



13° Rapporto
2021-2022

In collaborazione con

SOMMARIO

INTRODUZIONE	7
<u>LA FOTOGRAFIA DEL SETTORE</u>	11
1. La struttura del settore	12
2. Il fatturato	13
3. L'occupazione	14
4. Il turnover di professional e neo-laureati	15
5. La presenza delle donne nelle Società di consulenza	16
6. Il pricing	17
7. La produttività	18
8. La dinamica del fatturato	19
9. Le aree di specializzazione	20
10. Le aree di specializzazione – un confronto dimensionale	21
11. I settori serviti	22
12. I settori serviti – un confronto dimensionale	23
13. La matrice settori/aree di specializzazione	24
14. I clienti serviti – il settore privato	26
15. I clienti serviti – il settore pubblico	27
16. La consulenza a supporto della trasformazione digitale	28
17. La consulenza a supporto della sostenibilità	29
<u>LE RISORSE PER IL NOSTRO FUTURO</u>	31
INNOVAZIONE	33
TALENTO	37
SOSTENIBILITÀ	41
APPENDICE	44
Ambito di indagine	44
Metodologia di indagine	44
Glossario aree di specializzazione	45

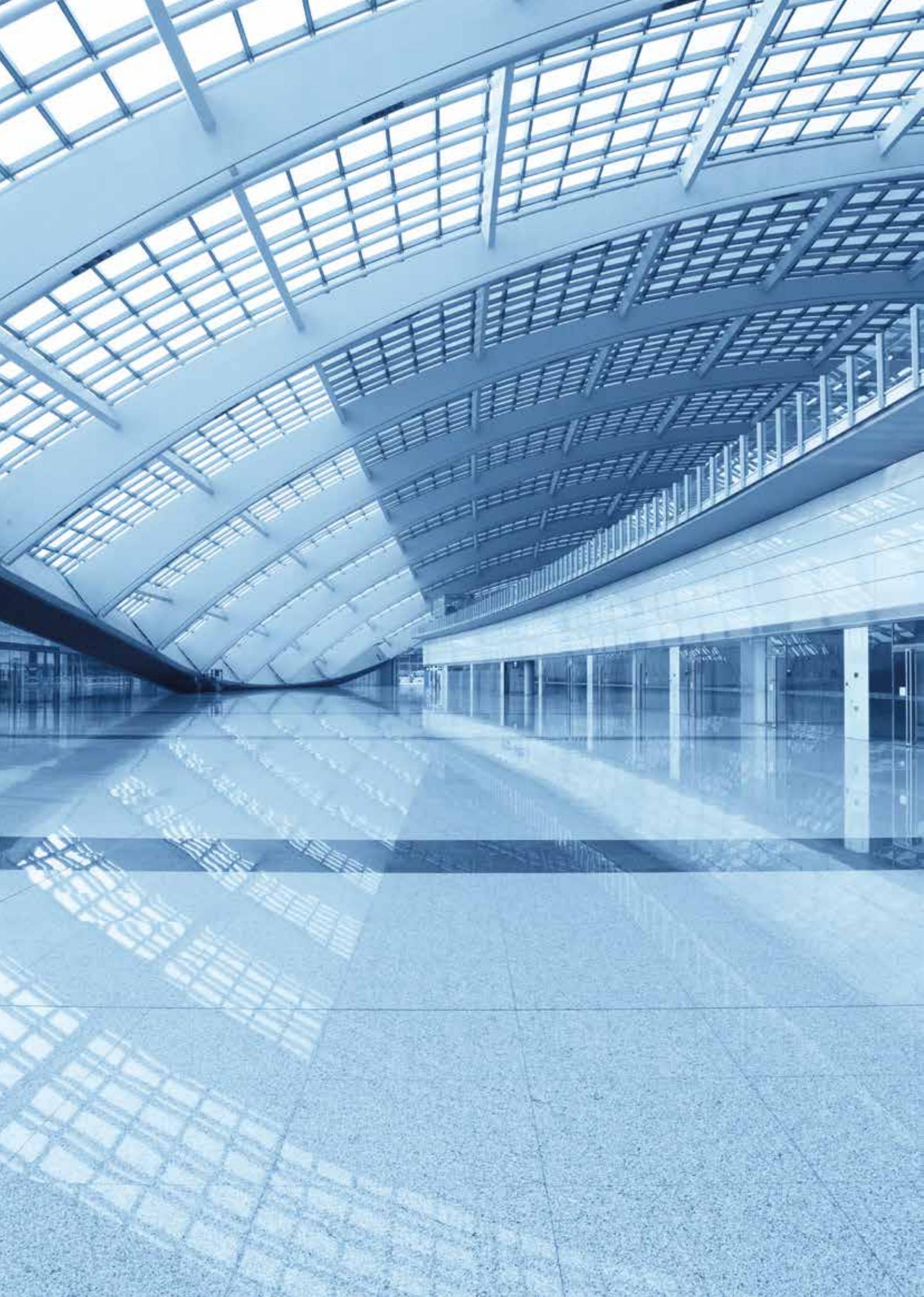


CHI SIAMO

The background of the page is an abstract, low-angle photograph of a modern building's glass facade. The image is dominated by sharp, intersecting lines of various shades of blue, creating a complex, crystalline geometric pattern. The lighting is dramatic, with bright highlights and deep shadows, giving the impression of looking up at a towering structure against a clear sky.

Costituita nel 1997, Assoconsult è l'Associazione che rappresenta le società di Consulenza di Management in Italia. I nostri associati condividono valori e visione del futuro, partecipando insieme allo sviluppo di iniziative, ricerche e attività di networking che hanno al centro il mondo del Management Consulting. Rappresentiamo un settore in salute che vale 5 MLD di euro e occupa quasi cinquanta-mila addetti. Ci impegnamo a diffondere la conoscenza delle migliori tecniche di strategia e management per accrescere efficienza e competitività delle aziende e della Pubblica Amministrazione. Aiutiamo a migliorare la capacità competitiva globale del sistema Italia, promuovendo il ruolo e l'immagine dei consulenti.

Assoconsult aderisce a Confindustria, a FEACO (Federazione Europea delle Associazioni di Management Consulting) e ad ECSSA (Confederazione europea delle Associazioni di Ricerca e Selezione).



INTRODUZIONE

MARCO VALERIO MORELLI

PRESIDENTE ASSOCONSULT
AD MERCER ITALIA



Il settore del Management Consulting in Italia sta fronteggiando in maniera efficace l'attuale contesto di grande discontinuità: nel 2021 il fatturato del settore è aumentato del 10,9%, rimbalzando in modo sostanziale dopo la prima fase di pandemia da Covid 19, arrivando ora a superare un valore aggregato stimato di 5 miliardi di euro. Le previsioni per il 2022 indicano un'ulteriore crescita dell'11,4% confermando la grande vivacità dell'Industria in questo periodo.

Le sfide legate alla ripresa post-pandemia e le incertezze portate dalla crisi ucraina vedono le organizzazioni clienti – private e pubbliche, grandi e piccole – ricorrere in maniera sempre maggiore alle società di consulenza, soprattutto in ambito sviluppo di scenari e ridefinizione della strategia, gestione della trasformazione, digitalizzazione di processi, prodotti e servizi.

La nostra ripresa, che nel 2020 era stata trainata prevalentemente dalle società di consulenza di grandi dimensioni, ha toccato nel corso del 2021 l'intero settore: anche le

imprese di minori dimensioni infatti registrano una crescita vicina alla doppia cifra. Un altro nostro punto di forza è che il Management Consulting continua ad abbinare la crescita del fatturato ad uno sviluppo di occupazione altamente qualificata: nel 2021 ha occupato quasi 46.000 professionisti laureati, con una crescita del +10,3%.

Le previsioni per il 2022 indicano un'ulteriore crescita dell'organico dell'11,4%, pienamente in linea con la stimata crescita del fatturato. Questa logica di investimento sulle risorse umane è particolarmente evidente nell'assunzione di neo-laureati: 3.300 solo nel 2021. Le prime evidenze sul 2022 confermano un continuo investimento nella ricerca di giovani talenti da parte delle società di consulenza.

In questo quadro ampiamente positivo Assoconsult come rappresentante del settore rileva alcune criticità. In particolare il pricing medio, nonostante la forte ripresa del mercato, è ancora in calo e la

presenza di figure femminili nelle posizioni apicali e nella struttura di partnership delle aziende nazionali ed internazionali è ancora limitata. Dall'Osservatorio, che realizziamo annualmente, risulta come le Società di consulenza siano molto presenti nelle grandi sfide che il paese sta affrontando: in primis la trasformazione digitale e, anche se in misura minore, la transizione ad un'economia più inclusiva e più sostenibile. La consulenza a supporto della trasformazione digitale rappresenta oltre il 30% del mercato. Ai temi generali della digital strategy e del digital marketing vengono affiancati interventi relativi a specifiche opportunità e sfide legate alle nuove tecnologie digitali, dall'Intelligenza Artificiale alla Cybersecurity. Contemporaneamente la consulenza a supporto della sostenibilità rappresenta oltre il 10% del mercato ed è prevista in forte crescita nel 2022. Le società di consulenza stanno supportando i loro clienti ad andare oltre un approccio tradizionale incentrato su certificazioni ambientali e CSR, per costruire una

vera e propria strategia di sostenibilità, con particolare attenzione alla circular economy.

In un contesto di mercato che di recente ha conosciuto molti cambiamenti e tuttora sta cambiando in maniera molto dinamica, Assoconsult sotto la mia Presidenza si è mobilitata per fornire un maggiore supporto informativo alle società di consulenza. L'Osservatorio sul Management Consulting, nato 13 anni fa con l'obiettivo di fornire le coordinate di massima su un settore che fino ad allora aveva confini e dimensioni poco definite, si è arricchito negli ultimi due anni di nuovi strumenti informativi.

In questo ambito le tre innovazioni più rilevanti sono l'affinamento delle metriche di analisi, l'istituzionalizzazione di un monitoraggio trimestrale sull'andamento del settore e il rafforzamento delle attività previsionali sulle tendenze di mercato. L'affinamento delle metriche di analisi affianca alla maggiore affidabilità, resa possibile dal monitoraggio di un panel longitudinale di rispondenti, nuove analisi basate sull'andamento delle diverse linee di business e dei diversi mercati serviti. Ne è nata così una matrice in grado di evidenziare le combinazioni di servizio/mercato più in crescita o viceversa più in calo. L'Osservatorio Flash, lanciato in piena emergenza sanitaria a marzo 2020 per il monitoraggio quindicinale dei principali indicatori gestionali delle società di consulenza, si è trasformato in un appuntamento trimestrale che fornisce un aggiornamento in tempo reale sull'andamento del mercato. Da ultimo le forti discontinuità registrate sul mercato e le richieste da parte degli associati hanno spinto ad allargare le indagini dell'Osservatorio, tradizionalmente incentrate sull'analisi del consuntivo dell'anno precedente, inserendo il preconsuntivo dell'anno in corso e alcune previsioni di massima sull'anno successivo. L'obiettivo di tutti questi interventi è quello di offrire riferimenti sempre più dettagliati ed aggiornati per monitorare i cambiamenti in atto nel mercato della consulenza e,

anche su questa base, disegnare le proprie strategie di sviluppo.

Quanto fin qui esposto si cala, per il nostro settore, in un momento di straordinaria importanza per il nostro Paese, caratterizzato dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, che rappresenta uno strumento fondamentale per stabilizzare, ricostruire e far ripartire l'economia Italiana.

Per Assoconsult è stato fondamentale sottolineare da subito l'importanza del ruolo che oggi la Consulenza può avere nel PNRR: è stato un impegno che la nostra Associazione ha preso fin dal marzo del 2021, con la mia audizione alla Commissione riunita Politiche Europee e Bilancio del Senato, in cui, come Associazione di Categoria, abbiamo evidenziato che il tema Centrale per il Paese è la capacità di fare "Execution", scaricando a terra le progettualità che saranno avviate sotto le macro missioni del PNRR. In questo il ruolo e le competenze della consulenza a supporto del mondo della Pubblica Amministrazione e delle imprese private destinatarie delle risorse del Piano possono rappresentare una preziosa risorsa.

Sono poi susseguiti incontri con diversi Ministeri per mettere a disposizione delle Istituzioni il know-how dei nostri associati. Il protocollo di intesa con il Ministero per la Transizione Digitale ed il recente accordo con Consip, agevolato dalla Ragioneria di Stato, sono due esempi dell'impegno che porteremo avanti nei prossimi anni. Il PNRR è difatti un'opportunità irripetibile di rilancio per il Paese, per cui è fondamentale lavorare in modo sinergico, tra di noi, con le istituzioni e con i tanti stakeholder. Il settore della consulenza in crescita costante, capace di affrontare la pluralità delle esperienze progettuali richieste dal Piano, ha un ruolo determinante in questa fase e ricorrere ad attori esterni nella fase di attuazione sarà la chiave di volta per il raggiungimento degli obiettivi richiesti. Riuscire a coinvolgere la consulenza, che significa anche

intensificare il ricorso alla formazione, può mettere in condizioni le imprese private, la PA e il sistema Paese tutto di usufruire dei fondi stanziati utilizzandoli al meglio anche in ottica di prospettiva, con una visione di lungo corso.

In un contesto di mercato che ha conosciuto molti cambiamenti e quotidianamente si trasforma con estrema dinamicità, consapevoli di come la natura stessa della Consulenza sia legata a concetti come specializzazione, approfondimento e visione, abbiamo deciso di arricchire l'Osservatorio di quest'anno con tre focus su Innovazione, Talento e Sostenibilità.

Tre temi importanti che nell'ultimo anno i nostri Gruppi di Lavoro hanno analizzato per soddisfare l'esigenza di portare sempre maggior attenzione su argomenti più che mai attuali. Per aiutare le imprese di ogni settore a sintonizzarsi su bisogni ed esigenze, e le nuove culture professionali ad avere una fotografia aggiornata e obiettiva del grado di innovazione e sostenibilità del sistema produttivo italiano. Sul tema innovazione abbiamo realizzato "Chi innova cresce - Italia 2021", il 1° Rapporto Innovazione di Assoconsult. Una ricerca condotta in collaborazione con il Centro Studi Confindustria e ISTAT.

Sulla ricerca di talenti e sul rapporto che con essi, soprattutto i più giovani, ha il nostro settore, abbiamo realizzato un focus centrato sul capitale umano ed il ruolo della Next Gen, argomento al centro di molte riflessioni sul futuro del nostro paese. Ci siamo per questo interrogati se le società di consulenza siano ancora capaci di attrarre, sviluppare e trattenere i migliori talenti e come sia possibile sviluppare una value proposition basata anche sulla loro capacità di essere "scuole di management", aumentando l'employability presso le aziende private e pubbliche. Molto attuale e decisivo per qualsiasi settore è oggi il tema della sostenibilità. L'obiettivo di Assoconsult e del gruppo di lavoro in ambito ESG è quello di contribuire ad uno sviluppo sempre più sostenibile attraverso una vi-

sione integrata e moderna, sia con i propri associati che con le imprese di consulenza che ancora non aderiscono a Confindustria, ma anche con le tante aziende clienti ed il Top Management Italiano. Siamo davanti ad una vera e propria evangelizzazione sul tema, in ogni ambito. Per questo quale prima iniziativa del Gruppo di Lavoro nato nel 2021 abbiamo condotto una survey interna con gli associati per invitarli ad interrogarsi sul livello di maturità, percezione e rispettive singole esigenze. La nostra idea è quella di fornire un contributo fattivo sul tema della sostenibilità alle aziende italiane di ogni settore e dimensione, fornendo uno strumento utile per veicolare i propri servizi. Sono arrivato al mio ultimo anno di mandato come Presidente di Asso-

consult e sono convinto, in rappresentanza di tutto il settore del Management Consulting, che la nostra professione possa contribuire a creare valore per il paese in diversi modi.

Abbiamo cominciato con il mio mandato a stimolare il dibattito sulla centralità dei temi della crescita all'interno dell'Associazione ed abbiamo avviato un percorso di posizionamento del valore della Consulenza sul mondo esterno Istituzionale, Pubblico e Privato.

Passato il peggio di un periodo difficile, ci aspetta ora un futuro imminente pieno di opportunità. La grande responsabilità che ereditiamo come settore, grazie ai numeri riportati nel nostro Osservatorio, ci obbliga ad impegnarci al meglio e sono certo che, in continuità, l'As-

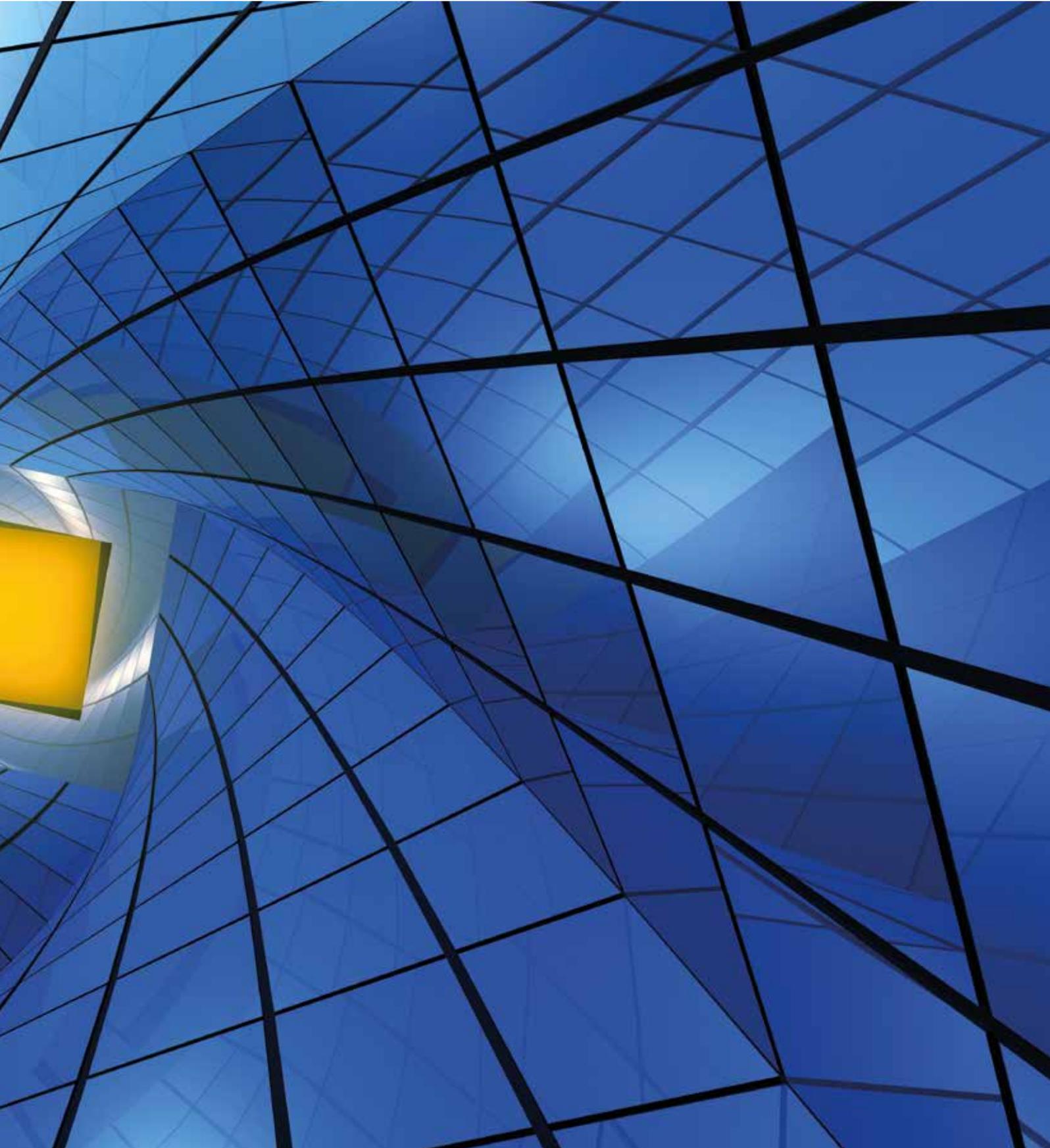
soziazione proseguirà con il percorso avviato negli ultimi 4 anni sotto la mia Presidenza, che ci ha garantito crescita degli associati, coesione di visione, collegialità di azione, visibilità esterna nel mondo confindustriale e governativo, impatto e presenza e di essere sempre più considerati un centro autorevole di generazione di competenza per il Paese.

Un ringraziamento speciale al mio Consiglio di Presidenza, ai due Direttori Generali con cui ho avuto il piacere di lavorare in questi anni e alla struttura di Assoconsult, per avere condiviso insieme questo percorso, nel segno del rispetto, del valore scambiato e della crescita collettiva della nostra Associazione.

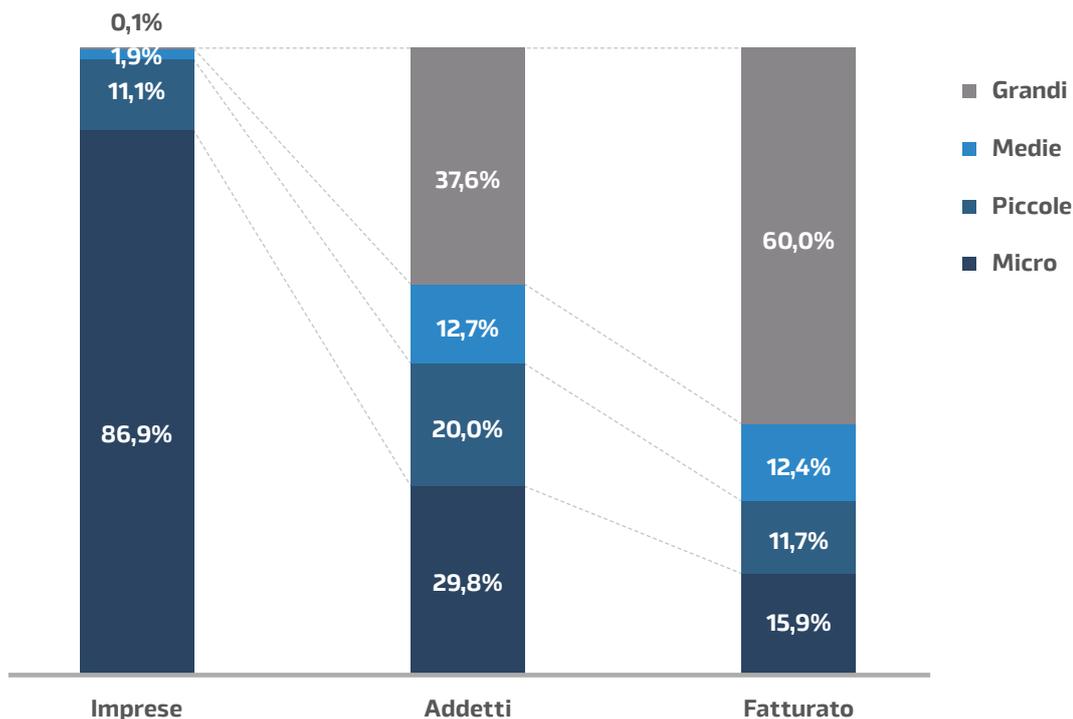




LA FOTOGRAFIA DEL SETTORE



Ripartizione delle società di Management Consulting per dimensione (anno 2021)



Il settore del Management Consulting in Italia è composto da circa 24.700 imprese, che generano un fatturato di oltre 5,1 miliardi di Euro, e impiegano oltre 52.000 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 21.500. Nel complesso queste imprese realizzano poco meno del 16% del fatturato del settore. Il loro peso è in continuo calo: nel 2010 rappresentavano infatti quasi il 30% del fatturato;

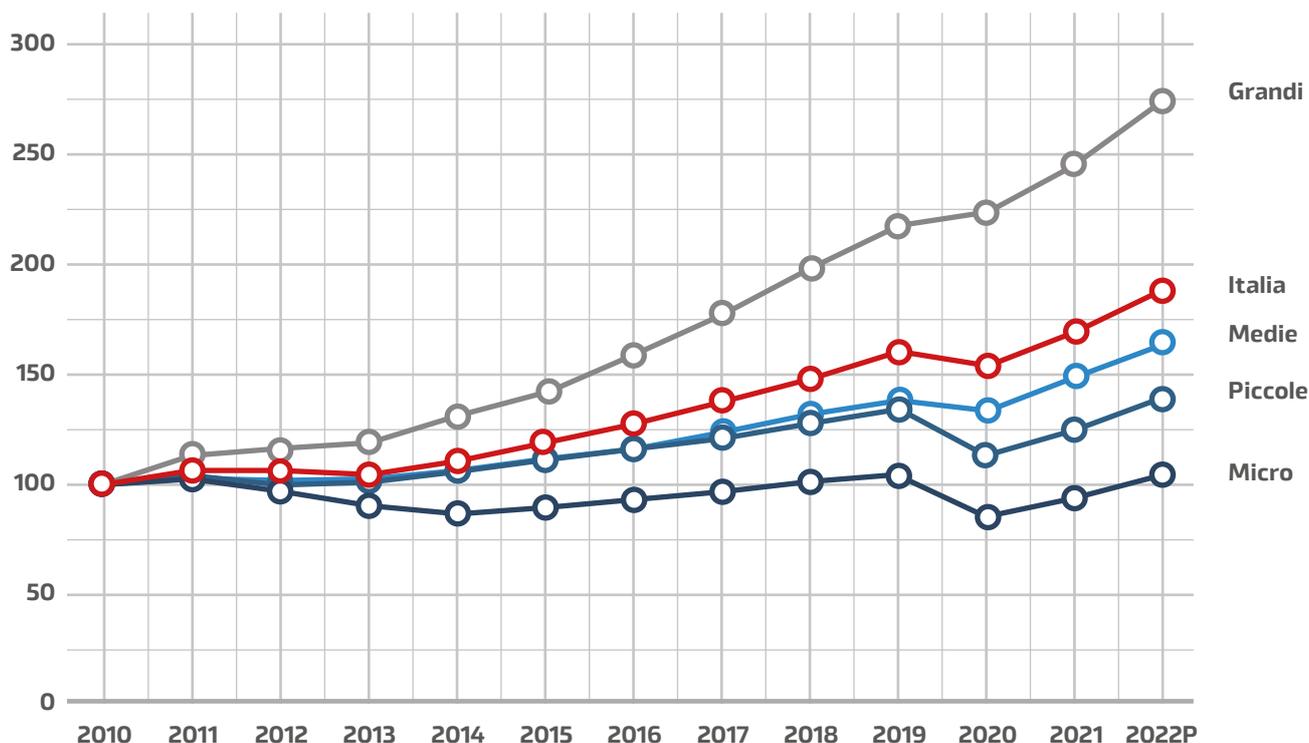
- le grandi società, con più di 50 addetti, sono 36. Esse realizzano circa il 60% del fatturato del settore. Il loro peso è in forte crescita: nel 2010 rappresentavano il 41% del fatturato.

A completamento del quadro:

- 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 meno del 12% del fatturato. Nel 2010 rappresentavano il 16%.

2 IL FATTURATO

Andamento del fatturato per classi dimensionali dal 2010 al 2022



Indice Fatturato Management Consulting 2010 = 100

Il Management Consulting nel 2021 ha generato un fatturato complessivo di 5,1 miliardi di euro, in aumento del 10,9% rispetto all'anno precedente. E' un aumento dovuto al recupero post emergenza sanitaria, superiore al preconsuntivo (+8,5%). Le previsioni per il 2022 sono decisamente positive: un'ulteriore crescita dell'11,4%.

Nel 2021, le grandi società di consulenza hanno ripreso a crescere ad un tasso molto sostenuto: +10,2% rispetto al +3,5% del 2020.

Le medie società di consulenza riescono a superare le difficoltà della pandemia, chiudendo il 2021 con una ripresa del 12,2%, dopo una perdita del 3,8% nel 2020. Le piccole e le micro società di consulenza sono cresciute rispettivamente del 10% e del 13,1%. E' stata una crescita molto sostenuta che però non è riuscita a coprire il calo registrato nel 2020 (rispettivamente del -15,6% e del -19,5%).

Nelle previsioni per il 2022, le grandi società di consulenza accelerano ulteriormente il loro tasso di crescita: +11,5%.

Le medie società di consulenza continuano il trend di crescita del 2020, prevedendo una ulteriore crescita del 10,1%.

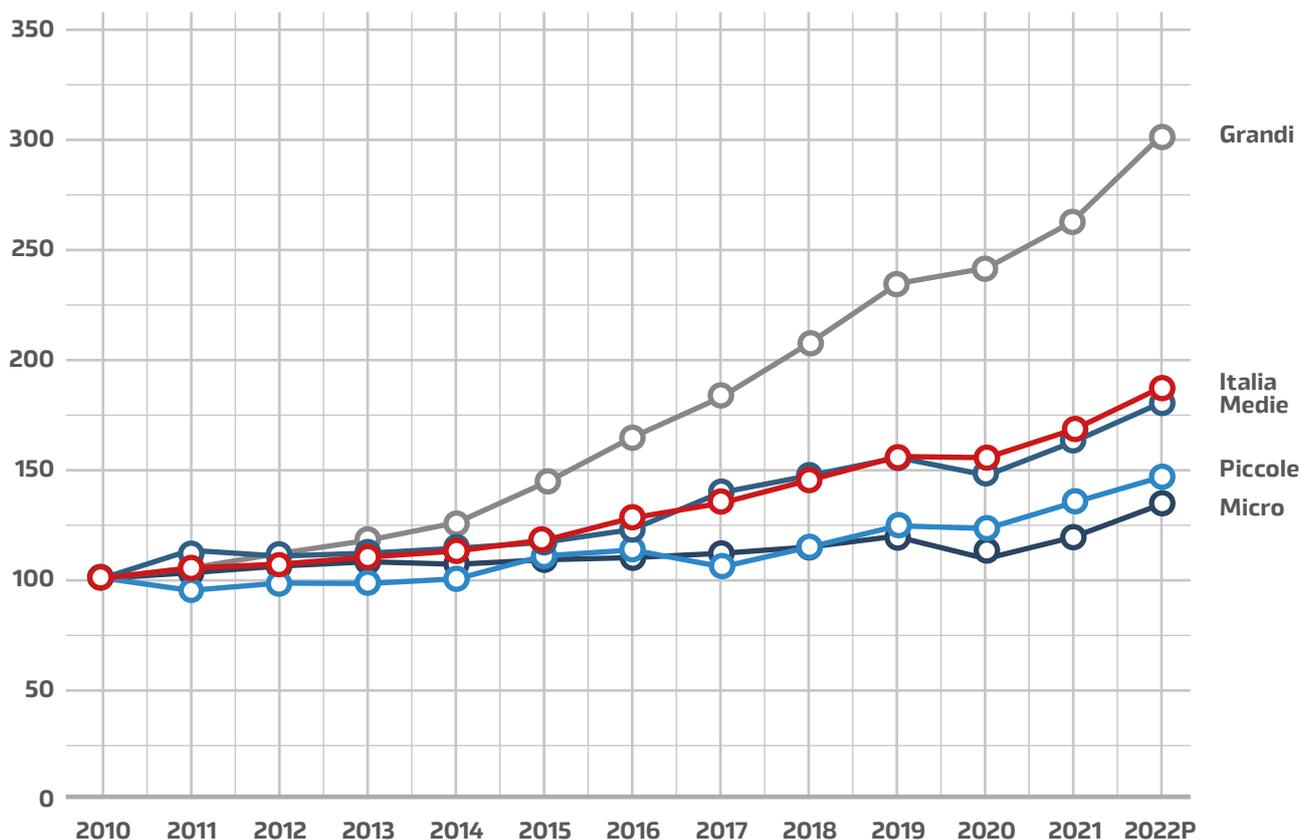
Le piccole imprese prevedono un aumento del 12,4%, posizionandosi al +4,3% rispetto al 2019.

Le micro società di consulenza prevedono anch'esse una crescita significativa rispetto al 2021 (+11,5%), riuscendo così a ritornare lievemente al di sopra del loro fatturato pre-crisi (+ 1,5% rispetto al 2019).

A partire dal 2010 il settore della consulenza è cresciuto ad un tasso medio del 5,4%, trainato dalle grandi società di consulenza che, mediamente, hanno aumentato il proprio fatturato dell'8,8% ogni anno. Le micro società di consulenza, invece, sono rimaste fondamentalmente stabili (+0,4% all'anno). In una posizione intermedia si ritrovano le medie e le piccole società di consulenza, con una crescita annua rispettivamente del 4,2% e del 2,7%.

3 L'OCCUPAZIONE

Andamento dei professional per classi dimensionali dal 2010 al 2022



Indice Professional Management Consulting 2010 = 100

Il Management Consulting nel 2021 ha occupato oltre 52.000 persone, tra cui i professional sono circa 45.900 (il 90% degli addetti del settore) e il personale di staff (segretariale e amministrativo) supera le 6.200 unità. L'occupazione dei professional è aumentata in misura lievemente inferiore all'aumento del fatturato (+10,3% rispetto a +10,9%).

Nel 2022 si prevede un aumento dell'11,3% nel numero di professional, sostanzialmente in linea con la crescita di fatturato (11,4%).

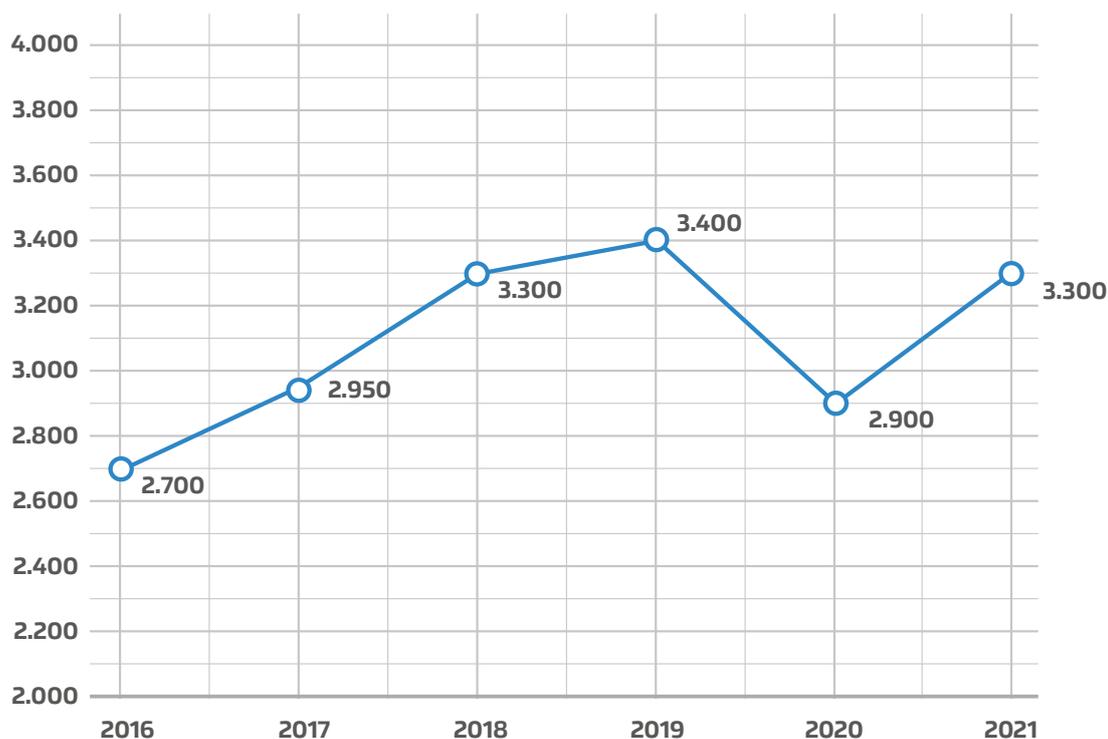
Un'analisi dell'occupazione di professional per classe dimensionale evidenzia che:

- Le grandi società nel 2021 aumentano il numero di professional in misura inferiore alla crescita del fatturato (+9,5% a fronte di un +10,2% nel fatturato). Nel 2022, invece, lo aumentano in maniera molto maggiore (+14,1% a fronte del +11,5% nel fatturato);

- Le medie società aumentano i professional in misura inferiore alla crescita del fatturato: nel 2021 +9,8% rispetto ad un +12,2% nel fatturato e nel 2022 +7,4% rispetto ad un +10,1%;
- Le piccole società di consulenza aumentano i professional in maniera costante (10,5% nel 2021 e 10,7% nel 2022), pur a fronte di aumenti crescenti di fatturato (rispettivamente 10% e 12,4%).
- Le micro società di consulenza aumentano i professional in misura sempre inferiore all'aumento di fatturato: 11,5% nel 2021 e 9,4% nel 2022, a fronte di aumenti del fatturato del 13,1% e dell'11,5%.

A partire dal 2010 l'occupazione dei professional è cresciuta ad un tasso medio del 5,4%, allineata alla crescita media del fatturato. Le grandi società di consulenza hanno aumentato l'occupazione del 9,6% ogni anno, mentre le altre società sono cresciute a tassi medi annui compresi tra il 2,4% e il 5%.

Andamento delle assunzioni di neo-laureati dal 2016 al 2021



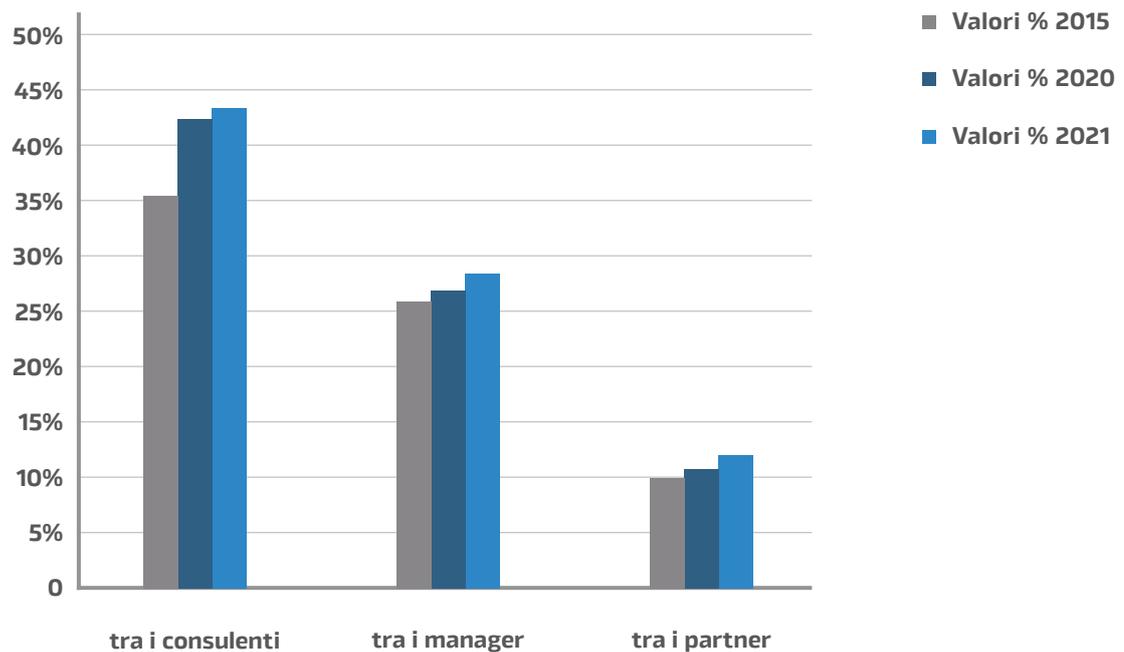
Nel corso del 2021 il mercato del lavoro nella consulenza è stato molto dinamico.

Le società di consulenza di grande e media dimensione hanno assunto un numero di professional pari a circa 6.150 unità, equivalenti al 26% circa dei professional in organico a fine anno. A fronte di queste entrate sono usciti oltre 4.000 professional, pari a circa il 17% dell'organico, con un saldo positivo pari a oltre 2.100 nuove unità.

Più contenute sono le dinamiche di entrata/uscita nelle imprese di minori dimensioni: le entrate sono attorno al 14% degli organici e le uscite attorno al 4%. Si tratta di percentuali decisamente più elevate rispetto a quelle che negli ultimi anni hanno caratterizzato questo segmento di consulenza.

Nel corso del 2021, circa il 64% dei nuovi assunti aveva già esperienza lavorativa, spesso in un'altra società di consulenza. Il restante 36% delle nuove assunzioni è rappresentato da 3.300 neo-laureati, assunti in prevalenza da società di consulenza di grande e media dimensione, dove rappresentano attorno al 52% delle nuove assunzioni. L'assunzione di neolaureati è risultata al di sotto del picco del 2019, ma comunque pari ad oltre il 13% dell'intera occupazione del settore di professional. Il settore della consulenza conferma quindi il suo importante ruolo nella creazione di occupazione qualificata e nello sviluppo di future figure manageriali, con un percorso di carriera che, per molti di loro, vedrà, dopo un'esperienza di 2-4 anni in consulenza, il passaggio in un'azienda manifatturiera o di servizi.

Incidenza delle donne nei diversi ruoli: confronto tra il 2015, il 2020 e il 2021



Nel 2021 la presenza delle donne è molto differente nei diversi livelli dell'organizzazione:

- sono pari a quasi il 44% a livello di consulenti
- scendono al 28% a livello di posizioni manageriali
- si fermano a poco più dell'11,5% quando si considerano i partner.

Comunque, un confronto con il 2020 (e con il 2015) mette in evidenza come il settore del management consulting abbia fatto dei progressi nella direzione del gender balance:

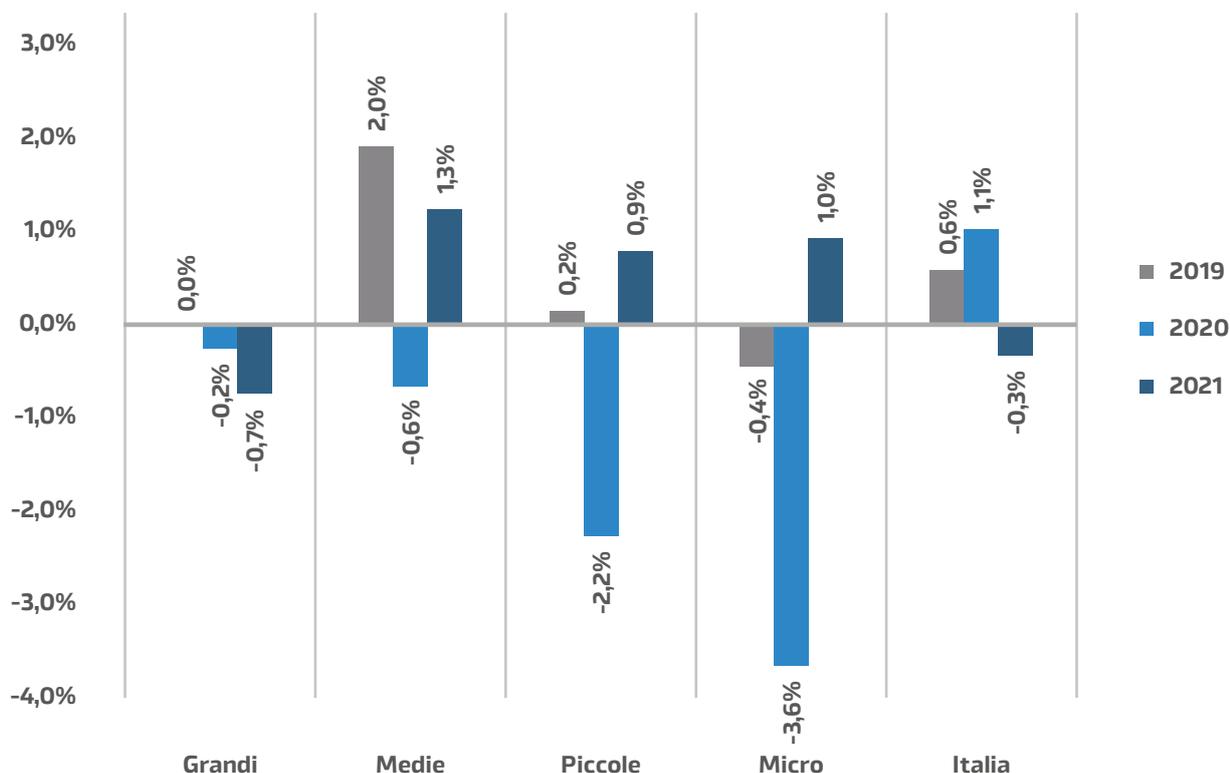
- è aumentata la presenza di consulenti donne, dal 42,8% al 43,9% (era il 35,4% nel 2015)
- cresce, anche se in maniera più ridotta, la presenza di donne manager, dal 27,1% al 28,3% (era il 25,9% nel 2015)

- risulta in crescita anche la presenza di donne partner, dal 10,7% all'11,6% (era il 10,3% nel 2015).

In contro tendenza, però, la percentuale di neo-assunte donne è in calo: è di poco inferiore ad un terzo delle nuove assunzioni. Si tratta di un calo nella quota percentuale di assunzioni che riguarda anche le grandi società di consulenza. Questo evidenzia come le società di consulenza stiano ancora facendo fatica a coinvolgere le donne in un percorso di carriera che non viene ritenuto sempre in grado di garantire un buon work-life. Si tratta comunque di cambiamenti che, anche se lentamente, nel loro complesso vanno in direzione di una maggiore parità di genere.

6 IL PRICING

Pricing medio per giornata in Euro (triennio 2019-2021)



Il prezzo medio della giornata di consulenza nel 2021 è pari a 791€, in calo dello 0,3% rispetto all'anno precedente.

Questo valore complessivo nasce da un calo dello 0,7% nel pricing delle grandi imprese, che non riesce ad essere compensato da una crescita attorno al +1% del pricing in tutte le altre classi dimensionali. Peraltro, nel caso delle piccole e delle micro, questa ripresa nel pricing non riesce a compensare il calo dell'anno precedente.

Va evidenziato come nel 2020 l'incremento nel pricing medio registrato a livello Italia, pur a fronte di un calo in tutte le diverse classi dimensionali, sia imputabile al crescente peso delle grandi società di consulenza che lavorano con un livello di pricing mediamente superiore a quello delle altre società di consulenza.

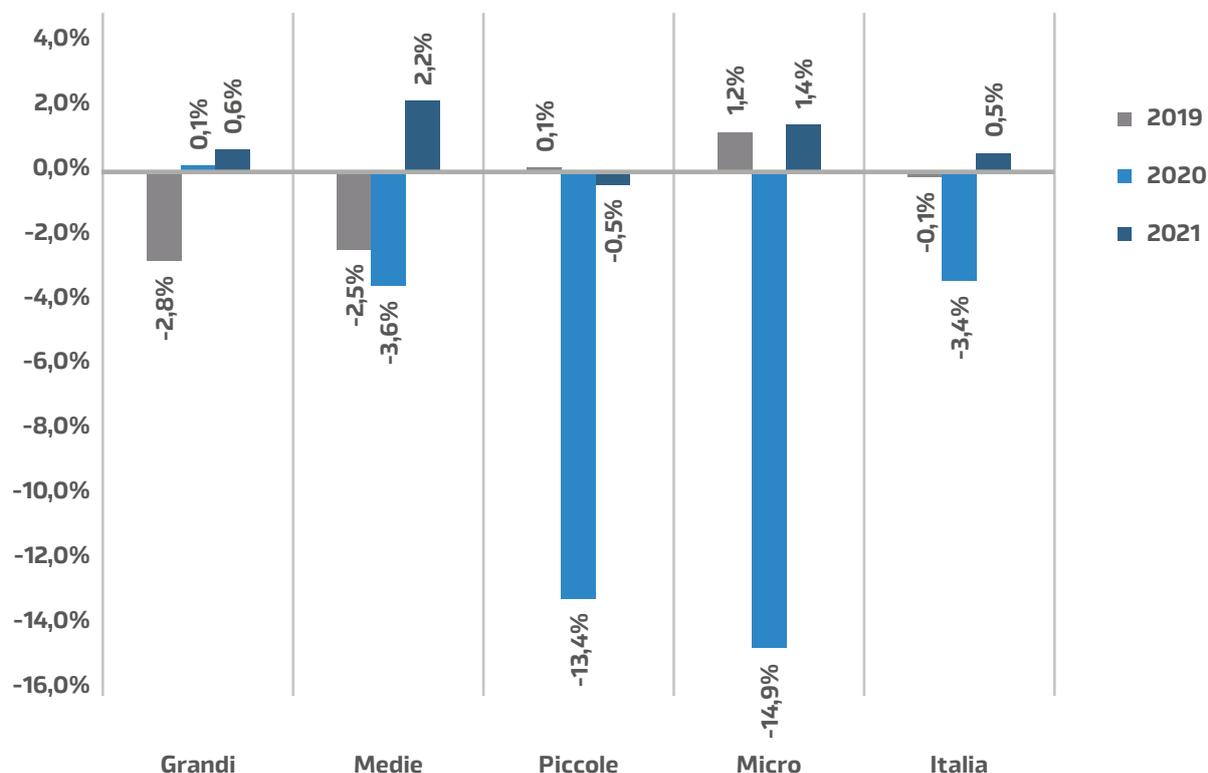
Rimane, infatti, sempre molto elevato il divario nelle tariffe medie delle diverse classi dimensionali: le gran-

di società di consulenza vendono i propri servizi ad un prezzo medio di oltre il 70% superiore a quello delle micro: 897€ rispetto a 522€. Le medie e le piccole società di consulenza si trovano in una situazione intermedia (rispettivamente 761€ e 644€).

Un'analisi del trend dei prezzi negli scorsi 10 anni evidenzia che le tariffe del settore nelle diverse classi dimensionali siano 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 del 2% annuo nelle micro. Le tariffe delle grandi imprese ogni anno sono scese in media dello 0,8% e quelle delle piccole dello 0,5%.

Nell'ultimo triennio, nonostante la crisi del 2020, questo trend di calo dei prezzi sta rallentando e iniziano a presentarsi situazioni di ripresa dei prezzi.

Fatturato medio annuo per professional in Euro (triennio 2019-2021)



Il fatturato per professional, tipico indicatore di produttività del settore, è pari a circa 112 mila euro annui, in leggero aumento rispetto all'anno precedente (+0,5%). Rimane ancora da recuperare in gran parte il calo del 3,4% registrato nel 2020.

Nel corso del 2021 l'aumento nella produttività per professional ha toccato tutte le classi dimensionali ad eccezione delle piccole società di consulenza che, dopo il crollo del 2020, anche nel 2021 fanno registrare un lieve calo (-0,5%).

Rimane molto grande il divario di fatturato per professional tra le micro e le grandi società di consulenza: le prime si attestano in media poco al di sopra dei 61 mila euro, mentre le grandi società di consulenza superano i 165 mila euro di fatturato per professional. Le piccole società hanno valori comparabili a quelli delle micro

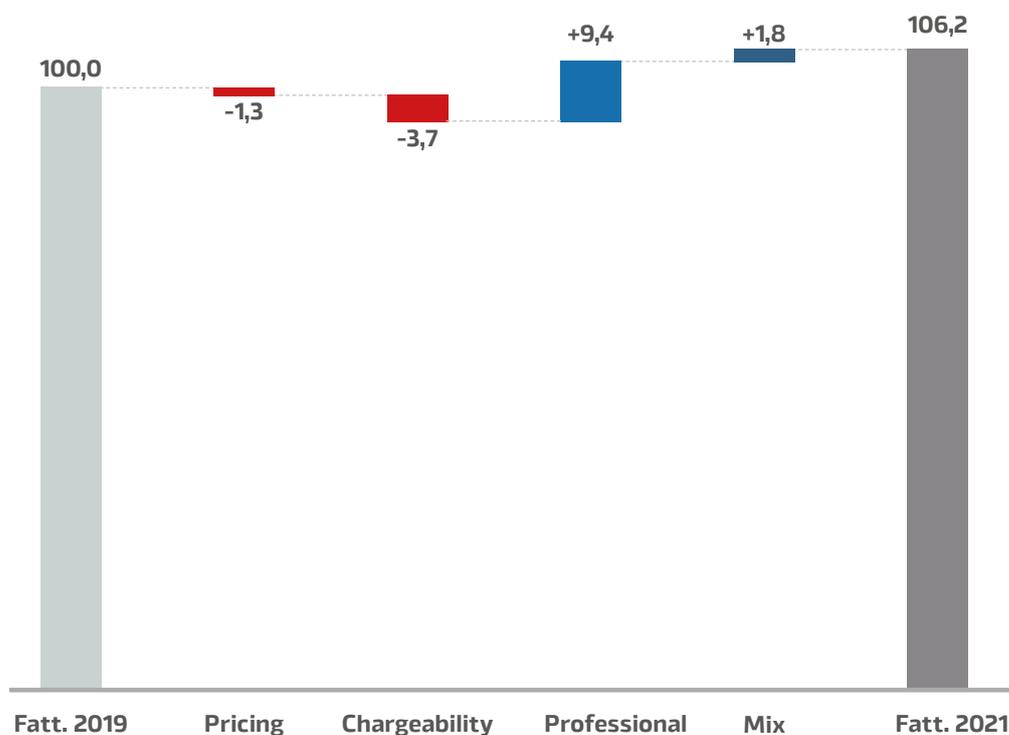
(70 mila rispetto a 61 mila), mentre le medie società di consulenza si trovano in una situazione intermedia (oltre 117 mila Euro).

Le previsioni per il 2022 indicano, a fronte di una sostanziale stabilità a livello Italia (+0,1%), un calo di produttività del 2,3% a seguito di un aumento nell'occupazione decisamente maggiore dell'aumento di fatturato (+14,1% rispetto a +11,5%).

Un confronto con i valori del 2010 evidenzia a livello aggregato Italia una sostanziale stabilità nel fatturato medio per professional. Nonostante in tutte le classi dimensionali (ad eccezione delle medie aziende) si registri un calo di produttività, il crescente peso delle grandi società di consulenza, con un pricing e una produttività più elevate, portano ad un aumento della media Italia.

8 LA DINAMICA DEL FATTURATO

Determinanti dell'evoluzione del fatturato dal 2019 al 2021



La crisi del 2020 e la ripresa del 2021 hanno avuto come risultato aggregato una crescita netta del fatturato pari al 6,2%.

Questa crescita è stata raggiunta nel biennio 2020-21 grazie ad un aumento del 9,4% nei professional impiegati dalle aziende. (Si è passati da 42 mila a quasi 46 mila professional).

In questi due anni le società di consulenza hanno lavorato con un livello medio di chargeability e di pricing in calo rispettivamente del 3,7% e dell' 1,3%.

L'aumento del peso delle grandi aziende di consulenza, che per loro natura hanno un fatturato per addetto più elevato della media, ha pesato positivamente sul mercato (effetto mix del +1,8%)

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

Da un lato, nel biennio 2019-21 le grandi società di consulenza hanno visto una crescita media di fatturato e occupazione rispettivamente pari al 14,1% e al 13,2%, con un pricing in calo (-0,9%) e una chargeability in aumento (+1,7%).

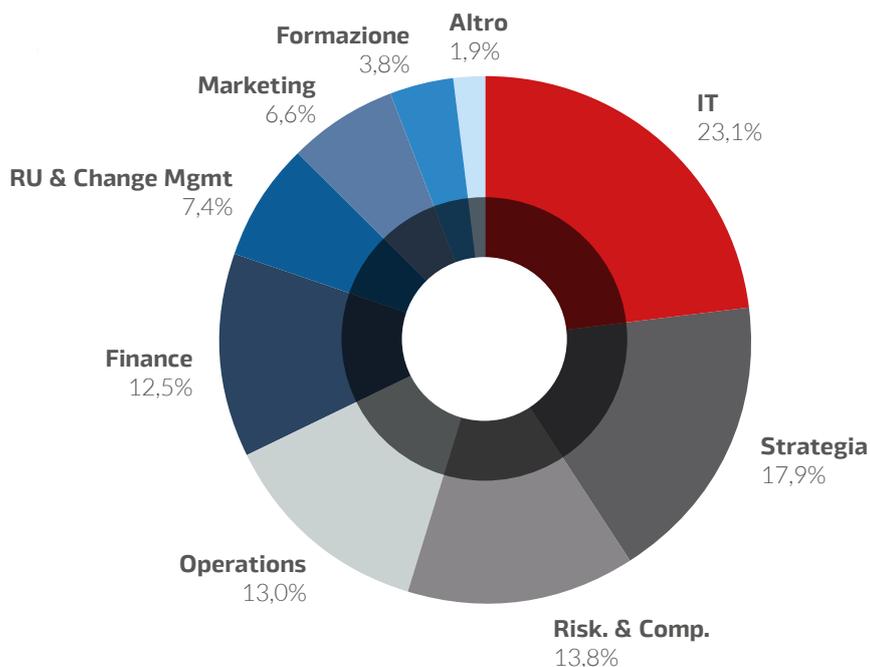
Dall'altro lato, nel biennio 2019-21 le micro società di consulenza, nonostante un forte calo di fatturato (-9%), hanno aumentato l'occupazione (+5,5%). Tutto questo, in una situazione di prezzi in calo (-2,6%), ha causato una forte contrazione della chargeability (-11,8%).

Le medie società di consulenza si avvicinano al trend delle grandi, anche se con una più contenuta crescita nel fatturato abbinata ad una crescita media nel pricing.

Le piccole società di consulenza ricalcano in parte il trend delle micro, anche se hanno già recuperato la maggior parte del calo di fatturato e di pricing del 2020.

9 LE AREE DI SPECIALIZZAZIONE

Distribuzione del fatturato per aree di specializzazione (anno 2021)



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 2021 le tipologie più richieste sul mercato italiano e, nel loro complesso, pesano poco più del 40% del fatturato.

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

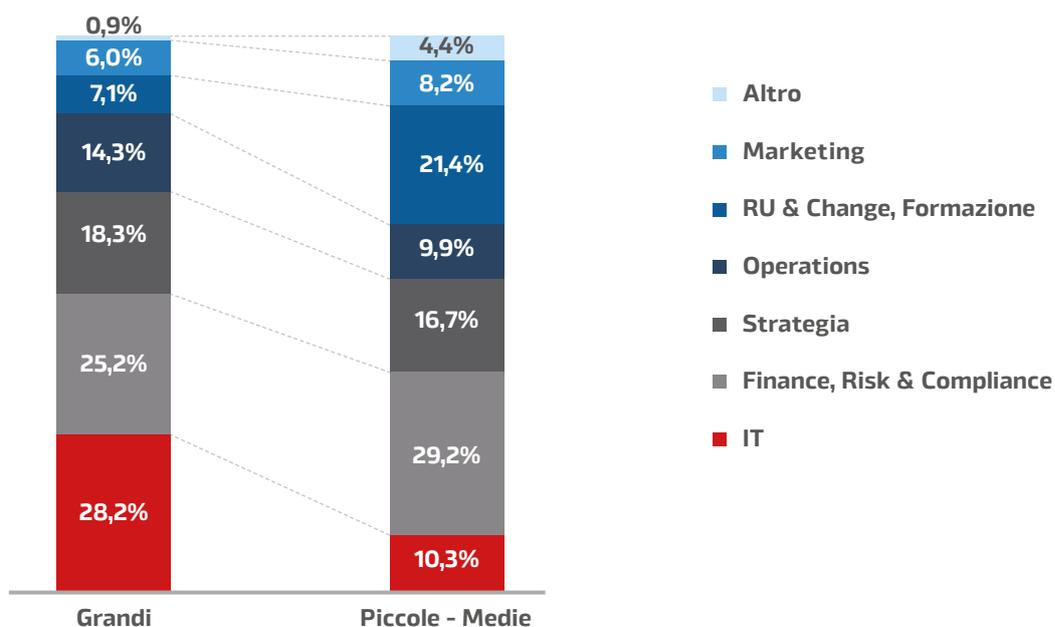
- Area IT è in leggera flessione passando dal 23,6% del 2020 al 23,1%, anche se è cresciuta in valore assoluto del 7,9%. Va evidenziato come la consulenza legata alla trasformazione digitale pervada molte aree funzionali, andando ben oltre il solo ambito IT;
- Strategia continua il trend positivo dell'anno scorso, passando dal 17% al 17,9%, con una crescita in valore assoluto del 15,7%. Una parte crescente delle sue attività sono legate alla digital strategy.

I progetti di consulenza legati a Risk & Compliance, Operations e Finance si confermano tre linee di attività molto rilevanti e dalle dimensioni abbastanza simili. Nel 2021 hanno, però, evidenziato andamenti diversi. Risk & Compliance registra una forte crescita in valore assoluto (+17,2%) passando dal 13% del 2020 al 13,8% come quota di mercato. Operations e Finance registrano invece una crescita più moderata e vedono ridursi la loro quota di mercato: Operations dal 13,7% al 13%, Finance dal 12,9% al 12,5%.

L'area delle Risorse Umane e Change Management e l'area della Formazione registrano entrambe una limitata crescita di fatturato (attorno al 5%) e vedono ridursi le loro quote di mercato rispettivamente dal 7,7% al 7,4% e dal 4,1% al 3,8%.

L'area Marketing fa registrare il tasso di crescita più elevato: +20,3% rispetto al 2020. La sua quota di mercato sale dal 6,1% al 6,6%.

Composizione del fatturato per area di specializzazione – Confronto dimensionale (anno 2021)



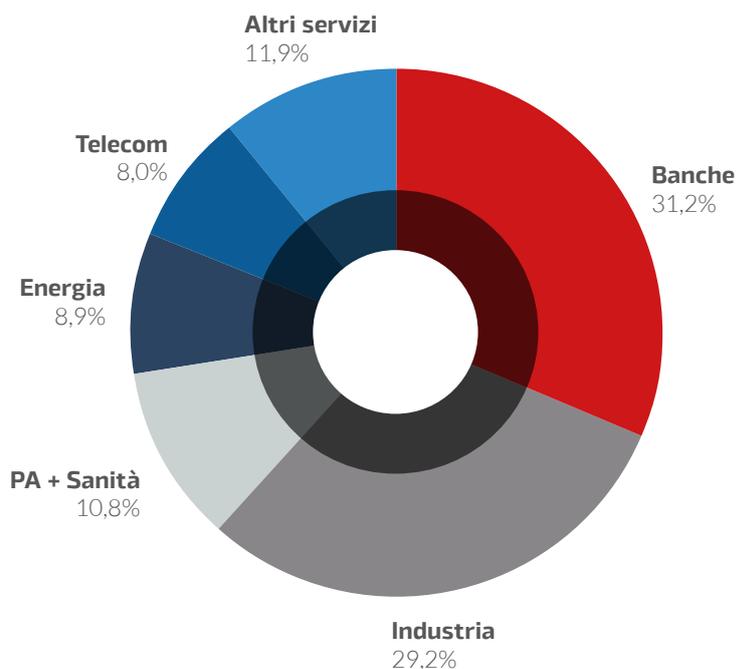
L'analisi delle aree di specializzazione non comprende le micro società di consulenza

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

Per le grandi società di consulenza, l'area IT (pari al 28,2%), l'aggregato Finance, Risk & Compliance (pari al 25,2%) l'area Strategia (pari al 18,3%) sono le linee di attività più rilevanti. Segue l'area Operations (pari al 14,3%). La consulenza legata alle Risorse Umane (comprensiva della formazione) riveste un peso decisamente più contenuto, circa il 7,1%. La consulenza su Risk & Compliance e, in misura minore, quella sulla Strategia hanno trainato la crescita nel 2021.

Le medie e piccole società sono molto meno impegnate sul versante della consulenza nelle aree dell'IT, delle Operations e della Strategia. Sono invece molto più focalizzate sui temi di Finance e di Risk & Compliance (con il 29,2% complessivo) e sull'area delle Risorse Umane e della Formazione, dove sviluppano il 21,4% del loro fatturato. La consulenza sulle Risorse Umane ha fatto registrare una crescita molto limitata, mentre è stata la consulenza sulla Strategia a trainare la crescita di fatturato nel 2021.

Distribuzione del fatturato per settore di attività (anno 2021)



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

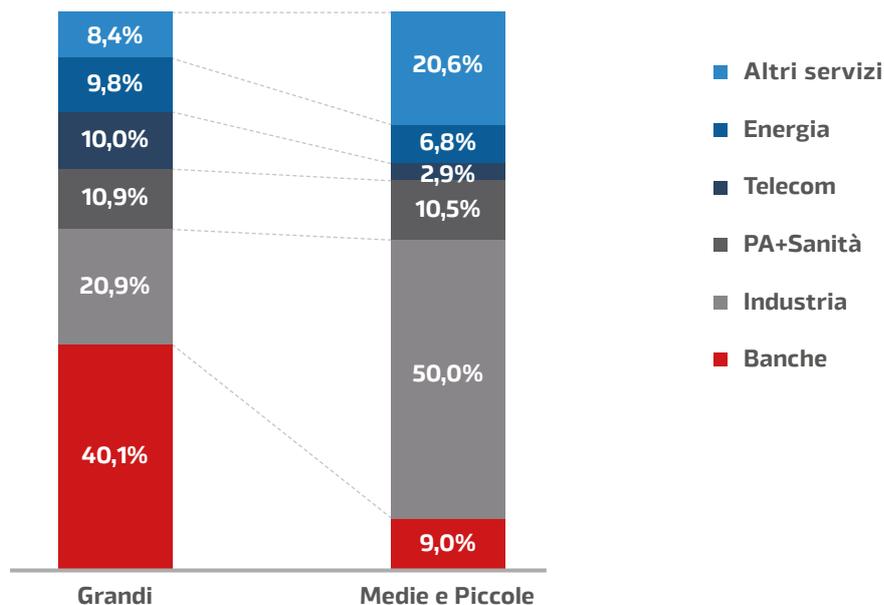
Nel 2021, le Banche/Servizi Finanziari rappresentano il principale utilizzatore dei servizi di consulenza, superando per la prima volta l'Industria. Il valore dei suoi contratti di consulenza cresce del 14,5% mentre la sua quota di mercato sale dal 30,1% del 2020 al 31,2%

L'Industria - dopo il calo di fatturato del 2020 - torna a crescere in valore assoluto, anche se ad un tasso molto contenuto (+2,4%). La sua quota di mercato scende dal 31,6% del 2020 al 29,2%. All'interno di questo settore sono i beni di consumo durevole e i beni industriali che hanno fatto registrare i maggiori problemi. La consulenza nel settore dell'Energia e Utilities e quella nel settore delle Telecomunicazioni e Media nel

corso del 2021 crescono decisamente in valore assoluto (rispettivamente del 14,2% e dell'8,6%) mentre rimangono sostanzialmente stabili in termini di quota di mercato (rispettivamente attorno all'8,9% e all'8%). Gli Altri Servizi (comprensivi dei Trasporti e della distribuzione) registrano un incremento molto significativo nella domanda (16,1%) e salgono ad una quota di mercato dell' 11,9%.

Il Settore Pubblico (comprensivo della Sanità) cresce del 15,5% in valore assoluto, caratterizzandosi come il settore che cresce maggiormente nel 2021. La sua quota di mercato è sostanzialmente stabile, passando dal 10,9% del 2020 al 10,8%.

Composizione del fatturato per settore servito – Confronto dimensionale (anno 2021)



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 oltre 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 invece comparativamente più limitata: rappresenta per loro meno del 21% del fatturato.

Le società di piccola-media dimensione operano invece prevalentemente nel settore manifatturiero, che genera il 50% del loro fatturato. Relativamente al settore terziario, queste società si concentrano sugli "Altri Servizi", che pesano oltre il 20% sul loro fatturato, mentre sono comparativamente molto meno presenti nei Servizi Finanziari e nelle Telecomunicazioni e Media. La forte presenza delle società di minori dimensioni nei settori dell'Industria e degli Altri Servizi (i due settori che più hanno risentito dell'emergenza sanitaria) è uno dei motivi del significativo calo di fatturato che hanno registrato.

Trend dei principali settori/aree di specializzazione (anno 2021)

	Strategia	Information Technology	Operational Improvement	Financial e Performance Mgmt	Risorse Umane e Change Mgmt	Marketing e Customer Mgmt	Risk Mgmt e Compliance	Totale
Industria		-	+		--	++	--	2,4%
Servizi Finanziari	+				-		++	14,5%
Energy + TelCo + Altri servizi	++	+		+		-	++	13,3%
PA	++	+		-	-	+	+	15,5%
Totale	15,7%	7,9%	5,0%	7,2%	5,3%	20,3%	17,2%	

Legenda:

++ in forte crescita; + in crescita; - in contrazione; -- in forte contrazione.

L'analisi della matrice settori/aree di specializzazione è stata sviluppata unicamente con riferimento alle grandi società di consulenza.

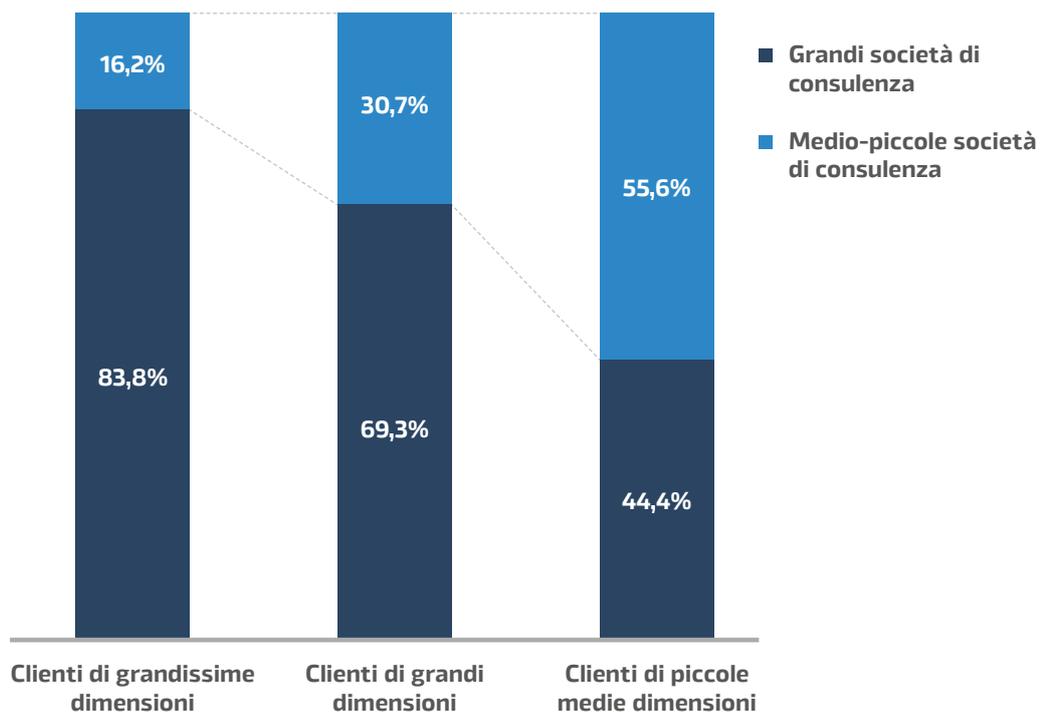
L'analisi combinata dei principali settori serviti e delle principali aree di specializzazione, realizzata con riferimento alle imprese di maggiori dimensioni, porta alla luce i seguenti trend:

- nell'Industria, un trend generale di contrazione del fatturato è ricollegabile prevalentemente ad un forte calo nelle aree del Risk & Compliance e delle Risorse Umane & Change Mgmt, solo parzialmente bilanciato da una crescita nelle Operations;
- nei Servizi Finanziari, la crescita di fatturato è trainata da Risk & Compliance e, in misura più limitata, dalla Strategia;
- negli altri servizi privati (comprensivi di Energy e Utilities, Telecom e Media, GDO e Logistica) il forte aumento di fatturato è trainato da Strategia e Finance e Risk & Compliance.
- nella PA, la crescita del settore è trainata dalla Strategia, seguita dall'IT e da Risk & Compliance. Non brillanti in questo settore le performance di Finance e di Risorse Umane e Change Mgmt.



14 I CLIENTI SERVITI – IL SETTORE PRIVATO

Ripartizione degli acquisti di servizi di consulenza per dimensione dell'azienda cliente (anno 2021)



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

Nel 2021 le aziende private hanno acquistato servizi di consulenza per poco più di 3,8 miliardi di euro, così distribuiti:

- il 51,1% da parte di imprese clienti di grandissime dimensioni (con un fatturato maggiore di 500 milioni);
- per il 27% da imprese clienti di grandi dimensioni (con un fatturato compreso tra i 50 e i 500 milioni);
- per il 21,9% da imprese clienti di piccole-medie dimensioni (con un fatturato inferiore ai 50 milioni).

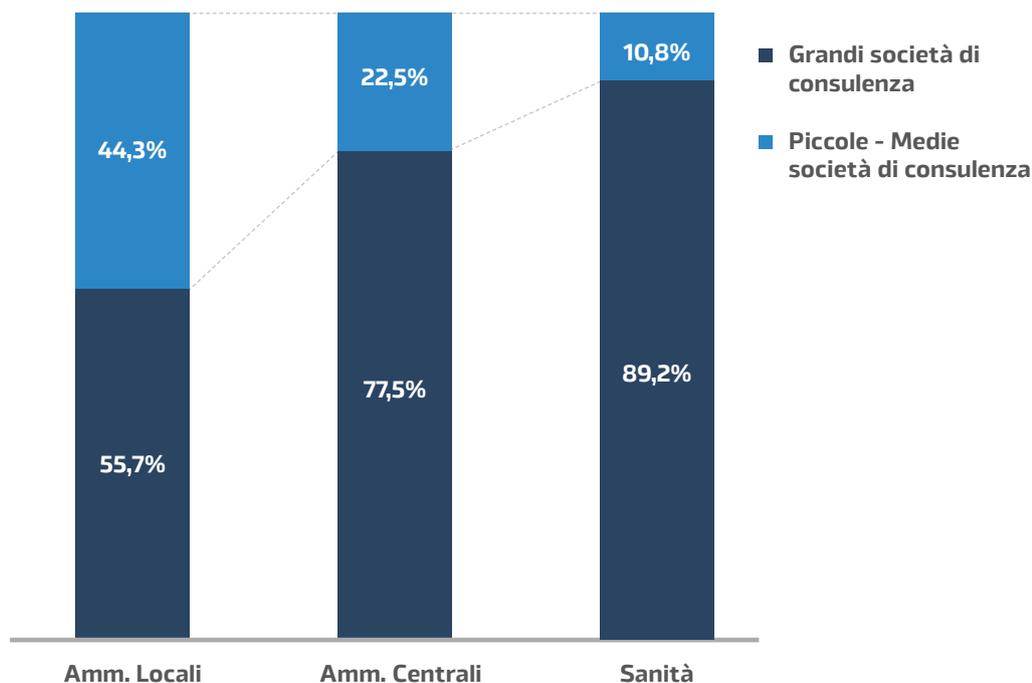
Nel corso del 2021, le imprese clienti di grandissime dimensioni hanno leggermente aumentato la loro domanda di consulenza (+6,5%), mentre le imprese clienti di piccole-medie dimensioni hanno notevolmente aumentato i servizi di consulenza richiesti (+20,2%).

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

In particolare:

- le grandissime imprese acquistano circa l'83,8% della consulenza dalle grandi società di consulenza;
- le grandi imprese hanno un portafoglio fornitori più bilanciato, con una presenza, per il 30,7%, di piccole e medie aziende di consulenza;
- le piccole-medie imprese si rivolgono prevalentemente a piccole-medie società di consulenza (il 55,6% dei loro acquisti di consulenza).

Ripartizione degli acquisti di servizi di consulenza per tipologia di amministrazione cliente (anno 2021)



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

Nel 2021 il settore pubblico ha acquistato oltre 468 milioni di euro di servizi di consulenza, così ripartiti:

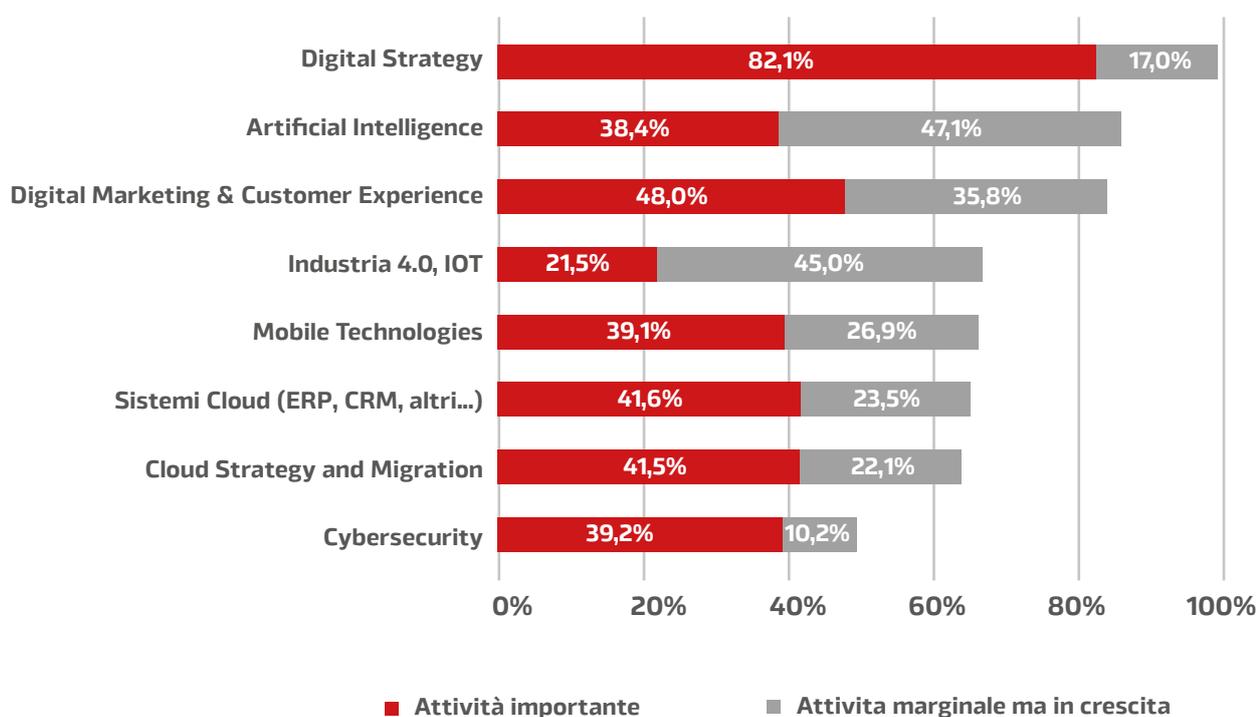
- per il 57,1% da parte delle Amministrazioni Centrali (comprehensive anche degli Enti Parastatali e delle Agenzie);
- per il 31,1% dalle Amministrazioni Locali;
- per l' 11,8% dalla Sanità.

Nel corso del 2021, la domanda di consulenza da parte delle Amministrazioni Centrali e della Sanità è aumentata in maniera considerevole (+13,7 e +11,3%) ed è stata soddisfatta in maniera prevalente da grandi società di consulenza. La domanda di consulenza da parte delle Amministrazioni Locali è invece cresciuta in maniera molto più limitata (+2,9%).

La distribuzione dello spending vede le Amministrazioni Centrali e le Aziende Sanitarie rivolgersi prevalentemente alle grandi società di consulenza, che coprono tra il 77,5% e l'89,2% 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.

Le grandi società entrano in maniera crescente anche su progetti delle Amministrazioni Locali, dove però le piccole società di consulenza, che possono sfruttare a loro favore un forte radicamento sul territorio, mantengono una quota del 44,3%.

Percentuale di società con una determinata attività nel loro portafoglio di offerta su trasformazione digitale (anno 2021)



Questi dati sono ponderati con il fatturato della classe dimensionale e sono relativi solo alle società di consulenza per le quali la trasformazione digitale è una tematica rilevante

Nel 2021 la consulenza a supporto del digitale rappresenta nel suo complesso circa il 30% del mercato.

Il 70% di questi progetti è portato avanti da grandi società di consulenza: per il 19% di queste società la trasformazione digitale incide in maniera rilevante sul proprio fatturato (tra il 10 e il 40%), per il 48% di queste società invece rappresenta oltre il 40% del proprio fatturato.

Il 10% di questi progetti è portato avanti da società di consulenza di media dimensione.

Il 20% di questi progetti è portato avanti da piccole società di consulenza, con il 27% di queste società che non hanno la trasformazione digitale nel loro portafoglio di offerta e solamente il 17% di queste società che sono fortemente specializzate in quest'ambito.

La quasi totalità delle società di consulenza per le quali la trasformazione digitale rappresenta una linea di bu-

siness rilevante, offre servizi di supporto alla "Digital Strategy" e oltre l'80% delle società di consulenza offre servizi di "Digital Marketing & Customer Experience".

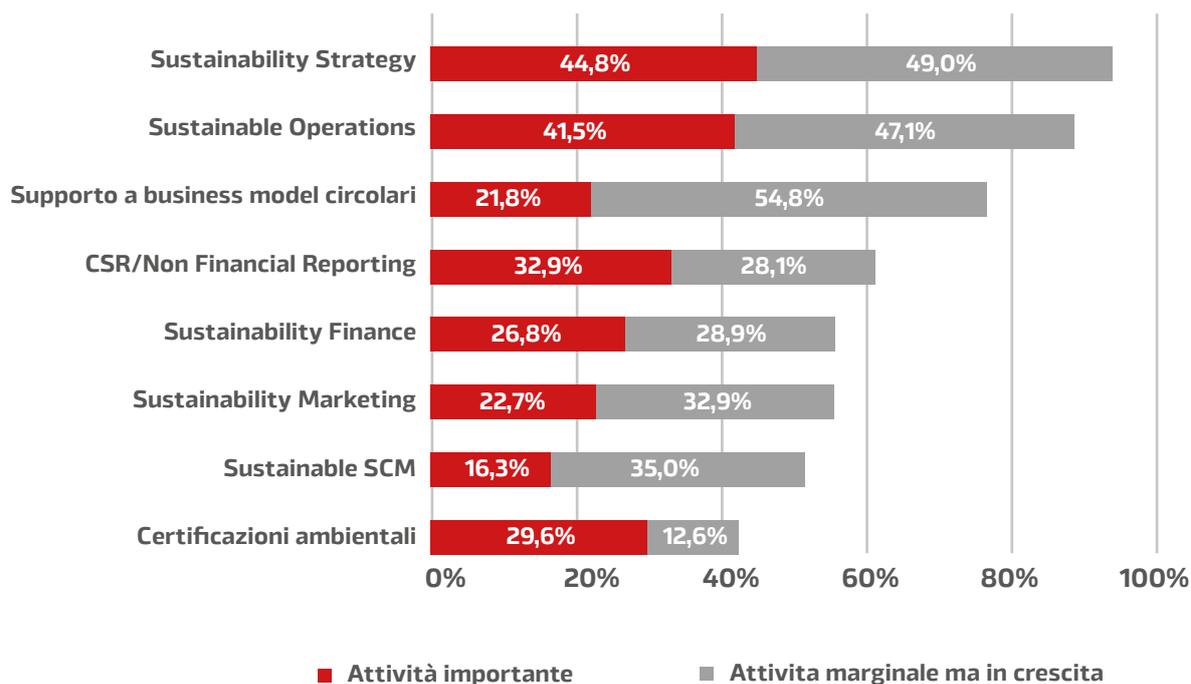
Tra i trend più innovativi continua la crescita dei progetti legati alla "Intelligenza Artificiale", alla "Industria 4.0/IOT".

Crescono in maniera significativa anche i progetti legati ad applicazioni mobile e in cloud (ERP e CRM).

La "Cybersecurity" è in forte crescita ma, per l'elevato livello di competenze tecniche che richiede, risulta offerta solo dal 50% delle società di consulenza per le quali la trasformazione digitale rappresenta una linea di business rilevante.

Crescono anche le attività legate alla "Blockchain", anche se rimangono in larga parte attività marginali nel portafoglio di offerta.

Percentuale di società che offrono una determinata attività su sostenibilità/green (anno 2021)



Questi dati sono ponderati con il fatturato della classe dimensionale e sono relativi solo alle società di consulenza per le quali la sostenibilità/green è una tematica rilevante

Nel 2021 la consulenza a supporto della sostenibilità (comprensiva del green) rappresenta nel suo complesso circa il 9% del mercato, in calo rispetto all'11% del 2020. Anche se rimane ancora una nicchia coperta in maniera prevalente da società di piccole-medie dimensioni specializzate, le grandi società di consulenza iniziano ad affacciarsi su questo tema.

Il 50% di questi progetti è portato avanti da società di piccola dimensione: per il 37% di queste società la sostenibilità/green incide in maniera rilevante sul proprio fatturato (tra il 10 e il 40%), per il 10% di queste società invece rappresenta oltre il 40% del proprio fatturato.

Il 18% di questi progetti è portato avanti da società di media dimensione.

Il 32% di questi progetti è portato avanti da società di grande dimensione, con l'84% di queste società per le quali la sostenibilità rappresenta una parte poco rilevante del proprio portafoglio di offerta e nessuna delle grandi società che è fortemente specializzata in quest'ambito.

Oltre il 90% delle società di consulenza per le quali la sostenibilità/green rappresenta una linea di business rilevante, offre servizi di messa a punto della "Sustainable Strategy" e quasi il 90% servizi a supporto delle "Sustainable Operations". In entrambi i casi sono aree dove un numero elevato di società di consulenza sta rafforzando la propria capacità di offerta.

I temi molto trattati e già ben consolidati della CSR/Non Financial Reporting e delle certificazioni ambientali rimangono sostanzialmente stabili (attorno al 60% e al 40% rispettivamente), ad indicare come queste siano offerte già consolidate e coperte da operatori specializzati.

Tra i trend più innovativi si registra una forte crescita dei progetti legati al supporto a "Modelli di Business Circolari", al "Sustainable Marketing" e al "Sustainable SCM". La "Sustainable Finance" invece non registra uno sviluppo significativo.



LE RISORSE PER IL NOSTRO FUTURO





ALBERTO ANTONIETTI

PARTNER ACCENTURE E
VICEPRESIDENTE ASSOCONSULT
CON DELEGA ALL'INNOVAZIONE



La crisi economica che ci ha colpiti nell'ultimo biennio è solo l'ultima di numerose sfide che le aziende italiane si sono trovate ad affrontare negli ultimi 15 anni. Prima della pandemia, che nel 2020 ha portato a un calo del PIL dell'8,9%, l'economia italiana era già stata messa a dura prova dalla crisi finanziaria nel 2009 (-5,3% di PIL) e dalla crisi del debito pubblico nel 2012 (-3,0% di PIL). Il susseguirsi di questi ostacoli, però, ha portato molte imprese a intraprendere importanti programmi di innovazione e trasformazione che ne hanno aumentato notevolmente la resilienza e la competitività. Questi anni, seppur difficili, hanno quindi contribuito a creare un contesto favorevole nel quale gli investimenti del PNRR, che unitamente agli altri programmi europei porterà risorse per 235 miliardi di euro, potrebbero fornire un'ulteriore accelerazione alla trasformazione digitale e alla transizione energetica del nostro attuale modello produttivo. Le promettenti previsioni di crescita ne sono una prova: nonostante il clima di incer-

tezza, stando alle ultime proiezioni l'Italia riuscirà a recuperare i livelli pre-pandemia già quest'anno e la crescita è attesa robusta (oltre il 2%) anche nel 2023. Affinché tale crescita economica risulti essere anche sostenibile e duratura nel lungo periodo sarà fondamentale sviluppare le competenze necessarie a far sì che la spinta all'innovazione sia diffusa e polivalente, cioè che non si focalizzi solo nel perseguire l'eccellenza di prodotto ma che sia orientata a cogliere in maniera olistica le opportunità offerte anche da altre direttrici di innovazione quali, ad esempio, il digitale, l'utilizzo dei dati, l'implementazione delle nuove tecnologie e la sostenibilità ambientale.

Da questa considerazione è nata l'idea di realizzare uno studio che fotografasse, nel modo più oggettivo possibile, lo stato attuale dell'innovazione delle imprese italiane. Nel 1° Rapporto Innovazione, realizzato da Assoconsult con il Centro Studi Confindustria e la preziosa collaborazione di ISTAT,

le analisi quantitative raccontano un sistema produttivo dinamico e che addirittura si posiziona tra le principali economie europee quanto a propensione ad investire. Allo stesso tempo, però, vediamo che gli investimenti delle aziende italiane si sono concentrati molto su asset tangibili (come macchinari e attrezzature) ma meno su software e tecnologia, aree sulle quali emergono ampi spazi di crescita.

Con i nostri associati del Gruppo di Lavoro Innovazione e l'apporto fondamentale del Centro Studi Confindustria abbiamo sviluppato un modello che ci consentisse di comprendere e quantificare l'impatto che l'innovazione gioca sulle performance aziendali. In prima battuta abbiamo segmentato le imprese in base a come hanno allocato i loro investimenti degli ultimi anni su quattro principali leve di innovazione: asset tangibili, software, Ricerca e Sviluppo e formazione del personale. Emerge che il 73% delle imprese hanno fin ora adottato strategie di investimento che pos-

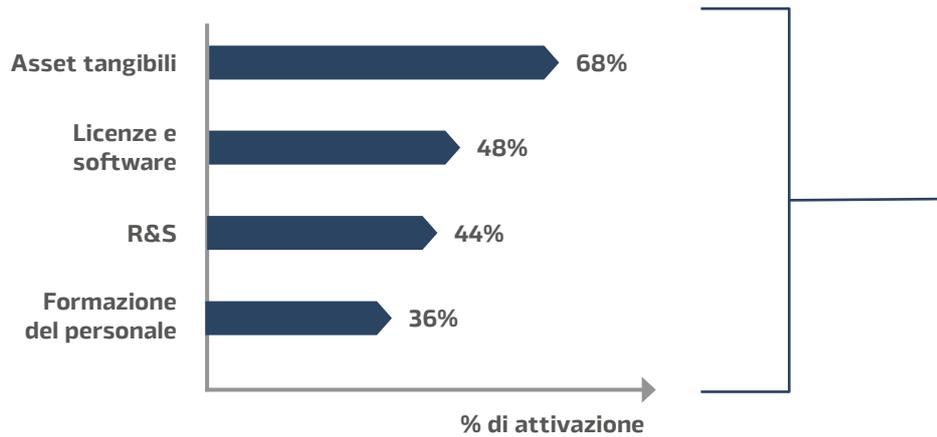
siamo definire “semplici”, in quanto combinano solamente una o due delle leve identificate, e quindi solo il restante 27% mostra un profilo di investimento più “complesso” che si articola su tre o addirittura tutte e quattro le direttrici di innovazione. Inoltre, abbiamo anche riscontrato il persistere di importanti differenze tra le strategie di investimento di aziende appartenenti a classi dimensionali diverse e tra le diverse aree geografiche del Paese. Abbiamo poi messo in relazione i profili derivati dall’esercizio di segmentazione con le performance delle imprese durante la pandemia ed è emersa una chiara correlazione tra la complessità della strategia di innovazione e l’andamento del fatturato. In sintesi, ciò che si evince dalle analisi è che l’innovazione è sempre una cosa positiva, ma quando gestita e orchestrata in maniera olistica genera valore esponenziale. Pensiamo quindi sia necessario immaginare linee guida su come impostare strategie di investimen-

to che consentano alle imprese di rinnovarsi e di esprimere appieno tutto il loro potenziale. In linea con le precedenti evidenze empiriche, le strategie più efficaci sono quelle che attivano in maniera sinergica molteplici leve di innovazione, affiancando al rinnovamento degli asset fisici anche tecnologia, dati, sostenibilità e formazione. Appare inoltre importante mettere in atto iniziative di sistema che consentano di includere nel percorso di rilancio della nostra economia tutto il mondo delle PMI italiane. Vera ossatura del nostro tessuto imprenditoriale, sono spesso loro ad avere bisogno di maggior supporto nell’attivare programmi di profonda trasformazione. Lavorando da sempre al fianco delle imprese e degli imprenditori su progetti di trasformazione, le nostre aziende, e con loro tutta Assoconsult, sanno bene che per fare innovazione non servono solo risorse finanziarie ma sono essenziali anche visione, strategia, governance e una corretta

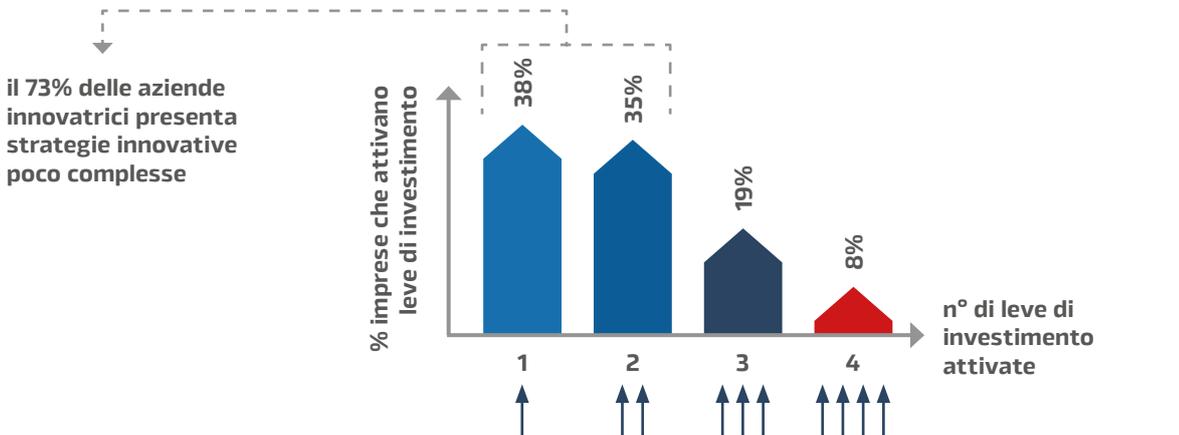
esecuzione. Per questo crediamo che l’idea di aver creato un appuntamento annuale con l’Innovazione, con il quale vogliamo focalizzare i nostri sforzi associativi a supporto delle tematiche legate all’innovazione, possa essere un ulteriore stimolo per un dialogo costruttivo tra le istituzioni, le imprese e le associazioni di categoria. L’occasione è unica e forse irripetibile: ora che il contesto macroeconomico è favorevole e abbiamo a disposizione ingenti risorse finanziarie urge un importante sforzo di coordinamento che faccia convergere la politica industriale del nostro Paese su progetti innovativi e lungimiranti che coinvolgano i distretti economici territoriali e interessino le filiere produttive in tutta la loro lunghezza. Solo così la diversificazione del tessuto imprenditoriale italiano potrà esprimere tutto il suo potenziale e far sì che l’Italia tenga il passo delle maggiori economie europee e mondiali.



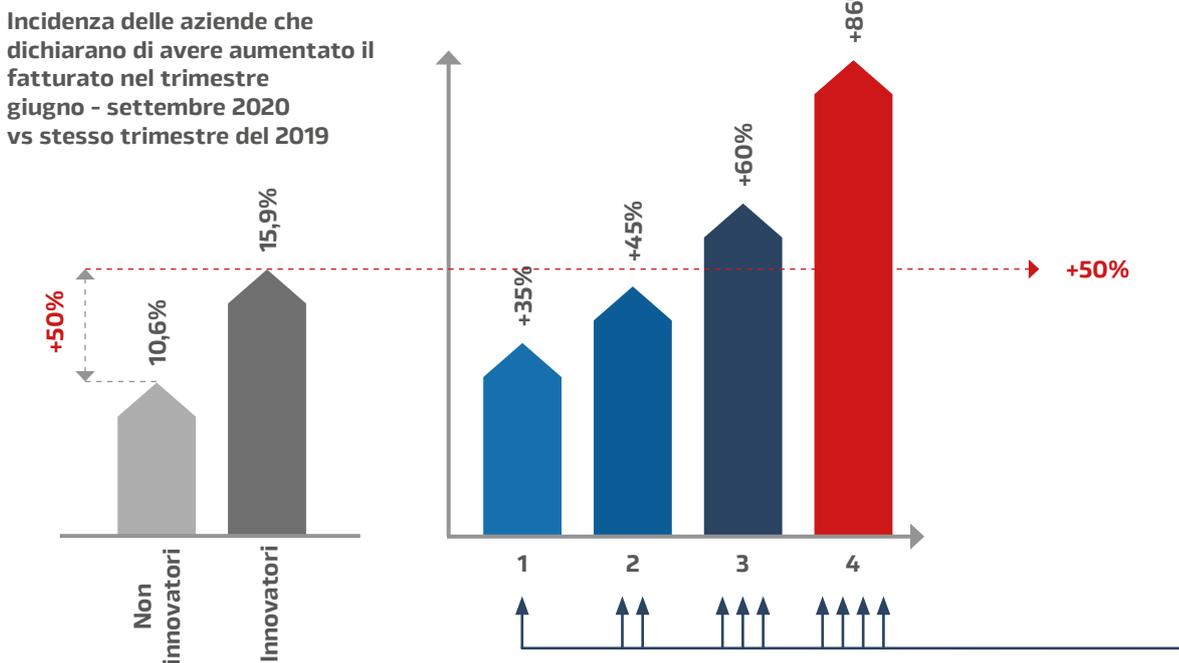
Leve di investimento



Grado di complessità delle strategie innovative



Differenziale di incidenza per le diverse categorie di innovatori





Asset tangibili

Licenze e software

R&D

Formazione del personale

ROBERTO RAVAGNANI

EQUITY PARTNER KEY2PEOPLE



Come Assoconsult abbiamo promosso una ricerca per aiutare le imprese di tutti i settori a sintonizzarsi sui bisogni e le nuove culture professionali dei giovani talenti. Il campione scelto sono stati i migliori “cervelli” della Next Gen, forse a rischio di fuga, di certo difficili da fidelizzare, nell’esperienza delle imprese. Lo scopo è stato quello di supportare il sistema italiano di impresa nelle sue strategie di fidelizzazione del capitale umano di pregio. Ma dalle risposte di questi giovani di eccellenza è emerso anche il profondo cambiamento di percezione del lavoro che riguarda tutte le nuove generazioni. Il capitale umano ed il ruolo della Next Gen sono al centro di molte riflessioni sul futuro del paese. La pandemia ed i recenti cambiamenti di sensibilità sociale hanno accelerato la visione dei giovani e della loro relazione con il futuro, il lavoro, il sistema di impresa. La riflessione sul come gestire questo nuovo capitale umano ha portato molti osservatori autorevoli a parlare di “Great Resignation”, il fenomeno di fuga

di molte risorse pregiate, tendenzialmente giovani, da buoni posti di lavoro, alla ricerca di soluzioni professionali più adatte ai loro bisogni. Per questo abbiamo provato a definire con maggiore precisione il motore e le energie che muovono le scelte della Next Gen, identificando i punti chiave di una possibile strategia di fidelizzazione. Il campione da noi analizzato ha riguardato un segmento di giovani già privilegiato rispetto alla sua generazione. Tutti lavorano, e 3 su 4 hanno addirittura già maturato più esperienze lavorative (a riprova di una certa flessibilità e di una propensione a muoversi in modo opportunistica alla ricerca del “meglio” per sé). Al momento di scegliere l’attuale lavoro, almeno $\frac{3}{4}$ aveva in tasca più offerte di lavoro. Circa la metà di questi talenti lavora nelle grandi imprese del paese, ma sono rappresentati anche i giovani che lavorano nelle PMI o anche in piccole imprese (incluse le start up che raccolgono circa 1 giovane talento su 5), con una presenza anche di giovani talenti impiegati nella PA e del mondo del para-pubblico. Due

terzi di questi giovani hanno già un contratto a tempo indeterminato e ben il 15% ha già un contratto da dirigente. Senza contare che almeno 4 su 10 sono classificabili al di fuori dei classici profili impiegatizi (sono dirigenti, quadri, professionisti o imprenditori). Un contesto che ci racconta come ci sia un reale vantaggio nel disporre di una preparazione di eccellenza. Spesso le famiglie ed i giovani italiani vedono solo il costo (monetario e di impegno) di una formazione di qualità come quella rappresentata dal mondo dei percorsi STEM e MBA. Aiutare giovani e famiglie a inquadrare meglio i vantaggi del “ritorno sull’investimento” generato da una formazione di qualità (tangibile, anche per le nuove generazioni) appare un compito per tutto il sistema Paese.

Famiglia e figli, girare il mondo, sicurezza economica e benessere personale. Questi sono i must dei giovani talenti, un cocktail di valori dove le risorse economiche servono essenzialmente per vivere bene e consentirsi la realizzazione

dei propri sogni. La carriera arriva dopo, esattamente al quinto posto. Molta attenzione invece all'auto-realizzazione: un balance di soldi e soddisfazioni, personali ancora prima che sociali. Questa filosofia di vita dà una naturale priorità allo spazio per la vita privata ed il benessere, che diventano dei prerequisiti nella valutazione e nella scelta professionale. La reale diversità però, il core del bisogno, sembra essere quello che accade nel lavoro: la natura delle mansioni, la capacità di creare interesse e traiettorie presenti e future. I temi di benessere si sposano subito con la richiesta che il lavoro effettivamente svolto piaccia e che si intraveda una traiettoria di crescita professionale. Non esistono più ambiti separati, se non per i tempi e talvolta gli spazi, della vita privata e lavorativa. Esiste la persona con la sua integrità; i soldi contano, ma il lavoro deve dare anche altre soddisfazioni: la crescita, la motivazione, la possibilità di apprendere ed occuparsi di aspetti nuovi ed interessanti. Potremmo riassumere che il nemico della Next Gen è la noia in azienda. Non il Burn Out (delle generazioni precedenti), ma il Bore out, effettivamente uno dei nuovi fenomeni più insidiosi che si stanno riscontrando nelle popolazioni aziendali. Il contesto del lavoro deve quindi essere consono (dal balance degli orari, al welfare ed alla diversity), ma anche il contenuto del lavoro deve essere all'altezza: mansioni, organizzazione interna, cultura aziendale, opportunità e varietà di compiti devono essere costruiti a misura di giovane donna e giovane uomo. L'asticella

si alza, dunque. Non basta organizzare il contesto aziendale, bisogna intervenire sull'organizzazione interna dell'azienda, sui suoi processi interni e la sua cultura e pratica organizzativa. Con queste premesse le mete più ambite risultano essere le multinazionali e la finanza, magari con un flavour di Hi-Tech e Fintech, ma anche la consulenza è un settore molto valorizzato: arriva subito dopo, al terzo posto della graduatoria dei settori di interesse. In realtà se le condizioni sono quelle giuste, la cultura aziendale è orientata nella giusta direzione di crescita c'è spazio per tutti i settori, incluse PMI, PA ed il mondo dell'attività professionale indipendente. Forse la vera notizia è un'altra: i giovani talenti non ambiscono più di tanto a lavorare nelle start up, solo il 14% dichiara di avere una Start Up come futuro riferimento professionale. In fondo è comprensibile: o sei uno startupper nato, oppure il percorso di crescita che ti offre una impresa già strutturata non ha paragoni.

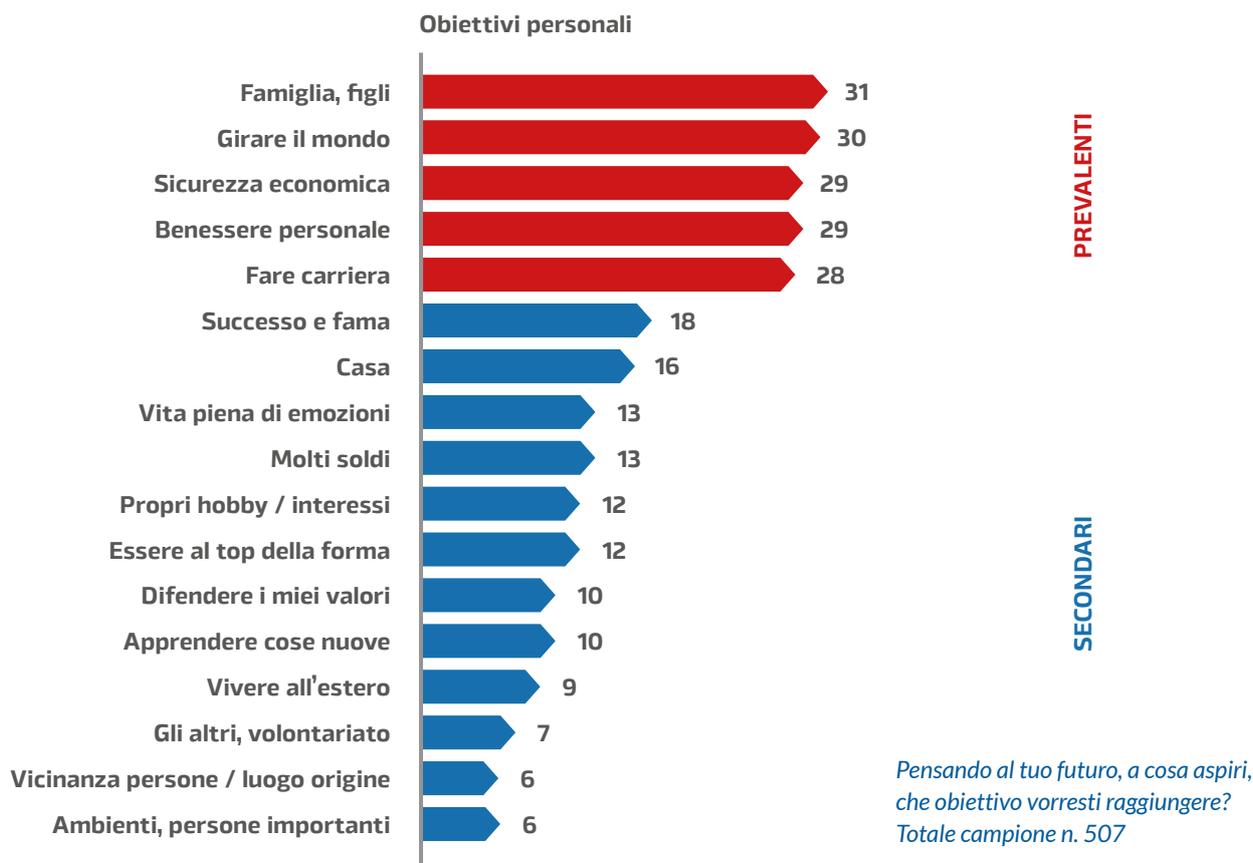
Il quadro sopra enunciato viene meglio delineato quando si entra nella relazione specifica che i giovani talenti hanno oggi con il proprio posto di lavoro. Il 63% si dichiara molto soddisfatto (il totale dei soddisfatti arriva al 95% aggiungendo ai molto soddisfatti quelli che si definiscono abbastanza soddisfatti). I più soddisfatti sono i più giovani, i 25-28enni al primo lavoro: gli stimoli del primo impiego sono più forti all'inizio. I trentenni già iniziano a farsi delle domande ed esprimono maggiori perplessità. È la conferma che molte organizza-

zioni più tradizionali faticano a tenerli ingaggiati nel tempo. Non tutti i modelli organizzativi sono pronti a concedere a questa generazione la possibilità di esplorare, di svolgere compiti e di ricoprire responsabilità diverse. Per questo la noia della routine sembra più tipica dai trent'anni in su; la soddisfazione espressa dai giovani talenti invece è più elevata verso colleghi e capi, verso le condizioni contrattuali ed il buon livello di flessibilità ed autonomia. Analizzando i modelli che generano la fedeltà di questi giovani, sono altri ancora però gli aspetti che incidono maggiormente sulla soddisfazione complessiva ed in ultima analisi sulla fidelizzazione, e ci raccontano di quel desiderio di lavorare per aziende non solo moderne, ma anche "diverse". I modelli di gradimento, ad esempio, ci dicono che due sono i fattori chiave: la cultura interna, che deve essere informale, ma allo stesso tempo molto seria nel prendere in considerazione le esigenze di crescita delle persone e le opportunità di crescita legate alle mansioni ed alle attività concretamente svolte che devono essere interessanti e stimolanti.

Traspare una voglia di movimento, di progettualità: una sorta di "job on the move", che ha al suo interno anche la possibilità di esperienze all'estero, ma senza necessariamente l'obiettivo di un trasferimento stabile. In fondo, i nostri migliori giovani restano italiani, amanti del mondo, ma anche molto di casa propria.



Progetti di vita ed obiettivi personali dei giovani talenti: una struttura valoriale dove autorealizzazione, vita privata e carriera risultano tutti importanti.



Progetti, obiettivi e valori professionali dei giovani talenti: il quadro valoriale degli obiettivi professionali.





SOSTENIBILITÀ

GUIDO ZANETTI

MANAGING DIRECTOR PROTIVITI



Da un anno a questa parte abbiamo dato vita in Assoconsult al Gruppo di Lavoro permanente “Risk Management & Sustainability”. È nato perciò un team molto dinamico, e trasversale nei temi a tutte le Vicepresidenze dell’Associazione, con l’intento di soddisfare l’esigenza di portare sempre maggior attenzione su due temi più che mai attuali. In particolare se pensiamo agli aspetti di sostenibilità ed ESG oggi di grande attualità. L’obiettivo di Assoconsult e del gruppo di lavoro in ambito ESG è quello di contribuire allo sviluppo di una visione integrata e moderna della sostenibilità, sia con la community sia con il Top Management Italiano. Siamo convinti che Assoconsult, in rappresentanza di tutto il settore del Management Consulting, possa contribuire a creare valore per il paese in diversi modi. In primis stimolando il dibattito sulla centralità della Sostenibilità e del Green Deal europeo (sia all’interno dell’associazione che al suo esterno); poi evidenziando le opportunità di crescita strutturali e di medio periodo per il paese e per

la nostra industria; e soprattutto selezionando le tematiche di maggior interesse e prospettiva legate alla Sostenibilità su tutta la catena del valore.

Quale prima iniziativa, nel 2021 abbiamo condotto una survey interna con gli associati per invitarli ad interrogarsi sul livello di maturità, percezione e rispettive singole esigenze, prima di avviare ulteriori riflessioni e iniziative. La survey mirava da una parte ad evidenziare il livello di rilevanza e maturità delle tematiche ESG indagando il portafoglio servizi che gli associati offrono al mercato, i driver prevalenti e i settori trainanti la domanda, dall’altra a comprendere il livello di consapevolezza in materia di sostenibilità dimostrato dalle aziende associate, con riferimento alle strategie, ai processi e ai programmi interni.

L’iniziativa ha raccolto numerose risposte, di cui la metà da medio-piccole imprese, ed ha fornito diversi spunti. Con riferimento alla visione

del mercato ESG si è riscontrato che la maggior parte dei rispondenti si erano ritenuti «on track» sul tema, completando spesso competenze interne e servizi attraverso la leva delle partnership esterne. Allo stesso tempo si percepisce un grande potenziale di crescita anche nei settori industriali già parzialmente maturi, pur in mancanza di un quadro normativo completo e stabile. Da un punto di vista introspettivo dell’ESG sul settore della consulenza, ovvero su di noi, è emerso che la maggior parte delle iniziative dei consociati sembrano incentrarsi sui temi «Social», mentre le certificazioni ESG diventano sempre più rilevanti per consentire alle società di Consulenza di qualificarsi e fare business con i propri clienti. Un aspetto fondamentale, che ha trovato conferma anche dalla nostra survey, è che la sostenibilità risulta essere uno dei driver fondamentali per attrarre e trattenere le nuove generazioni di talenti.

I prossimi obiettivi del Gruppo di Lavoro permanente “Risk Mana-

gement & Sustainability”, dopo il successo di questa prima iniziativa che ci ha permesso di scattare una veloce istantanea al mercato e raccogliere poi diversi spunti dai nostri associati, riguardano la definizione di un percorso di più lungo respiro, che serva a posizionare Assoconsult ed i suoi associati sul tema della sostenibilità nei confronti delle istituzioni pubbliche e delle aziende Italiane. La nostra idea è quella di fornire un contributo fattivo sul tema della sostenibilità alle aziende italiane di ogni settore e dimensione, fornendo uno strumento utile agli associati per veicolare i propri servizi attraverso modalità pre-competitive. Principalmente, per il 2022 e 2023, l'intento sarà quello di sviluppare una piattaforma pubblica quale strumento di osservazione e studio in ambito sostenibilità ed ESG; per i nostri associati, ma anche come strumento di

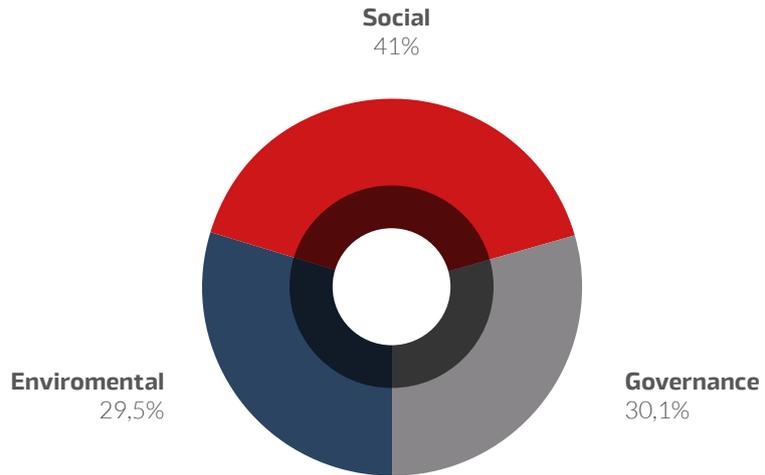
benchmark nazionale per le aziende italiane interessate a conoscere il proprio posizionamento rispetto a best practitioner e comparable per dimensione, settore industriale e assetto societario. Nel dettaglio stiamo pensando ad una piattaforma web-based dove le aziende italiane siano invitate a compilare un questionario condividendo il loro stato dell'arte ed ottenendo in cambio dalla piattaforma un confronto rispetto ad un campione di aziende italiane comparabili. In questo modo ogni partecipante contribuirà ad arricchire e a mantenere vivo ed aggiornato il benchmark e sarà incentivato a rinnovarlo periodicamente per monitorare il proprio percorso. Oltre al servizio offerto alla comunità ed agli imprenditori italiani, Assoconsult assieme ai propri associati potrà ricevere ulteriori benefici da uno strumento del genere. Le aziende associate

potranno accedere ai dati aggregati e potranno supportare i propri clienti nella compilazione del questionario, nell'interpretazione dei risultati e nell'accompagnamento verso un percorso evolutivo. L'Associazione inoltre potrà contribuire al dibattito nazionale, e di consultazione pubblica degli enti istituzionali, forte di uno strumento di analisi legato al tessuto economico nazionale. Per raggiungere tali obiettivi dovremo definire il questionario e svolgere un'iniziativa pilota attraverso la somministrazione dello stesso ad un numero limitato di aziende (con la collaborazione di alcune associazioni e consorzi più strutturati) per testarne l'efficacia e poi passare nel 2023 allo sviluppo della piattaforma informatica ed al lancio pubblico dell'iniziativa.



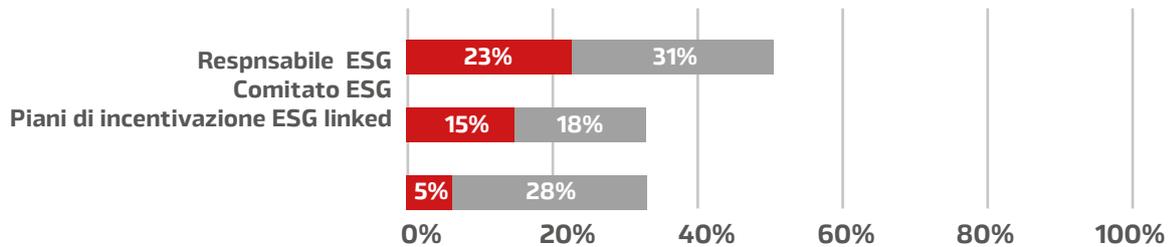
Maturity in ambito ESG

Il 41% delle aziende rispondenti ritiene di possedere un **livello di maturità alto** relativamente al driver **SOCIAL**, mentre solo il 30% per i driver **Enviromental** e **governance**



Iniziative in ambito ESG

In tema di **governance**, la nomina di un responsabile ESG rappresenta l'iniziativa più comune

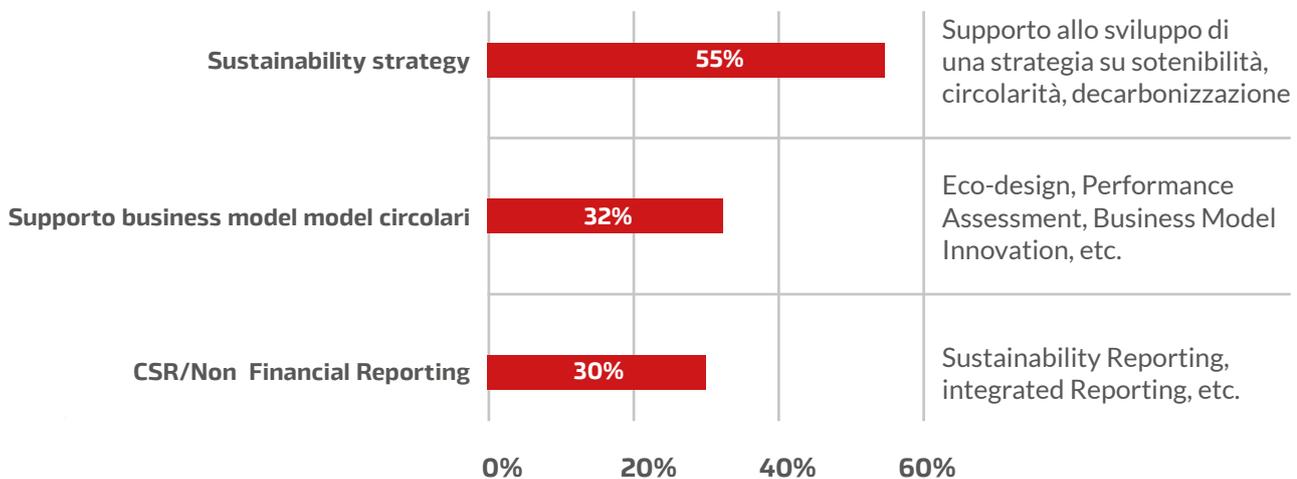


Sul totale rispondenti la % qui non rappresentata ha indicato "Non disponibile"

Principali servizi offerti

In tema di **governance**, la nomina di un responsabile ESG rappresenta l'iniziativa più comune

Rispetto ad "Enviromental" e "Social", il driver ESG "Governance" risulta percepito come **meno rilevante** dal mercato (45% Vs rispettivamente 73% e 68%)



Le percentuali riportate si riferiscono alla copertura del servizio da parte dei rispondenti

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, unita alla situazione di incertezza di quest'anno, ha richiesto la realizzazione in parallelo di quattro percorsi di ricerca:

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

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

Questa indagine si è svolta nel periodo aprile-giugno 2022, per la raccolta dei dati sul consuntivo 2021 e sulle prime previsioni 2022 (92 rispondenti). Per aumentare l'affidabilità delle stime delle tendenze, è stata sviluppata un'analisi longitudinale di quelle imprese che hanno partecipato con regolarità alle ultime indagini dell'Osservatorio.

GRUPPO DI LAVORO

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

- **Sezione su “Management Consulting”:** Corrado Cerruti, Simone Borra, Andrea Appolloni, Marco De Amicis e Giovanni Benedetto
- **Team di supporto alla raccolta ed 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



Assoconsult

Viale dell'Astronomia, 30 - 00144 Roma

Tel. 06 97616704

www.assoconsult.org | info@assoconsult.org

