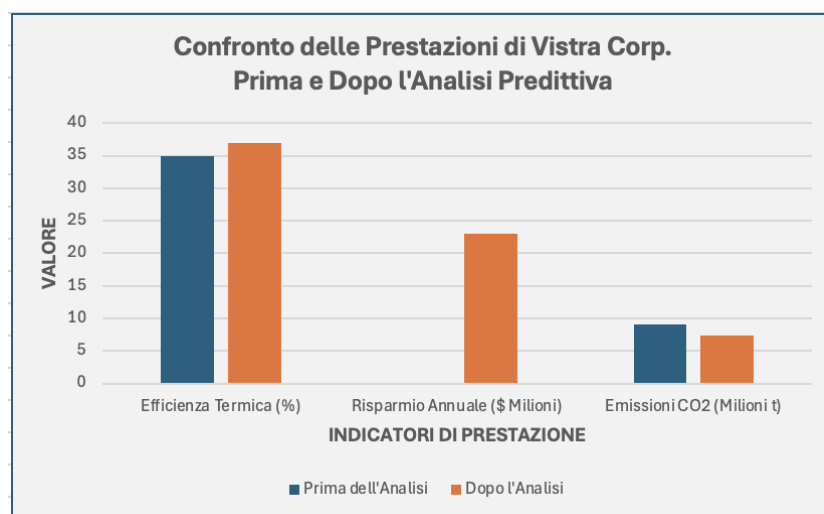
Impatto e risultati:

A seguito dell'implementazione del modello, la centrale di Martin Lake ha registrato un miglioramento dell'efficienza superiore al 2% nei primi tre mesi di operatività, con un risparmio annuale di 4,5 milioni di dollari e una riduzione delle emissioni di carbonio di 340.000 tonnellate, equivalente alla rimozione di 66.000 auto dalla circolazione.

Vistra, ha poi esteso l'utilizzo dell'ottimizzatore dell'heat rate ad altre 67 unità di generazione in 26 centrali, ottenendo un miglioramento medio dell'efficienza dell'1% e risparmi superiori a 23 milioni di dollari. Queste iniziative AI based hanno contribuito ad una riduzione annuale di circa 1,6 milioni di tonnellate di emissioni di carbonio, rappresentando il 10% dell'obiettivo di riduzione delle emissioni previsto per il 2030.

Grazie alla collaborazione con McK, Vistra ha dimostrato come l'analisi predittiva possa non solo ridurre i costi operativi, ma contribuire attivamente agli obiettivi di sostenibilità globale.

(McKinsey & Company, 2022); (McKinsey & Company, 2023)



Il grafico mostra il confronto delle prestazioni della Vistra Corp. prima e dopo l'adozione dell'analisi predittiva. I risultati evidenziano un miglioramento dell'efficienza termica (dal 35% al 37%), un significativo risparmio annuale di 23 milioni di dollari e una riduzione delle emissioni di CO₂ da 9 a 7 milioni di tonnellate. L'analisi predittiva ha dunque avuto un impatto positivo sia in termini economici che ambientali.

2.4 Iniziative ESG e sostenibilità in McKinsey.

Questa spinta verso l'innovazione tecnologica, come mostrato finora, non rappresenta un cambiamento isolato, ma si inserisce in un quadro più ampio definito come Twin Transition — ovvero la convergenza tra trasformazione digitale e sostenibilità ambientale e sociale. Le imprese oggi sono chiamate ad affrontare simultaneamente entrambe le sfide, integrando strumenti digitali avanzati con pratiche responsabili in ambito ambientale, sociale e di governance. In questo scenario, l'innovazione non è più soltanto sinonimo di efficienza e automazione, ma anche di impegno verso uno sviluppo sostenibile.

In questa direzione si inserisce l'importanza sempre maggiore del tema **ESG** (Environmental, Social, and Governance) che oggi giorno, rappresenta un elemento fondamentale per valutare la sostenibilità aziendale, essendo in grado non solo di influenzare le decisioni strategiche ma anche le scelte di investimento. McKinsey & Company ha adottato una visione integrata sull'argomento ESG, sviluppando politiche, strumenti e iniziative per garantire che le aziende possano affrontare le sfide ambientali, sociali e di governance concretamente e in modo efficace.

Iniziative Ambientali (Environmental):

McKinsey ha intrapreso numerose collaborazioni e progetti volti a ridurre l'impatto ambientale delle imprese e industrie globali, adottando un approccio sistemico per affrontare la sfida climatica.

Tra i principali progetti messi in atto è indispensabile citare la collaborazione con Microsoft per la riduzione delle emissioni, la quale ha dato vita ad una piattaforma avanzata che consente alle aziende di misurare il proprio apporto di carbonio in modo dettagliato e di implementare strategie di mitigazione (*McKinsey & Company, 2022*),

oppure la partecipazione al programma Frontier per la rimozione del carbonio, ovvero un'iniziativa da 1 miliardo di dollari finalizzata a sostenere lo sviluppo e l'adozione su larga scala delle tecnologie di cattura e stoccaggio del carbonio (nel 2023, Frontier ha siglato accordi per rimuovere 338.000 tonnellate di CO₂ entro il 2030) (**McKinsey & Company, 2023**).

In ultima istanza, riguardo la tematica ambientale, è annoverabile anche lo sviluppo del Battery Passport in collaborazione con la Global Battery Alliance, la cui sinergia ha dato vita a questo passaporto che consiste materialmente in un sistema digitale volto a raccogliere informazioni su origine, ciclo di vita e sostenibilità delle batterie: l'obiettivo primo è garantire un utilizzo responsabile delle risorse e migliorare la trasparenza della supply chain (**Global Battery Alliance**).

Iniziative Sociali (Social):

L'impegno di McK in ambito sociale si riflette in una moltitudine di programmi che mirano a ridurre disuguaglianze, migliorare le condizioni di lavoro e aumentare l'inclusione all'interno della struttura aziendale. Tra i principali interventi messi in atto è necessario evidenziare le attività di promozione della diversità e inclusione e i progetti pro bono per le comunità, tramite i quali McKinsey ha dedicato risorse per supportare lo sviluppo economico e sociale in comunità svantaggiate (esempio: collaborazioni con enti no-profit e istituzioni locali per migliorare l'accesso all'istruzione nei paesi emergenti).

Iniziative di Governance (Governance):

A partire dal 2018 McK ha destinato oltre 1 miliardo di dollari al potenziamento delle proprie funzioni di gestione del rischio e compliance per garantire la massima trasparenza nelle proprie operazioni: la consulenza strategica offerta da McKinsey si concentra sulla creazione di framework tecnologici ESG avanzati (***“Building an ESG tech ecosystem for financial institutions”, McKinsey & Company***).

2.4.1 McKinsey Sustainability: collaborazioni per la riduzione delle emissioni.

McKinsey Sustainability è il programma globale che la società ha messo in atto per supportare imprese e istituzioni nella transizione ecologica: nato nell'Aprile 2021, l'iniziativa si prefigge l'obiettivo ambizioso di aiutare i clienti a ridurre le emissioni del 50% entro il 2030 e raggiungere la neutralità carbonica entro il 2050.

Nel 2022 McKinsey ha gestito oltre 1600 progetti legati alla sostenibilità in diversi settori, sostenendo aziende e governi nel definire strategie di decarbonizzazione efficaci: uno degli strumenti centrali di questa iniziativa è Catalyst Zero, utilizzato per mettere a fuoco le aree critiche di emissioni e proporre soluzioni ad hoc.

Un caso di studio rilevante è la partnership con AGCO, multinazionale del settore agricolo, per ridurre le emissioni lungo la catena di fornitura: McKinsey ha utilizzato lo strumento sopracitato per aiutare l'azienda a sviluppare una roadmap di riduzione della CO₂ e migliorare la sostenibilità operativa, riuscendo a bilanciare costi di implementazione e riduzione delle emissioni (***McKinsey & Company, 2022***).

Sullo stesso filone, il colosso della consulenza ha lanciato il Sustainable Materials Hub, ovvero un'iniziativa per supportare produttori e acquirenti di materiali nell'adozione di alternative e soluzioni a basso impatto ambientale: questo programma ha avuto impatti più significativi nei settori dall'automotive e dell'edilizia, ambienti in cui l'ottimizzazione delle risorse rappresenta un fattore essenziale per la riduzione delle emissioni.

Simultaneamente, a livello interno, la strategia di McKinsey si è sostanziata nell'implementazione di una strategia ESG indirizzata verso la riduzione e l'eliminazione completa delle emissioni ¹¹Scope 1 e 2 entro il 2025, e la riduzione significativa delle Scope 3, legate ai viaggi e alla catena di fornitura.

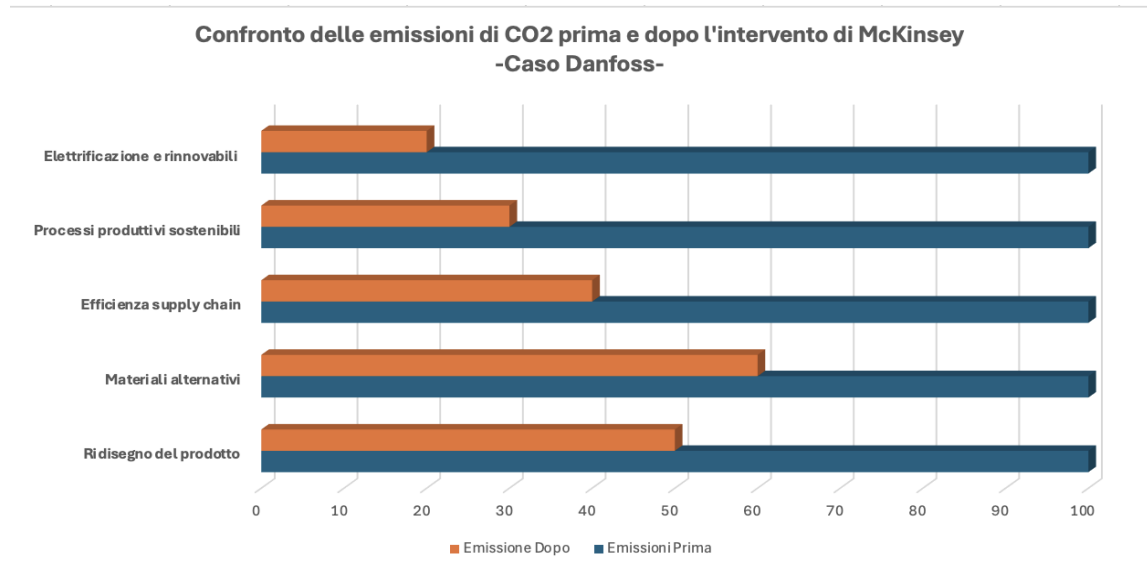
2.4.2 Progetti distintivi: supporto ai clienti nel raggiungimento degli obiettivi net-zero.

McKinsey ha cooperato con diverse aziende globali per dar vita a soluzioni tailor made finalizzate al net-zero. La McKinsey Platform for Climate Technologies è uno degli strumenti chiave in questo percorso, in quanto sostiene le aziende nell'adozione di tecnologie emergenti come idrogeno verde, batterie avanzate e sistemi di cattura e stoccaggio del carbonio o CCS.

Un esempio concreto di questa collaborazione è quanto svolto con Danfoss, leader nei componenti industriali, per affrontare le significative emissioni Scope 3: in tal caso McKinsey ha usufruito del suo strumento Catalyst Zero per analizzare l'impatto ambientale dei

¹¹ **Scope 1,2 & 3:** Le emissioni Scope 1 sono quelle create direttamente dall'azienda. Le emissioni Scope 2 sono create indirettamente attraverso l'energia acquistata. Le emissioni Scope 3 sono emissioni indirette che si verificano nella catena del valore di un'azienda.

prodotti Danfoss, individuando cinque aree di intervento per ridurre del 90% le emissioni di anidride carbonica senza aumentare proporzionalmente i costi operativi (*McKinsey & Company, 2025*).



Nel **Global Energy Perspective 2024**, McK ha evidenziato i principali trend che influenzeranno la transizione energetica nei prossimi decenni: secondo il report, le fonti rinnovabili rappresenteranno oltre il 50% della capacità di generazione energetica globale entro il 2030, mentre il ruolo dell'idrogeno verde e delle tecnologie ¹²CCS sarà primario nella riduzione delle emissioni industriali (*McKinsey & Company, 2024*).

Gli ambiti di applicazione di queste iniziative si estendono anche al settore dei trasporti: McKinsey ha supportato una delle maggiori compagnie ferroviarie europee nel processo di elettrificazione della flotta. Attraverso l'introduzione di treni alimentati ad idrogeno e il perfezionamento delle infrastrutture, il progetto ha portato ad una riduzione delle emissioni del 40% entro il 2025.

¹² CCS: consiste in procedure per separare l'anidride carbonica dalle fonti energetiche, dai gas emessi da combustione o da processi industriali e di trasportarla in un sito per lo stoccaggio a lungo termine.

Il contributo degli strumenti di azione è stato utile anche per un'importante azienda manifatturiera europea per migliorare i livelli di produzione e ridurre le emissioni del 25% in tre anni, migliorando allo stesso modo efficienza operativa e sostenibilità interna.

L'approccio di McKinsey alla sostenibilità non si limita a una consulenza strategica, ma si traduce in azioni concrete che aiutano le imprese a integrare le pratiche ESG nei propri modelli di business: attraverso le proprie iniziative McKinsey dimostra come la transizione ecologica possa essere una leva di innovazione e crescita, consentendo alle imprese di combinare responsabilità ambientale e successo economico.

Capitolo 3: Caso studio: McKinsey vs. BCG e Bain & Company:

Obiettivi e metodologia

Il main goal di questa ricerca è rappresentato dall'analisi e dalla comprensione delle modalità attraverso cui McKinsey & Company, stia declinando il proprio assetto operativo e strategico nell'attuale contesto di trasformazione digitale e sostenibile. Il progetto di tesi, dunque, chiarisce come il leader di settore, integri l'innovazione tecnologica con la leadership globale, ponendosi come riferimento rispetto ai suoi principali competitor, BCG e Bain & Company.

Per raggiungere questo obiettivo, si è deciso di adottare un approccio metodologico di tipo single case study, focalizzandosi in profondità sul caso McKinsey. Il metodo in questione è adatto a studiare fenomeni complessi ed attuali all'interno del loro contesto reale, quando i confini tra fenomeno e contesto non sono chiaramente definiti (*Yin, 2003*).

Come messo in evidenza da Özcan et al. (*2017*), il single case permette di dar vita ad insight ricchi e dettagliati, soprattutto quando si analizzano organizzazioni "leader", che possono offrire insegnamenti rilevanti sia a livello pratico che teorico. Il ricorso al single case risulta dunque giustificato sia dalla rilevanza del soggetto, sia dall'intenzione di comprendere le sue qualità intrinseche, in grado di guidare il cambiamento in un ambiente altamente competitivo e in rapida evoluzione.

Il capitolo 3 si articola in tre sezioni principali: nella prima parte viene esaminato il modello operativo di McK, con un focus sul framework MECE e alle dinamiche di co-creazione con i clienti; la seconda sezione

propone un confronto strategico tra McK, BCG e Bain attraverso un'analisi SWOT comparativa e un esame delle discrepanze nei metodi di innovazione; infine, la terza sezione propone un confronto in ambito ESG e sostenibilità, analizzando le best practices e i risultati raggiunti dalle tre società in analisi mediante i propri progetti di transizione sostenibile.

3.1 Il modello operativo di McKinsey.

3.1.1 Il modello operativo di McKinsey: Applicazione del framework MECE nei progetti.

McKinsey & Company, affermatasi come leader globale della consulenza strategica ha costruito il proprio modello operativo su un principio fondamentale: il cliente è il fondamento di ogni intervento. Questo orientamento, definito “client-centric”, è unico nel suo genere in quanto va oltre il semplice ascolto delle esigenze del committente: esso si traduce in una strategia di assistenza minuziosa, in cui l'obiettivo ultimo è quello di proporre soluzioni co-progettate, tenendo conto delle caratteristiche culturali, organizzative e di mercato dell'azienda cliente. Un'azienda truly client-centric, secondo McKinsey, è quella che tiene conto delle esigenze del cliente in ogni fase della catena del valore, dalla progettazione del servizio alla delivery, fino ad arrivare al monitoraggio post-implementazione.

Gli effetti derivanti dall'implementazione di queste pratiche sono stati oggetto di un report della consulting firm in esame, il quale ha evidenziato che le aziende che adottano un modello operativo incentrato sul cliente riescono a generare un incremento della “customer satisfaction” del 20-30%, accompagnato da una crescita dei ricavi fino

al 10% annuo, con una riduzione consequenziale dei costi di servizio fino al 25% (**McKinsey & Company, 2023**).

Tuttavia, affinché potesse applicare in maniera efficace e beneficiare di questo approccio, McKinsey ha introdotto e codificato l'uso del framework MECE (Mutually Exclusive, Collectively Exhaustive).

Questo modello logico consente di analizzare situazioni complesse suddividendole in categorie distinte e non sovrapposte (**mutuamente esclusive**), che nel loro insieme coprono integralmente l'oggetto dell'analisi (**collettivamente esaustive**): l'obiettivo è di evitare ridondanze, lacune e ambiguità, migliorando la qualità delle decisioni. Questo approccio strutturato risulta molto utile in contesti decisionali ad alta complessità, dove la definizione delle priorità è cruciale: ad esempio nella ridefinizione di una strategia commerciale, il framework aiuta a segmentare il mercato in cluster distinti (area geografica, volumi di acquisto, propensione all'acquisto), evitando che segmenti possano sovrapporsi e che alcuni clienti restino esclusi dall'analisi.

L'efficacia del MECE emerge nei casi pratici: uno degli esempi più rappresentativi dell'efficacia del framework in questione è stato registrato in un progetto di riorganizzazione logistica realizzato da McKinsey per una grande azienda multinazionale attiva nel settore retail. McKinsey, innanzitutto, ha segmentato il processo in tre aree principali: approvvigionamento, stoccaggio e distribuzione.

All'interno di ciascuna area, le problematiche sono state ulteriormente scomposte in sottocategorie (esempio: approvvigionamento → tempi di consegna, costi doganali, variabilità fornitori), mantenendo ogni gruppo distinto ma complementare.

Tale organizzazione ha reso possibile diagnosticare i punti critici (colli di bottiglia) lungo la catena logistica e intervenire con strategie ad hoc:

in sei mesi, grazie ad una strategia di ¹dual sourcing per ridurre i rischi nell'approvvigionamento, ad un nuovo sistema di gestione automatizzata dell'inventario e ad una ristrutturazione del network distributivo, l'azienda ha ridotto i tempi di consegna del 17% e ridotto i costi logistici del 12%, secondo quanto riportato da un case study interno all'azienda.

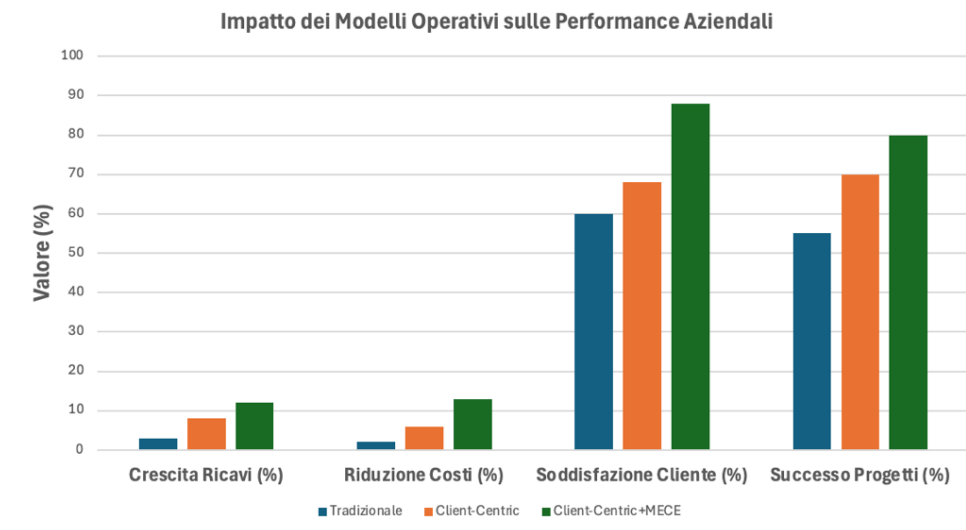
In altri ambiti di applicazione come la trasformazione digitale, McK utilizza il MECE per mappare le capacità tecnologiche di un'azienda, come i software gestionali, e sviluppare ²roadmap di trasformazione scalabili: l'applicazione della metodologia permette di evitare duplicazioni di investimento e garantire che ogni progetto risponda a obiettivi chiari e misurabili.

L'integrazione del framework MECE con un approccio centrato sul cliente si traduce in un incremento dell'efficienza progettuale e della qualità delle soluzioni implementate: questa combinazione permette di rafforzare la fiducia reciproca azienda-cliente e di garantire progetti fortemente personalizzati.

Secondo uno studio congiunto tra McK e l'Harvard Business Review, i team di consulenza che utilizzano approcci complessi come il MECE sono il 30% più veloci nella definizione del problema rispetto a team che adottano strutture informali: inoltre i piani di implementazione risultano essere più robusti, con un tasso di successo superiore del 25%.

¹ **dual sourcing:** Il dual sourcing è una strategia di approvvigionamento in cui un'azienda utilizza due fornitori per un singolo componente, materiale o servizio, al fine di ridurre i rischi e aumentare la resilienza della catena di fornitura (*Chopra, S., & Meindl, P. – Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation, Pearson*)

² **roadmap scalabile:** Una roadmap scalabile è un piano strategico articolato in fasi, progettato per supportare la crescita o l'evoluzione di un progetto, prodotto o organizzazione, mantenendo efficienza e coerenza anche con l'aumento della complessità o della domanda (*Harvard Business Review, Project Management Institute – PMI, e letteratura Agile*)



Il grafico confronta tre diversi modelli operativi – tradizionale, client-centric, e client-centric integrato con il framework MECE – in relazione a quattro indicatori chiave di performance aziendale: crescita dei ricavi, riduzione dei costi, soddisfazione del cliente e successo dei progetti. I dati, tratti da studi realizzati da McKinsey, Deloitte e altre fonti di settore, mostrano chiaramente come un approccio strutturato e orientato al cliente consenta alle imprese di ottenere risultati superiori.

3.1.2 Framework di problem-solving: come McKinsey guida la co-creazione con i clienti.

In linea con l’approccio client-centric e l’utilizzo del framework MECE, McKinsey estende la propria metodologia ad un processo di problem-solving organizzato in sette fasi, che oltre a considerare il cliente come destinatario della soluzione, lo pone come co-autore del cambiamento: questa concezione si concretizza in un modello operativo basato sulla collaborazione attiva tra team di consulenza e stakeholder aziendali, assicurando pertinenza e fattibilità delle strategie formulate.

Il percorso si articola attraverso:

- 1. Definizione chiara del problema**
- 2. Scomposizione logica**
- 3. Identificazione delle priorità**
- 4. Pianificazione delle analisi da condurre**
- 5. Esecuzione approfondita delle analisi**
- 6. Sintesi degli insight emersi**
- 7. Formulazione condivisa delle raccomandazioni**

Questo processo è descritto dettagliatamente nella guida ufficiale pubblicata da McKinsey & Company, *“How to master the seven-step problem-solving process”*, dove viene evidenziato come ciascuna fase sia funzionale alla generazione di soluzioni, ma anche alla loro reale implementabilità.

Per comprendere l'efficacia concreta del modello McKinsey, è possibile analizzare due esempi tratti da progetti in cui il framework di problem solving è stato applicato con successo.

Caso 1: ottimizzazione di una supply chain nel settore automotive

Nel 2021, McKinsey ha collaborato con un'importante casa automobilistica europea per migliorare la flessibilità e la ripresa della sua supply chain post-Covid. Tramite l'approccio in 7 fasi è stato possibile identificare colli di bottiglia nelle forniture di semiconduttori (strutturazione), creare un modello predittivo per le criticità legate ai fornitori (esecuzione), ed infine è stato elaborare un piano dual-sourcing, includendo fornitori locali (raccomandazioni finali).

Questo approccio ha permesso di ridurre di oltre il 30% i ritardi nelle linee produttive e migliorare di circa il 25% la previsione della domanda nei mercati core (*McKinsey & Company, 2022*).

Caso 2: trasformazione digitale di una banca retail

Un secondo caso meritevole di nota ha riguardato una banca con oltre 8 milioni di clienti, operante in Europa e America Latina: l'obiettivo da raggiungere era accelerare il processo di digitalizzazione e migliorare l'esperienza utente.

Inizialmente il team McKinsey ha collaborato con il management dell'istituto bancario per individuare i punti critici lungo il customer journey digitale: l'analisi ha evidenziato una problematica significativa, ovvero che circa il 37% degli utenti abbandonava il processo di onboarding a causa dei tempi eccessivi richiesti dal riconoscimento documentale. Attraverso un percorso di co-creazione con il cliente, è stata sviluppata una soluzione tecnologica avanzata, basata su sistemi di riconoscimento automatico IA based. Il nuovo sistema ha portato ad un incremento del 45% nel tasso di completamento del processo di onboarding, accompagnato da una riduzione del 60% nei tempi medi necessari per l'attivazione di un conto (*McKinsey & Company, 2023*).

Secondo uno studio condotto da McKinsey su oltre 300 aziende globali, i progetti di trasformazione con co-creazione attiva hanno una probabilità di successo superiore del 42% rispetto a quelli gestiti in modo top-down: in particolare sono coinvolti dati come la soddisfazione del cliente (+25-35%), la riduzione dei costi di implementazione (-20%) e la fidelizzazione dei dipendenti più qualificati (+30%) (*McKinsey & Company, 2021*).

Il framework di problem-solving McKinsey, supportato da dati, strumenti analitici avanzati e da un forte orientamento alla co-creazione, si configura come un modello strategico ad alta efficacia per gestire il cambiamento e la complessità organizzativa.

3.2. Confronto strategico: McKinsey vs. BCG e Bain

3.2.1 Analisi SWOT comparativa: punti di forza, debolezza, opportunità e minacce.

Dopo aver preso in disamina il modello operativo di McK, concentrando l'attenzione principalmente sull'applicazione del framework MECE e sulle modalità di co-creazione con i clienti, è indispensabile ampliare l'analisi confrontando le tre società di consulenza strategica leader di settore: **McKinsey & Company, Boston Consulting Group (BCG) e Bain & Company**. Attraverso un'analisi SWOT comparativa, è possibile identificare i punti di forza, le debolezze, le opportunità e le minacce che caratterizzano ciascuna di queste organizzazioni, concedendo una visione integrata delle loro posizioni strategiche nel mercato globale della consulenza.

SWOT McKinsey & Company:

Punti di forza

- **Prestigio e autorità nel settore**

McKinsey rappresenta la firma di consulenza strategica più riconoscibile a livello globale. È considerata come un punto di riferimento per le decisioni manageriali complesse, grazie ad una

reputazione derivante da quasi un secolo di attività: la sua influenza si estende in ambito accademico, governativo e ³think tank.

- **Rete globale altamente sviluppata**

McK conta oltre 130 uffici in più di 65 paesi, una presenza geografica che le consente di operare direttamente in quasi tutti i mercati strategici del mondo: questa distribuzione capillare facilita la rapidità degli interventi e la personalizzazione dei servizi.

- **Metodologie strutturate e replicabili**

Il framework MECE, sviluppato internamente, è oggi una delle metodologie più adottate per l'analisi dei problemi aziendali.

Punti di Debolezza

- **Costi e tariffe molto elevati**

Il posizionamento premium di McK si traduce in tariffe spesso proibitive per clienti medio-piccoli, escludendola da interi segmenti di mercato.

- **Rigidità e poca adattabilità**

Alcune critiche interne ed esterne indicano una certa rigidità culturale nei processi decisionali e nelle dinamiche di gestione interna: sebbene infatti McK sia famosa per i suoi processi decisionali altamente strutturati, tali possono tradursi in una cultura aziendale molto formale e poco flessibile, che si manifesta nella lenta adozione di cambiamenti organizzativi. Per esempio, la “*McKinsey Way*”, ovvero lo stile di pensiero e comportamento al quale vengono educati i nuovi consulenti,

³ **think thank:** un think tank è un'organizzazione che svolge attività di ricerca e consulenza strategica su temi come politica, economia, tecnologia, cultura o affari internazionali, con l'obiettivo di influenzare le decisioni pubbliche o private (*McGann, J.G. – "Think Tanks and Policy Advice in the US: Academics, Advisors and Advocates"*)

sebbene rappresenti un punto di forza per il brand, può risultare limitante per l'innovazione bottom-up.

Opportunità

- **Espansione nei settori digitali e dell'IA**

Attraverso McKinsey Digital, QuantumBlack e McKinsey Analytics, l'azienda ha ampliato le sue competenze nel campo delle tecnologie emergenti, permettendole di offrire soluzioni ibride tra strategia e implementazione tecnologica.

- **Crescita nel settore pubblico e nel non profit**

McK ha rafforzato il proprio impegno in queste aree che presentano una domanda crescente di expertise nella governance, nella sanità e nella sostenibilità.

- **Leadership nel pensiero strategico globale**

Pubblicazioni come il “McKinsey Quarterly”, consentono alla società di proporsi come punto di riferimento per la business intelligence e la ricerca sui macro-trend economici.

Minacce

- **Rischi reputazionali e mediatici**

In un contesto di crescente attenzione etica, controversie legate ai clienti serviti possono danneggiare la reputazione del brand.

- **Pressioni normative e legali**

L'operatività può essere ostacolata a causa della crescente regolamentazione del mercato dei servizi e delle pedissequie indagini governative.

- **Concorrenza da parte di player tecnologici**

La digitalizzazione ha abbattuto i confini tra consulenza strategica e IT, permettendo ad aziende tech di rappresentare un'alternativa concreta per molti clienti.

SWOT Boston Consulting Group (BCG):

Punti di forza

- **Innovazione strategica e metodologica**

BCG è universalmente riconosciuta per il suo contributo alla teoria della strategia aziendale: la capacità di offrire framework concettuali solidi (esempio: Matrice BCG) la posiziona come thought leader nel settore della consulenza strategica.

- **Cultura collaborativa ed inclusiva**

BCG investe attivamente nella costruzione e nel mantenimento di un ambiente lavorativo che valorizzi il team work, la diversità e il rispetto reciproco: ciò permette di affrontare progetti complessi in modo integrato e creativo.

- **Attrattività per i talenti**

BCG si posiziona stabilmente tra le aziende più ambite dai neolaureati e dai diplomati MBA, grazie ad una strategia HR orientata alla valorizzazione del capitale umano, combinando l'attenzione alla formazione continua con qualità del work-life balance.

Punti di debolezza

- **Presenza geografica meno capillare**

Sebbene BCG abbia una presenza globale, il numero di sedi e la penetrazione in alcuni mercati emergenti rimane meno capillare rispetto a McKinsey.

- **Focus su progetti strategici ad alto livello**

La tradizionale attenzione verso progetti di grande impatto strategico per grandi clienti esclude opportunità nei segmenti di mercato più operativi o nei servizi di consulenza strategica di medio impatto.

Opportunità

- **Espansione in nuovi settori e mercati**

BCG ha intrapreso una significativa diversificazione dei propri servizi, espandendosi verso aree come la sostenibilità (BCG Green Ventures), la tecnologia (BCG Platinion) e l'IA (BCG GAMMA).

- **Investimenti in analisi avanzata e digitalizzazione**

La capacità di integrare consulenza strategica con soluzioni digitali avanzate è uno dei principali driver di differenziazione nel settore

- **Partnership e acquisizioni strategiche**

BCG ha costruito alleanze con start-up innovative con l'obiettivo di ampliare rapidamente il proprio portafoglio di competenze.

Minacce

- **Aumento concorrenza multidimensionale**

Oltre alle Big Three, BCG si confronta con una molteplicità di concorrenti, dalle boutique specializzate alle grandi compagnie IT: questi player offrono servizi a costi competitivi.

- **Risorse umane**

BCG deve affrontare come altre grandi società di consulenza la pressione per trattenere i propri talenti in un contesto dove la mobilità è elevata.

SWOT Bain & Company

Punti di forza

- **Specializzazione nel private equity**

Bain ha una forte presenza nel settore del private equity, offrendo competenze distintive in questo ambito.

- **Approccio orientato ai risultati**

Il modello “Results Delivery®” permette ai clienti di monitorare con precisione l’efficacia delle soluzioni implementate, migliorando la trasparenza del servizio consulenziale e rafforzando il rapporto consulente-cliente.

- **Forte cultura aziendale**

La struttura, caratterizzata da accessibilità dei partner e iniziative legate alla diversità e all’inclusione contribuisce a creare un ambiente di lavoro positivo.

Punti di debolezza

- **Copertura geografica limitata**

Bain ha una rete di uffici internazionale più contenuta rispetto a McK e BCG: ciò pone un freno alle operazioni con clienti multinazionali.

- **Concentrazione settoriale**

L'elevata specializzazione di Bain in settori come il private equity e il consumer goods rappresenta un punto di forza, sebbene una crisi settoriale possa incidere in maniera più che proporzionale sulla performance complessiva.

Opportunità

- **Espansione nei mercati emergenti**

Bain & Company, grazie a modelli operativi snelli e scalabili ha la possibilità di rafforzare la sua presenza in territori chiave per le economie emergenti.

- **Digitalizzazione e analytics**

Bain sta investendo fortemente in piattaforme di advanced analytics, AI e strumenti digitali: La partnership con Pyxis e l'espansione del Bain Innovation Exchange (BIE) ne sono un esempio concreto

- **Crescita di interesse verso pratiche ESG**

Bain, grazie alla crescente attenzione dei clienti verso pratiche sostenibili, impatto sociale e governance responsabile, può espandere la propria offerta, competendo per un segmento di mercato in continuo sviluppo.

Minacce

- **Concorrenza intensificata**

Il mercato della consulenza è sempre più affollato, e anche Bain, come i suoi diretti competitor risente della presenza di colossi della consulenza integrata, boutique specialistiche.

- **Turnover accelerato**

Il fenomeno si realizza a causa della tipicità delle nuove generazioni di prediligere esperienze lavorative più brevi e flessibili, o ad alto impatto sociale: ciò complica la continuità dei team e può incidere direttamente sulle performance generali.

- **Rischi reputazionali**

Bain è esposta a rischi derivanti da collaborazioni con clienti controversi o da interventi in contesti politicamente o eticamente sensibili.

Rappresentazione grafica schematizzata dell'analisi SWOT effettuata sulle "Big Three":

SWOT	McKinsey & Company	Boston Consulting Group	Bain & Company
Punti di Forza	-Brand globale, reputazione storica - Presenza in oltre 50 paesi -Rigorosa selezione del personale -Modelli strutturati (es. Mece)	- Innovazione metodologica (Matrice BCG) - Cultura inclusiva e collaborativa - Elevata attrattività per i talenti	- Forte specializzazione nel private equity - Approccio orientato ai risultati (Results Delivery®) - Cultura interna fortemente valorizzata
Debolezze	-Costi elevati per i client Percezione di elitismo - Burocrazia interna potenzialmente rigida	- Minore presenza in mercati emergenti - Dipendenza da progetti di alto profilo strategico	- Copertura geografica limitata - Rischi da concentrazione settoriale

Opportunità	-Espansione in mercati emergenti - Sviluppo di servizi digitali e analytics - Rafforzamento ESG	- Diversificazione dei servizi (digitale, sostenibilità) - Acquisizioni mirate - Presenza crescente in Asia	- Crescita nei mercati emergenti - Potenziamento digitale tramite Bain Innovation Exchange - Consolidamento della brand awareness
Minacce	- Aumento della concorrenza (boutique e multinazionali) - Rischi reputazionali da collaborazioni controverse	- Volatilità economica globale - Internalizzazione dei servizi da parte dei clienti	- Concorrenza ibrida e low cost - Difficoltà nel trattenere i talenti a lungo termine - Reputazione legata ai clienti serviti

La tabella riportata di seguito rappresenta una sintesi strategica delle principali caratteristiche emerse dall'analisi SWOT condotta su McKinsey & Company, Boston Consulting Group (BCG) e Bain & Company. L'obiettivo è offrire una visione comparata e immediata dei punti di forza, debolezze, opportunità e minacce che contraddistinguono le tre firme leader nel settore della consulenza strategica.

3.2.2 Differenze nei metodi di innovazione: focus tecnologico di McKinsey rispetto ai competitor.

In seguito all'analisi SWOT delle “Big Three”, risulta opportuno approfondire in che modo McK, BCG e Bain si differenzino nei loro approcci all'innovazione, con un focus specifico all'ambito tecnologico. Se l'analisi comparativa ha evidenziato vantaggi e debolezze condivise, il tema dell'innovazione rappresenta una sfera di netta divergenza metodologica e culturale tra le tre società leader: in questo contesto McKinsey si differenzia grazie all'adozione di un modello orientato alla previsione dei trend futuri, mentre BCG e Bain mantengono un approccio più reattivo e contestualizzato.

Il tratto distintivo dell'innovazione di McKinsey risiede nella sua natura sistemica e improntata al futuro: considerando la tecnologia come una leva ausiliaria, McKinsey la colloca al centro del proprio impianto strategico, impostandola come asse portante del riposizionamento aziendale nel lungo termine. L'integrazione della società specializzata "QuantumBlack AI by McKinsey", acquisita nel 2015, ne è un esempio: questa, applicando tecnologie avanzate di machine learning e IA a problemi complessi, è capace di supportare i più svariati settori nella generazione di insight predittivi altamente precisi.

Un'applicazione diretta di questo approccio è rappresentata dal progetto condotto con un'importante compagnia ferroviaria europea, dove l'analisi di oltre 5 miliardi di tracce di dati relativi a manutenzione e performance ha consentito di ridurre del 40% i guasti non programmati, con un impatto diretto sull'affidabilità dei servizi offerti e sulla sicurezza dei passeggeri (***QuantumBlack Use Cases, 2023***).

McKinsey, nell'integrazione delle innovazioni tecnologiche adotta un modello a tre livelli: alla base vi è una strategia tecnologica predittiva, volta ad analizzare scenari possibili e ad eseguire simulazioni con algoritmi proprietari; scalando il modello ci si interfaccia con il co-sviluppo in collaborazione con clienti e partner industriali ed infine con il capability building, orientato ad assicurare l'autonomia operativa post-intervento ai clienti (***McKinsey & Company, 2023***).

BCG, ha invece incentrato il suo focus sullo sviluppo di una divisione altamente strutturata chiamata BCG X, la quale nasce dalla fusione tra BCG Digital Ventures e GAMMA: l'obiettivo esplicito è quello di combinare design, analytics e venture building per supportare le aziende in progetti digitali ad alto impatto.

Tuttavia, questo approccio si rivela spesso settoriale ed iterativo, mentre invece l'innovazione concerne una risposta calibrata alle esigenze di business contingenti. In un progetto realizzato per una multinazionale dell'FMCG (Fast Moving Consumer Goods), BCG ha supportato l'ottimizzazione della supply chain tramite un algoritmo proprietario che ha ridotto i costi logistici del 12% e aumentato la precisione delle previsioni di domanda del 30% (**BCG, 2022**): il risultato, seppur notevole in termini di performance e velocità di esecuzione, rimane circoscritto e difficilmente trasferibile in contesti difforni.

In ultima istanza Bain, attraverso la divisione Vector, ha orientato il proprio focus tecnologico verso una digitalizzazione mirata alla customer centricity, soprattutto nei settori consumer e financial services: un esempio significativo è il progetto portato a termine con una catena globale del retail, in cui Bain implementando soluzioni omnichannel integrate, è riuscita a generare un incremento del 26% nel Net Promoter Score (NPS) ed un aumento del 15% nelle vendite online (**Bain & Company, 2022**). Una caratteristica distintiva di Bain è la centralità dell'utente finale, sebbene questo orientamento limiti la scalabilità dei modelli adottati (ogni intervento ad hoc).

McKinsey & Company ha inoltre implementato modelli open-source come **MLOps blueprint** e framework come **Digital Compass**, accessibili su piattaforme pubbliche e pensati per favorire la trasformazione in aziende con bassa maturità digitale: secondo un report del 2023 nessuno dei competitor ha messo a disposizione framework simili con pari impatto divulgativo (**Open Data Science Conference (ODSC), 2023**).

Dimensione	McKinsey & Company	BCG	Bain & Company
Visione Temporale	Predittiva e sistemica	Reattiva e adattiva	Iterativa ed esperienziale
Scalabilità dei modelli	Alta (piattaforme ed algoritmi)	Media (framework settoriali)	Bassa (approccio tailor-made)
Focus Principale	Architettura organizzativa	Ottimizzazione funzionale	Customer engagement

La tabella sintetizza le principali differenze metodologiche tra le tre società di consulenza in merito all'approccio all'innovazione tecnologica, evidenziando come McKinsey si distingua per una visione predittiva e scalabile, mentre BCG e Bain adottano modelli più adattivi o focalizzati sull'esperienza del cliente.

La leadership di McKinsey nel campo dell'innovazione tecnologica deriva da una combinazione di visione sistemica, capacità di scalare soluzioni complesse e cultura del sapere predittivo. Il suo approccio si distingue per l'integrazione tra strategia, dati ed execution: Questa differenza strutturale si riflette anche nella percezione di affidabilità a lungo termine da parte dei clienti, come mostrato dalla classifica Vault 2024, dove McKinsey si conferma al primo posto per "Best Firm for Innovation Strategy", superando BCG e Bain rispettivamente al secondo e terzo posto (***Vault Consulting Rankings, 2024***).

3.3 ESG e sostenibilità a confronto:

3.3.1 McKinsey Sustainability vs. BCG Climate & Sustainability e Bain ESG: analisi delle best practices.

Dopo l'analisi delle principali differenze nei metodi di innovazione tecnologica adottati da McKinsey e dai suoi diretti competitor, è cruciale soffermarsi su un'altra leva strategica chiave, e cioè la sostenibilità. In un mondo in cui i criteri ESG rappresentano strumenti guida per le strategie di crescita e sviluppo, le principali società di consulenza hanno scelto di differenziare il proprio approccio anche in questa dimensione.

McKinsey adotta un approccio analitico e predittivo, utilizzando strumenti propri come il “Carbon Analytics Tool” e il “Sustainability Insights Engine”, progettati con lo scopo di guidare le decisioni aziendali attraverso modelli reattivi e simulazioni a lungo termine: la sostenibilità viene così integrata in tutte le industrie, a partire dalla logistica sino ad arrivare all'energia. Tra le pratiche distintive è necessario annoverare la collaborazione con startup tecnologiche e centri di ricerca avanzata, come l'MIT Climate Lab, i quali consentono alla firm di rimanere sempre aggiornata sulle tecnologie emergenti; un ulteriore strumento degno di nota è il Sustainability Scorecard Framework, il quale consente di monitorare le performance ESG delle aziende in evoluzione.

BCG invece struttura il proprio approccio attorno al concetto di “climate justice”, ponendo attenzione sia all'ambiente che all'inclusione sociale. Il modello si basa su tre direttrici: transizione energetica, sostenibilità delle supply chain e strumenti finanziari per il clima. Tra i principali strumenti spicca il Net-Zero Pathfinder, il quale supporta le imprese nella definizione di roadmap dettagliate per la

decarbonizzazione. Una best practice rilevante è rappresentata dal modello “Avoid–Reduce–Compensate”, il quale struttura gli interventi ESG in tre fasi progressive; BCG è inoltre cofondatrice della “First Movers Coalition”, iniziativa volta a promuovere la diffusione di tecnologie green non ancora mainstream, in partnership con il ⁴World Economic Forum.

Bain adotta un’impostazione operativa e volta alla misurabilità: attraverso il programma “Further: ESG Strategy & Implementation”, offre soluzioni repentine e concrete, che consentono alle aziende di focalizzarsi solamente sugli aspetti ESG realmente strategici.

Tra le pratiche più importanti spicca il framework ESG Sprint, ovvero un percorso suddiviso in tre parti (Assesment, Targeting, Action), il quale consente di realizzare programmi ESG in men di 3 mesi; Bain ha inoltre sviluppato tool avanzati per la sostenibilità della supply chain, combinando analisi ⁵LCA, misurazione delle emissioni Scope 3 e sistemi di procurement etico.

⁴ **World Economic Forum:** Il World Economic Forum è un’organizzazione internazionale per la cooperazione pubblico-privato. Riunisce i principali leader politici, economici, culturali e sociali del mondo per definire le agende globali, regionali e **settoriali (World Economic Forum – About Us)**

⁵ **Analisi LCA:** L’analisi del ciclo di vita (LCA) è una metodologia per valutare gli impatti ambientali associati a tutte le fasi del ciclo di vita di un prodotto, processo o servizio — dall’estrazione delle materie prime fino allo smaltimento finale (**ISO 14040:2006 – International Organization for Standardization**).

Aspetto	McKinsey Sustainability	BCG Climate & Sustainability	Bain ESG
Approccio Strategico	Sistemico e data-driven	Socio ambientale, con focus su equità	Pragmatico e operativo
Strumento Distintivo	Sustainability Scorecard	Net-Zero Pathfinder	ESG Sprint Framework
Partner	Clean-tech, centri di ricerca	World Economic Forum, governi	Business locali, PMI
Time to Impact	Medio-lungo termine	Medio termine	Breve termine
Coinvolgimento stakeholder	Alto, con impatto policy	Elevato, soprattutto su catene globali	Focus su impatto immediato e tangibile

Il confronto evidenzia tre modelli di successo differenti, ciascuno coerente con la cultura organizzativa e il posizionamento strategico delle rispettive società.

3.3.2 Risultati concreti: confronto sui progetti di transizione sostenibile.

L'efficacia delle strategie ESG adottate dalle tre società leader analizzate in precedenza, non è misurabile limitandosi ai framework concettuali o agli strumenti adottati, bensì è necessario che esse producano risultati concreti e misurabili. Grazie all'analisi di alcuni tra i progetti più rappresentativi portati avanti da queste tre firms, è possibile constatare come la sostenibilità, se bene implementata, possa generare impatto ambientale, vantaggi competitivi e valore condiviso.

McKinsey Sustainability ha collaborato recentemente con un consorzio di oltre 50 imprese manifatturiere dell'Europa centrale per costruire una roadmap di decarbonizzazione con orizzonte temporale il 2040: il

progetto ha previsto interventi su tre aspetti rilevanti, e cioè transizione verso energie rinnovabili mediante il ⁶Power Purchase Agreements, ottimizzazione dei processi industriali mediante ⁷digital twin, ed elettrificazione delle attività ad alto consumo energetico.

Secondo quanto indicato nel “Climate Risk and Response report” di McKinsey Global Institute, l’adozione di queste misure ha permesso di ridurre complessivamente le emissioni di CO₂ di 2,8 tonnellate l’anno; inoltre, il 78% delle aziende coinvolte nel programma ha registrato un miglioramento nella valutazione ESG da parte degli investitori, mentre il 60% ha segnalato un rafforzamento del coinvolgimento interno.

Degna di nota è la collaborazione di BCG con Maersk, uno dei più grandi operatori nel settore della logistica marittima: tale ha dato vita ad un programma pionieristico orientato alla decarbonizzazione del trasporto marittimo, settore che da solo rappresenta circa il 3% delle emissioni globali di gas serra. L’iniziativa ha previsto l’introduzione di carburanti alternativi ⁸retrofit della flotta esistente, e digitalizzazione completa dell’impronta carbonica mediante blockchain. I risultati riportati nel “Path Net-Zero Shipping”, indicano una riduzione del 46% delle emissioni per container trasportato nel triennio 2020-2023.

⁶ **Power Purchase Agreements:** Un Power Purchase Agreement è un contratto a lungo termine tra un acquirente di energia (es. impresa o utility) e un produttore, per l'acquisto di elettricità a condizioni predefinite — spesso da fonti rinnovabili (*International Renewable Energy Agency – IRENA, "Corporate Sourcing of Renewables"*).

⁷ **Digital twin:** un Digital Twin è una rappresentazione digitale di un oggetto fisico, sistema o processo, aggiornata continuamente attraverso dati reali, usata per simulare, monitorare, analizzare e ottimizzare il comportamento del corrispettivo reale (*IBM – Digital Twin Overview*).

⁸ **Retrofit:** è l’aggiornamento o l’adattamento di impianti, edifici o macchinari esistenti attraverso l’integrazione di tecnologie moderne, con l’obiettivo di migliorarne l’efficienza, la funzionalità o la conformità normativa (*U.S. Department of Energy – Building Technologies Office*).

Infine, nel caso di Bain & Company, essa ha supportato una multinazionale agroalimentare nel ripensamento completo della propria supply chain in ottica ESG: l'azione ha coinvolto circa 10.000 piccoli produttori in America Latina e Sud-Est asiatico, introducendo pratiche di agricoltura rigenerativa, tracciabilità delle emissioni Scope 3 e certificazione etica delle condizioni di lavoro. Secondo i dati del report “Agrisustain 2024”, l'azienda ha ottenuto una riduzione del 38% delle emissioni complessive, un aumento del 27% negli indicatori di prosperità e soddisfazione dei lavoratori, e una crescita del 18% nelle vendite nei mercati premium e sostenibili.

Questi casi di applicazione dimostrano come le società di consulenza non si limitano ad offrire visioni strategiche, ma siano in grado di trasformare le intenzioni ESG in risultati tangibili, impattando positivamente su clima, persone e performance aziendale.

Società	Progetto	Impatto Ambientale	Benefici Strategici
McKinsey & Compnay	Roadmap net-zero nel manifatturiero	-2,8 Mt CO2/anno	+12% reputazione ESG, +18% engagement interno
BCG	Decarbonizzazione del trasporto marittimo	-46% emissioni/ container	Sviluppo crediti CO2 e leadership logistica
Bain & Compnay	Rinnovamento supply chain agroalimentare	-38% emissioni GHG	+27% benessere lavoratori, +18% vendite sostenibili

La tabella evidenzia come i progetti di sostenibilità promossi da tre principali società di consulenza abbiano generato impatti ambientali significativi, accompagnati da benefici strategici in termini di reputazione, efficienza operativa e valore per i dipendenti e il mercato.

Conclusione

Obiettivi della ricerca:

La tesi si è proposta di rispondere all'obiettivo principale di comprendere come McKinsey & Company, tra i leader globali della consulenza strategica, riesca ad integrare efficacemente innovazione tecnologica e sostenibilità ambientale all'interno del proprio programma strategico ed operativo, contribuendo in questo modo al consolidamento della sua posizione di leadership nel settore.

I risultati della ricerca sono stati raggiunti mediante l'adozione della metodologia di single case study, con riferimento al caso specifico di McKinsey & Compnay, supportato da un confronto diretto con altre due realtà di spicco nel settore del consulting strategico: Boston Consulting Group e Bain & Compnay.

Come si articola la ricerca:

Il primo capitolo è stato strutturato in modo tale da creare il background necessario per l'analisi dei casi pratici: è stata fornita una cornice teorica ampia e strutturata sulle nozioni di impresa come sistema complesso e aperto, sono stati introdotti concetti cardine come l'autopoiesi, l'apprendimento organizzativo e le modalità di crescita e vantaggio competitivo ed infine, sono stati approfonditi elementi chiave per lo sviluppo del progetto, con particolare attenzione al legame tra innovazione e rendite strategiche.

Nel secondo capitolo è emersa la capacità di McKinsey & Compnay di superare il tradizionale ruolo di problem-solver, affermandosi come attore proattivo e catalizzatore di trasformazioni digitali e sostenibili, in linea con il paradigma della Twin Transition. Il focus in particolare è stato posto sulle strategie adottate da McKinsey Digital, l'utilizzo di

tecnologie emergenti (QuantumBlack AI), e il programma McKinsey Sustainability, capace di affiancare aziende e istituzioni nell'elaborazione e nell'implementazione di piani di transizione ecologica.

Nel terzo capitolo, l'analisi si è concentrata sul confronto tra McKinsey, BCG e Bain, evidenziando come le strategie di innovazione e sostenibilità vengano declinate dalle tre firms. Il modello proposto da McKinsey si distingue per l'approccio predittivo e scalabile, l'utilizzo del framework MECE per una logica di co-creazione con il cliente, e per la strutturazione di programmi ESG misurabili. L'analisi SWOT e i case study applicativi hanno reso infine più chiare le best practices implementate da McKinsey, evidenziando gli elementi distintivi.

I risultati:

Gli obiettivi di ricerca hanno trovato conferma nei risultati che mostrano come McKinsey & Company abbia saputo coniugare in maniera efficace l'innovazione tecnologica e la sostenibilità, impostando questi due asset come leve strategiche tangibili.

Il modello adottato da McKinsey si basa su tre elementi chiave: l'innovazione continua e sistemica, un approccio client-centric e strutturato e una leadership sostenibile e predittiva.

Il confronto con le altre due firms ha inoltre permesso di appurare ulteriormente l'unicità del modello McKinsey, il quale si distingue per una visione strategica a lungo termine.

Implicazioni manageriali:

La ricerca si pone l'obiettivo di supportare le organizzazioni, offrendo una prospettiva integrata e strategica sul tema dell'innovazione sostenibile. I risultati dell'analisi mostrano come:

- le imprese dovrebbero investire in soluzioni tecnologiche e digitali non solo per l'efficienza, ma per integrare flessibilità, previsione e reattività all'interno della propria struttura.
- l'adozione di pratiche ESG non debba essere interpretata come il rispetto di un mero obbligo normativo, ma come una leva per il miglioramento delle performance in termini di reputazione, operatività e amministrazione.
- i framework adottati da McKinsey (MECE, scorecard ESG) rappresentano strumenti trasferibili anche ad altre realtà, adattabili a diversi settori e contesti.

All'interno di un contesto macroeconomico profondamente instabile e in perenne mutamento, la principale evidenza emersa dallo studio è che sostenibilità e innovazione non possono più essere considerate dimensioni distinte, ma devono essere interpretate come elementi complementari e interdipendenti di un'unica strategia evolutiva.

Bibliografia:

- A Schumpeter, J. (2021). Capitalism, socialism and democracy.
<http://debracollege.dspaces.org/bitstream/123456789/441/1/schumpeter-joseph-a-capitalism-socialism-and-democracy.pdf>
- Accenture. (2023). *Technology Vision 2023: When Atoms Meet Bits: The Foundations of Our New Reality*.
<https://www.accenture.com/us-en/insights/technology/technology-trends-2023>
- Alicke, K., Foster, T., & Trautwein, V. (2024). *Supply chains: Still vulnerable*. McKinsey & Company.
<https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/supply-chain-risk-survey>
- Bain & Company. (2022). *Digital Consulting Services: Bain Vector*.
<https://www.bain.com/vector-digital/>
- Beltratti, A., & Bezzecchi, A. (2020). *Asset/Wealth Management NeXt: ESG-investing, tecnologia e il nuovo paradigma della centralità del cliente*. EGEA spa. (2020)
https://books.google.it/books?hl=en&lr=&id=6zLpDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=Asset/WeaWea+Management+NeXT”,+Andrea+Beltratti+%26+Alessia+Bezzecchi,+2020&ots=lgN1gz7sbu&sig=ARP9YoD-lvk2bsZftCGnHPKE6KU&redir_esc=y#v=onepage&q=Asset%2FWealth%20Management%20NeNe”%2C%20Andrea%20Beltratti%20%26%20Alessia%20Bezzecchi%2C%202020&f=false
- Boston Consulting Group. (2023, 24 aprile). *Expanding Our Reach, Enhancing Our Impact: 2022 Annual Sustainability Report*.
<https://media-publications.bcg.com/bcg-2022-annual-sustainability-report-apr-2023.pdf>
- Boswell, B., Buckley, S., Elliott, B., Melero, M., & Smith, M. (2022). *An AI power play: Fueling the next wave of innovation in the energy sector*. McKinsey & Company.
<https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/how-we-help-clients/an-ai-power-play-fueling-the-next-wave-of-innovation-in-the-energy-sector>
- Bughin, J., Catlin, T., & LaBerge, L. (2018). The case for digital reinvention. McKinsey Quarterly.
<https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-case-for-digital-reinvention>
- Bughin, J., Chui, M., & Johnson, B. (2021, February 12). *Three ways to make co-creation pay off*. McKinsey & Company.

<https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/three-ways-to-make-co-creation-pay-off>

Business Research Insights. (2024). *Business Research Insights*.
<https://www.businessresearchinsights.com/>

Christensen, C. M., Wang, D., & van Bever, D. (2013, ottobre). *Consulting on the cusp of disruption*. Harvard Business Review.
<https://hbr.org/2013/10/consulting-on-the-cusp-of-disruption>

Chui, M., Manyika, J., Miremadi, M., Henke, N., Chung, R., & Sukharevsky, A. (2023, June 14). *The economic potential of generative AI: The next productivity frontier*. McKinsey Global Institute.
<https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier>

Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2017). *Competing on analytics: Updated, with a new introduction: The new science of winning*. Harvard Business Review Press.
https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3614760&utm_source
e

De Geus, A. (1997). *The living Company: Habits for Survival in a turbulent business environment*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/ame.1997.9709231670?journalCode=amp>

Deloitte. (2023). *2023 Global Human Capital Trends: New fundamentals for a boundaryless world*. Deloitte Insights.
<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2023.html>

Deloitte. (2024). *2024 Global Human Capital Trends: Thriving Beyond Boundaries*. Deloitte Insights.
https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/glob176836_global-human-capital-trends-2024/DI_Global-Human-Capital-Trends-2024.pdf

Deloitte. (2024, marzo). *2024 Digital Media Trends*. Deloitte Insights.
<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/technology/digital-media-trends-consumption-habits-survey.html>

Eccles, R. G., & Krzus, M. P. (2014). *The integrated reporting movement: Meaning, momentum, motives, and materiality*. John Wiley & Sons.
https://books.google.it/books?hl=en&lr=&id=Eu3sBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=The+integrated+Reporting+Movement”,+Robert+G.+Eccles+e+Michael+P.+Krzus,+2014&ots=aQnwzIzzDC&sig=i4mPLjEjB9Ysk7dcI6171h--8y4&redir_esc=y#v=onepage&q=The%20integrated%20Reporting%20Movement”%2C%20Robert%20G.%20Eccles%20e%20Michael%20P.%20Krzus%2C%202014&f=false

Fortune Business Insights. (2024). *Data Analytics Market Size, Share & Growth Report [2025–2032]*.

<https://www.fortunebusinessinsights.com/data-analytics-market-108882>

Giovine, C., Lerner, L., Thomas, R., Singh, S., Kakulavarapu, S., & Chung, V. (2024, December 9). Extracting value from AI in banking: Rewiring the enterprise. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/extracting-value-from-ai-in-banking-rewiring-the-enterprise>

Global Battery Alliance. (2024). *Global Battery Passport: Core concepts and approach*. Global Battery Alliance.

<https://www.globalbattery.org/media/publications/gba-batterypassport-2024-v1-web.pdf>

Global Sustainable Investment Alliance. (2023). Global Sustainable Investment Review 2022. <https://www.gsi-alliance.org/wp-content/uploads/2023/12/GSIA-Report-2022.pdf>

Groysberg, B., Lee, J., & Abrahams, R. (2019). *The Talent Agenda for Management Consulting Firms*. Harvard Business Review.

HAYES, J. (2014). THE theory and practice of change management 4th ed.

https://www.researchgate.net/profile/Chai-Ching-Tan/publication/263348286_The_Theory_and_Practice_of_Change_Management/links/62d392d95aab971198b5e38e/The-Theory-and-Practice-of-Change-Management.pdf

Hannon, E., Aichmayer, L., von Buttlar, P., Nekovar, S., & Fuchs, S. (2025). *Reducing emissions and costs: Putting your products on a 'low-carb' diet*. McKinsey & Company.

<https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/reducing-emissions-and-costs-putting-your-products-on-a-low-carb-diet>

Harvard Business Review. (2024). *The 10 most popular HBR articles of 2024*.

<https://hbr.org/2024/12/the-10-most-popular-hbr-articles-of-2024>

Kahneman, D. (2012). *Pensieri lenti e veloci*. Edizioni Mondadori.

[https://books.google.it/books?hl=en&lr=&id=L7Jkwb8gRGcC&oi=fnd&pg=PT1&dq=Kahneman,+D.+\(2012\).+Pensieri+lenti+e+veloci.+Edizioni+Mondadori.&ots=kqiVppJqE&sig=5BiX5FOb07RJq6MDE-ZIPkO6tOo&redir_esc=y#v=onepage&q=Kahneman%2C%20D.%20\(2012\).%20Pensieri%20lenti%20e%20veloci.%20Edizioni%20Mondadori.&f=false](https://books.google.it/books?hl=en&lr=&id=L7Jkwb8gRGcC&oi=fnd&pg=PT1&dq=Kahneman,+D.+(2012).+Pensieri+lenti+e+veloci.+Edizioni+Mondadori.&ots=kqiVppJqE&sig=5BiX5FOb07RJq6MDE-ZIPkO6tOo&redir_esc=y#v=onepage&q=Kahneman%2C%20D.%20(2012).%20Pensieri%20lenti%20e%20veloci.%20Edizioni%20Mondadori.&f=false)

MIT Technology Review. (2024). *10 Breakthrough Technologies 2024*.

<https://www.technologyreview.com/2024/01/10-breakthrough-technologies-2024/>

Maturana, H. R., & Varela, F. J. (2012). *Autopoiesis and cognition: The realization of the living* (Vol. 42). Springer Science & Business Media.

[https://books.google.it/books?hl=en&lr=&id=iOjVBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=Maturana,+H.+R.,+%26+Varela,+F.+J.+\(2012\).+Autopoiesis+and+cognition:+The+realization+of+the+living+\(Vol.+42\).+Springer+Science+%26+Business+Media.&ots=ddcSimYba8&sig=D3ooRoX0-vrkeh7tzBSdff7J5iE&redir_esc=y#v=onepage&q=Maturana%2C%20H.%20R.%2C%20%26%20Varela%2C%20F.%20J.%20\(2012\).%20Autopoiesis%20and%20cognition%3A%20The%20realization%20of%20the%20living%20\(Vol.%2042\).%20Springer%20Science%20%26%20Business%20MMedia.&f=false](https://books.google.it/books?hl=en&lr=&id=iOjVBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=Maturana,+H.+R.,+%26+Varela,+F.+J.+(2012).+Autopoiesis+and+cognition:+The+realization+of+the+living+(Vol.+42).+Springer+Science+%26+Business+Media.&ots=ddcSimYba8&sig=D3ooRoX0-vrkeh7tzBSdff7J5iE&redir_esc=y#v=onepage&q=Maturana%2C%20H.%20R.%2C%20%26%20Varela%2C%20F.%20J.%20(2012).%20Autopoiesis%20and%20cognition%3A%20The%20realization%20of%20the%20living%20(Vol.%2042).%20Springer%20Science%20%26%20Business%20MMedia.&f=false)

Mazali, T., Neirotti, P., & Scellato, G. (2023). *L'impresa competente: Scelte manageriali, lavoro e innovazione digitale*. Marsilio Editori
https://www.marsilioeditori.it/libri/scheda-libro/2971717/l-impresacompetente?utm_source

McGann, J. G. (Ed.). (2007). *Think tanks and policy advice in the US: Academics, advisors and advocates*. Routledge
https://www.routledge.com/Think-Tanks-and-Policy-Advice-in-the-US-Academics-Advisors-and-Advoca/McGann/p/book/9780415772280?_ga=2077915417.1714953600&srsid=AfmBOopedgfmeAgip1EuvLgRX6wgppMPIMI_iylfjO_BS9ds1_hRR0z8&utm_source

McKinsey & Company. (2022). *Creating a more sustainable, inclusive, and growing future for all: 2022 ESG Report*. McKinsey & Company.
<https://www.mckinsey.com/spcontent/bespoke/esg-2023-sean/pdfs/esg-report-2022-aw6-v12-final.pdf>

McKinsey & Company. (2022). *The future of the workplace*.
<https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-the-workplace>

McKinsey & Company. (2023). *Building an ESG tech ecosystem for financial institutions*. McKinsey & Company.
<https://www.mckinsey.com/de/funktionen/nachhaltigkeit-en/building-an-esg-tech-ecosystem-for-financial-institutions>

McKinsey & Company. (2023). *Creating a more sustainable, inclusive, and growing future for all: 2023 ESG Report*. McKinsey & Company.
<https://www.mckinsey.com/about-us/social-responsibility/esg-report-overview>

McKinsey & Company. (2023). *The AI-enabled utility: Rewiring to win in the energy transition*. McKinsey & Company.
<https://www.mckinsey.com/industries/electric-power-and-natural-gas/our-insights/the-ai-enabled-utility-rewiring-to-win-in-the-energy-transition>

McKinsey & Company. (2023). *The state of AI in 2023: Generative AI's breakout year*. McKinsey & Company.
<https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2023-generative-ais-breakout-year>

McKinsey & Company. (2024) *Global banking annual review 2024: Attaining escape velocity*. McKinsey & Company.

<https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/global-banking-annual-review>

McKinsey & Company. (2024). *Charting a path to the data- and AI-driven enterprise of 2030*. McKinsey & Company.

<https://www.mckinsey.com/featured-insights/world-economic-forum/overview>

McKinsey & Company. (2024). *Global Energy Perspective 2024*. McKinsey & Company.

<https://www.mckinsey.com/industries/energy-and-materials/our-insights/global-energy-perspective>

McKinsey & Company. (2024). *State of grocery Europe 2024: Signs of hope*. McKinsey & Company.

<https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-grocery-europe-2024-signs-of-hope>

McKinsey & Company. (2024). *The State of AI in Early 2024: Gen AI Adoption Spikes and Starts to Generate Value*.

<https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-2024>

McKinsey & Company. (2025). *Superagency in the workplace: Empowering people to unlock AI's full potential*. McKinsey & Company.

<https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/superagency-in-the-workplace-empowering-people-to-unlock-ais-full-potential-at-work>

McKinsey Global Institute. (2023). *Generative AI and the future of work in America*.

<https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/generative-ai-and-the-future-of-work-in-america>

McKinsey Global Institute. (2024). *McKinsey Global Institute: 2024 in charts*.

<https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/mckinsey-global-institute-2024-in-charts>

Open Data Science Conference. (2023). *ODSC East 2023 Conference Proceedings*.

<https://odsc.com/boston/>

Özcan, P., Han, S., & Graebner, M. E. (2017). Single cases: The what, why, and how. In R. Mir & S. Jain (Eds.), *The Routledge companion to qualitative research in organization studies* (pp. 92–112). Routledge.

[Ozcan et al. – Single Case Chapter 2017 \(Pre-edit PDF\)](#)

- Parisi, G. (2021). *In un volo di storni*. Rizzoli.
https://www.rizzolilibri.it/content/uploads/2023/05/5403281-9788817139250_abstract.pdf
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
https://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumPorter1980Chp2.htm?utm_source
- PricewaterhouseCoopers. (2022). *PwC Digital Services*.
<https://www.pwc.com/mt/en/services/pwc-digital-services.html>
- PricewaterhouseCoopers. (2023). *Global Investor Survey 2023*.
<https://www.pwc.com/gx/en/issues/c-suite-insights/global-investor-survey-2023.html>
- Schwartz, J., Stockton, H., & Monahan, K. (2017, novembre). *Forces of change: The future of work*. Deloitte Insights.
<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/technology-and-the-future-of-work/overview.html>
- Senge, P. M., & Sicca, L. M. (2019). *La quinta disciplina: l'arte e la pratica dell'apprendimento organizzativo*.
http://biblioteca.uns.edu.pe/saladocentes/archivoz/publicacionez/La_Quinta_Disciplina.pdf
- Simon-Kucher & Partners. (2022, October 23). *2022 Global Sustainability Study: The Growth Potential of Environmental Change*.
<https://www.simon-kucher.com/en/insights/2022-global-sustainability-study-growth-potential-environmental-change> Menozzi, A., Fraquelli, G., Abrate, G., Bruno, C., & Erbetta, F.
- Singla, A., Sukharevsky, A., Yee, L., & Chui, M. (2023). *The state of AI in 2023: Generative AI's breakout year*. McKinsey & Company.
<https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2023-generative-ais-breakout-year>
- Vault. (2024). *Vault Consulting 50 Rankings: Best Consulting Firms to Work For in North America*.
<https://vault.com/blogs/consult-this-consulting-careers-news-and-views/announcing-the-2024-vault-consulting-50-north-america-and-best-to-work-for>
- Wolters Kluwer Italia. (2023). *Economia e gestione delle imprese. Teoria, strategie e creazione di valore* (Vol. 1, p. 1).
<https://iris.uniupo.it/handle/11579/164282>

World Economic Forum. (2024). *Global Risks Report 2024*.

<https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024/>

Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3rd ed.). Sage Publications.

