

www.assoconsult.org



11° Rapporto 2019-2020

In collaborazione con



SOMMARIO

<u>INTRODUZIONE</u>	7
<u>UN APPROCCIO DIVERSO</u>	9
<u>LA FOTOGRAFIA DEL SETTORE NEL 2019</u>	11
1. La struttura del settore	12
2. Il fatturato	13
3. Il peso del settore sull'economia – un confronto con l'Europa	14
4. L'occupazione	15
5. Il pricing	16
6. La produttività	17
7. La dinamica del fatturato	18
8. Le aree di specializzazione	19
9. Le aree di specializzazione – un confronto dimensionale	20
10. I settori serviti	21
11. I settori serviti – evoluzione negli anni	22
12. I settori serviti – un confronto dimensionale	23
13. I clienti serviti – il settore privato	24
14. I clienti serviti – il settore pubblico	25
<u>L'ANDAMENTO DEL SETTORE NEL 2020</u>	27
15. Il fatturato nel 2020 (preconsuntivo)	28
16. L'occupazione nel 2020 (preconsuntivo)	29
17. Le performance nel periodo marzo – settembre	30
18. L'impatto sulle grandi aziende	31
19. L'impatto sulle medie aziende	32
20. L'impatto sulle piccole aziende	33
21. L'approccio alla gestione dell'emergenza	34
22. Il livello di criticità dei settori clienti	35
<u>IL FUTURO CHE CI ASPETTA</u>	37
Produttività	37
Strategie per la ripresa	38
PMI, lo stato di salute	39
Leadership	40
Diversity & Inclusion	41
<u>APPENDICE</u>	44
Ambito di indagine	44
Metodologia di indagine	44
Gruppo di lavoro	45
Glossario aree di specializzazione	45



CHI SIAMO



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

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

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



INTRODUZIONE

MARCO VALERIO MORELLI
PRESIDENTE CONFINDUSTRIA ASSOCONSULT
AD MERCER ITALIA



Commentare quest'anno i dati del nostro Osservatorio senza tenere presente l'arrivo, nello scorso febbraio in Italia, della pandemia che ha sconvolto gli equilibri mondiali è praticamente impossibile. Per questo come settore del *Management Consulting* da subito ci siamo messi al lavoro – oltre che sulla sintesi del 2019, che come ogni anno è una finestra ricca di analisi e riflessioni sul periodo trascorso – sullo sviluppo di un monitoraggio in tempo reale, che riguardasse proprio i primi mesi del 2020 e l'impatto del Covid-19 sulle nostre aziende; dando così tempestività al nostro agire.

Una riflessione separata però va fatta per parlare di cosa sia stato, ancora una volta, il 2019 per la Consulenza. Dati non solo incoraggianti, ma certezze oramai acquisite di un comparto che per il sesto anno di fila è cresciuto molto (+7,8% sull'anno precedente), continuando ad impiegare una forza lavoro in crescita (48.150 + 7,4%) ad alto tasso di professionalità (i laureati superano il 90%) per generare un fatturato mai così alto fino ad oggi (4,84 MLD di €). Fatturato che per la natura del nostro mestiere è pervasivo di tutto il mondo industriale e terziario e ci lascia la convinzione di una filiera, che come spesso racconto, è fattore abilitante e centro di conoscenza e competenza strategica per il sistema Paese.

Acquisito quindi lo stato di ottima salute in cui l'emergenza Covid-19 ci ha sorpreso, ed abituati da sempre a gestire anche situazioni di emergenza che costringono a pianificazioni e decisioni repentine, la nostra associazione, con il Consiglio di Presidenza in testa, ha da subito attuato un monitoraggio di ciò che stava accadendo; sia a livello macro, condividendo la preoccupazione e le reazioni dei clienti, sia ad un livello più interno, per avere un quadro di come la Consulenza stesse rispondendo all'emergenza nei suoi diversi KPIs chiave – fatturato, *utilization*, *backlog*, vendite. Il risultato è anch'esso riportato nel presente Osservatorio ed apre a numerosi spunti di riflessione.

Il punto fermo da cui partire riguarda la *Business Continuity*: qualunque siano il business e il settore si deve poter garantire la continuità dei processi produttivi e commerciali assieme a quelli di gestione del personale. La recente crisi impone in questo senso una necessaria azione di *upskilling* e *reskilling* delle competenze in ogni campo. Si andranno a modificare numerosi modelli di servizio, di produzione e di relazione con il cliente. Quindi saranno richiesti interventi di *restructuring* cross settore e cross mestiere professionale. Questo perché si sta profilando una sorta di nuova normalità che al momento non è possibile prefigurare, almeno fino a quando ci si troverà a

viverla veramente. La digitalizzazione in questo contesto rimane un altro punto fermo. L'emergenza legata al Covid-19 ha dimostrato che lo *smart working* (quello vero non il forzato *home working*) funziona e che le infrastrutture realizzate in questi anni reggono, ma vanno sicuramente integrate. Grazie anche alla digitalizzazione sarà possibile sviluppare nuovi modelli di servizio, ripensando il consolidamento delle aziende tramite la tecnologia, il prodotto, il contatto con il cliente e il lavoro stesso.

Il modello di lavoro cambierà e l'interazione persona ed azienda con esso, con implicazioni di ogni natura, partendo dall'uso dello spazio in ufficio e nei siti produttivi e commerciali, dal modello di servizio e prestazione, dalle tecnologie richieste e da come si interagirà dentro e fuori le aziende.

Ovviamente anche la revisione dei piani di investimento aziendali dovrà essere oggetto di un forte impegno nel corso di questa fine anno e del prossimo. Con la recessione quasi a doppia cifra che si prospetta sul 2020, le aziende lanceranno profondi piani di ristrutturazione a partire dal 2021, che serviranno da un lato a sopravvivere e dall'altro a ripensare il business con uno sforzo di *what if* per catturare la ripartenza mai fatto in passato. Ancora una volta sarà centrale pianificare e pensare ed essere agili e flessibili nell'esecuzione.

In tutto questo impegnativo contesto non si potrà prescindere dalle persone – il nostro capitale più prezioso a livello di azienda e di sistema paese – altro fattore chiave per una vera e propria ricostruzione che ci apprestiamo a vivere. Una necessaria evoluzione del modello di *Leadership* a tutti i livelli, a cominciare dal piccolo capo di team, turno, ufficio, unità; sarà non solo auspicabile, ma necessaria. L'incertezza andrà gestita continuamente, ma senza traumi ed evocando apertura, capacità di reagire e flessibilità. Nuove competenze, che implicheranno nuovi comportamenti, più adattivi, e la capacità

di lavorare sia in team che da soli, sia in presenza che da remoto. Saranno questi i mezzi da usare per gestire un cambiamento che solo un anno fa era inimmaginabile.

Tutto questo si amplifica nell'economia italiana, caratterizzata da un settore enorme di PMI e da un'elefantica Pubblica Amministrazione. Il settore della Consulenza è pronto a fare la sua parte, dando il proprio contributo di pensiero, di aiuto operativo e di supporto alla trasformazione.

In questo contesto siamo già da ora a fianco di tanti operatori pubblici e privati, piccoli e grandi, nelle azioni necessarie per la ripartenza e per

l'implementazione del *new normal*, e nella definizione di programmi di digitalizzazione dei processi e di innovazione di prodotti/servizi.

Servirà ancora più impegno nei prossimi mesi per far ripartire il Paese. Sarà una sfida complicata, forse la più impegnativa di sempre per le generazioni di professionisti coinvolte, ma nulla è già definito. Puntiamo sull'ottimismo, che si alimenta della visione positiva ed operosa del futuro che ognuno di noi può avere, per trasformare l'incertezza in opportunità ora che tutto si appresta ad evolvere.



UN APPROCCIO DIVERSO

UN APPROCCIO DIVERSO PER MONITORARE IL SETTORE IN UN MOMENTO DI DISCONTINUITÀ

Questo è stato un anno molto particolare non solo per l'economia mondiale e per il settore della consulenza, ma anche per il nostro osservatorio, l'undicesimo della serie. Infatti l'epidemia di coronavirus ha iniziato a manifestarsi proprio nei giorni in cui gli autori di questo osservatorio avevano appena inviato al panel delle aziende il consueto questionario di raccolta dati.

E' stato evidente fin dall'inizio dell'epidemia che gli effetti di quanto stava succedendo si sarebbero trascinati per un periodo di tempo significativo, e tutto questo metteva in forse il significato stesso di una ricerca che ha l'obiettivo di fare il punto della situazione sull'anno appena concluso, e di fornire delle linee di evoluzione del settore per l'anno successivo.

Ai primi di marzo ci siamo immaginati che i risultati ottenuti nel 2019 avrebbero avuto un valore puramente di "ricerca storica", tanto ci sembrava, nell'agitazione e nell'ansia di quei giorni, che eravamo di fronte ad un momento di discontinuità "secolare", e che nulla sarebbe stato come lo avevamo vissuto fino a quel momento.

Dall'altra parte ci sembrava anche che non avrebbe avuto alcun senso tentare di elaborare delle previsioni sul 2020 in quel momento. Le opinioni degli operatori del settore passavano da una visione ottimi-

stica e minimalista della crisi ("in fondo nessuna delle pandemie visute nell'ultimo secolo hanno mai lasciato tracce significative sull'economia"; "soffriremo durante la primavera, ma dall'inizio dell'estate recupereremo"), a visioni ben più preoccupate e pessimiste ("è un momento di discontinuità drammatico"; "nulla sarà come è stato in passato"). Ci risultò in pochi giorni chiaro che fare una previsione sul 2020 sarebbe stato un esercizio impossibile, data l'enorme diversità di punti di vista, e tutto sommato inutile, in quanto nessuno avrebbe ritenuto credibile qualsiasi previsione in quel momento.

Per questa ragione abbiamo riorganizzato il lavoro di ricerca in tre fasi:

- *Consuntivo 2019.* Abbiamo chiesto, alle aziende coinvolte nella ricerca, di limitare le risposte solo ai risultati dell'anno appena chiuso, il 2019
- *Osservatorio Flash.* A marzo abbiamo lanciato un'iniziativa di monitoraggio puntuale della situazione economica delle aziende di consulenza, creando un panel di 26 aziende, da cui abbiamo raccolto con una frequenza quindicinale, da marzo a settembre, alcuni indicatori gestionali chiave

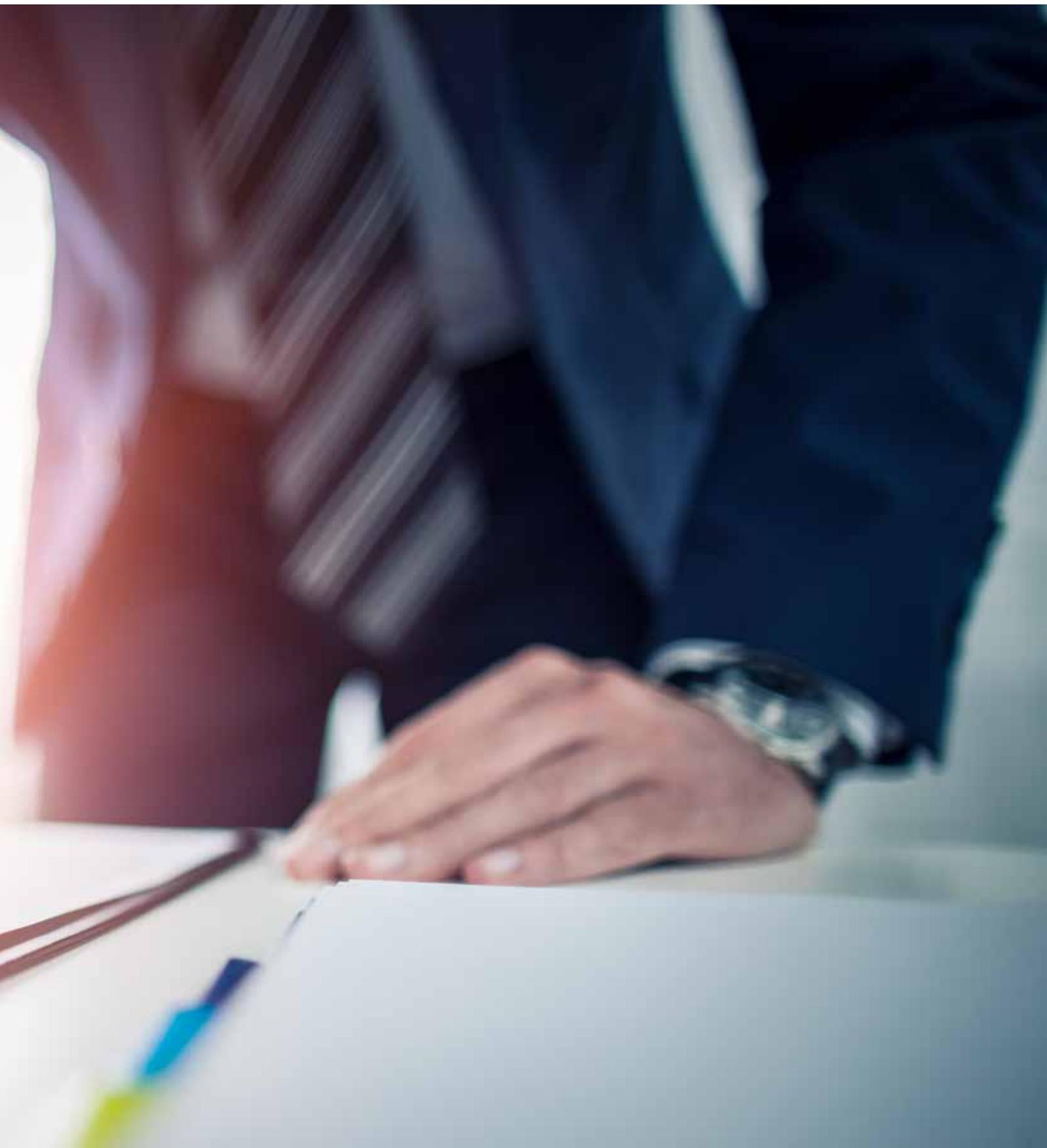
- *Previsione 2020.* Nel mese di settembre abbiamo sviluppato una rilevazione - alla quale hanno partecipato tutte le aziende coinvolte nel consuntivo 2019 e nell'osservatorio flash - per effettuare una stima sicuramente meno aleatoria sui principali risultati dell'anno 2020

Il rapporto di quest'anno riflette questo "travaglio", ed il suo indice è articolato in tre parti:

- La fotografia del 2019, in linea con l'impostazione dei precedenti rapporti
- Le previsioni per la chiusura del 2020, basate sulle stime che abbiamo effettuato a settembre (in un contesto di contagi ancora limitati) e sulle principali evidenze dell'impatto del Covid sulle aziende di consulenza, sviluppato anche attraverso il monitoraggio sviluppato da marzo a settembre
- Una valutazione qualitativa sulle sfide a cui andiamo incontro nel 2021, ottenuta grazie alla raccolta dei punti di vista di un gruppo selezionato di operatori del settore.

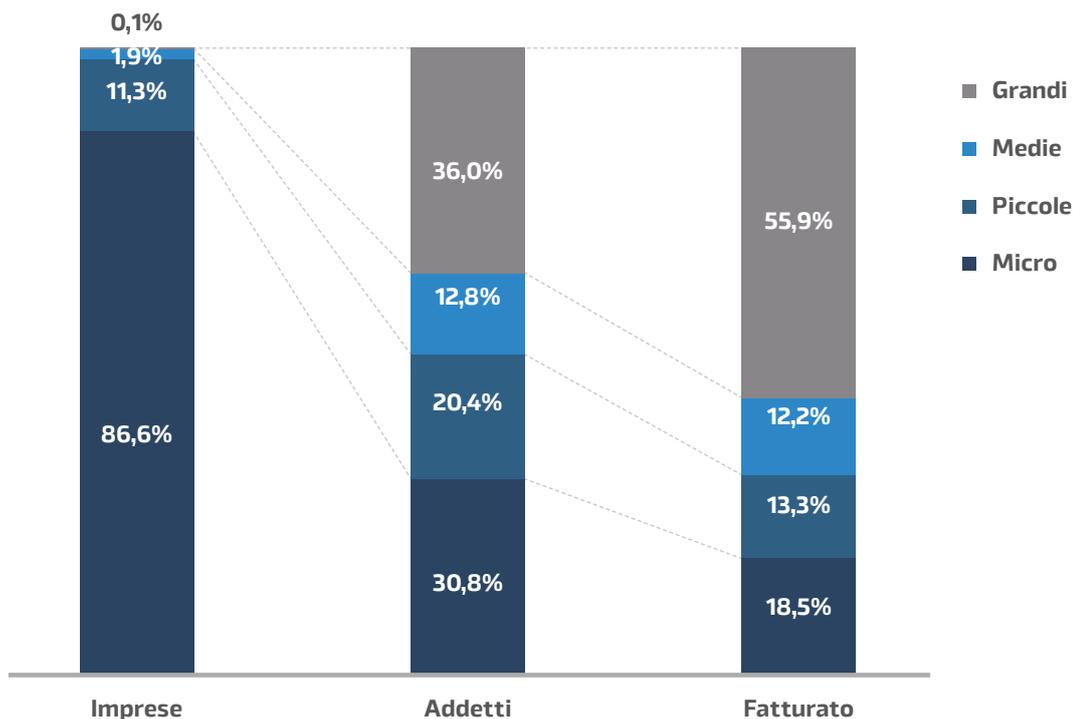


LA FOTOGRAFIA DEL SETTORE NEL 2019



1 LA STRUTTURA DEL SETTORE

Ripartizione delle società di Management Consulting per dimensione (anno 2019)



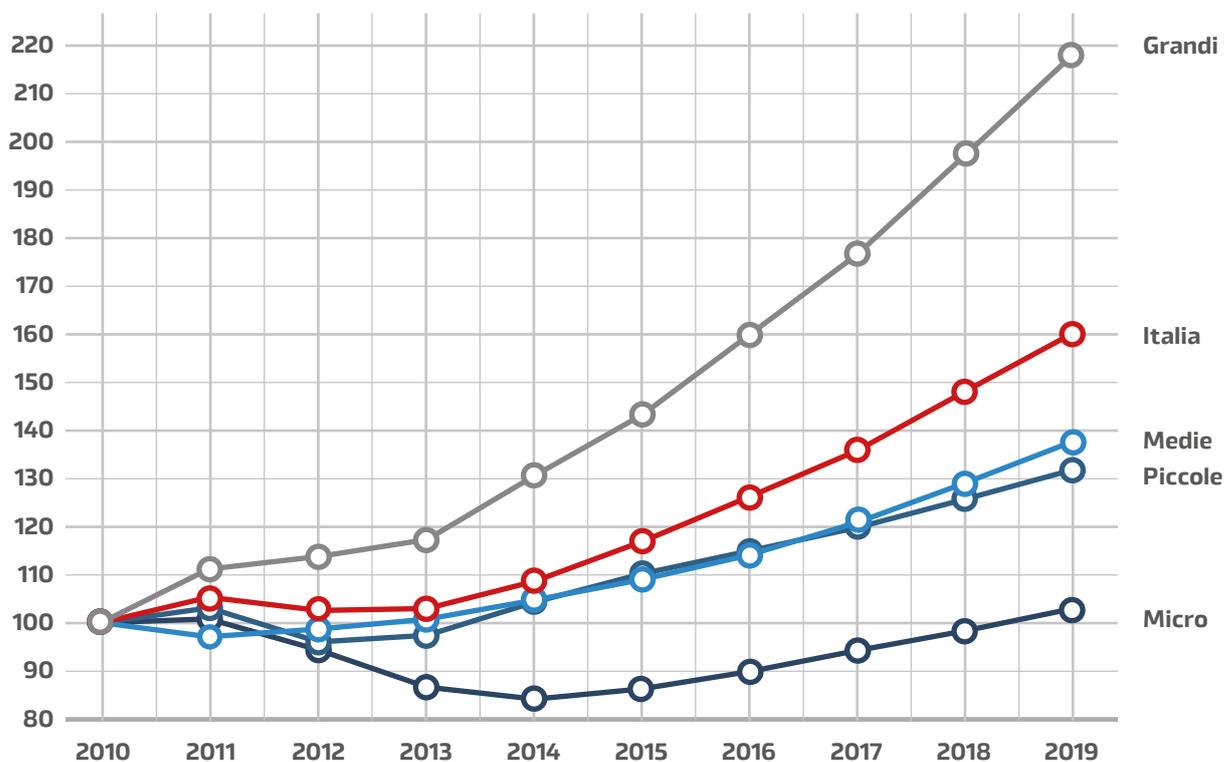
Il settore del Management Consulting in Italia è composto da circa 24.000 imprese, che generano un fatturato di circa 4,8 miliardi di Euro, e impiegano oltre 48.000 addetti.

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

- le micro società, con meno di 3 addetti, sono quasi 21.000. Nel complesso queste imprese realizzano poco meno del 19% del fatturato del settore. Il loro peso è in continuo calo: nel 2010 rappresentavano infatti quasi il 30% del fatturato;
- le grandi società, con più di 50 addetti, sono 35. Esse realizzano quasi il 56% del fatturato del settore. Il loro peso è in forte crescita: nel 2010 rappresentavano il 41% del fatturato;
- le medie imprese, tra 10 e 49 addetti, sono 460 e realizzano oltre il 12% del fatturato del settore. Nel 2010 rappresentavano il 14%;
- Le piccole società di consulenza, tra 3 e 9 addetti, sono oltre 2.700 e realizzano poco più del 13% del fatturato. Nel 2010 rappresentavano il 16%.

2 IL FATTURATO

Andamento del fatturato per classi dimensionali dal 2010 al 2019



Indice Fatturato Management Consulting 2010 = 100

Il Management Consulting nel 2019 ha generato un fatturato di 4.840 mil. euro, in aumento del 7,8% rispetto all'anno precedente. E' una crescita meno sostenuta di quella registrata nel 2018 (+8,6%), ed è lievemente inferiore a quella prevista dagli operatori ad inizio anno (+ 7,9%).

Dal 2010 il settore ha vissuto tre diverse fasi:

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

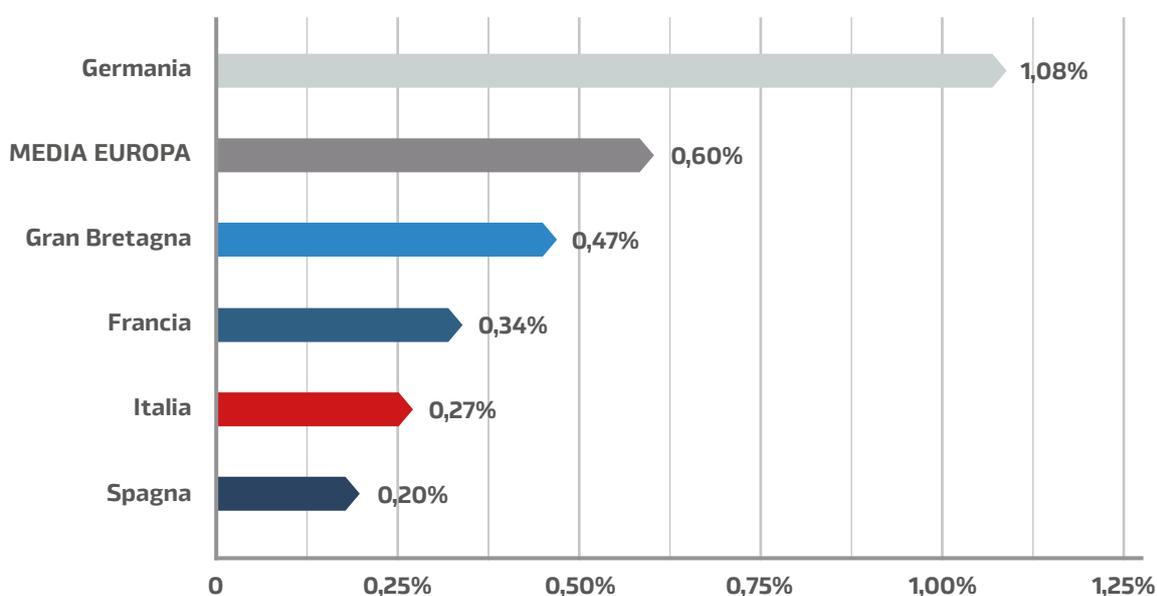
Nel 2019 le grandi società di consulenza crescono del 10,1%, confermandosi il motore dello sviluppo dell'intero settore.

Nel 2019 le medie e le piccole società di consulenza crescono rispettivamente del 6,6% e del 5,0%.

Nel 2019 le micro società di consulenza sono cresciute del 4,2%.

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

Incidenza fatturato MC sul PIL nazionale – in % (anno 2019)



Dati FEACO: *The Management Consulting Industry in Europe 2018/19* [con dati previsionali per il 2019]

Nel 2019 l'incidenza del fatturato del Management Consulting sul PIL è pari allo 0,27%, in crescita dallo 0,25% del 2018.

Si tratta di un valore decisamente inferiore alla media europea, che è pari allo 0,60% (valore medio del panel FEACO – European Federation of Management Consulting Associations). Il valore dell'Italia è comunque molto vicino al dato dell'Europa Mediterranea e in particolare a Francia e Spagna, dove il settore MC pesa rispettivamente lo 0,34% e lo 0,20% sul PIL. La situazione italiana rimane però ancora distante dall'Europa del Nord ed in particolare dai due paesi di riferimento: la Germania e il Regno Unito, dove il settore MC pesa rispettivamente l'1,08% e lo 0,47% sul PIL.

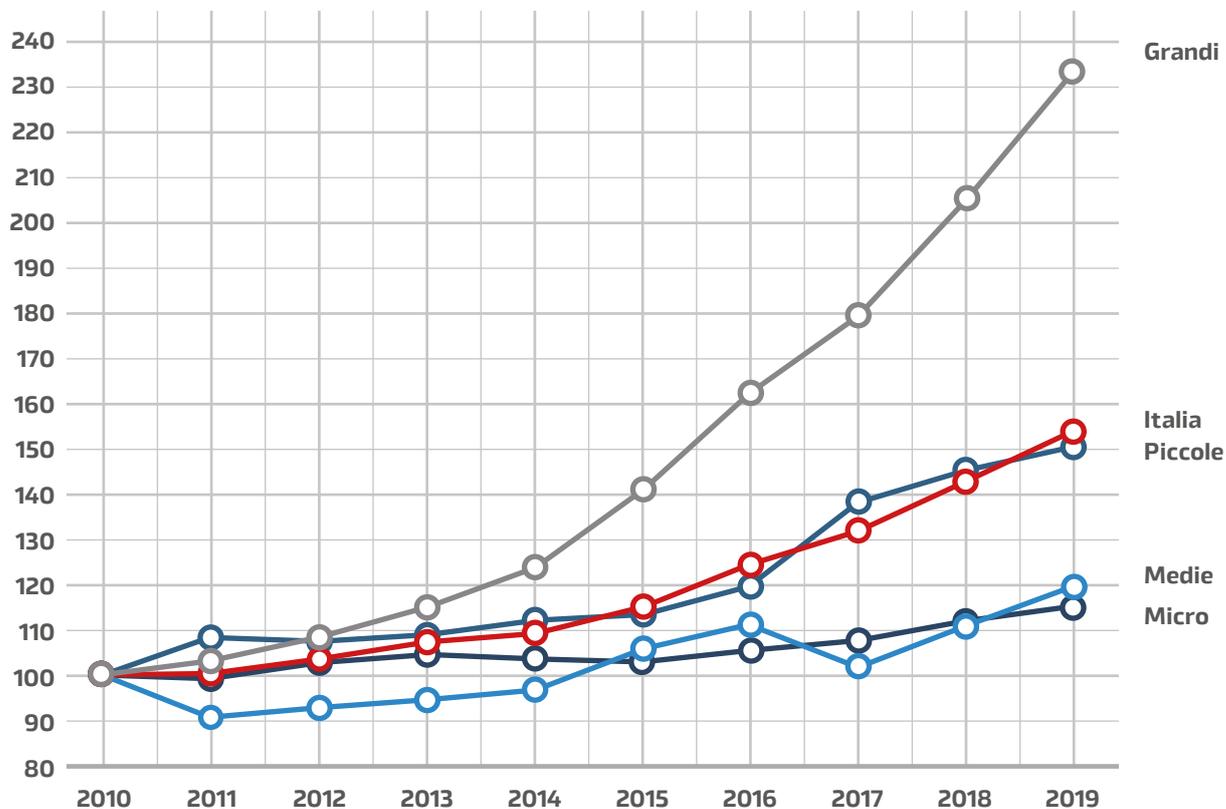
Nell'ultimo quinquennio il fatturato del Management Consulting in Italia è cresciuto ad un tasso medio in linea con quello europeo: una crescita del 7,8% annuo a

fronte del +7,9% della media europea. Questa crescita è stata raggiunta dal settore del Management Consulting pur a fronte di un sistema economico Italia che non ha tenuto i ritmi di crescita dell'Europa: nell'ultimo quinquennio il PIL nominale dell'Italia è cresciuto ad un tasso del 1,9% annuo a fronte del +2,7% della media europea.

Il confronto con l'Europa evidenzia quindi luci ed ombre. Un'incidenza sul PIL del settore del Management Consulting significativamente inferiore alla media europea sembra indicare spazi fisiologici di ulteriore forte crescita del settore. Al tempo stesso una crescita generale dell'economia italiana inferiore a quella media europea avanza delle preoccupazioni rispetto alla capacità di continuare a crescere a ritmi così sostenuti da parte di un settore che è fortemente orientato al mercato interno.

4 L'OCCUPAZIONE

Andamento dei professional per classi dimensionali dal 2010 al 2019



Indice Professional Management Consulting 2010 = 100

Il Management Consulting nel 2019 ha occupato 48.150 persone, in aumento del 7,4% rispetto al 2018. I professional sono quasi 42.000 (l'87% degli addetti del settore) e il personale di staff (segretariale e amministrativo) quasi 6.200.

Nel 2019 l'occupazione dei professional cresce in misura superiore rispetto al fatturato (+8% rispetto a +7,8%). In particolare:

- Le grandi società trainano la crescita nell'occupazione di professional: +13,3% nel 2019;
- Le medie società fanno registrare nel 2019 una crescita nell'occupazione di professional pari al 9,3%;
- Le piccole e le micro società di consulenza fanno registrare nel 2019 una crescita nell'occupazione di professional rispettivamente del 4,9% e 3,0%.

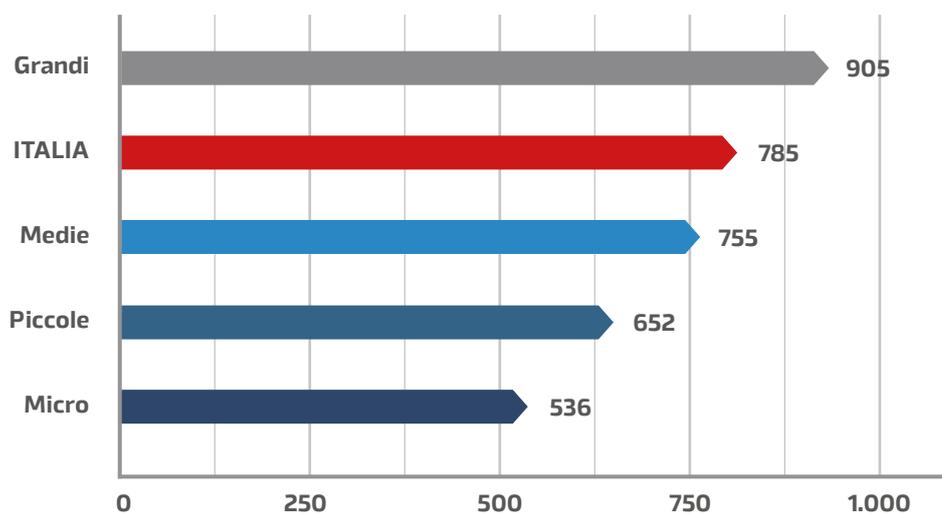
Dal 2010 l'occupazione dei professional è cresciuta in linea con il business: un aumento degli organici del 54% a fronte di un aumento di fatturato del 59%.

Nel 2019 le donne rappresentano il 35,3% dei consulenti e il 23,3% dei manager/partner. Un confronto con la situazione del 2015 evidenzia una percentuale di consulenti donne inalterata (era il 35,4%) e una percentuale di manager/partner donne leggermente in crescita (era il 21,8%), con un divario di genere ancora significativo anche se in lieve riduzione.

Nel corso del 2019 le società di consulenza hanno assunto complessivamente quasi 3.700 neolaureati, avviandoli ad una carriera professionale che per molti di loro vedrà, dopo un'esperienza di 2-4 anni in consulenza, il passaggio in un'azienda manifatturiera o di servizi.

5 IL PRICING

Pricing medio per giornata in Euro (anno 2019)



Il prezzo medio della giornata di consulenza è pari a 785€, con un leggero aumento (0,2%) rispetto all'anno precedente. Questa lieve crescita è attribuibile ad un aumento nel pricing delle medie imprese, a fronte di quadro generale di stabilità o di lieve calo nelle altre categorie dimensionali.

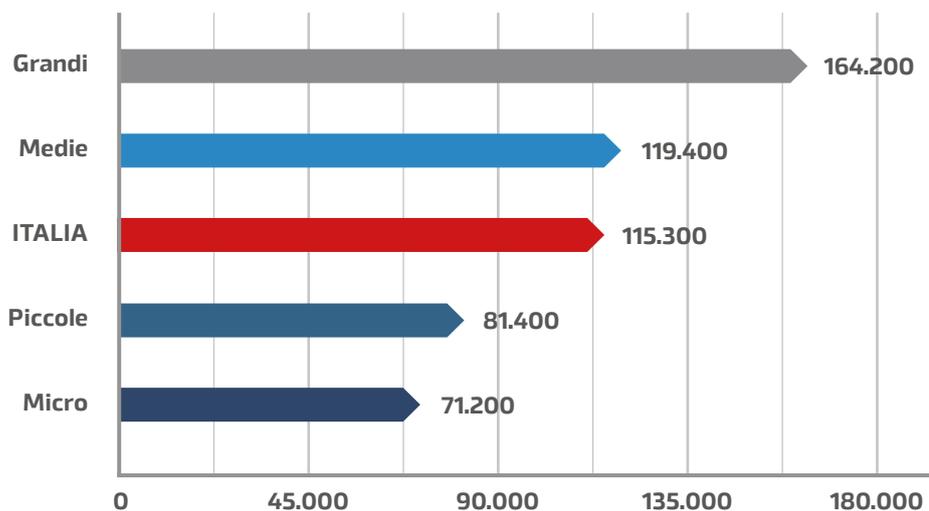
Rimane sempre molto elevato il divario nelle tariffe medie delle diverse classi dimensionali: le grandi società di consulenza vendono i propri servizi ad un prezzo medio del 70% superiore a quello delle micro: 905€ rispetto a 536€. Le medie e le piccole società di consu-

lenza si trovano in una situazione intermedia (rispettivamente 755€ e 652€).

Un confronto con i dati del 2010 evidenzia che le tariffe del settore sono scese mediamente dello 0,9% all'anno, con un andamento differenziato nelle diverse classi dimensionali: da un aumento dello 0,7% l'anno nelle medie società di consulenza fino ad una diminuzione dell'1,9% nelle micro. Le tariffe delle grandi imprese ogni anno scendono in media dello 0,8% e quelle delle piccole scendono dello 0,4%.

6 LA PRODUTTIVITÀ

Fatturato medio annuo per professional in Euro (anno 2019)



Il fatturato per professional, tipico indicatore di produttività del settore, è pari a circa 115 mila euro annui, in linea con l'anno precedente (-0,1%).

Nel corso del 2019 la produttività per professional, stabile a livello aggregato, è peraltro frutto di un calo nelle grandi e nelle medie società di consulenza, (-2,8% e -2,5%) compensato da una crescita dalle micro (+1,2%). Rimane stabile la produttività delle piccole società di consulenza (+0,1%).

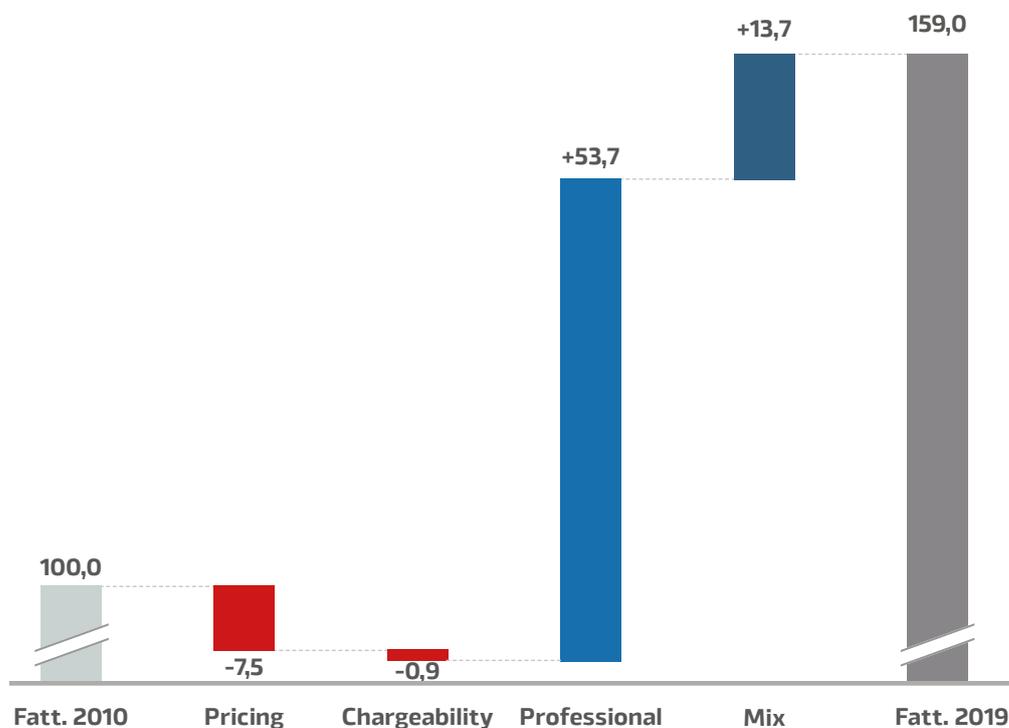
Rimane grandissimo il divario di fatturato per professional tra le micro e le grandi società di consulenza: le prime si attestano in media sui 71 mila euro, mentre le grandi società di consulenza raggiungono quasi i 165 mila euro di fatturato per professional, molto oltre il doppio. Le piccole società hanno valori comparabili a quelli delle micro (81 mila rispetto a 71 mila), mentre

le medie società di consulenza si trovano in una situazione intermedia (circa 120 mila Euro).

Un confronto con i valori del 2010 evidenzia a livello aggregato un incremento medio annuo dello 0,4% nel fatturato per professional. Questo incremento è dovuto più ad un cambio di mix tra le varie classi, che ad un reale incremento di produttività delle aziende. L'andamento nelle diverse classi dimensionali vede infatti una riduzione della produttività per tutte, salvo per quella delle medie aziende. La crescita aggregata della produttività si spiega con il fatto che il peso delle grandi società di consulenza, strutturalmente più produttive, è notevolmente aumentato nei 10 anni, e questo nonostante la produttività per professional di questa classe sia scesa dello 0,8% in media per anno.

7 LA DINAMICA DEL FATTURATO

Determinanti evoluzione del fatturato dal 2010 al 2019



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

La crescita del fatturato del settore, che in nove anni è stata del 59%, è dovuta fondamentalmente a due fattori:

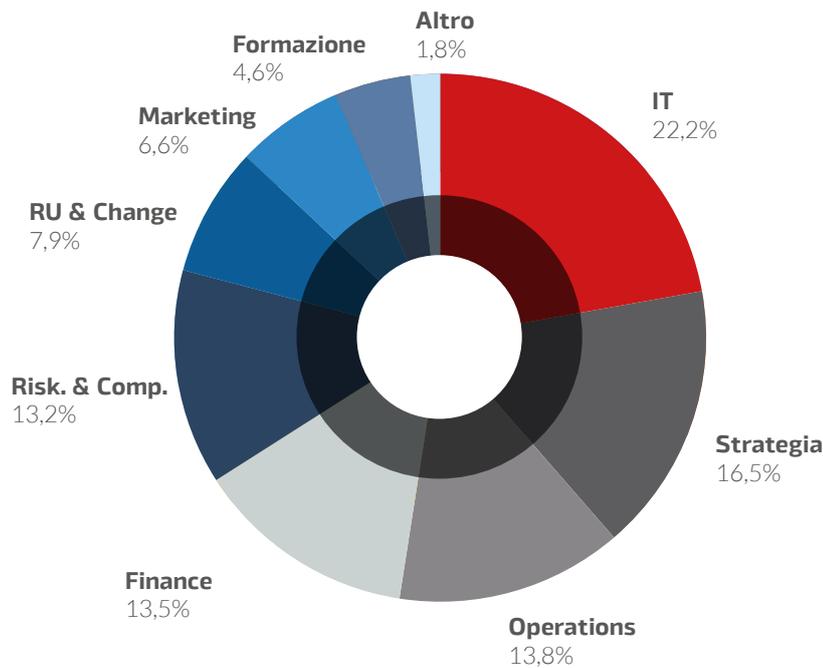
- un imponente aumento della squadra di professional impiegati dalle aziende (si è passati da 27 mila a circa 42 mila professionisti): una crescita del 53,7%;
- un aumento del peso delle grandi aziende di consulenza, che per loro natura hanno un fatturato per addetto più elevato della media (effetto mix del +13,7%)

La crescita del fatturato ha scontato una generale riduzione delle tariffe del 7,5%. La chargeability è rimasta pressoché stabile nel periodo (-0,9%).

Nei 9 anni considerati, le diverse classi dimensionali hanno registrato dinamiche differenti. In particolare :

- le grandi società hanno visto una crescita media annua di fatturato e occupazione rispettivamente pari al 9,0% e al 9,8%, con un pricing in calo dello 0,8% all'anno;
- le medie e le piccole società nel loro insieme hanno visto una crescita media annua del fatturato e dell'occupazione più contenuta, rispettivamente +3,3% e +3,7%, con un pricing sostanzialmente stabile;
- le micro società hanno visto una piccola crescita media annua del fatturato pari allo 0,3% e una crescita media annua dei professional dell'1,6%, con un pricing in calo dell'1,9% all'anno.

Distribuzione del fatturato per aree di specializzazione (anno 2019)



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

I progetti di consulenza legati all'IT e alla Strategia si confermano anche nel 2019 le tipologie più richieste sul mercato italiano e, nel loro complesso, pesano quasi il 40% del fatturato.

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

- IT aumenta in maniera decisa passando dal 21,8% nel 2018 al 22,2%;
- Strategia, come negli anni precedenti, perde quote di mercato, passando dal 16,8% al 16,5%.

I progetti legati a Operations, Finance e Risk & Compliance si attestano attorno al 13-14% e presentano quote di mercato abbastanza stabili: Operations scende dal 14,1% al 13,8%, Finance sale dal 13% al 13,5% e Risk & Compliance scende dal 13,8% del 2018 al 13,2%.

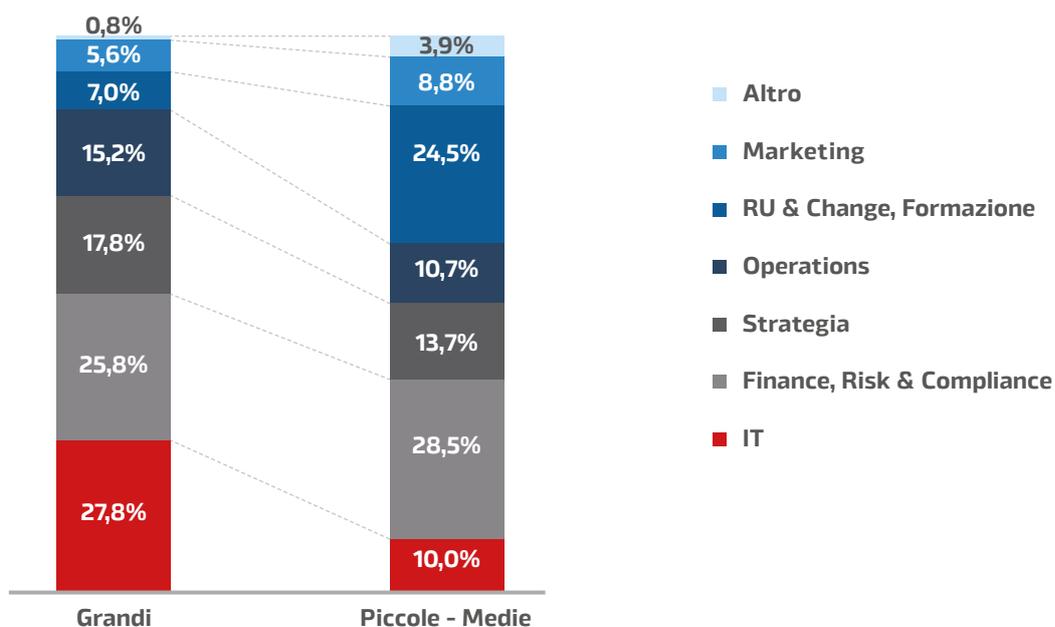
L'area delle Risorse Umane e Change Management e quella strettamente legata della Formazione, crescono nel loro complesso, anche se al loro interno con dinamiche differenti: Risorse Umane e Change Management rimane stabile al 7,9%; Formazione sale dal 4,2% al 4,6%.

L'area Marketing sale dal 6,1% al 6,6%.

Data la forte crescita complessiva del mercato, i servizi di consulenza in quasi tutte le diverse specializzazioni crescono in valore assoluto, fa eccezione solo la categoria delle "Altre" attività.

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

Composizione del fatturato per area di specializzazione – Confronto dimensionale (anno 2019)



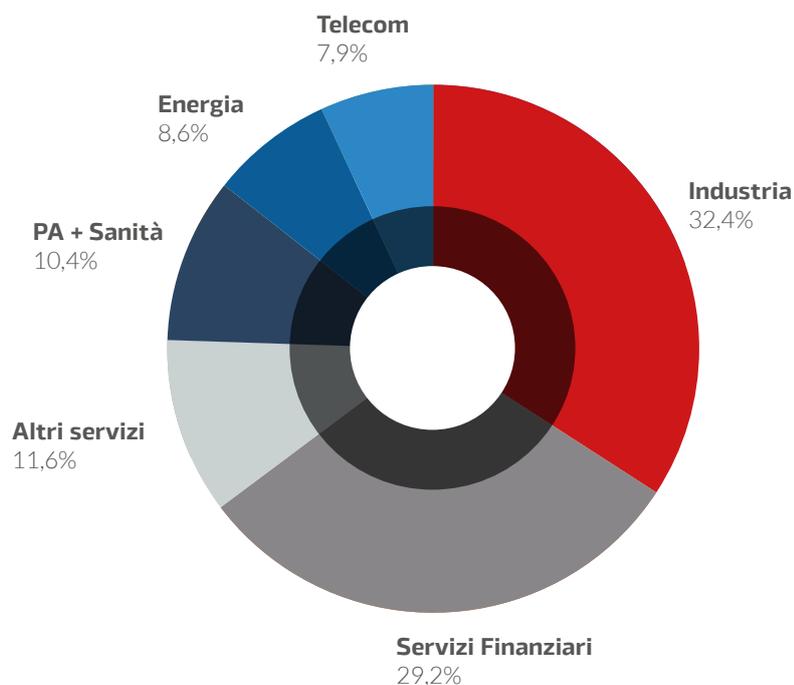
I profili di specializzazione presentano notevoli differenze nelle diverse classi dimensionali.

Le grandi società hanno nell'area IT (pari al 27,8%) e nell'area Strategia (pari al 17,8%), assieme all'area Operations (pari al 15,2%), le loro linee di attività più rilevanti. La consulenza legata alle Risorse Umane (comprensiva della formazione) riveste un peso decisamente marginale, attorno al 7%.

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

le Operations e della Strategia, quest'ultima in deciso calo dal 2018. Sono invece molto più focalizzate sull'area delle Risorse Umane, ed in particolare sulla Formazione, dove sviluppano quasi il 25% del loro fatturato. Le diverse classi dimensionali di società di consulenza sono molto più allineate rispetto alla consulenza sui temi di Finance e di Risk & Compliance (attorno al 26-29% complessivo).

Distribuzione del fatturato per settore di attività (anno 2019)



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

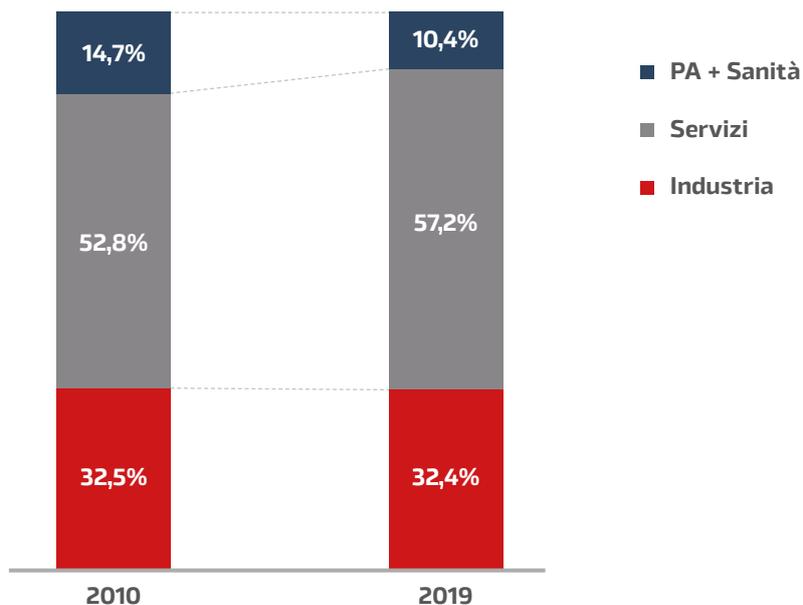
Il settore industriale è il principale utilizzatore dei servizi di consulenza. Il valore complessivo della consulenza erogata in quest'ambito cresce, grazie anche a progetti legati ad Industria 4.0, ma la sua quota di mercato, nel 2019, scende (dal 34,2% nel 2018 al 32,4%). I Servizi Finanziari rappresentano il secondo più importante settore di attività anche se nel corso del 2019 la loro quota di mercato si è ridotta dal 30,6% nel 2018 al 29,2%.

L'Energia, le Telecomunicazioni e gli Altri Servizi crescono di più della media del mercato.

Il Settore Pubblico (comprensivo della Sanità) conferma una stabile ripresa nella domanda di servizi di consulenza e cresce ad un tasso superiore alla media del mercato, con una quota di mercato che è passata dal 10,1% del 2018 al 10,4%.

11 I SETTORI SERVITI – EVOLUZIONE NEGLI ANNI

Evoluzione della composizione del fatturato per settore servito – Confronto 2010-2019



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

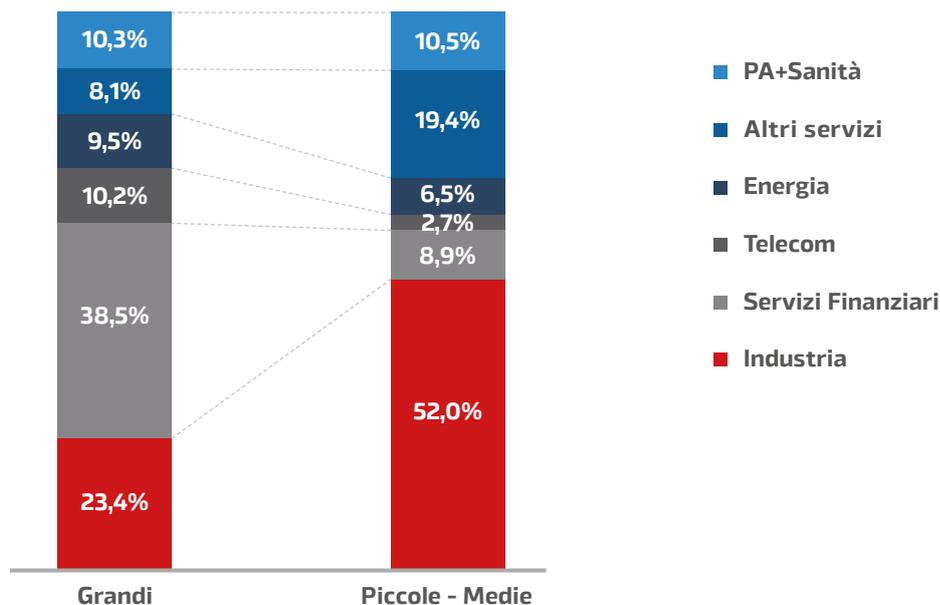
Il confronto tra il 2010 e il 2019 evidenzia il ruolo di traino svolto dal settore terziario come acquirente di servizi di consulenza e, per contro, il ridotto contributo alla crescita dato dal settore pubblico.

La consulenza rivolta al settore terziario che nel 2010 rappresentava il 52,8% del mercato ha raggiunto quota 57,2%, crescendo ad un tasso medio annuo del 7,8%.

La consulenza rivolta al settore industriale, che nel 2010 rappresentava il 32,5% del mercato, è rimasta pressoché stabile (32,4%), con un tasso medio annuale del 6,8%.

Nonostante la ripresa degli ultimi anni, la consulenza rivolta al settore pubblico ha perso significativamente quota di mercato rispetto al 2010, scendendo da una quota del 14,7% al 10,4%. Nel periodo in osservazione il fatturato verso il settore pubblico è cresciuto del 2,8% l'anno (contro una crescita aggregata del mercato pari al 6,9% annuo). Tale andamento sconta addirittura una riduzione in valore assoluto nel periodo dal 2010 al 2014, compensata da una ripresa a partire dal 2015, e da una progressiva accelerazione negli ultimi tre anni.

Composizione del fatturato per settore servito – Confronto dimensionale (anno 2019)



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

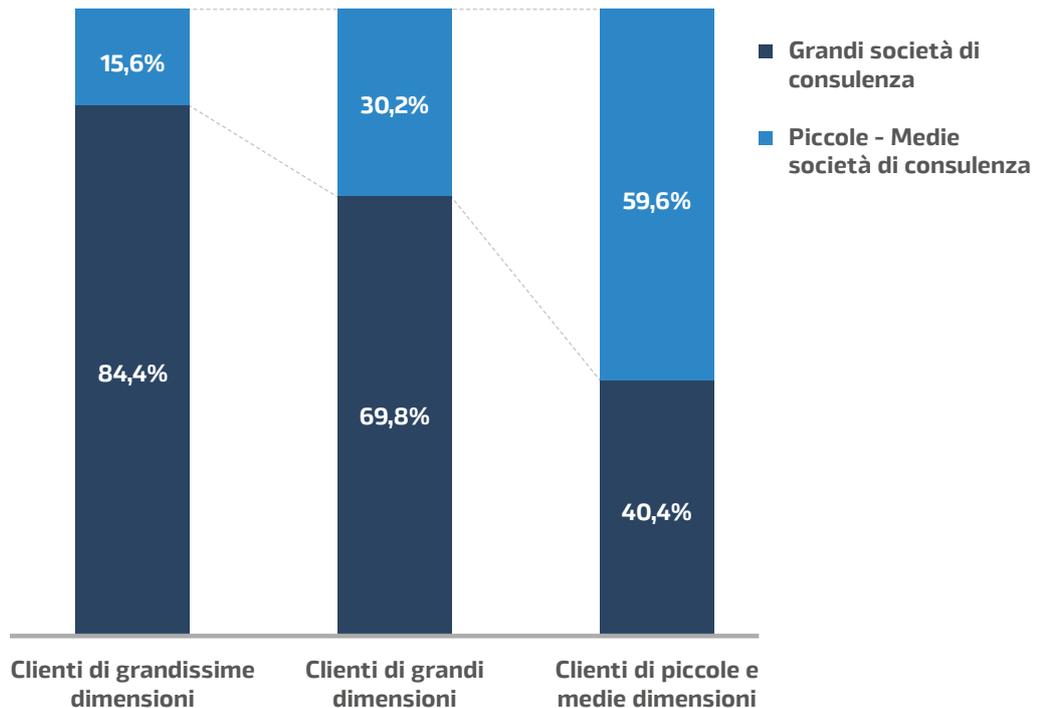
La specializzazione nei mercati serviti presenta notevoli differenze tra le diverse classi dimensionali.

Le grandi società di consulenza sono molto focalizzate sul settore dei Servizi Finanziari che da solo rappresenta quasi il 40% del loro fatturato. La loro presenza è comparativamente molto più marcata anche nei settori delle Telecomunicazioni e dell'Energia.

La presenza delle grandi società di consulenza nel settore manifatturiero è comparativamente più limitata: rappresenta per loro meno del 25% del fatturato.

Le società di piccola-media dimensione operano prevalentemente nel settore manifatturiero, che genera il 52% circa del loro fatturato. Relativamente al settore terziario, queste società si concentrano sugli "Altri Servizi", che pesano quasi il 20% sul loro fatturato, mentre sono comparativamente molto meno presenti nei Servizi Finanziari e nelle Telecomunicazioni.

Ripartizione degli acquisti di servizi di consulenza per dimensione dell'azienda cliente (anno 2019)



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

Nel 2019 le aziende private hanno acquistato servizi di consulenza per oltre 3,5 miliardi di euro, così distribuiti:

- il 45% da parte di imprese clienti di grandissime dimensioni (con un fatturato maggiore di 500 milioni);
- per il 28% da imprese clienti di grandi dimensioni (con un fatturato compreso tra i 50 e i 500 milioni);
- per il 27% da imprese di piccole-medie dimensioni (con un fatturato inferiore ai 50 milioni).

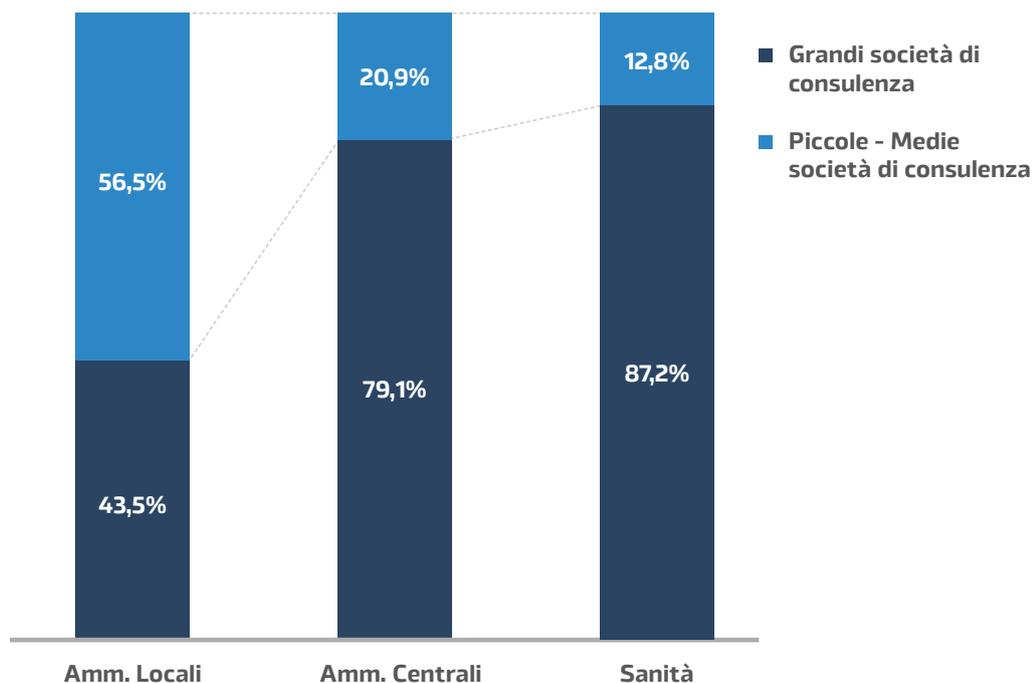
Nel corso del 2019 sono le imprese clienti di grandissime dimensioni ad avere registrato il maggior tasso di crescita nella domanda di consulenza.

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

- le grandissime imprese acquistano circa l'85% della consulenza dalle grandi società di consulenza;
- le grandi imprese hanno un portafoglio fornitori più bilanciato, con una presenza, per il 30%, di piccole e medie aziende di consulenza;
- le piccole-medie imprese si rivolgono prevalentemente a piccole-medie società di consulenza (attorno al 60% dei loro acquisti di consulenza), anche se, negli ultimi anni, sono state servite in maniera crescente anche da grandi società di consulenza.

14 I CLIENTI SERVITI – IL SETTORE PUBBLICO

Ripartizione degli acquisti di servizi di consulenza per tipologia di amministrazione cliente (anno 2019)



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

Nel 2019 il settore pubblico ha acquistato circa 410 milioni di euro di servizi di consulenza, così ripartiti:

- per il 57% da parte delle Amministrazioni Centrali (comprendenti anche degli Enti Parastatali e delle Agenzie);
- per il 33% dalle Amministrazioni Locali;
- per il 10% dalla Sanità.

Nel corso del 2019, la domanda di consulenza da parte delle Amministrazioni Centrali e Locali è cresciuta in maniera decisa, mentre si è contratta la domanda di consulenza da parte della Sanità.

La distribuzione dello spending vede le Amministrazioni Centrali e le Aziende Sanitarie rivolgersi prevalentemente alle grandi società di consulenza, che coprono tra il 79% e l'87% della consulenza destinata a queste categorie di clienti. Le piccole e medie società di consulenza hanno invece una presenza ridotta in questi segmenti di clienti.

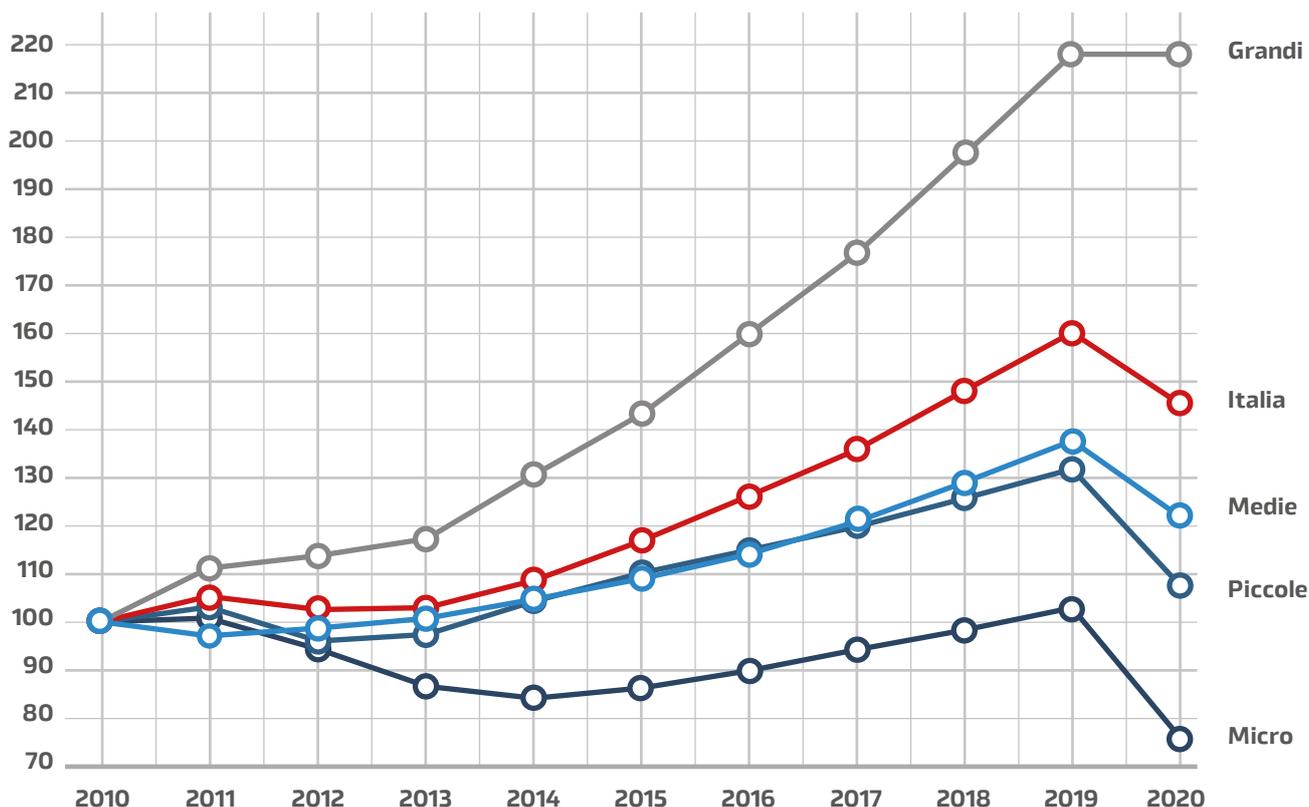
Al contrario, le Amministrazioni Locali vedono soddisfatta una quota significativa della loro domanda (oltre il 56%) da piccole società di consulenza che possono sfruttare a loro favore un forte radicamento sul territorio.



L'ANDAMENTO DEL SETTORE NEL 2020



Andamento del fatturato per classi dimensionali dal 2010 al 2020



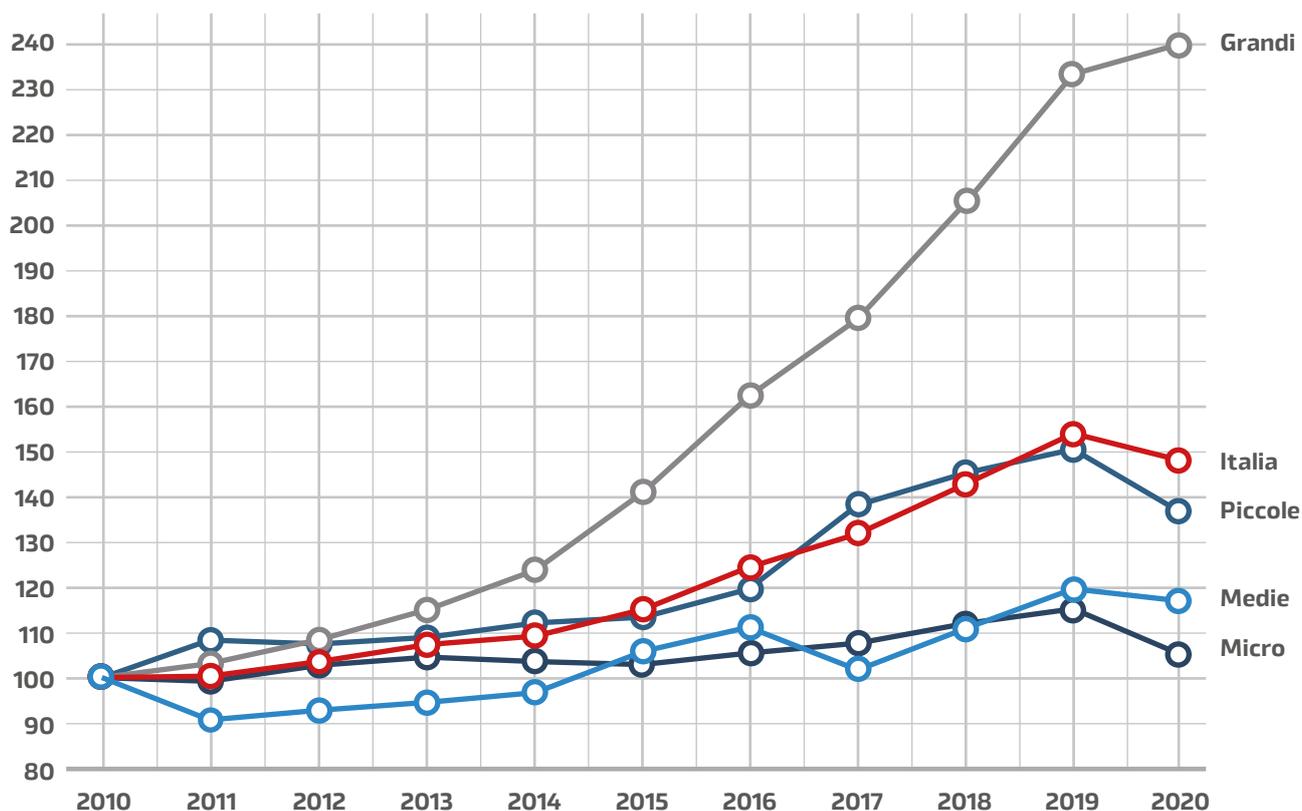
Indice Fatturato Management Consulting 2010 = 100

Nel 2020 il fatturato del settore del Management Consulting è previsto in calo dell' 8,9% rispetto all'anno precedente. Si attesterà su un valore di circa 4.400 mil. Euro, riportando il settore su un livello di fatturato sostanzialmente allineato a quello del 2018 (quando era circa 4.490 mil. euro).

L'emergenza sanitaria ha impattato in modo asimmetrico le diverse classi dimensionali, spingendo ulteriormente in direzione di una crescente concentrazione del settore. In particolare, secondo le stime di preconsuntivo:

- le grandi società di consulenza mantengono in media un fatturato stabile (+0,1% rispetto al 2019);
- le medie società di consulenza calano in media dell' 11,6%. Nei primi mesi del lock-down, hanno dovuto affrontare molti casi di discontinuità operative e non prevedono di riuscire a recuperare completamente nel corso dell'anno. Il loro fatturato si attesta sui livelli del 2017;
- le piccole e, ancor di più, le micro società di consulenza hanno risentito in maniera molto significativa dell'impatto negativo delle misure di lock-down. Anche se da luglio hanno superato il momento peggiore della crisi, prevedono di chiudere l'anno in calo rispettivamente del 17,9% e del 27,8%. Il fatturato delle piccole società di consulenza si attesta su un livello lievemente inferiore a quello del 2015, mentre quello delle micro scende al di sotto del minimo del decennio scorso.

Andamento dei professional per classi dimensionali dal 2010 al 2020



Indice Professional Management Consulting 2010 = 100

Nel 2020 l'occupazione di professional è prevista in calo del 4,1% rispetto all'anno precedente. Si attesterà lievemente al di sopra dei 40.200 professional, riportando il settore su un livello di occupazione intermedio tra il 2019 e il 2018 (quando gli occupati erano rispettivamente 41.960 e 38.860).

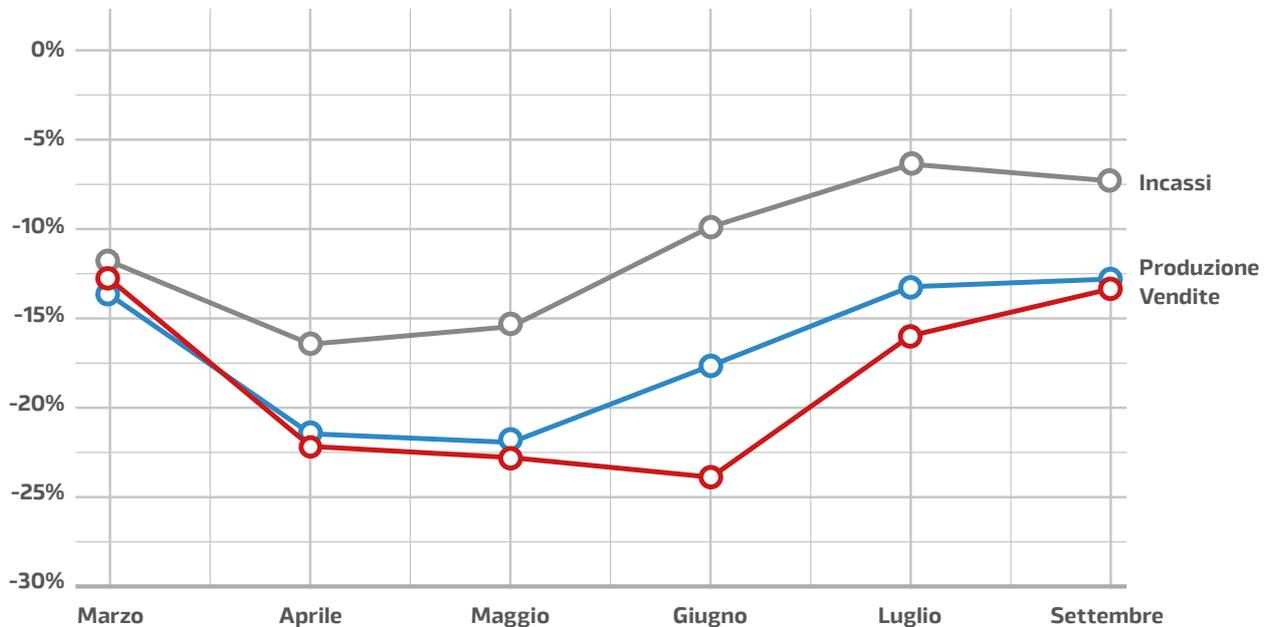
L'impatto negativo dell'emergenza sanitaria sull'occupazione è stato decisamente più limitato di quanto registrato a livello di fatturato: -4,1% rispetto a -8,9%. Anche rispetto al trend occupazionale, la crisi legata al Covid ha avuto un impatto asimmetrico sulle diverse classi dimensionali. In particolare:

- le grandi società di consulenza, pur rallentando in maniera molto decisa il loro trend di assunzioni,

prevedono un aumento dell'occupazione pari al 3,6%;

- le medie società di consulenza riducono l'occupazione di professional del 4,3%, un calo decisamente inferiore a quello del fatturato (-11,6%);
- le piccole e, ancor di più, le micro società di consulenza fanno registrare una contrazione nell'occupazione decisamente inferiore al calo del fatturato. In particolare nelle piccole l'occupazione di professional si riduce del 9,4% a fronte di un calo di fatturato del 17,9%. Nelle micro società di consulenza l'occupazione di professional si riduce del 10,7% a fronte di un calo del fatturato del 27,8%. Le ridotte dimensioni di queste società spiegano la scelta di non procedere con riduzioni di organico proporzionali al fatturato.

Andamento di produzione, vendite ed incassi rispetto al 2019



Fonte: Osservatorio flash Assoconsult (da 1 marzo a 15 settembre 2020 – escluso agosto)

Nel periodo marzo – settembre, Assoconsult ha condotto un monitoraggio quindicinale su un panel di 26 aziende. I principali risultati di questo esercizio sono descritti in questa sezione del rapporto. Il benchmark scelto per il confronto è stato il livello di performance del 2019.

Dal momento dell'annuncio dell'emergenza COVID e delle prime misure di restrizione operate dal governo Italiano, il valore della produzione - cioè il valore dei servizi di consulenza fatturabili ai clienti - è calato in maniera pressochè istantanea, con il punto di minima (-21,7%) raggiunto nel mese di aprile.

Gran parte di questa frenata nella produzione è stata provocata da due cause parallele:

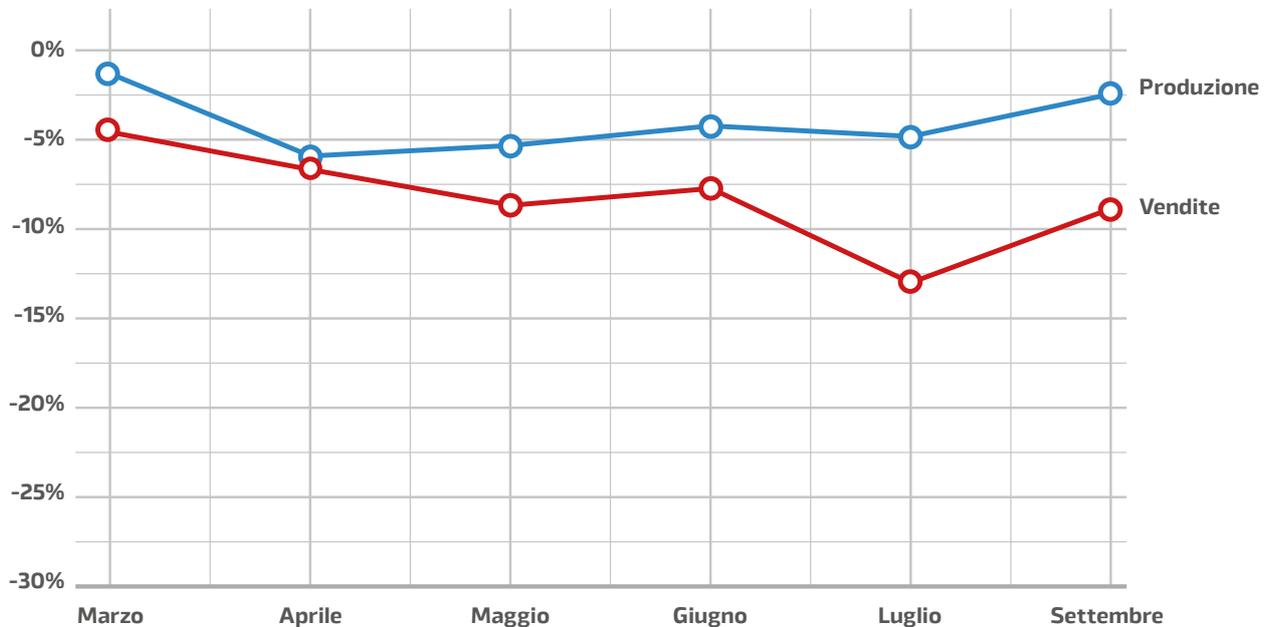
- la sospensione da parte di molti clienti dei lavori in corso, e quindi il blocco di progetti già venduti ma congelati dai clienti stessi;

- il tempo necessario per la riorganizzazione dei processi di lavoro: attivazione dello smartworking, allestimento dei VPN, dotazione della strumentazione e del software ai professionisti, ecc.

Dopo questo calo iniziale, il livello di produzione si è stabilizzato e si è mantenuto costante fino a maggio. Da giugno, invece, la produzione ha ripreso quota, in una prima fase riassorbendo le attività sospese all'inizio del lockdown, e da luglio anche attraverso l'aggiudicazione e l'avvio di un nuovo flusso di commesse. A settembre produzione e vendite si sono attestate ad un -13% rispetto all'anno precedente.

Gli incassi, pur se frenati un pò dalla crisi, si sono sempre mantenuti ad un livello più elevato rispetto all'andamento della produzione, evidenziando come non ci sia stato un blocco nei pagamenti da parte dei clienti.

Grandi aziende – Andamento di produzione e vendite rispetto al 2019



Fonte: Osservatorio flash Assoconsult (da 1 marzo a 15 settembre 2020 – escluso agosto)

Nel periodo marzo-settembre 2020, le grandi aziende di consulenza – con fatturato superiore ai 10 mln – hanno registrato un calo limitato nella produzione. Hanno toccato il punto di minimo ad aprile (-6,1%), con una graduale ripresa nei mesi successivi. A settembre il livello di produzione si è attestato a -2,4% rispetto ai valori del 2019.

Queste imprese sono riuscite ad attenuare lo shock del coronavirus grazie a tre fattori principali:

- erano già attrezzate ad operare in remoto, e quindi il passaggio al lockdown è avvenuto in continuità. Il loro sforzo di riconversione allo smart working è stato relativamente modesto e breve;

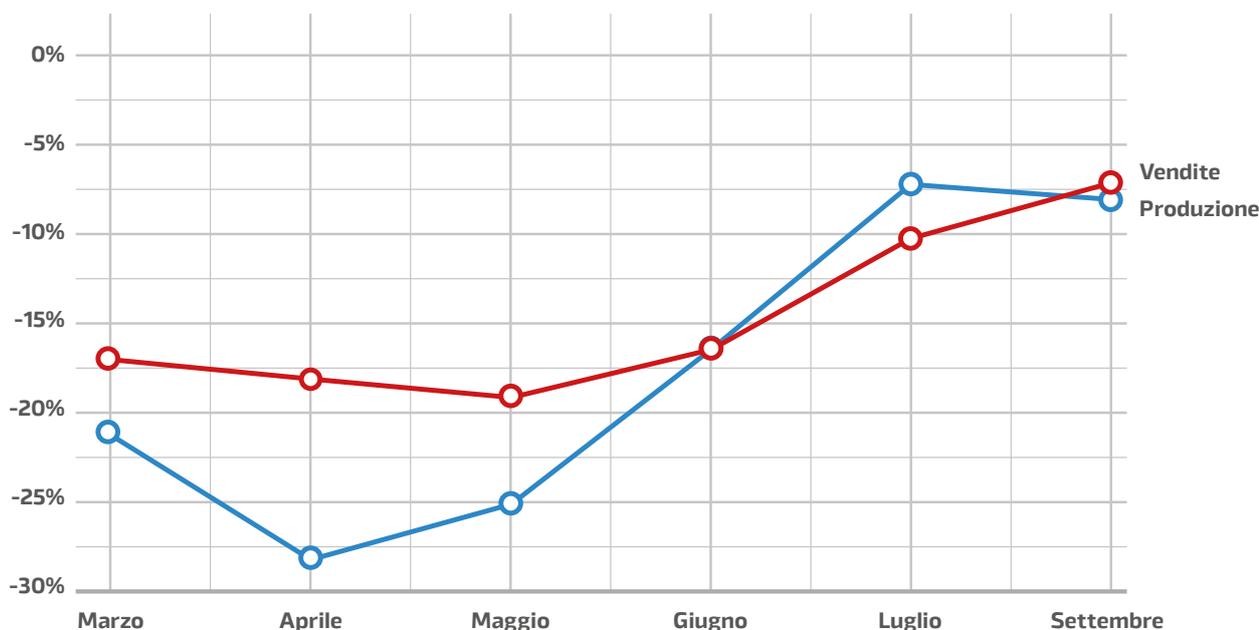
- hanno in media backlog di lavoro elevati (progetti di durata medio-alta), e possono quindi far leva su un “buffer” naturale nei momenti di discontinuità;
- la loro base clienti, in larga misura, non ha sofferto importanti interruzioni nell’operatività. Si tratta in moltissimi casi di grandi aziende operanti nei vari comparti dei servizi (servizi finanziari, telecomunicazioni, utilities, pubblica amministrazione, GDO).

Le vendite si sono contratte più del fatturato, con un minimo a luglio (-13,1% rispetto ai valori del 2019) e stanno facendo più fatica a riprendersi. Tutto questo è andato a ridurre il backlog su cui queste aziende possono contare.

Non ci sono state tensioni relativamente agli incassi.

5 L'IMPATTO SULLE MEDIE AZIENDE

Medie aziende – Andamento di produzione e vendite rispetto al 2019



Fonte: Osservatorio flash Assoconsult (da 1 marzo a 15 settembre 2020 – escluso agosto)

Nel periodo marzo-settembre 2020, le medie aziende di consulenza – con fatturato compreso tra 1 e 10 mln – hanno registrato un significativo calo nella produzione, con un punto di minimo ad aprile (-28,3%). Nei mesi successivi si è assistito ad una consistente ripresa fino ad un livello di produzione che a settembre si è attestato a -8,1% rispetto ai valori del 2019.

Nel periodo di maggiore impatto della crisi (marzo-maggio), le vendite hanno sempre avuto performance migliori di quelle registrate nel fatturato. Questo è probabilmente legato al fatto che molte di queste

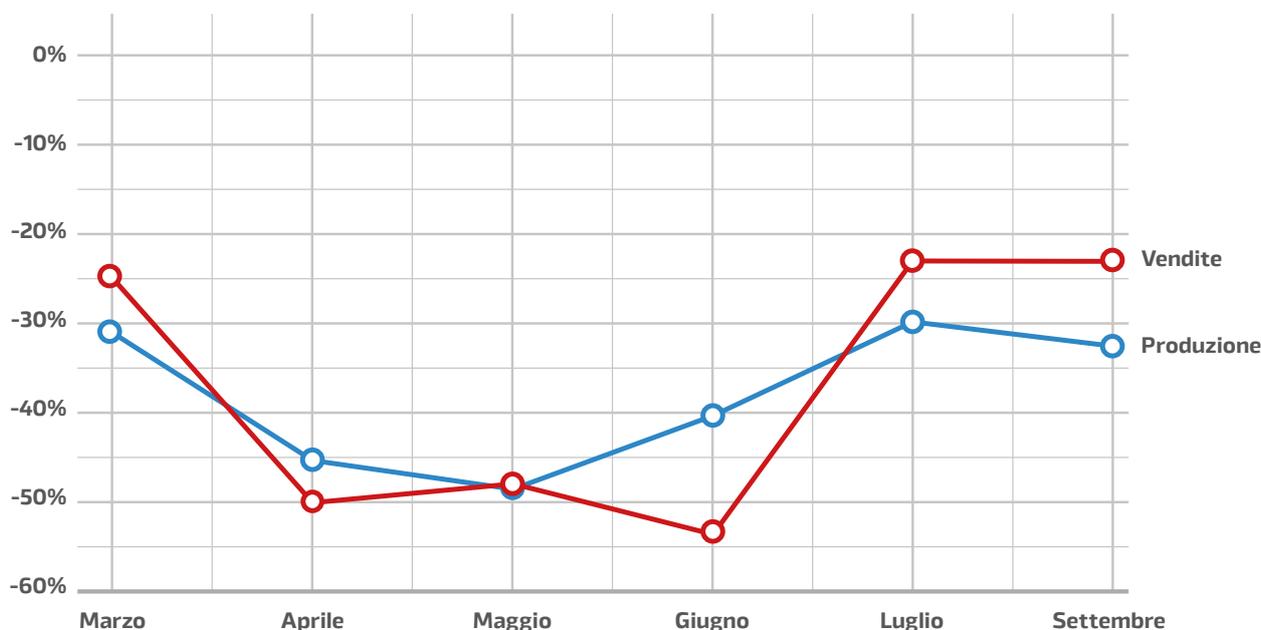
aziende non erano ancora attrezzate ad operare in remoto. Quindi il passaggio al lockdown ha causato una riduzione nella loro operatività.

Al tempo stesso, una parte significativa dei loro clienti (soprattutto nel settore dei servizi) non ha subito importanti interruzioni nell'operatività e quindi non ha ridotto o dilazionato i nuovi contratti in misura significativa.

Gli incassi – al di là di un breve momento di tensione nel periodo aprile-maggio – non hanno fatto rilevare particolari criticità.

6 L'IMPATTO SULLE PICCOLE AZIENDE

Piccole aziende – Andamento di produzione e vendite rispetto al 2019



Fonte: Osservatorio flash Assoconsult (da 1 marzo a 15 settembre 2020 – escluso agosto)

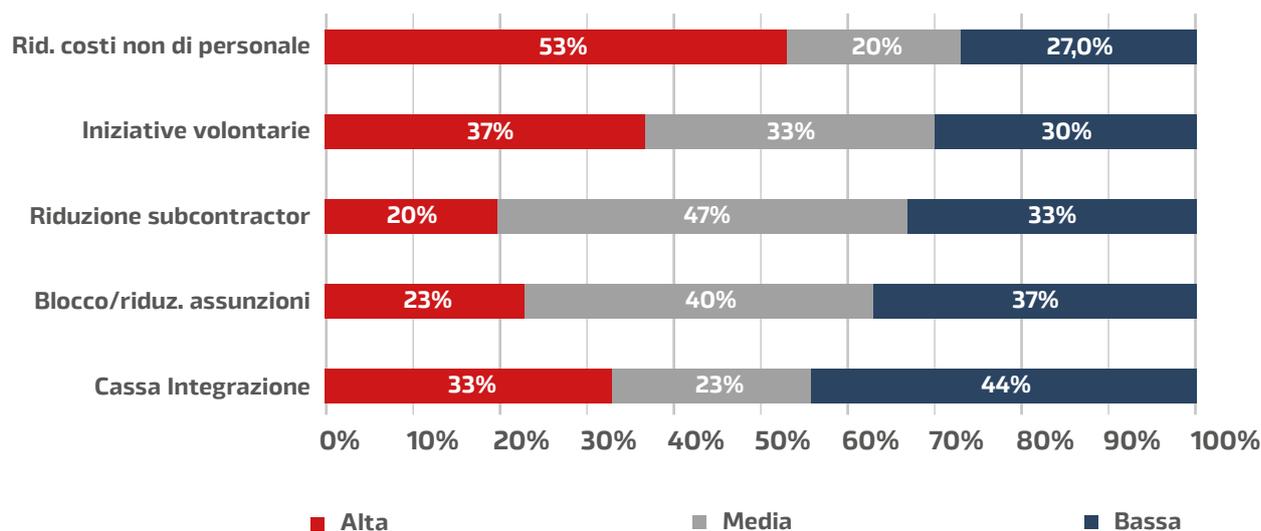
Nel periodo marzo-settembre 2020, le piccole aziende di consulenza – con fatturato inferiore a 1 mln – hanno visto la loro produzione calare in misura molto significativa. Il punto di minimo è stato registrato a maggio (-48,3%), con una graduale ripresa a partire da giugno fino ad arrivare a -32,6% in settembre.

Queste imprese hanno risentito in maniera significativa lo shock del coronavirus perché erano più vulnerabili rispetto a:

- la capacità di operare in remoto, e quindi il passaggio al lockdown è spesso avvenuto con lentezza e ha richiesto investimenti non trascurabili in dotazioni informatiche;
- la limitata disponibilità di molti dei loro clienti ad essere supportati da remoto;
- la presenza di molti clienti che operano nel settore manifatturiero e che, trovandosi in difficoltà, hanno congelato, o addirittura cancellato, i contratti di consulenza;
- una tipologia di progetti tendenzialmente di breve-media durata e un backlog di lavoro limitato, come confermato da un trend nella produzione sempre abbastanza allineato a quello e vendite.

Al di là di un momento iniziale (marzo e aprile) di incertezza, non si sono registrate significative tensioni relativamente agli incassi.

Livello di priorità degli interventi adottati dalle società di consulenza



Le principali misure adottate dalle aziende di consulenza per far fronte alla situazione di emergenza hanno riguardato il taglio dei costi, toccando fondamentalmente:

- i costi non di personale
- l'utilizzo di subcontractor
- la gestione delle risorse umane.

La misura di cost reduction più diffusa è stata la gestione estremamente attenta dei costi non di personale: dalle spese di struttura (ottimizzazione degli spazi, spese di marketing, etc.) alle spese variabili tipiche del settore (trasferte, viaggi, meeting, etc.). Naturalmente il loro contenimento è stato favorito dall'utilizzo diffuso dello smart working e dall'impossibilità di lavorare presso i clienti. Si noti che il settore è stato classificato tra quelli primari e non è stato quindi soggetto a lockdown forzato. Ciononostante la quasi totalità delle aziende ha optato per lo smart working, anche in chiave di alleggerimento dei costi.

Nel caso delle grandi e medie società di consulenza, un'altra misura molto adottata è stata la riduzione nell'utilizzo di subcontractor. Molte aziende hanno infatti sostituito il personale esterno con interni, contribuendo in tal modo a mantenere a livelli accettabili la chargeability. Peraltro questa misura ha amplificato

l'impatto della crisi sulle piccole-micro aziende e sui freelance che lavorano come subcontractor delle grandi.

Per quanto riguarda la gestione delle risorse umane, le società di consulenza hanno fatto ricorso, in ordine decrescente, alle seguenti misure:

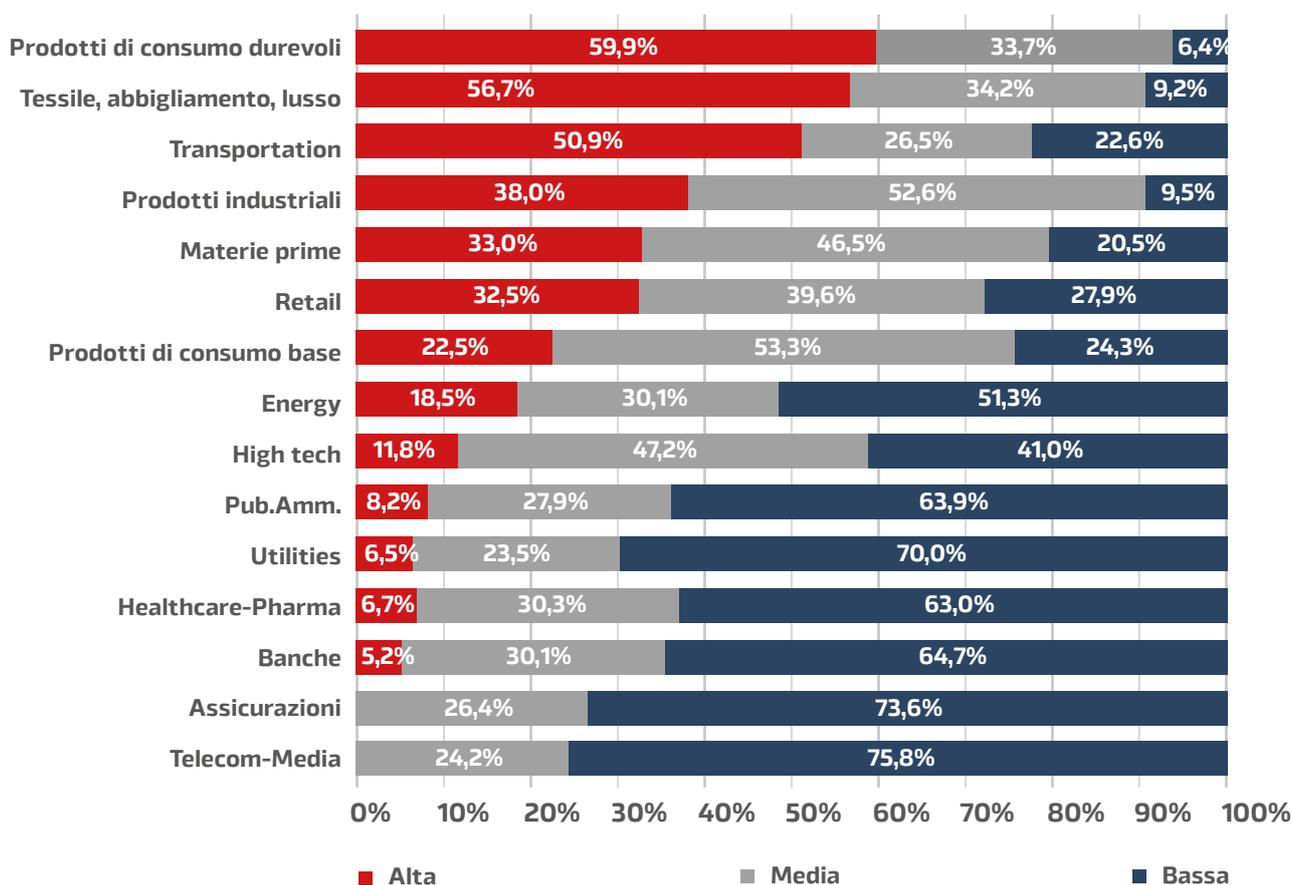
- un'ottimizzazione nell'uso delle risorse, incentivando l'utilizzo delle ferie pregresse, dei vari permessi familiari (quando disponibili, in base ai provvedimenti governativi) o il ricorso al part time ove possibile;
- il ricorso alla cassa integrazione nelle aziende di minore dimensione. Le grandi aziende non hanno fatto ricorso a questa misura, salvo eccezioni marginali e molto limitate.
- il blocco delle assunzioni, ancor più necessario alla luce del forte calo nelle uscite volontarie di professional.

Le agevolazioni governative sono state utilizzate in modo diverso nelle varie classi dimensionali di società di consulenza.

Le grandi società di consulenza hanno fatto ricorso quasi unicamente all'opportunità di rimborso dei Dispositivi di Protezione Individuali (DPI).

Molte piccole società di consulenza hanno invece fatto ricorso alla cassa integrazione e alla garanzia sui prestiti.

Livello di criticità dei rapporti di consulenza nei diversi settori clienti

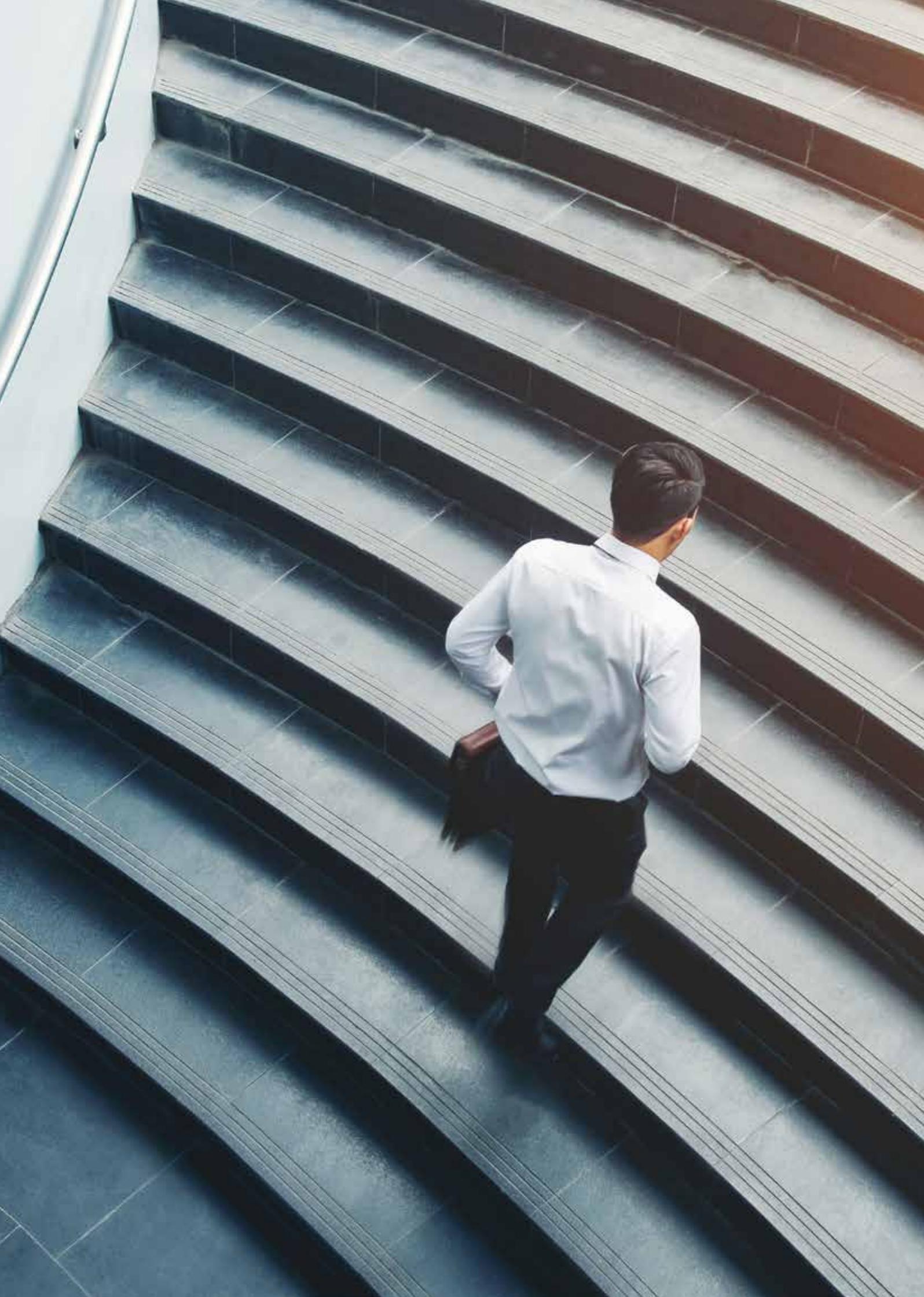


Il livello di criticità dei settori clienti è stato valutato in base all'impatto che l'emergenza sanitaria ha avuto sui progetti di consulenza. In particolare sono stati classificati:

- ad alta criticità: quei settori che nel periodo hanno sospeso una larga parte dei progetti in corso;
- a media criticità: quei settori che hanno dilazionato nel tempo i progetti in corso e che si ritiene improbabile lanceranno a breve nuovi progetti;
- a bassa criticità: quei settori dove i progetti in corso sono proseguiti abbastanza regolarmente e dove ci sono ragionevoli possibilità di vendita di nuovi progetti.

In base alle evidenze raccolte, emerge con chiarezza che:

- la maggior parte dei settori manifatturieri (in particolare i prodotti di consumo durevoli e il tessile-abbigliamento-lusso) hanno sospeso o dilazionato in maniera molto significativa i progetti di consulenza. In una situazione analoga si trova anche il settore dei trasporti;
- il retail, l'energy, l'high-tech e i prodotti di consumo di base hanno fatto registrare alcuni casi di sospensione e/o dilazione dei progetti, ma con ampie aree di relativa normalità;
- la pubblica amministrazione, la sanità-farmaceutico e le utilities hanno fatto registrare solo alcune aree isolate di criticità;
- il settore telecom-media e il settore finanziario non hanno fatto registrare quasi nessun caso di cancellazione o blocco di progetti. In questi settori anche le situazioni di slittamento dei progetti sono state limitate.



IL FUTURO CHE CI ASPETTA

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

PRODUTTIVITÀ

L'economia del nostro paese, fanalino di coda tra le grandi potenze europee, continua a sottoperformare la media continentale e non offre spunti positivi per una possibile ripresa. Uno degli argomenti di cui si è molto dibattuto negli ultimi anni è la nostra produttività. La battuta d'arresto subita a partire da metà degli anni '90 ha generato un gap nei confronti delle altre principali economie europee e mondiali. Al 2018 il valore aggiunto per ora lavorata in Italia si è attestato a 36 euro, contro i 49 della Francia, i 47 della Germania e i 32 della Spagna; è quello che ha registrato il trend di crescita più debole nei dieci anni precedenti, solo +2% nel periodo 2008-2018, rispetto al +7% della Germania, il +9% della Francia e addirittura il +12% della Spagna. Il Fondo Monetario Internazionale ha posto l'accento su come l'Italia non abbia saputo sfruttare appieno le opportunità offerte dalla rivoluzione ICT, ma naturalmente i fattori che hanno contribuito a frenare la nostra economia sono stati molteplici: il peso della burocrazia, la bassa propensione all'innovazione, la qualità del management ed i limitati investimenti sulla formazione del personale.

Per Alberto Antonietti di Accenture, una delle chiavi per analizzare lo stato delle cose è tenere conto della poca rappresentatività del dato

medio. Nell'ultimo decennio molti comparti del manifatturiero sono riusciti ad aumentare in modo significativo la produttività del lavoro. Si guardi ad esempio all'industria del legno e della carta, quella della gomma, il tessile ed anche il food & beverage: sebbene caratterizzati da una produttività del lavoro relativamente bassa, questi settori sono riusciti a migliorarla nell'ultimo decennio. Per non parlare poi delle eccellenze nazionali come il Farmaceutico, la Chimica, l'Automotive e i Macchinari che sono riusciti a far crescere la loro produttività nonostante quest'ultima fosse già a livelli altamente competitivi. Appare evidente quindi che i motivi del gap accumulato nel tempo tra la produttività italiana e quelle dei principali paesi europei siano da cercarsi altrove. Analizzando il PIL italiano è emerso che circa il 51% del Valore Aggiunto del nostro paese proviene da settori che hanno produttività minore di 36€ per ora lavorata. In Germania questa quota è pari soltanto al 24%, in Francia è addirittura il 21%. Inoltre, una simulazione di allineamento della produttività dei settori italiani a quella che gli stessi hanno mediamente in Francia, Germania o Spagna ha rivelato che soltanto 7 settori sono responsabili dell'82% del gap di produttività con questi paesi. A penalizzare maggiormente il nostro paese sono



Alberto Antonietti
Partner
Accenture

i settori dei servizi, che ormai sono arrivati a rappresentare complessivamente il 74% del PIL italiano. Tra i casi più significativi vi sono il settore del commercio (che vale quasi il 12% del PIL), i servizi professionali (6%) o i servizi di amministrazione e supporto (3%), che da soli sono responsabili di oltre il 40% del gap sopra menzionato. Per giunta, oltre al divario rispetto agli altri paesi europei, questi settori hanno una produttività che è inferiore anche alla media italiana. Se da un lato al commercio va almeno il merito di aver fatto crescere in maniera importante la propria produttività (+26% nel periodo 2008-2018), molti altri servizi hanno invece registrato un trend stagnante o addirittura di decrescita. È quindi naturale per Antonietti che, vista l'incidenza che questi settori hanno sull'economia italiana, il trend della produttività

vità media del paese ne abbia risentito e continui ad esserne troppo dipendente; ed è altresì naturale, anche alla luce dell'emergenza COVID-19, che un percorso di ripresa della produttività del sistema Paese debba necessariamente focalizzarsi sul rilancio proprio dei servizi. Naturalmente il manifatturiero deve poter essere messo in condizione di riprendersi quanto prima e continuare ad essere al centro dell'attenzione dei policy makers, se non altro perché un buon andamento di questo settore ha indubbi effetti positivi su tutto l'indotto economico che

genera, inclusi i servizi stessi. Bisogna però intervenire sul rapporto inverso: un settore dei servizi poco produttivo ha penalizzato negli anni la crescita e la competitività dell'industria italiana e merita maggiore attenzione. In questo senso il ricorso allo smart working forzato, in questi mesi di emergenza, divenuto un vero e proprio home working che ne ha sconvolto quasi la natura, ci ha però mostrato una via da percorrere e sviluppare per il futuro. Fondamentale sarà capire come agevolarne l'evoluzione alla luce dei principali macro-trend di sviluppo,

come ad esempio la digitalizzazione, la connettività e la crescente convergenza con la sostenibilità socio-ambientale. L'emergenza di questa fase ci offre in tal senso una grande opportunità. Servirà anche declinare opportunamente alcune tematiche trasversali che contribuiscono alla produttività del lavoro, quali ad esempio l'efficacia degli investimenti ICT, la creazione di piattaforme infrastrutturali del paese, il rinnovamento degli approcci manageriali e la trasformazione della forza lavoro. ■

STRATEGIE PER LA RIPRESA

Il recente rapporto prodotto dalla Task Force guidata da Colao, identifica alcuni ostacoli ad un pieno sviluppo del nostro Paese. Nello specifico, essi non solo riguardano la configurazione del nostro sistema economico (tassi di crescita e di produttività, livelli di indebitamento rispetto al PIL), ma anche la scarsa efficacia ed efficienza della Pubblica Amministrazione, l'elevata evasione fiscale e il persistere di disegualianze strutturali. Sebbene i problemi siano molti, per Giovanni Viani di Oliver Wyman avviare una moltitudine di piccole iniziative per provare a risolverli tutti sarebbe poco efficace. Come dimostrato da studi passati, gli interventi frammentati spesso risultano in impatti diluiti e marginali. Sarebbe quindi opportuno identificare e sviluppare un piano complessivo "top down", costituito da interventi mirati e coordinati, idealmente gestiti centralmente tramite figure professionali ed esperte. Le priorità di intervento dovrebbero essere legate alle aree a maggior ritorno atteso, che possano generare benefici tanto nel breve quanto nel lungo periodo. Sebbene siano necessarie analisi più approfondite per identificarle con certezza, per Viani le priorità più evidenti sono Digitalizzazione della

PA e della Giustizia, connettività e banda larga, scuola, università, ricerca privata e pubblica, transizione "green", sanità e infrastrutture per la mobilità sostenibile. Rispetto alle grandi opere riguardanti le "infrastrutture classiche" come la viabilità, storicamente privilegiate in quanto aree ad impatto occupazionale immediato, sarebbe bene invece procedere con cautela, selezionando, accanto alle indispensabili iniziative "emergenziali", solo pochi progetti di ampio respiro e allineati agli stili di mobilità che vogliamo avere tra dieci anni. Il Recovery Fund rappresenta un'imperdibile opportunità per impostare un'Italia che lasceremo alle prossime generazioni diversa da quella in cui viviamo. L'occasione non va dispersa. Il recente lockdown e con esso le numerose misure di contrasto ad un'emergenza mai affrontata prima, hanno trovato pronte le aziende di Consulenza a gestire in poco tempo una situazione difficile, che ha coinvolto sia loro che le aziende clienti. Tutto il settore ha reagito rapidamente, provando a non ricorrere alla cassa integrazione e senza imporre ferie obbligatorie, almeno fino ad oggi. Per Saverio Caldani di Arthur D. Little, operando a cicli medio lunghi i nodi verranno al



Saverio Caldani
Managing Partner Italy
and Spain
Arthur D. Little



Giovanni Viani
Responsabile South East
Europe
Oliver Wyman

pettine nei prossimi mesi, quando si dovrà ricreare il backlog che si è assottigliato soprattutto durante i mesi di lockdown. L'inizio del 2021 sarà il periodo più importante per

capire come è stata gestita la crisi. Avere un parco clienti misto, fatto sia da pubblico che da privato dove il primo garantisce stabilità mentre il secondo concede maggiori margini, in un momento di instabilità ed incertezza come questo ha aiutato nella gestione dello straordinario. I costi di trasferta si sono ridotti se non azzerati in questi primi sei mesi, e anche lo sviluppo del business è costato la metà rispetto al solito. L'attuale incertezza però preoccupa per la necessità di ricreare backlog, visto che oggi è più difficile immaginare un outlook a tre anni, come eravamo abituati a fare normalmente. L'utilizzo della Consulenza sarà diverso: la parte body rental sarà a costi sempre inferiori e si cercherà di ricorrere a attività di cost-cutting. Per Caldani i vincenti saranno quelli che troveranno nuo-

vi stream di business, supportando chi oggi per forza di cose è in crisi. In alcune industry sarà più facile in altre meno; ad esempio nel travel and transportation sarà necessario immaginare interventi di management consulting diversi da quelli utilizzati fino ad oggi. Ci attende una stagione di transaction caratterizzata dall'M&E. Il new normal impatterà sui processi, sulle decisioni strategiche, sulle risorse umane e anche sugli spazi. Lo smart working però non sarà la soluzione di tutti i problemi. Una priorità per la Consulenza è da sempre la crescita dei più giovani, ma se con lo smart working i ragazzi sono destinati a lavorare da remoto e venire in sede sempre meno, la conseguenza sarà una crescita più lenta. Il day by day in team è fondamentale e se pensiamo che l'età media nel nostro settore

è una delle più basse, l'isolamento dei futuri professional è un rischio che non ci possiamo permettere. I consulenti crescono sul campo, perché ricevono un coaching continuo, dai capi e dai colleghi più esperti. Da casa è molto difficile risolvere problemi legati all'inesperienza per un consulente alle prime armi. I ragazzi così stanno crescendo un quinto rispetto a prima, e questo è un problema per tutti. Il senso di appartenenza è l'80% della forza delle nostre aziende, che sono fatte di persone e capitale umano. Lavorare in team, osservare i senior non solo sul campo, ma anche all'opera in ufficio sono aspetti irrinunciabili per chi comincia. Per questo ritornare alla normalità è un obiettivo che auspichiamo di realizzare presto.



PMI, LO STATO DI SALUTE

Il 2019 è stato anche per le piccole e medie imprese della Consulenza un anno molto positivo. Già dal 2018, rispetto alle multinazionali o alle grandi realtà del nostro paese, erano riuscite ad invertire la rotta cominciando a crescere con continuità. Sembrava arrivata per loro una stabilità, confermata da un trend positivo, che le avrebbe viste allinearsi alla crescita di tutto il settore del Management Consulting. Purtroppo, l'emergenza Covid-19 ha interrotto bruscamente questa ascesa. Le PMI italiane sono state colpite duramente dall'effetto della pandemia e con esse, a risentirne più degli altri nel nostro settore, sono state le piccole e medie aziende di Consulenza. Secondo Ivo Allegro di Iniziativa il settore delle PMI è stato sicuramente impattato negativamente dal Covid, ma per fortuna non nel suo insieme. Questo perché nel nostro paese il mondo delle piccole e medie imprese ancora oggi è indefinito; ci sono imprese di mercato a tutti gli effetti, che ar-

rivano direttamente al consumatore finale, e poi ci sono imprese che lavorano in filiera con quelle più grandi. Questo tipo di differenza ha indebolito maggiormente le cosiddette filiere lunghe, come ad esempio il tessile e l'abbigliamento, l'aeronautico o alcuni settori di nicchia dell'agroalimentare, come quelli dell'Ho.Re.Ca. L'incertezza diffusa contribuisce anche a fermare le quotazioni in Borsa, che molte società avevano messo in cantiere per il 2020/21; perché se è vero che per il 2020 i provvedimenti presi con il Recovery Plan hanno tranquillizzato gli imprenditori, la vera incognita riguarda il prossimo anno. Si pensi ad esempio alla capacità della Pubblica Amministrazione di risultare efficiente e veloce nel gestire i progetti che riguarderanno le infrastrutture e coinvolgeranno le PMI ad ogni livello.

Il compito delle PMI della Consulenza è stato da subito quello di sostenere e affiancare i propri clienti nell'affrontare gli impatti aziendali



Ivo Allegro
Partner e AD
Iniziativa Finanza &
Innovazione



Fabrizio Cananzi
Presidente
ICStudio Srl

generati del lockdown, che si sono sovrapposti alle difficoltà organizzative dovute all'introduzione in azienda delle misure di contrasto alla diffusione dell'epidemia. Per Fabrizio Cananzi di ICStudio è stata importante la capacità di essere presenti e proattivi, attraverso un dialogo costante e diretto con gli imprenditori, nella valutazione dei rischi prioritari e nell'individuazione delle nuove strategie da attuare per mitigare gli impatti e garantire l'adattamento e la continuità dell'impresa nel nuovo contesto. L'attuazione di piani di azione chiari e mirati, la formazione continua attuata coinvolgendo anche il personale in smart-working o in cassa integrazione, insieme ad una comunicazione efficace agli stakeholder, si sono rivelati strumenti di valore determinanti nella fase di ripartenza delle imprese. L'analisi delle opportunità offerte dai fondi pubblici e lo studio di piani finanziari per attuare nuovi investimenti è stata oggetto di numerosi interventi. L'emergenza Covid-19 ha ovviamente riguardato ogni settore e non tutti hanno reagito alla stessa ma-

niera. Gilberto Marchi dello Studio Marchi racconta che il settore delle Risorse Umane, dove si è toccato da subito il maggior centro di costo di un'azienda mettendo a rischio la fidelizzazione della risorsa stessa, ha mostrato elasticità e flessibilità di adattamento durante la prima parte del lockdown, risultando tra i primi a ricorrere allo smart working. Ora però sembra prevalere l'incertezza. Testimonianza di una cautela eccessiva, alimentata forse dalla paura, è stata l'utilizzo non sempre giustificato, e speculativo, della cassa integrazione. L'ideale, in una fase indefinita come questa, sarebbe invece rimettere le proprie competenze a disposizione di un cambiamento, personale e dell'azienda, che possa contrastare l'insidia più grande: pensare di tornare a "come si faceva prima". Il dubbio se provare a tornare ad una situazione di normalità oppure affidarsi ad un *new normal*, da più parti evocato, è lecito e presente soprattutto tra le PMI. *Allegro, Cananzi e Marchi sono d'accordo sul definire questo come il momento ideale per intraprendere con fiducia percorsi virtuosi d'innova-*



Gilberto Marchi
Fondatore e
Amministratore
Studio Marchi

vazione di prodotto, di processo o di mercato che tengano conto della centralità della risorsa umana quale fattore strategico per attuare il cambiamento. In un contesto che sta mutando molto velocemente, le PMI dovrebbero ripensare i propri modelli di business per renderli maggiormente sostenibili e quindi più competitivi, ricorrendo alle nuove tecnologie digitali disponibili. Le PMI della Consulenza sono pronte, al fianco delle imprese, per accelerarne il cambiamento in una rivoluzione che è già in atto. ■

LEADERSHIP

Uno dei settori più dinamici, che negli anni ha acquisito sempre più spazio di interesse all'interno dell'Osservatorio, è quello dell'HR. Un mondo vasto che spazia dalla Ricerca e Selezione del personale, alla formazione, allo sviluppo manageriale, ai sistemi di performance management e reward e che vede nello studio della leadership un punto fondamentale. L'evoluzione della leadership negli ultimi anni ha impegnato molto la Consulenza, che ne ha osservato e studiato i numerosi cambiamenti. Per Alessia Canfarini di Bip il compito di un leader oggi riguarda non più solo lo sviluppo del business, che avviene tenendo unite molto più che in passato le persone in termini di

engagement, ma anche l'evoluzione in atto che va dalla semplice gestione delle persone al doverne prendere cura. Il Covid ha inoltre accentuato un cambiamento legato al concetto di responsabilità: in termini di competenza e di leadership si è passati dal comando e controllo al coinvolgimento della forza lavoro nella creazione dei contesti. Creare un contesto favorevole affinché le cose avvengano è diventato più che mai un compito del leader, ed è oggi possibile anche perché la recente emergenza ha aumentato la responsabilità individuale di ognuno di noi. Alla leadership è richiesta come sempre una visione, ma il mercato ci racconta che la business strategy è sempre più accomunata



Ornella Chinotti
Managing Director France
and Italy
SHL

alla people strategy, per portare le persone ad impegnarsi nelle cose in cui credono, coinvolgendo tutti "nessuno escluso".

La forza lavoro oggi vuole comprendere l'impatto ed il significato del proprio impiego, all'interno di una mission e di un percorso più ampio. Essere leader per Ornella Chinotti di SHL vuol dire imparare a conoscere, comprendere e interpretare con nuove modalità il ruolo di guida e di organizzatori del lavoro degli altri. Questo significa molto di più prendersi cura che guidare, e ascoltare più che indicare; tentando di sviluppare e valorizzare le competenze più *soft dei propri collaboratori. Tenendo insieme le persone si tiene insieme l'organizzazione stessa.* Abituarsi a gestire lo stress e le tensioni, come quelle portate dall'emergenza Covid, è un altro aspetto su cui la leadership si deve allenare. È indubbiamente venuto il tempo di rinunciare allo stile individualistico e narcisistica che ha avuto un suo valore in passato, ma che oggi appare anacronistico a fronte delle evoluzioni in corso. L'attuale forza lavoro nel nostro paese impiega quasi cinque generazioni differenti; non può essere una leadership monolitica a gestire questa varietà di soggetti. L'emergenza Covid ha accelerato questa esigenza, questo cambiamento, con il buon risultato di portare molti manager a collaborare fra di loro, nel tentativo di co-costruire dei nuovi comportamenti da adottare. Un nuovo apprendimento può essere trasversale tra leader di contesti differenti, se caratterizzato dall'umiltà di aprirsi alla sperimentazione, condividendo esperienze e storie diverse. La consapevolezza di un cambio necessario in seno al concetto di le-

adership non si riflette però ancora in una totale apertura da parte di tutti. Come spiega Enzo De Angelis di Mercer, diversi leader anche di aziende quotate non mostrano ancora la stessa attenzione che hanno per la strategia e lo sviluppo del business anche per la crescita delle persone; si parla molto di tematiche ESG, che includono la dimensione Persone, ma sono ancora pochi gli amministratori delegati che hanno sviluppato una strategia aziendale che integri questi temi. La centralità delle tematiche hard è ancora forte ed in questo senso la sfida della Consulenza è proprio quella di riuscire a sensibilizzare quelle realtà dove prevalgono stili di leadership che favoriscono poco la condivisione ed una delega ampia e pongono poca attenzione ai piani di successione volti allo sviluppo delle persone. In questo senso ancora parecchi passi avanti vanno fatti, iniziando dal rafforzamento della fiducia. È indubbio che il nostro sistema possa contare su bravi manager, ma sembra mancare ancora un numero adeguato di leader in grado di guidare e responsabilizzare gruppi ampi di persone, coinvolgendole veramente, verso un obiettivo comune. Canfarini, Chinotti e De Angelis concordano sulla necessità per i leader di mettere insieme intelligenze diverse al fine di realizzare qualcosa che solo fino a pochi anni fa non era pensabile. La fiducia, come si è detto, assume un aspetto fondamentale ed acquisisce un valore economico importante, perché, fra l'altro, aumenta l'efficienza delle aziende. Ciò che farà



Alessia Canfarini
Head of Human Capital &
Change Management
Bip



Enzo De Angelis
Vice Presidente
Mercer Italia

la differenza per le persone sarà la capacità del leader di essere autorevole e contenere allo stesso tempo le ansie e le incertezze di questo momento. Interpretando ciò che sta accadendo, nonostante vi siano pochi punti fermi, e togliendo pressione per consentire di lavorare più serenamente. Non solo visione, ma empatia e caring nei confronti della propria forza lavoro. Queste le prerogative della leadership del futuro. ■

DIVERSITY & INCLUSION

Da diversi anni il mondo della Consulenza dedica tempo, spazio e forza lavoro al tema della Diversity & Inclusion. Con diversity si indicano tutti gli elementi per cui le persone sono diverse, ad esempio nazionalità, età, genere e background; carat-

teristiche che rendono l'individuo unico e che non sono modificabili. Con inclusion si intende invece l'attuazione e lo sfruttamento di queste risorse diverse, tramutando la diversity in azione, all'interno di un ambiente lavorativo condiviso,

rispettoso delle diversità e interconnesso. La ricchezza delle idee che ne scaturiscono e le numerose prospettive sono integrate e integrabili, e generano valore. Per questo la D&I è diventata una strategia non solo del Management Consul-

ting, ma di tutti i business presenti all'interno dei network più importanti. Silvia La Fratta di Deloitte racconta come le iniziative legate alla D&I siano le stesse in tutto il mondo per la sua azienda. L'aspetto dell'inclusione, che è più ampio della diversity, tocca tutte le persone: il loro modo di porsi e il loro modo di essere. Ciò genera degli obiettivi quantitativi che riguardano diversi aspetti, in primis il recruiting e con esso l'accesso paritario per gender con utilizzo di metodologie di selezione che superino i bias. Anche i processi di promozione e compensation ne sono interessati per riequilibrare una perdita di donne che, con l'avanzare di carriera, sono meno supportate all'interno delle aziende. Un sistema valido per garantire una D&I appropriata è mantenere la coerenza tra le percentuali di uscita delle studentesse e degli studenti dalle università con le percentuali di ingresso nel mondo del lavoro. Per Paola Barazzetta di PwC così si riesce a trattenere sia i talenti femminili che quelli maschili, e la percentuale in termini di gender di professionisti in ingresso in quasi tutte le entità giuridiche del network è allineata con le speculari percentuali presenti nelle maggiori università italiane. Un discorso a parte merita invece il mondo del Technology e più in generale il mondo STEM, dove esiste una notevole prevalenza di gender maschile sin dall'accesso alle relative facoltà. È proprio per contribuire a colmare tale sproporzione che già in epoca pre-lockdown PwC ha avviato una serie di iniziative volte a sensibilizzare le giovani studentesse affinché sfruttino l'opportunità di accedere alle facoltà STEM. Un ruolo importante in questo senso è quello di Valore D, che vede molte società di Consulenza impegnate al suo fianco e che ha formato un apposito comitato STEM. Lavorando sulla leadership al femminile, coinvolgendo specialisti esterni per dei corsi ad hoc al fine di svilupparne

l'empowerment, stiamo aiutando le donne a capire il valore che ognuna di loro ha nella propria diversità rispetto agli uomini. Lo dice Paola Mariorana di KPMG, che sostiene anche che un aiuto, in questa recente fase di emergenza, sia arrivato dallo smart working, perché ha generato la consapevolezza che si può lavorare da casa in modo non solo efficace, ma anche efficiente. Ora però è il momento di procedere per obiettivi, come la Consulenza fa da sempre, lavorando su progetti che aiutino l'evoluzione di questa fase. Uno su tutti riguarda l'importanza della genitorialità che cambia ora che il focus non è più solo sulle donne, ma vede anche gli uomini coinvolti sempre di più. Un contributo fondamentale viene dalle giovani generazioni; molti giovani manager hanno una compagna che lavora al loro stesso livello e non più tardi di una generazione fa questa cosa era poco frequente. Così come molti senior manager oggi hanno figlie che provano a far carriera, e questo li sensibilizza e li rende partecipi di un processo di cambiamento importante. Il mondo delle aziende però non si relaziona tutto alla stessa maniera con la diversity e inclusion; La Fratta testimonia che le grandi aziende come Ferrovie, Leonardo e altre di simili dimensioni hanno dimostrato di stare al passo, riservando già da qualche anno posizioni apicali per le donne. Un'azienda inclusiva ottiene risultati migliori e il dato è sotto gli occhi di tutti. Un cambiamento sociale è in atto, ma ci sono ancora ampie zone di miglioramento. Barazzetta sostiene che in questo percorso la piccola e media impresa sia ancora indietro: si è assolutamente pronti a trovarsi di fronte una consulente donna, ma si fa più fatica al proprio interno ad immaginare una guida al femminile; è necessario un passo in più. Probabilmente un passaggio generazionale all'interno delle PMI potrà finalmente agevolare il gender mix auspicato. Molta stra-



Paola Barazzetta
*Legal Partner e D&I leader
PwC TLS*



Silvia La Fratta
*Partner
People & Purpose Leader
Deloitte Consulting*



Paola Maiorana
*Partner Responsabile
Capital Markets
KPMG*

da comunque si è fatta dagli anni in cui si parlava solo di quote rosa, per fortuna. Secondo Maiorana il dato oggettivo è che la presenza di donne porta risultati migliori; in qualsiasi azienda, in ogni settore. Arrivati a questa consapevolezza il resto è questione di tempo.





APPENDICE

AMBITO DI INDAGINE

La definizione dei confini di questo settore è operazione complessa, perchè deve tenere conto di un mercato molto dinamico ed in continua evoluzione, spesso in sovrapposizione con altre aree di attività nell'ambito dei servizi alle imprese.

L'analisi riportata in questo Rapporto si è basata sulla seguente definizione del perimetro di attività:

- Strategia, Corporate Finance e Assistenza all'Internazionalizzazione
- Marketing e vendite
- Amministrazione e controllo, Risk management e compliance
- Organizzazione e Risorse Umane, Formazione
- IT consulting
- Operations e operational improvement

Non rientrano all'interno del perimetro considerato:

- Sviluppo sistemi informativi
- Outsourcing
- Pubbliche relazioni
- Comunicazione
- Consulenza legale e fiscale
- Ricerca e selezione personale

In continuità con le passate edizioni, il perimetro di analisi dell'indagine non considera i seguenti operatori, che pur svolgono in parte attività assimilabili al Management Consulting:

- Software/hardware vendor, considerando che la loro attività di consulenza è in gran parte ancillare al loro core business;
- Studi professionali/commercialisti, considerando che la loro attività di consulenza è nella maggior parte dei casi marginale rispetto alla loro attività professionale specifica e comunque difficilmente scorporabile dal resto della loro attività;
- Persone fisiche, considerando che l'attività di Management Consulting realizzata in forma strutturata e durevole finisce per svilupparsi in forma societaria (ivi inclusa quella dell'impresa di persone).

La scelta di escludere i suddetti soggetti e attività, benché in alcuni casi si presentino molto vicine a quelle del Management Consulting, è stata dettata da una necessità di chiarezza nell'esame di un settore così variegato.

METODOLOGIA DI INDAGINE

La difficoltà di identificare un riferimento preciso rispetto alle statistiche ufficiali, unitamente alla situazione di incertezza di quest'anno, hanno richiesto, per la ricostruzione del quadro complessivo del settore, la realizzazione in parallelo di quattro percorsi di ricerca:

- le analisi statistiche macro
- l'indagine statistica basata sui questionari (articolata su due fasi: il consuntivo 2019 e il preconsuntivo 2020)
- l'analisi longitudinale di panel
- le indagini flash quindicinali sull'impatto dell'emergenza Covid.

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

Queste analisi "macro" hanno rappresentato l'impianto di base per l'indagine statistica sul campo, dove sono state raccolte informazioni da 61 società di consulenza. Questa indagine si è svolta in due diverse tornate: nel periodo marzo-giugno 2020, per la raccolta dei dati sul consuntivo 2019; nel mese di settembre per la raccolta delle stime di preconsuntivo 2020. L'abbinamento di queste due rilevazioni ha permesso di costruire un profilo completo del settore del Management Consulting, partendo dalle informazioni relative a fatturato e occupazione (per 2019 e 2020), e approfondendo poi, con riferimento al solo 2019, le aree di specializzazione, i settori serviti e il profilo del portafoglio clienti.

Per aumentare l'affidabilità delle stime dei trend, sono stati analizzati i dati osservati su un panel ridotto di imprese che hanno partecipato almeno due volte alle indagini condotte dall'osservatorio tra il 2009 e il 2020. Inoltre, come già descritto nelle pagine iniziali, è stato avviato un monitoraggio quindicinale volto a rilevare in maniera dinamica l'impatto dell'emergenza sulle principali variabili gestionali delle società di consulenza.

GRUPPO DI LAVORO

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

Hanno contribuito alla presente edizione:

- **Sezioni su "Fotografia e andamento del settore (2019-20)":** Giovanni Benedetto, Corrado Cerruti, Simone Borra, Andrea Appolloni
- **Sezione "Il futuro che ci aspetta":** Marco De Amicis
- **Team di supporto alla raccolta e all'elaborazione dati:** Eugenia Bagnara, Simona Carlini, Emanuele Cerruti e Lucia De Sario
- **Progetto grafico ed impaginazione:** Nicola Sacchi

GLOSSARIO AREE DI SPECIALIZZAZIONE

Area Strategia

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

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

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

Area Marketing e Vendite

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

Area Finance - Financial and Performance Management

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

Area Risk management & Compliance

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

Area Operations e Operational Improvement

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

Area Information Technology

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

Area Risorse Umane e Change Management

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

Area Formazione

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

feaco

European Federation of Management Consultancy Associations



CONFINDUSTRIA



CONFINDUSTRIA

i|n|t|e|l|l|e|c|t

Assoconsult

Viale dell'Astronomia, 30 - 00144 Roma

Tel. 06 97616704

www.assoconsult.org | info@assoconsult.org



9 788832 932607