



**14° Rapporto**  
**2022-2023**

In collaborazione con



# SOMMARIO

<b>INTRODUZIONE</b>	<b>7</b>
<b><u>LA FOTOGRAFIA DEL SETTORE</u></b>	<b>11</b>
1. La struttura del settore	13
2. Il valore della produzione	14
3. L'occupazione	15
4. Il turnover di professional e neo-laureati	16
5. Il profilo dei neo-laureati e il gender-balance	17
6. Il pricing	18
7. La produttività	19
8. La dinamica del valore della produzione	20
9. Le aree di specializzazione	22
10. Le aree di specializzazione – Un confronto dimensionale	23
11. Le aree di specializzazione – I trend	24
Le aree di specializzazione – Previsioni per il 2023	25
12. I settori clienti	26
13. I settori clienti – Un confronto dimensionale	27
14. I settori clienti – I trend	28
I settori clienti – Previsioni per il 2023	29
15. La matrice settori/aree di specializzazione	30
16. Il settore privato	32
17. Il settore privato – Le nuove tipologie di contratti	33
18. Il settore pubblico	34
19. Il settore pubblico – L'impatto del PNRR	35
20. Il settore pubblico – I trend	36
Il settore pubblico - Previsioni per il 2023	
21. La consulenza a supporto della trasformazione digitale	38
22. La consulenza a supporto della sostenibilità	39
<b>APPENDICE</b>	<b>40</b>
Ambito di indagine	40
Metodologia di indagine	40
Glossario aree di specializzazione	41



**CHI  
SIAMO**



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 oltre 5,8 MLD di euro e occupa quasi cinquantanovemila 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

## LUIGI RIVA

PRESIDENTE ASSOCONSULT

PRESIDENTE STRATEGIC MANAGEMENT PARTNERS



Il 2022 è stato per il nostro settore un anno di ritorno alla normalità, dove per normalità si intende una crescita tornata ai livelli dei ritmi pre-pandemia e che racconta la Consulenza come un treno in continua corsa verso la crescita: negli ultimi 12 anni il Management Consulting in Italia è cresciuto del 90% come valore della produzione e come occupazione. I dati raccolti dal nostro Osservatorio parlano di una crescita nel 2022 superiore al 13% e di un'analoga previsione di crescita per il 2023, riportandoci ai ritmi precedenti agli anni che hanno contraddistinto la convivenza con il covid. Cresciamo in tutti i settori a partire dai due temi che rappresentano il filo conduttore della trasformazione in atto nelle aziende: digitalizzazione e sostenibilità, ambiti su cui siamo in reale partnership con le aziende clienti. Ma cresciamo anche ampliando ogni tipo di prestazione e apriamo, al mondo della consulenza, anche quei servizi che solo qualche anno fa era impensabile immaginare come importanti per le aziende

e che si sono sviluppati anch'essi a ritmi sostenuti ed oggi sono un punto fermo del mercato. Penso, per fare qualche esempio, ai servizi di Public Affairs, alla comunicazione strategica, alla formazione, sempre più specializzata sia dentro che fuori le aziende e, ovviamente, allo sviluppo realizzato dal mondo del capitale umano, con servizi come il coaching e il counseling, che vanno ad aggiungersi ai tanti già presenti. Ovviamente rimangono sempre nostri capisaldi i servizi di Strategy, Operations, Risorse Umane, IT e Finance, assieme al Risk Management ed al Marketing, essendo queste ultime due le aree di specializzazione che più sono cresciute nel 2022. Insomma, siamo ritornati nella nostra dimensione naturale che ci permette di essere visti dalle nostre aziende clienti come quelli in grado di affrontare problemi, accettare sfide di crescita e governare il cambiamento.

Del resto, sappiamo da tempo che oltre l'85% degli imprenditori che si rivolgono alla Consulenza si di-

chiarano poi soddisfatti. Non c'è ambito, nel nostro Paese come nel mondo, che non sia interessato dall'apporto delle nostre aziende, e sono ben più di una su due (57%) le aziende che oggi per innovare scelgono la Consulenza. Rappresentiamo da sempre un supporto utile, non un'ingerenza. Dico questo perché la naturale conseguenza dell'accelerazione di crescita inimmaginabile che le imprese hanno dovuto affrontare a cavallo del millennio, ha innescato una richiesta sempre maggiore dei nostri servizi. Questo ha portato a volte a formulare giudizi, a mio modo di vedere, troppo severi rispetto alla nostra "presenza" in azienda. Oggi le imprese devono inserirsi in un ecosistema relazionale che va ben oltre il perimetro dell'azienda stessa. Università, start-up, fornitori, ma anche il rapporto con i competitor, sono attori che possono e devono essere coinvolti per aprire l'azienda ai contributi esterni e garantire quelle competenze multidisciplinari necessarie per essere competitivi. La chiave di tutto questo è la Con-

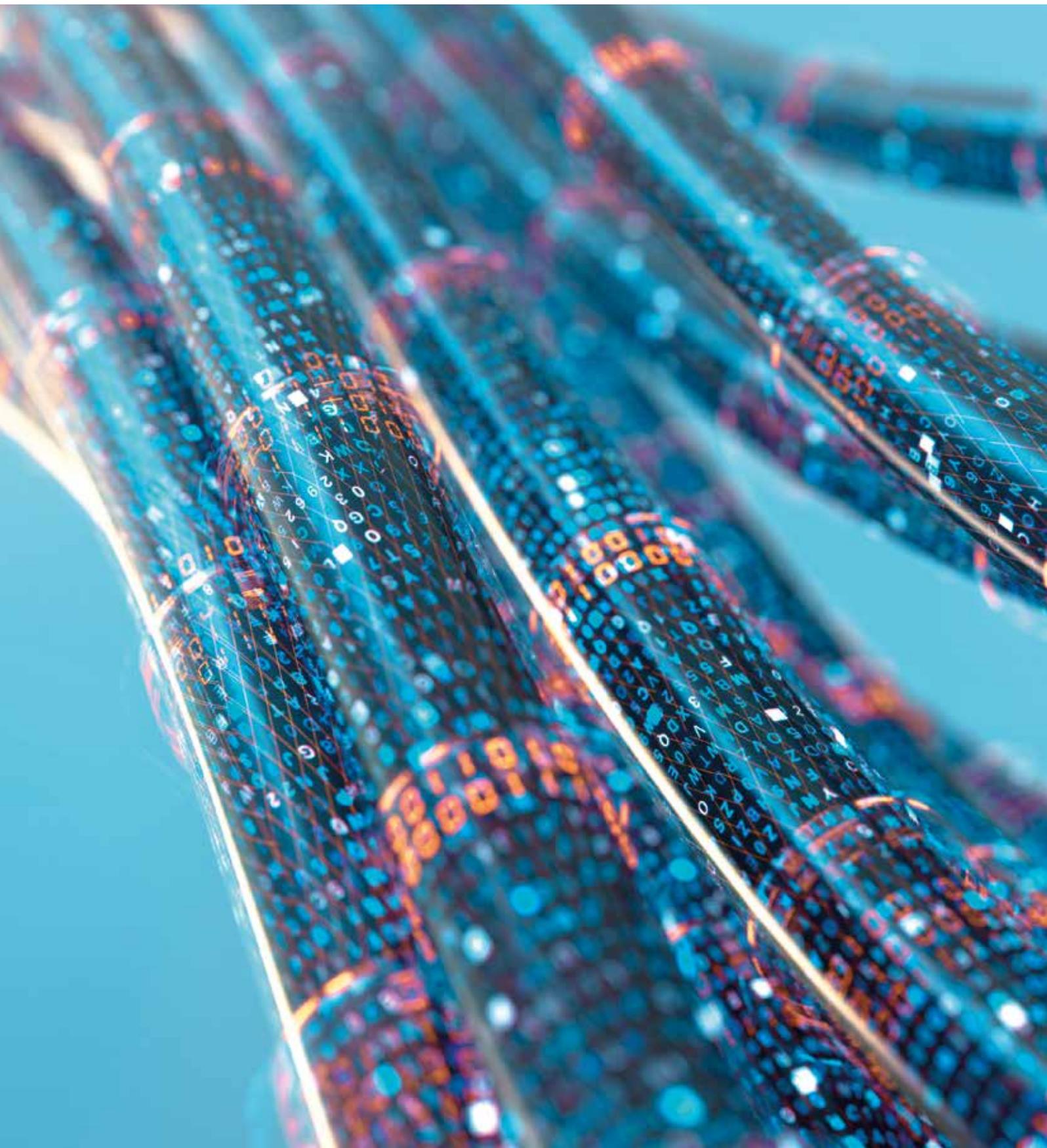
sulenza. Ecco perché abbiamo al nostro interno esercitato in questi anni un considerevole investimento in innovazione, formazione e rinnovamento, per far sì che l'intensità di intervento che veniva richiesta dalle imprese non si trasformasse per loro in una corsa scoordinata. Dirimente in questo contesto per noi è l'aspetto umano. I consulenti che da sempre fungono da consiglieri esterni e portano consiglio sulla base di un'esperienza maturata altrove, non possono di colpo essere tacciati di poca appartenenza. La qualità del nostro prodotto intellettuale passa proprio dall'appartenere di volta in volta al progetto, al contesto dell'idea da sviluppare, senza preconcetti o campanilismi. I consulenti si formano, crescono e si affermano sapendo di dover convivere con la curiosità di conoscere

ancora. Nessun'altra industria oggi nel mondo è in grado di garantire un aggiornamento così performante e prestazioni così all'avanguardia. Produciamo capitale intellettuale ad alto tasso di competenza, la stessa di cui necessitano le aziende o le amministrazioni che si rivolgono a noi e che al loro interno non riescono a trovare. Per questo penso che anche il PNRR sia una grande opportunità per una riflessione comune, con Governo, istituzioni e stakeholder vari, che ci porti a capire che insieme e non contrapposti si possa arrivare a raccontare un futuro nuovo, che passi dall'idea pubblica arricchendosi e migliorandosi con un approccio di mercato. Non a caso con la mia presidenza ho voluto affiancare al nostro storico Gruppo di Lavoro sulla PA anche un Gruppo di Lavoro che studi le

dinamiche e le evoluzioni del mercato privato. Un luogo dell'associazione dove siamo pronti anche a mettere in discussione gli aspetti che potremmo scoprire abbiano bisogno di mutare. La Consulenza da sola per definizione non esiste, ma è altresì vero che la cosa pubblica così come anche l'impresa privata, da sole, oggi, senza la Consulenza faticerebbero a trovare sé stesse; perché l'idea stessa di progresso passa oggi per una visione collettiva e trasversale, condivisa appunto. In questo contesto la complessità di una rinnovata e continua integrazione di attori e competenze differenti può essere la sfida da vincere per avere una visione del futuro più aperta.

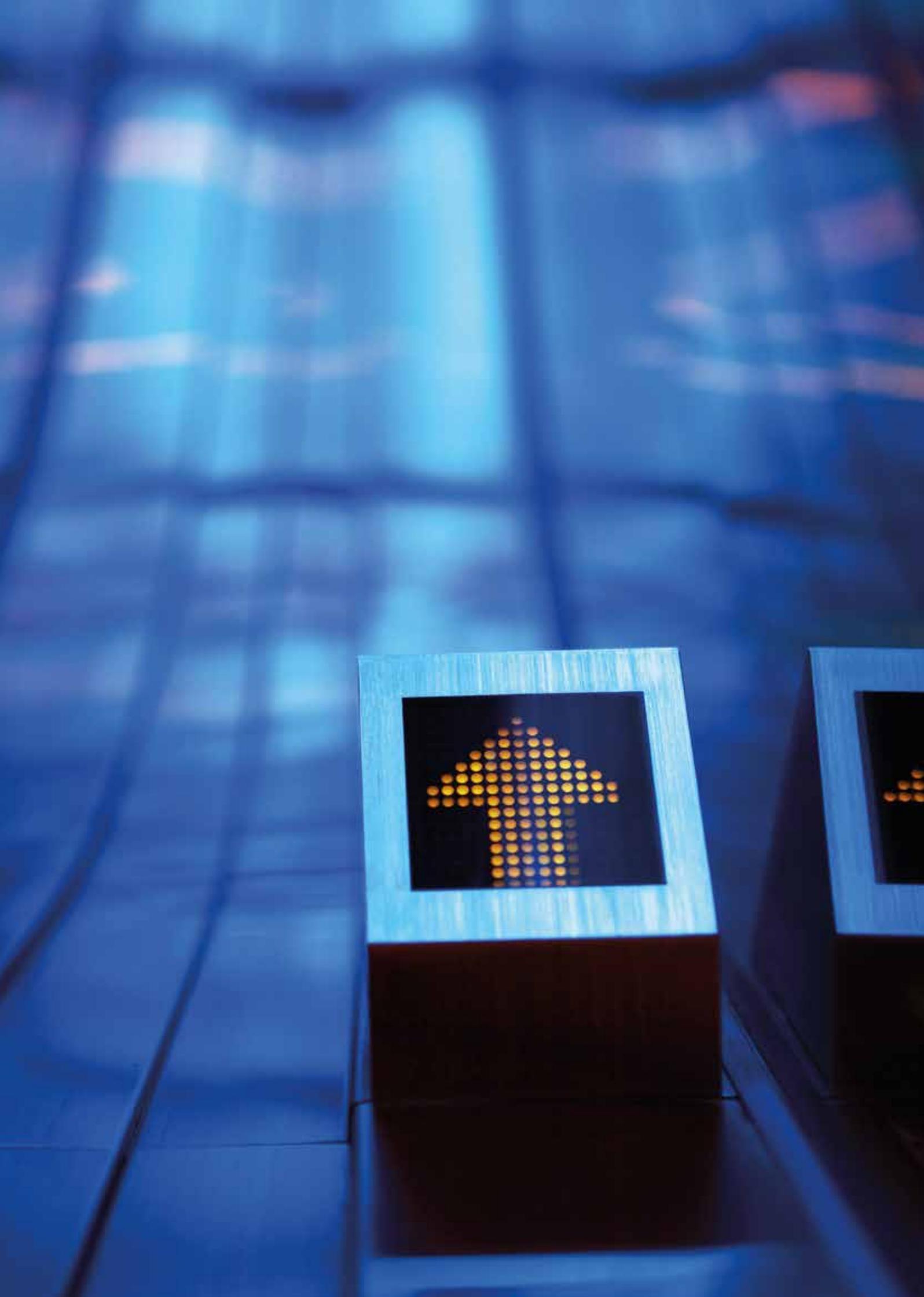






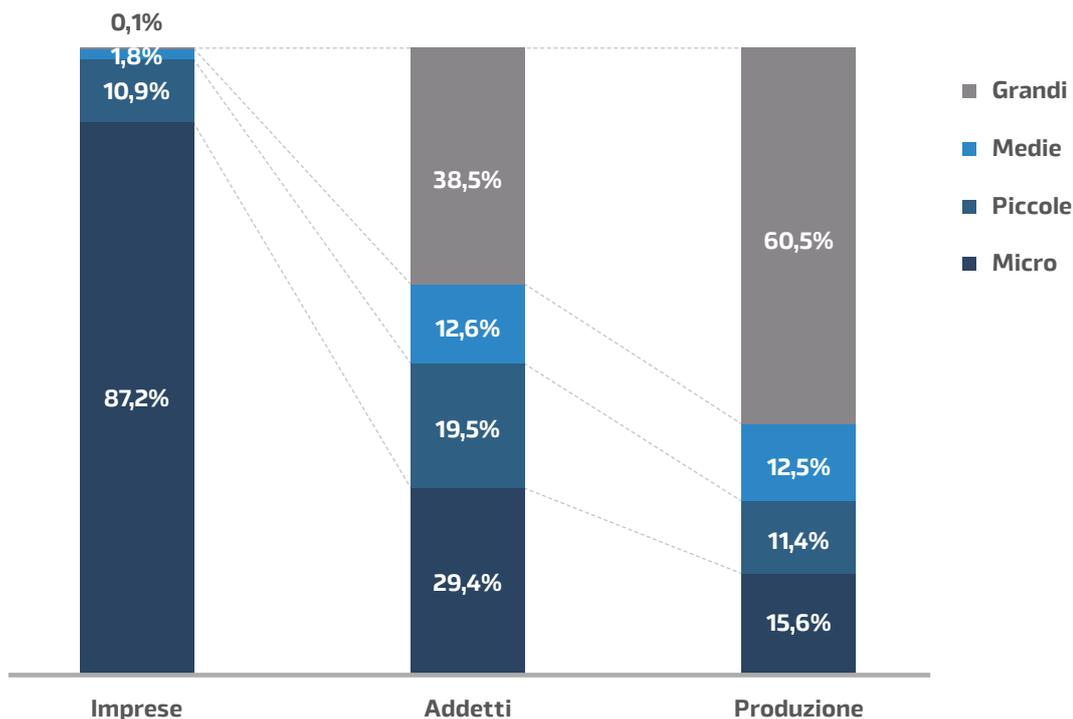
# LA FOTOGRAFIA DEL SETTORE





# 1 LA STRUTTURA DEL SETTORE

## Ripartizione delle società di Management Consulting per dimensione (anno 2022)



Il settore del Management Consulting in Italia è composto da circa 25.600 imprese, che generano un valore della produzione di oltre 5,8 miliardi di euro, e impiegano quasi 59.000 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:

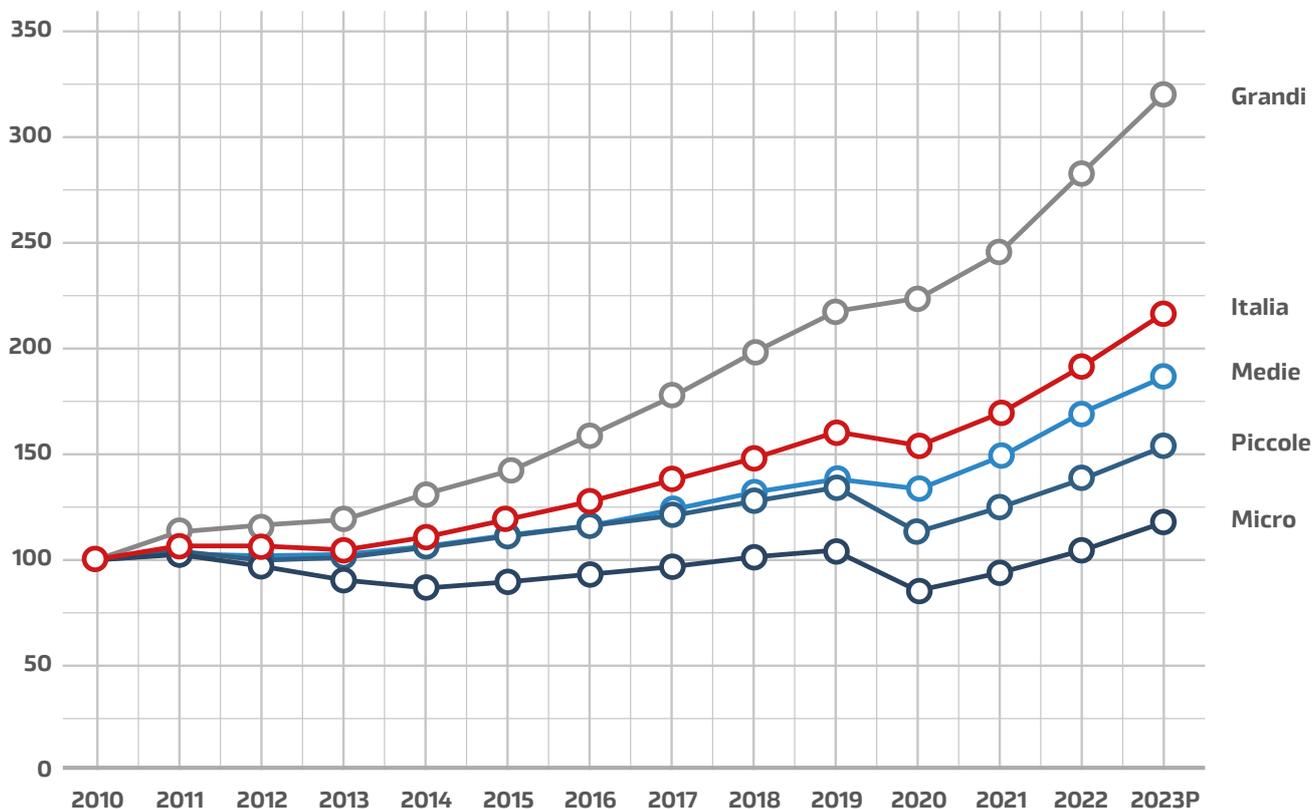
- le micro società, con meno di 3 addetti, sono circa 22.300. Nel complesso queste imprese realizzano poco meno del 16% del valore della produzione del settore. Il loro peso è in continuo calo: nel 2010 rappresentavano infatti quasi il 30% del valore della produzione;
- le grandi società, con più di 50 addetti, sono 36. Esse realizzano circa il 60% del valore della produzione del settore. Il loro peso è in forte crescita: nel 2010 rappresentavano il 41% del valore della produzione.

A completamento del quadro:

- le medie imprese, tra 10 e 49 addetti, sono 460 e realizzano oltre il 12% del valore della produzione del settore. Nel 2010 rappresentavano il 14%;
- le piccole società di consulenza, tra 3 e 9 addetti, sono quasi 2.800 e realizzano poco meno del 12% del valore della produzione. Nel 2010 rappresentavano il 16%.

## 2 IL VALORE DELLA PRODUZIONE

### Andamento del valore della produzione per classi dimensionali dal 2010 al 2023



Indice Valore della produzione Management Consulting 2010 = 100

Il Management Consulting nel 2022 ha generato un valore della produzione complessivo di oltre 5,8 miliardi di euro, in aumento del 13,3% rispetto all'anno precedente. E' un aumento superiore al preconsuntivo (+11,4%). Le previsioni per il 2023 sono decisamente positive: un'ulteriore crescita del 12,9%. Al tempo stesso l'accelerazione nell'incremento del valore della produzione in termini nominali deve considerare la ripresa dell'inflazione. Prendendo come riferimento il deflatore del PIL indicato da OCSE per l'Italia (3% nel 2022 a fronte dello 0,6% del 2021 e di una previsione del 5,6% per il 2023), l'aumento in termini reali risulta pari al 10,2% nel 2021, per scendere al 10% nel 2022 e al 6,9% nelle previsioni 2023.

Nel 2022, le grandi società di consulenza crescono ad un tasso molto sostenuto: +14%, in accelerazione rispetto al +10,2% del 2021 e al +11,5% del preconsuntivo 2022. Le previsioni per il 2023 indicano un ulteriore anno di forte crescita: + 13,9%.

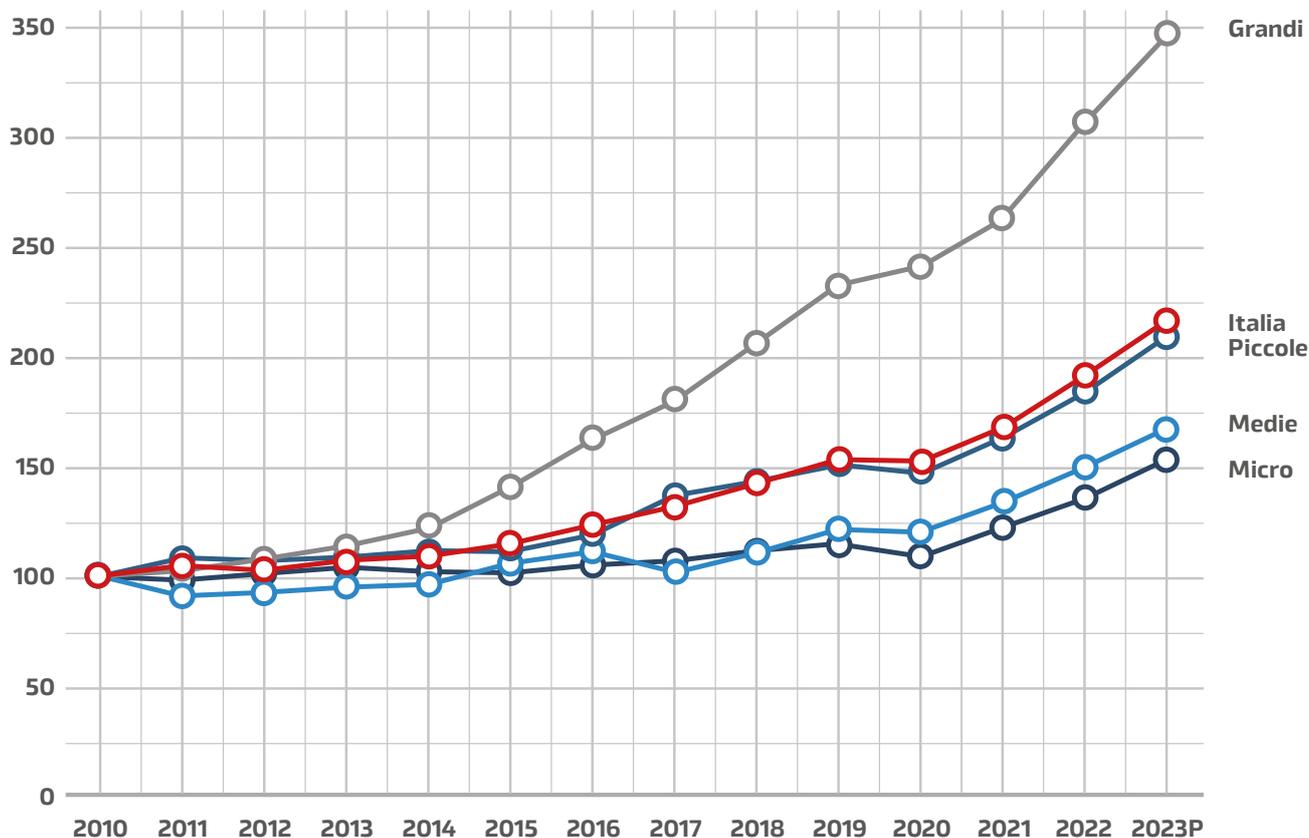
Le medie società di consulenza chiudono il 2022 con una crescita del 13,9%, superiore a quella del preconsuntivo 2022 (+10,1%) e a quella osservata nel 2021 (+12,2%). Nel 2023 prevedono una lieve contrazione del tasso di crescita che, pur rimanendo molto alto, scende al +10,1%

Nel 2022, le piccole e le micro società di consulenza sono cresciute rispettivamente dell'11,2% e dell'11,5%. E' stata una crescita molto sostenuta che conferma la piena ripresa di queste imprese, che già nel 2021 erano cresciute rispettivamente del 10% e del 13,1%. Nel 2023 le piccole e le micro imprese prevedono rispettivamente una crescita del 12,3% e dell'11,7%.

A partire dal 2010, il valore della produzione a livello Italia è cresciuto ad un tasso medio del 6,1% con trend differenti nelle diverse classi dimensionali. Da un lato le grandi società di consulenza sono cresciute in media del 9,9% annuo e dall'altro le micro società dello 0,4%.

### 3 L'OCCUPAZIONE

#### Andamento dei professional per classi dimensionali dal 2010 al 2023



Indice Professional Management Consulting 2010 = 100

Il Management Consulting nel 2022 ha occupato quasi 59.000 persone, tra cui i professional sono circa 52.100 (quasi il 90% degli addetti del settore) e il personale di staff (segretariale e amministrativo) sfiora le 6.700 unità. L'occupazione dei professional è aumentata in misura quasi analoga all'aumento del valore della produzione (+13,5% rispetto a +13,3%).

Nel 2023 si prevede un aumento del 13,1% nel numero di professional, sostanzialmente in linea con la crescita del valore della produzione (+12,9%).

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

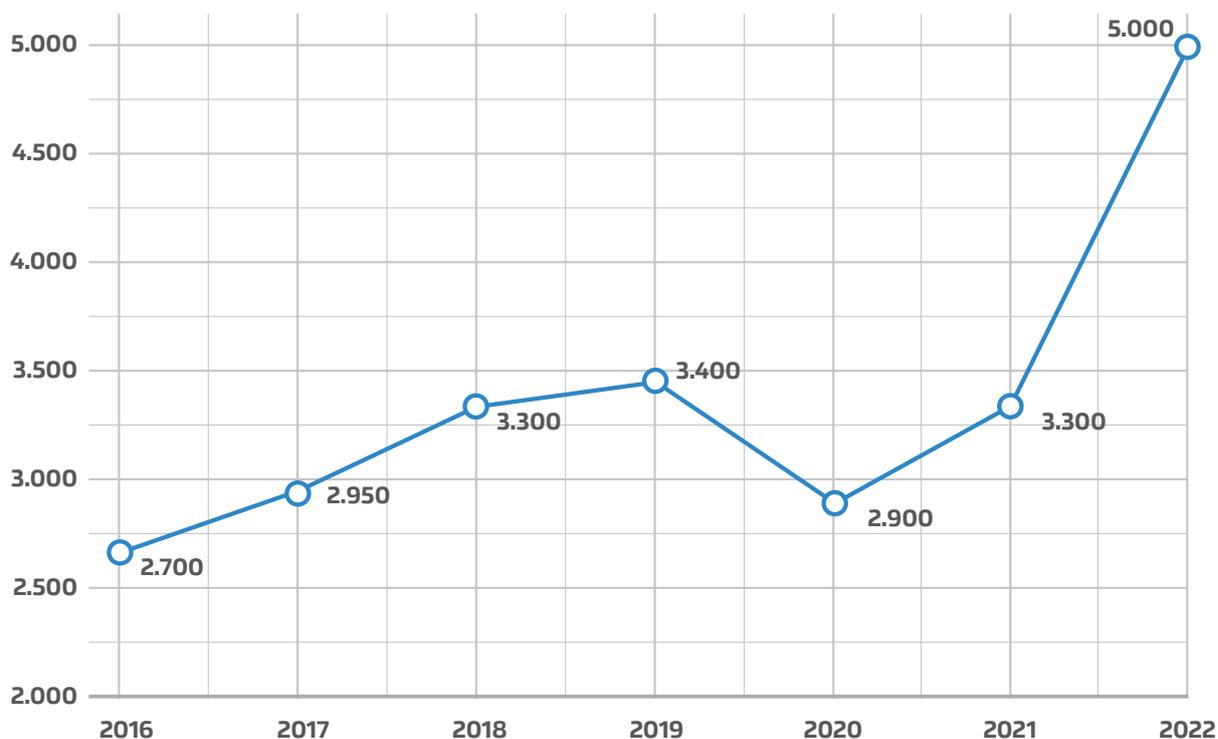
- le grandi società nel 2022 aumentano il numero di professional in misura superiore alla crescita del valore della produzione (+15,6% a fronte di un +14% nel valore della produzione). Nel 2023, invece, lo aumentano in maniera leggermente inferiore (+13,5% a fronte del +13,9% nel valore della produzione);
- le medie società aumentano i professional in misura inferiore alla crescita del valore della produzione

zione nel 2022, +12,7% rispetto ad un +13,9% nel valore della produzione ma superiore nel 2023, +11,2% rispetto ad un +10,1%;

- le piccole società di consulenza aumentano i professional in maniera crescente (12,2% nel 2022 e 13,7% nel 2023), con aumenti che in entrambi gli anni sono superiori all'aumento del valore della produzione (rispettivamente 11,2% e 12,3%);
- le micro società di consulenza aumentano i professional rispetto all'aumento del valore della produzione in misura analoga nel 2022 e superiore nel 2023: 11,6% nel 2022 e 12,9% nel 2023, a fronte di aumenti del valore della produzione dell'11,5% e dell'11,7%.

A partire dal 2010 l'occupazione dei professional a livello Italia è cresciuta ad un tasso medio del 6,1%, con trend differenti nelle diverse classi dimensionali anche in relazione ai diversi andamenti di crescita del valore della produzione. L'occupazione di professional è cresciuta in media del 10,6% all'anno nelle grandi società di consulenza mentre nelle micro società solo del 2,8%.

### Andamento delle assunzioni di neo-laureati dal 2016 al 2022 (in società di consulenza di grandi e medie dimensioni)



Nel corso del 2022 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 9.300 unità, equivalenti ad oltre il 33% dei professional in organico a fine anno, con un aumento del 45% rispetto al 2021 (quando le assunzioni erano state circa 6.400). A fronte di queste entrate sono usciti quasi 5.600 professional, pari a circa il 20% dell'organico, con un saldo positivo pari a oltre 3.700 nuove unità.

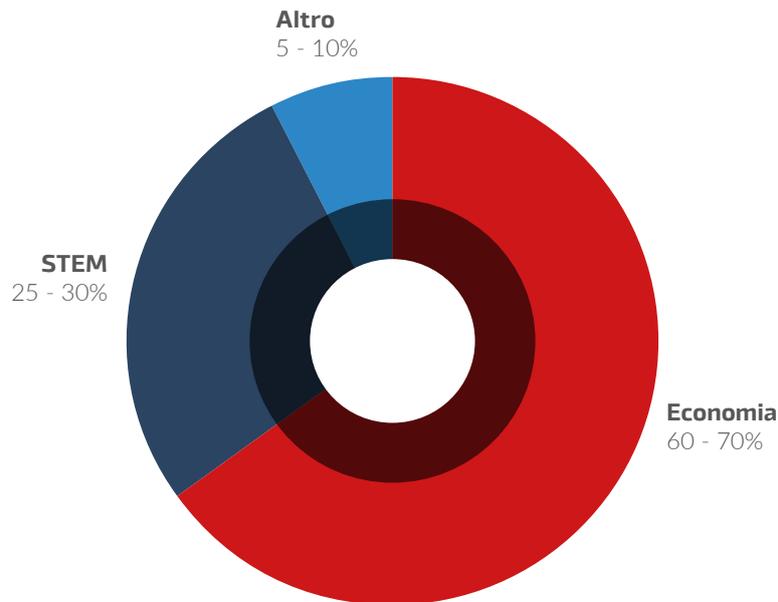
Più contenute sono le dinamiche di entrata/uscita nelle imprese di minori dimensioni: le entrate sono attorno al 17% degli organici e le uscite attorno al 6%. Si tratta di percentuali decisamente più elevate rispetto a quelle che negli ultimi anni hanno caratterizzato questo segmento di consulenza.

Nel 2022 il 43% delle assunzioni è rappresentato da neo-laureati. I neo-laureati vengono assunti in prevalenza da società di consulenza di grande e media di-

mensione, dove rappresentano attorno al 54% delle nuove assunzioni. Nel 2022 l'assunzione di neolaureati in società di medio-grandi dimensioni è risultata pari a quasi 5.000 unità, superando di molto i valori degli anni precedenti. Il settore della consulenza aumenta ulteriormente il suo 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.

Nel 2022 sono aumentate molto anche le assunzioni di professional con esperienza. In particolare le società di grande e media dimensione hanno assunto 4.300 professional con esperienza, in crescita di quasi il 40% rispetto ai circa 3.100 assunti nel 2021. La crescente richiesta di figure con esperienza sembra configurare una "guerra di talenti" tra le società di consulenza.

## Distribuzione per Facoltà dei neo-laureati assunti nel 2022



Nel 2022 i neo-laureati assunti nelle società di consulenza provengono:

- per il 60-70% da facoltà di Economia
- per il 25-30% da facoltà di area STEM
- per il 5-10% da altre facoltà.

La richiesta di profili STEM caratterizza non solo le società di maggiori dimensioni ma risulta diffusa anche tra le società di medio-piccole dimensioni.

Nel 2022 le donne neo-laureate assunte nella società di consulenza rappresentano circa il 36% del totale, in crescita rispetto ai valori del 2021, dove erano di poco inferiori ad un terzo. L'aumento nella percentuale di donne neo-laureate è particolarmente significativo tra le grandi società di consulenza.

Un confronto con il 2021 e con il 2015 mette in evidenza come il settore del management consulting ab-

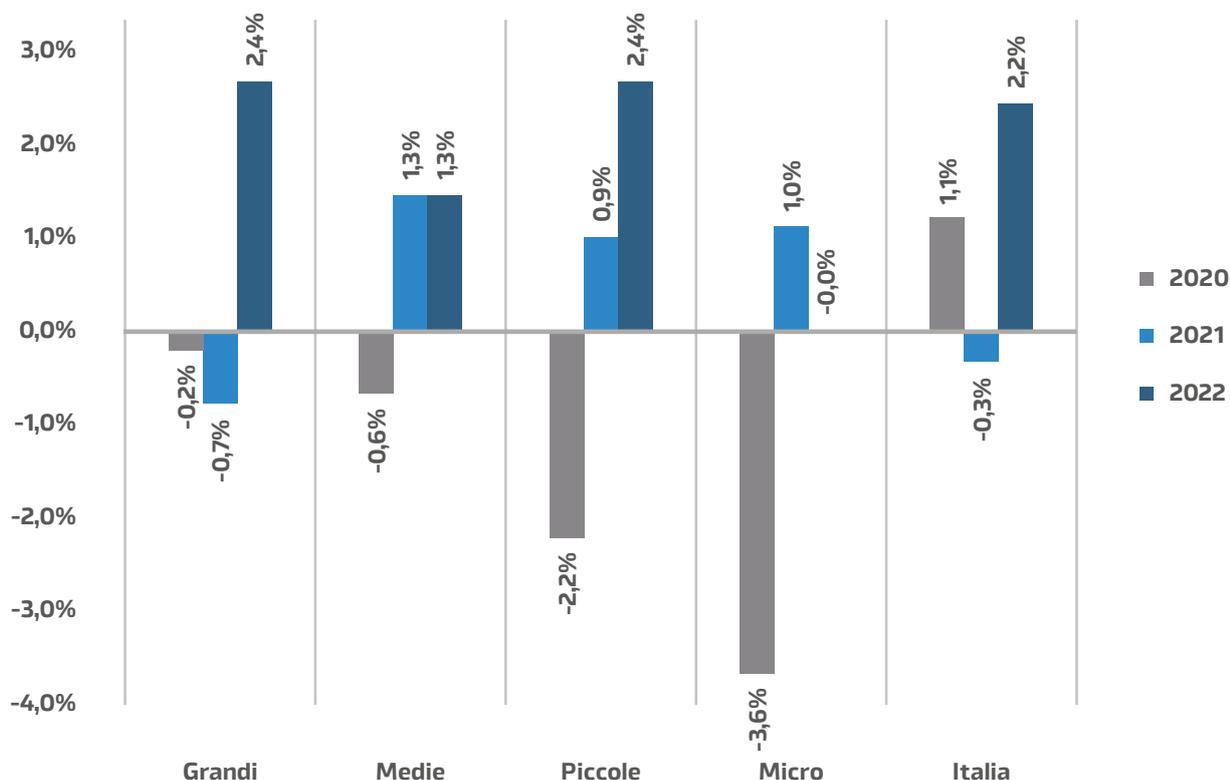
bia fatto dei progressi nella direzione del gender balance:

- è lievemente aumentata la presenza di consulenti donne, che si mantiene attorno al 44% (era circa il 35% nel 2015);
- cresce, anche se in maniera ridotta, la presenza di donne manager attestandosi un po' al di sopra del 28% (era circa il 26% nel 2015);
- risulta stabile la presenza di donne partner un po' inferiore al 12% (era di poco superiore al 10% nel 2015).

Si tratta di cambiamenti necessariamente lenti perché passano attraverso processi di crescita professionale che richiedono oltre un decennio prima di potersi concretizzare in posizioni apicali, ma che nel loro complesso vanno in direzione di una maggiore parità di genere.

## 6 IL PRICING

### Andamento del pricing medio per giornata (anni 2020-22)



Il prezzo medio della giornata di consulenza nel 2022 è pari a 809€, in aumento del 2,2% rispetto all'anno precedente.

Si tratta di un aumento solo nominale nel pricing dei servizi di consulenza perché risulta inferiore all'inflazione. In base al deflatore del PIL indicato da OCSE per l'Italia, il pricing in termini reali nel 2022 risulta in calo dello 0,8% (allineato al calo in termini reali dello 0,9% fatto registrare nel 2021).

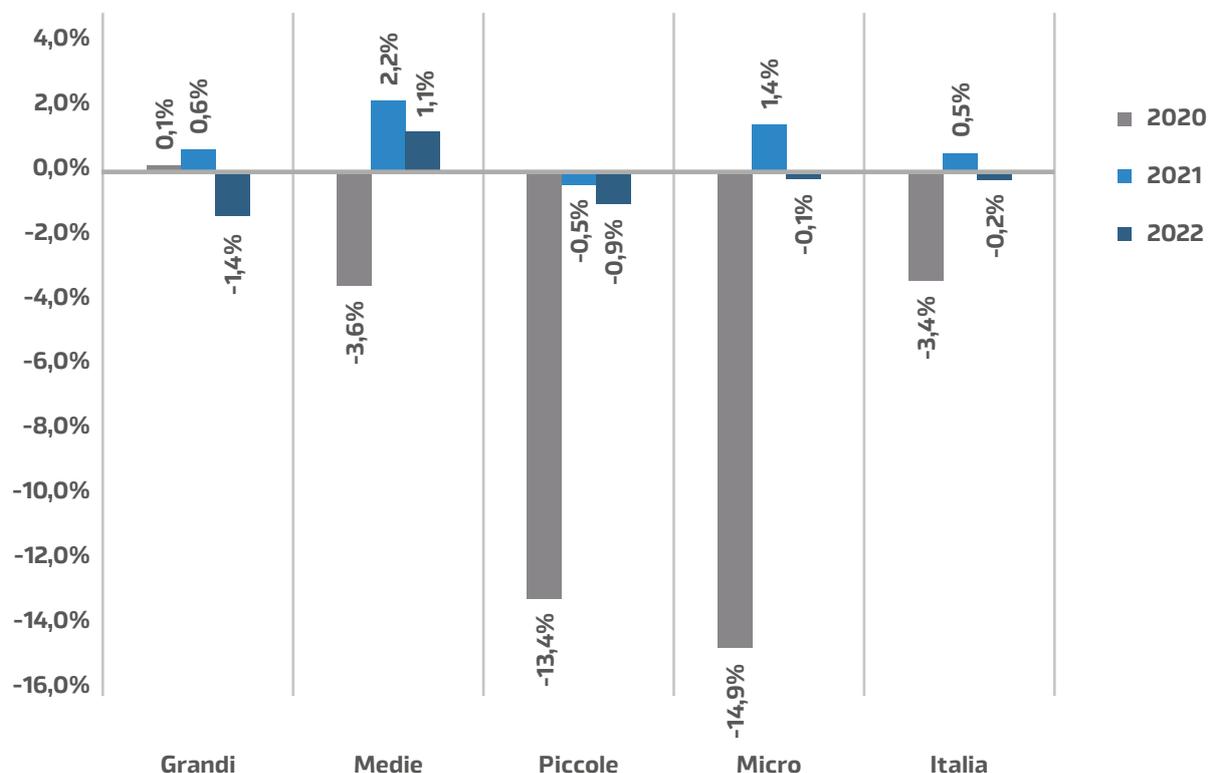
L'incremento nel pricing medio tocca sia le grandi che le piccole società di consulenza (in entrambi i casi +2,4%), risulta più contenuto l'aumento nelle medie (+1,3%), e sostanzialmente invariato nel caso delle micro società di consulenza.

Questo aumento sembra concentrato soprattutto tra le società di consulenza che applicano tariffe giornaliere più elevate, mentre stenta a concretizzarsi tra quelle che operano con tariffe medio-basse, ad evidenza del

permanere di ampie aree dove la variabile prezzo gioca un ruolo determinante nell'aggiudicazione dei progetti. 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 75% superiore a quello delle micro: 919€ rispetto a 522€. Le medie e le piccole società di consulenza si trovano in una situazione intermedia (rispettivamente 770€ e 659€).

Un'analisi del trend dei prezzi dal 2010 evidenzia che le tariffe del settore nelle diverse classi dimensionali sono scese mediamente dello 0,4% 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'1,8% annuo nelle micro. Le tariffe delle grandi imprese ogni anno sono scese in media dello 0,5% e quelle delle piccole dello 0,2%.

## Andamento della produttività media annua per professional (2020-22)



Nel 2022 la produttività per professional, data dal rapporto tra il valore della produzione e il numero di professional, è pari a quasi 112 mila euro annui, in leggero calo rispetto all'anno precedente (-0,2%). Rimane ancora da recuperare in gran parte il calo del 3,4% registrato nel 2020.

Nel corso del 2022 il calo nella produttività per professional ha toccato tutte le classi dimensionali ad eccezione delle medie società di consulenza che fanno registrare un aumento dell'1,1%.

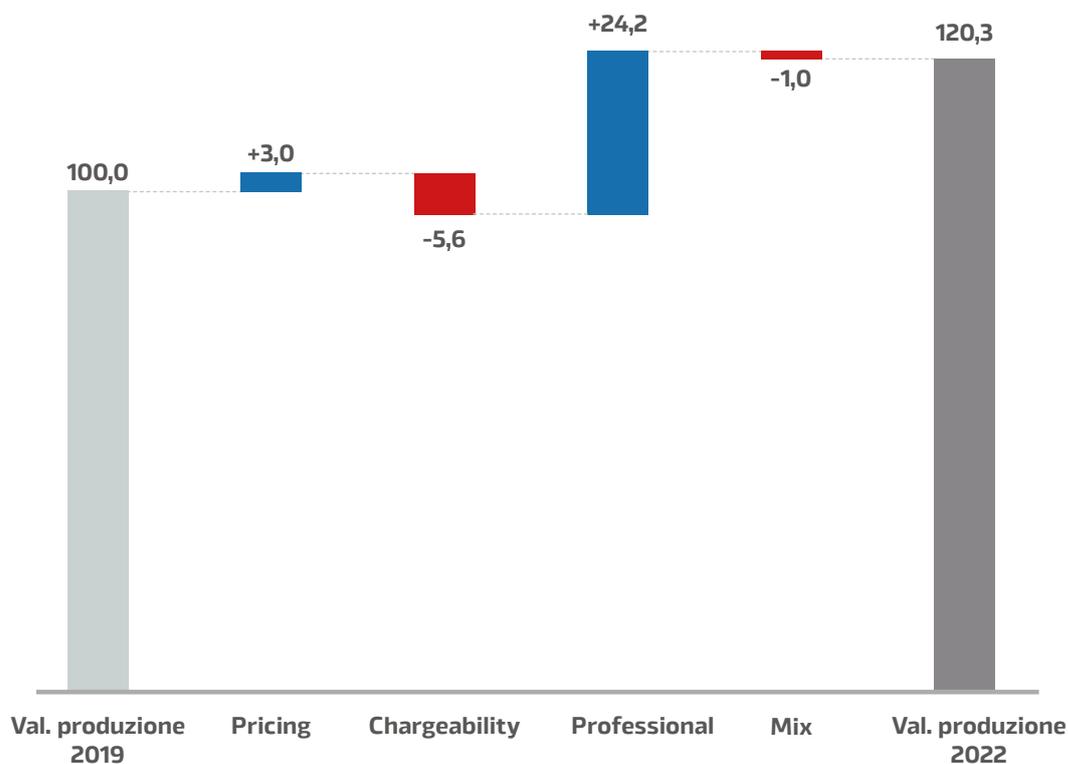
Rimane molto grande il divario del valore della produzione per professional tra le micro e le grandi società di consulenza: le prime si attestano in media poco al di sopra dei 61 mila euro, mentre le grandi società di consulenza superano i 163 mila euro di valore della produzione per professional. Le piccole società hanno

valori comparabili a quelli delle micro (quasi 70 mila rispetto a 61 mila), mentre le medie società di consulenza si trovano in una situazione intermedia (circa 119 mila euro).

Le previsioni per il 2023 indicano un ulteriore lieve calo della produttività a livello Italia (-0,2%), pur a fronte di un suo aumento nel segmento delle grandi imprese (+0,3%).

Un confronto con i valori del 2010 evidenzia a livello aggregato Italia una sostanziale stabilità nel valore della produzione media 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 pricing e produttività in valore assoluto più elevati, permettono di mantenere una sostanziale stabilità a livello Italia.

### Determinanti dell'evoluzione del valore della produzione dal 2019 al 2022



La crisi del 2020, la ripresa del 2021 e quindi l'accelerazione del 2022 hanno avuto come risultato aggregato una crescita netta del valore della produzione pari al 20,3%.

Questa crescita è stata raggiunta nel triennio 2020-22 grazie ad un aumento del 24,2% nei professional impiegati dalle aziende: si è passati da 42.000 ad oltre 52.000 professional.

In questi tre anni le società di consulenza hanno lavorato con un livello medio di pricing cresciuto del 3% e un livello di chargeability in calo del 5,6%.

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

Da un lato, nel triennio 2020-22 le grandi società di consulenza hanno visto una crescita media nel valore della produzione e nell'occupazione rispettivamente

pari al 30,1% e al 30,9%, con un pricing in aumento (+1,5%) e una chargeability in calo (-2,3%).

Dall'altro lato, nel triennio 2020-22 le micro società di consulenza hanno aumentato lievemente il valore della produzione (+1,5%) e in maniera significativa l'occupazione (+17,7%). Tutto questo, in una situazione di prezzi in calo (-2,6%), ha causato una forte contrazione della chargeability (-13,6%).

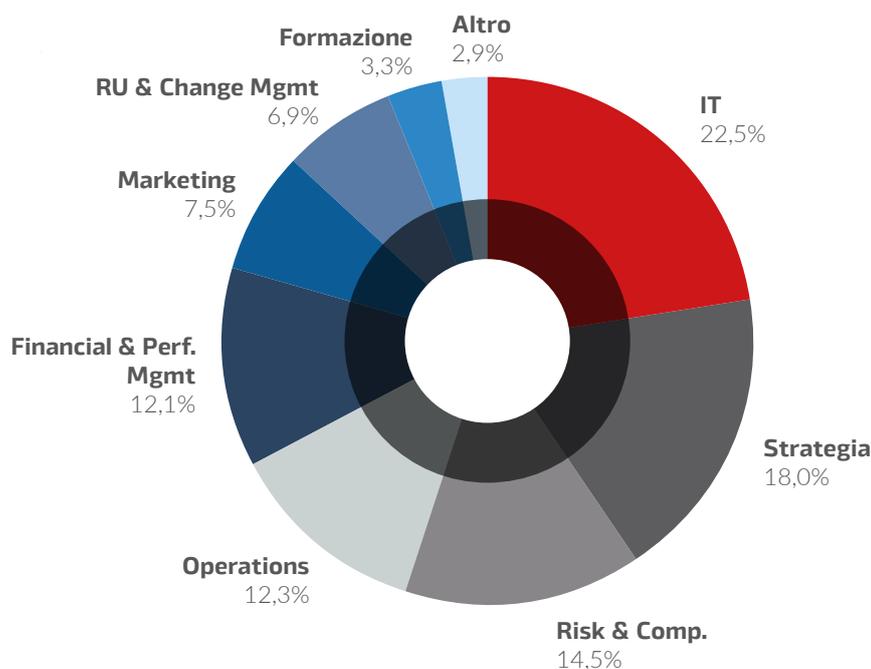
Le medie società di consulenza si avvicinano al trend delle grandi in termini di aumento del pricing e riduzione della chargeability, anche se a fronte di una crescita più contenuta.

Le piccole società di consulenza ricalcano il trend delle micro in termini di un forte calo nella chargeability, pur a fronte di una maggiore crescita nel valore della produzione e dell'occupazione.



## 9 LE AREE DI SPECIALIZZAZIONE

### Distribuzione del valore della produzione per aree di specializzazione (anno 2022)



*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 2022 le tipologie più richieste sul mercato italiano e, nel loro complesso, pesano poco più del 40% del valore della produzione.

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

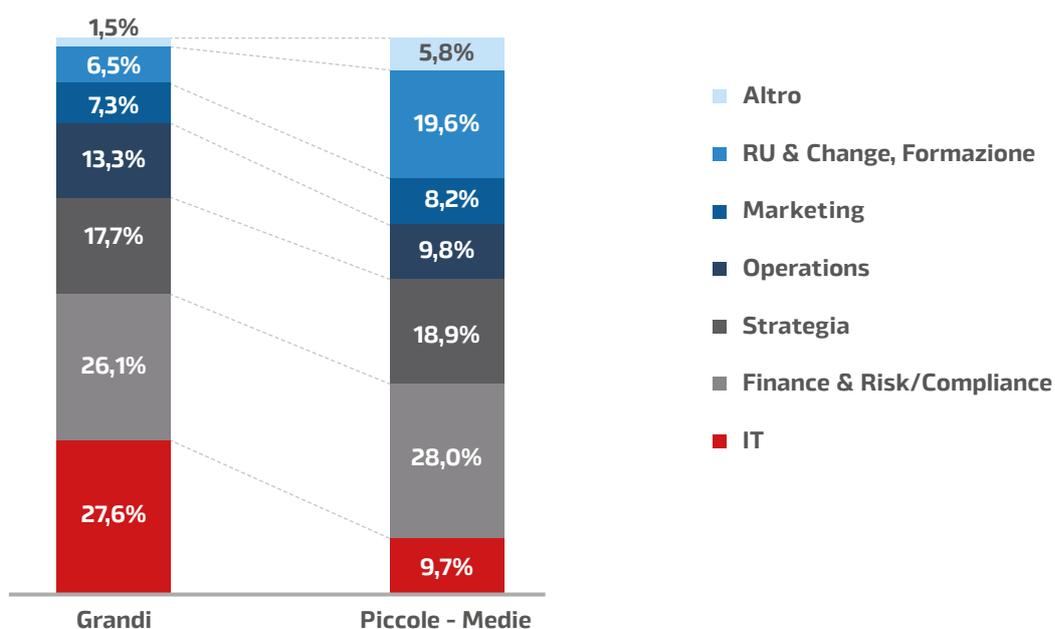
- IT Consulting è in leggera flessione passando dal 23,1% del 2021 al 22,5%, anche se è cresciuta in valore assoluto del 10,8%. Va evidenziato come la consulenza legata alla trasformazione digitale pervada molte aree funzionali, andando ben oltre il solo ambito IT;
- Strategia si conferma sui valori dell'anno scorso, passando dal 17,9% al 18%, con una crescita in valore assoluto del 14,8%. Una parte crescente delle sue attività sono legate alla digital strategy.

Le due aree di specializzazione in maggior crescita nel 2022 sono:

- Marketing (Marketing & Customer Mgmt) che fa registrare il tasso di crescita più elevato: +29,3% rispetto al 2021. La sua quota di mercato sale dal 6,6% al 7,5%;
- Risk & Comp. (Risk Mgmt & Compliance) che aumenta la sua quota di mercato passando dal 13,8% del 2021 al 14,5%, con una crescita in valore assoluto del 19,9%;
- Operations e Financial & Performance Mgmt registrano una crescita più moderata e vedono ridursi la loro quota di mercato: Operations dal 13% al 12,3%, Financial & Performance Mgmt dal 12,5% al 12,1%.

L'area delle Risorse Umane e Change Management e l'area della Formazione registrano entrambe una limitata crescita del valore della produzione e vedono ridursi le loro quote di mercato rispettivamente dal 7,4% al 6,9% e dal 3,8% al 3,3%.

### Composizione del valore della produzione per area di specializzazione Confronto dimensionale (anno 2022)



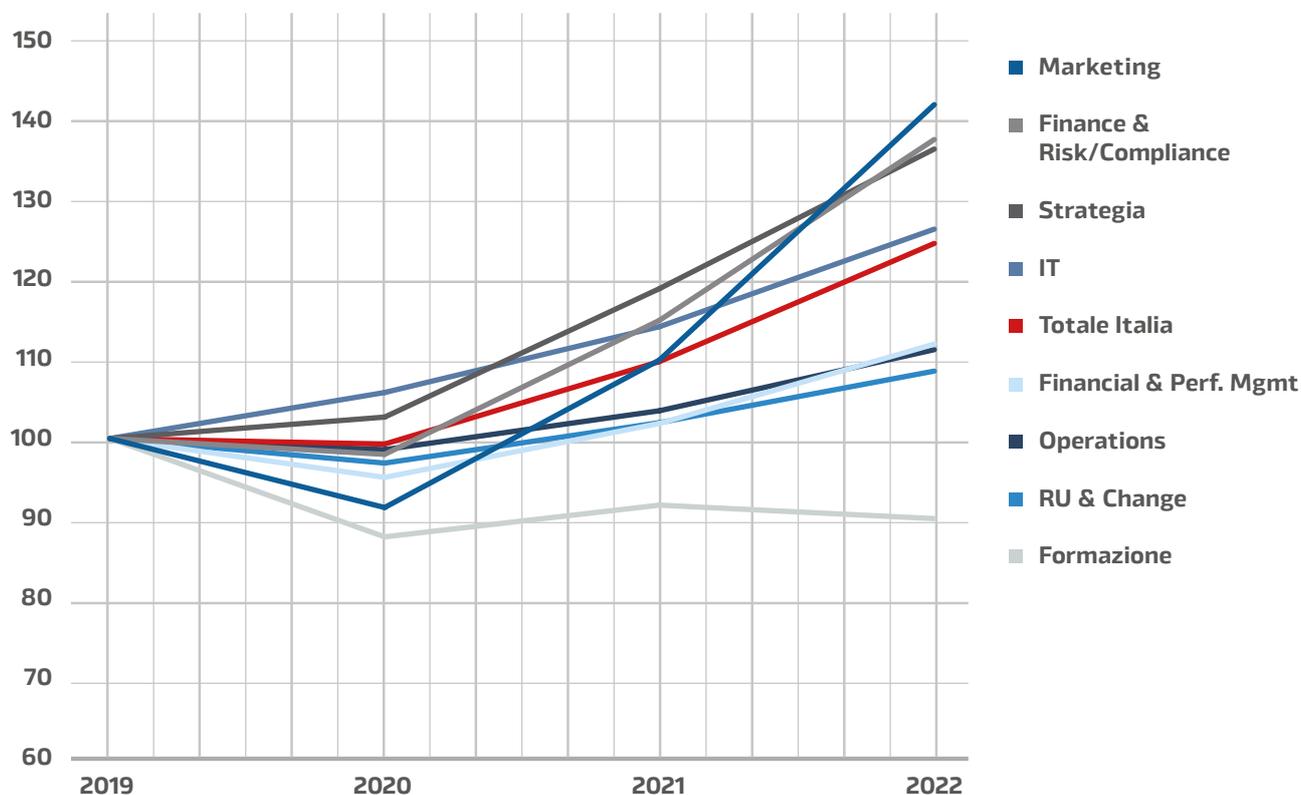
*L'analisi delle aree di specializzazione non comprende le micro società di consulenza*

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

Per le grandi società di consulenza, l'area IT (pari al 27,6%), l'aggregato Financial & Performance Mgmt e Risk Mgmt & Compliance (pari al 26,1%) l'area Strategia (pari al 17,7%) sono le linee di attività più rilevanti. Segue l'area Operations (pari al 13,3%) e l'area Marketing (pari al 7,3%). La consulenza legata alle Risorse Umane (comprensiva della Formazione) riveste un peso decisamente più contenuto, circa il 6,5%.

Le medie e piccole società sono molto meno impegnate sul versante della consulenza nelle aree dell'IT e delle Operations. Sono invece molto più focalizzate sui temi di Financial & Performance Mgmt e di Risk Mgmt & Compliance (con il 28% complessivo) e sull'area delle Risorse Umane e della Formazione, dove sviluppano il 19,6% del valore della produzione. La consulenza sulla Strategia rappresenta il 18,9%, mentre quella sul Marketing l'8,2%.

## Andamento delle aree di specializzazione (anni 2020-22)



Anno di riferimento 2019 = 100

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

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

Nel triennio 2020-22 è stato Marketing & Customer Mgmt ad aver fatto registrare il tasso di crescita più elevato (+44%), ad evidenza dell'importanza che le imprese clienti danno al riposizionamento sul mercato e alla ricerca di nuovi sbocchi commerciali, anche in abbinamento all'utilizzo di nuove piattaforme digitali. Seguono Risk Mgmt & Compliance e Strategia cresciute rispettivamente del 38% e del 37% nel periodo. L'arrivo del Covid e poi la guerra tra Russia e Ucraina hanno spinto molte aziende clienti a rendersi conto della rilevanza di un approccio strutturato alla gestione del rischio e dell'importanza di guardare in chiave trasformativa alle opportunità e alle minacce del nuovo contesto di mercato.

L'IT consulting si muove allineato alla crescita media del mercato (+26%), perdendo il suo precedente ruolo

di traino nello sviluppo del settore del Management Consulting. In questo pesano non solo il ridisegno delle priorità delle aziende clienti, ma anche il consolidarsi della trasformazione digitale nelle altre aree di specializzazione, in primis nel Marketing.

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

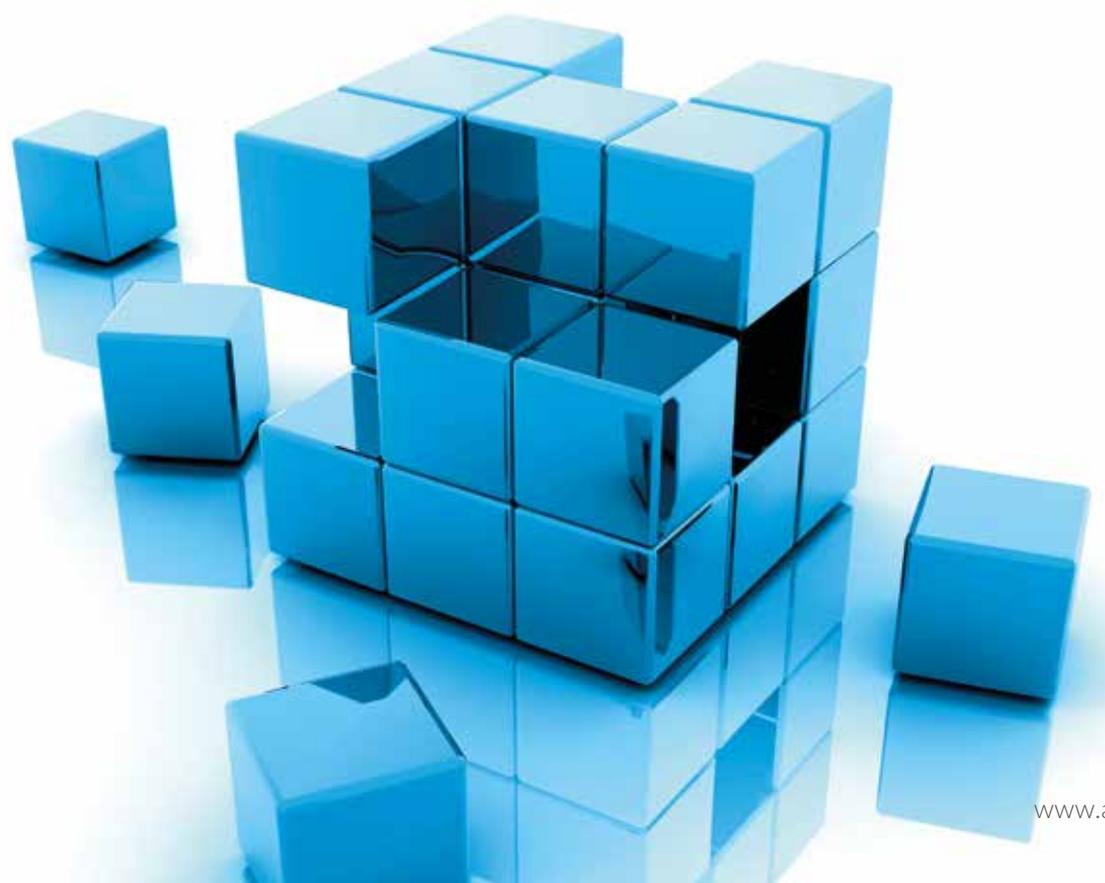
La Formazione perde importanza come attività autonoma ma viene recuperata all'interno di progetti più ampi, al servizio della trasformazione digitale e della transizione ecologica.

In questo periodo si è registrata la fortissima crescita di un'area genericamente definita come "Altre attività di consulenza". Questo trend è un ulteriore elemento che conferma come il Management Consulting si stia orientando anche verso nuove aree di attività.

## LE AREE DI SPECIALIZZAZIONE – PREVISIONI PER IL 2023

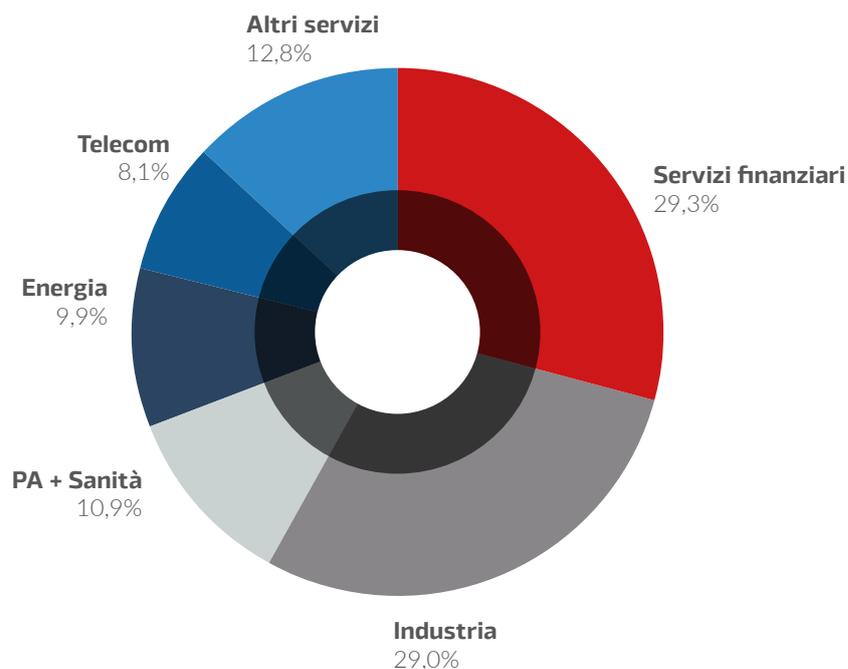
### Performance attese delle diverse aree di specializzazione (2023)

IT Consulting	★★★★★
Operational Improvement	★★★
Financial & Performance Mgmt	★★★
Risk Mgmt & Compliance	★★★
Marketing & Customer Mgmt	★★
Ris. Umane & Change Mgmt	★
Strategia	★



## 12 I SETTORI CLIENTI

### Distribuzione del valore della produzione per settore di attività (anno 2022)



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

Nel 2022 i Servizi Finanziari rappresentano il principale settore cliente. Il valore dei suoi contratti di consulenza cresce del 6,7%, mentre la sua quota di mercato scende dal 31,2% del 2021 al 29,3%.

L'Industria – dopo il calo del 2020 – accelera la sua crescita in valore assoluto (+12,7%). La sua quota di mercato rimane sostanzialmente stabile, passando dal 29,2% del 2021 al 29%. All'interno di questo settore i beni di consumo durevole stanno trainando la ripresa.

Il Settore Pubblico (comprensivo della Sanità) cresce del 14,2% in valore assoluto. La sua quota di mercato è

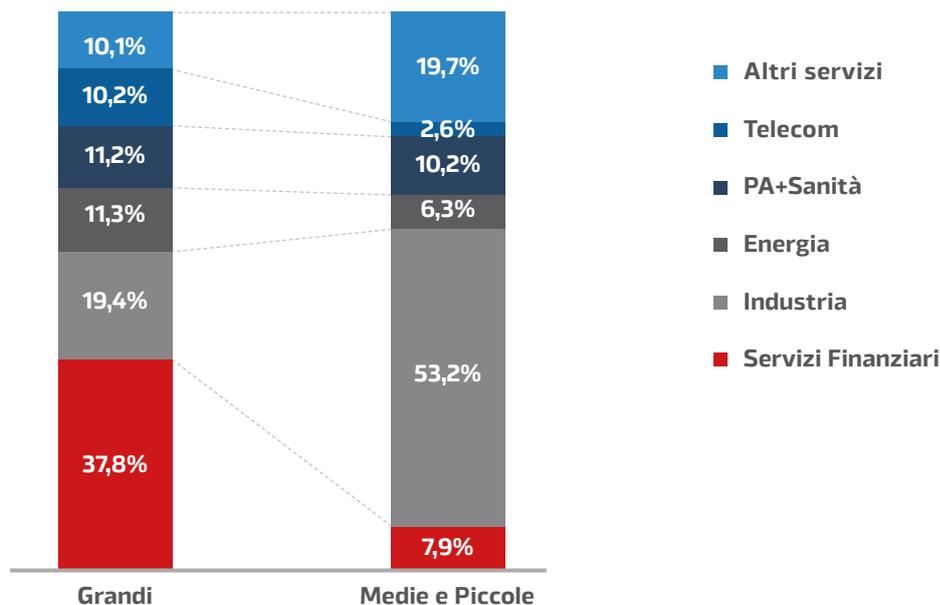
sostanzialmente stabile, passando dal 10,8% del 2021 al 10,9%.

La consulenza nel settore Energia (Energy & Utilities) fa registrare la crescita più elevata in valore assoluto (+26,1%), aumentando la propria quota di mercato dall'8,9% al 9,9%.

Il settore Telecom (Telecom & Media) rimane stabile attorno all'8%.

Gli Altri Servizi (comprensivi di Logistica e Trasporti e di Retail-GDO) registrano un incremento molto significativo nella domanda (+22,9%) e salgono ad una quota di mercato del 12,8%.

### Composizione del valore della produzione per settore cliente – Confronto dimensionale (anno 2022)



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

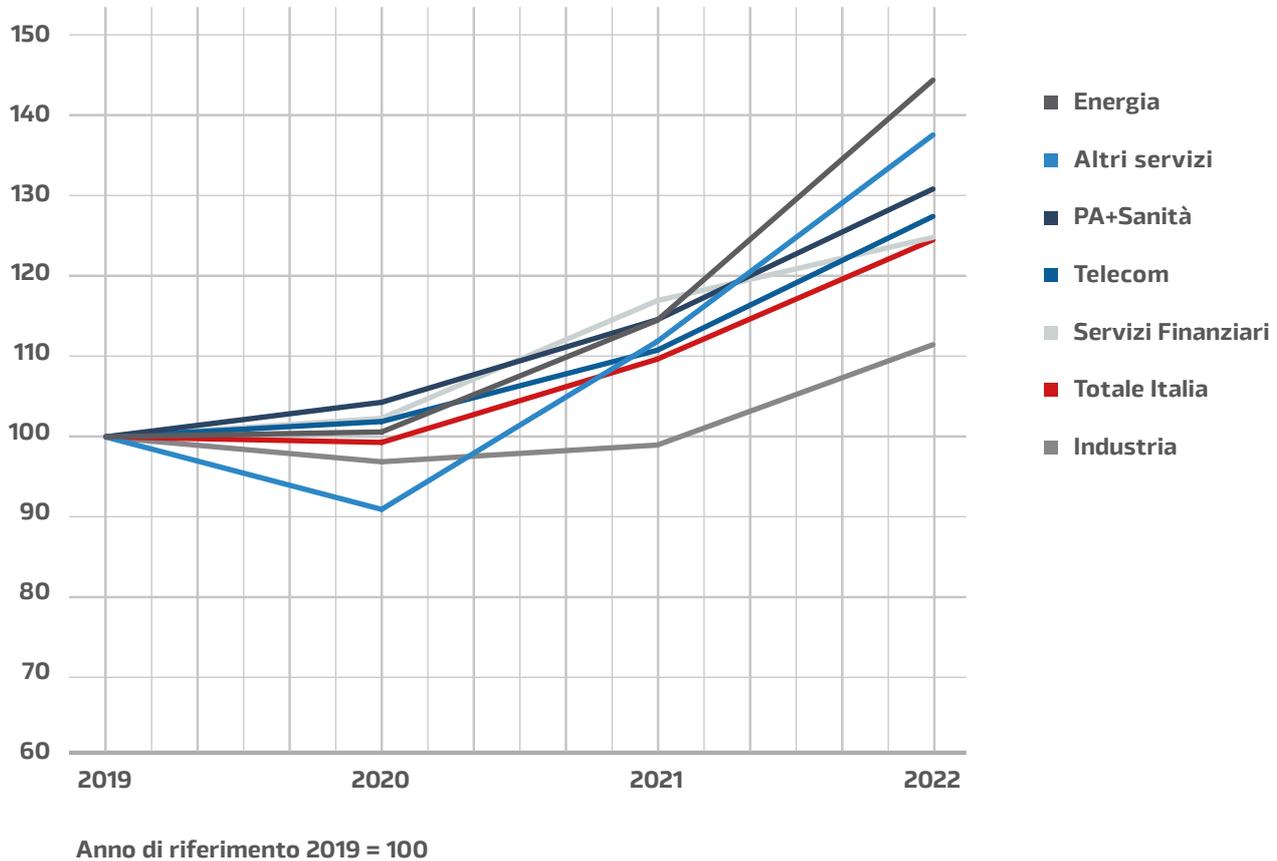
La specializzazione nei mercati serviti presenta notevoli differenze tra le diverse classi dimensionali.

Le grandi società di consulenza sono molto focalizzate sul settore dei Servizi Finanziari che da solo rappresenta il 37,8% del valore della produzione. La loro presenza è comparativamente molto più marcata anche nei settori dell'Energia e delle Telecomunicazioni. Sono invece meno presenti nel settore manifatturiero che rappresenta per loro poco meno del 20% del valore della produzione.

Le società di piccola-media dimensione operano prevalentemente nel settore manifatturiero, che genera oltre il 53% del valore della produzione. Relativamente al settore terziario, queste società si concentrano su "Altri Servizi", che rappresentano quasi il 20% sul valore della produzione.

Sono invece comparativamente molto meno presenti nei Servizi Finanziari e nell'Energia e nelle Telecomunicazioni.

## Andamento dei settori clienti (anni 2020-22)



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

Il settore del Management Consulting si è profondamente trasformato in termini di clienti serviti durante la pandemia e a seguito della guerra tra Russia e Ucraina.

Nel triennio 2020-22 il settore Energia ha fatto registrare la crescita più significativa (+49%), in relazione alle profonde trasformazioni legate al nuovo contesto internazionale e alle conseguenti sfide in termini di disponibilità e costi dell'energia.

La crescita degli Altri Servizi (+38%) è legata alle profonde trasformazioni che le imprese clienti hanno dovuto affrontare durante e dopo la pandemia, come nel caso del Retail-GDO e della Logistica e Trasporti.

La Pubblica Amministrazione è cresciuta un po' più della media del mercato ed ha rappresentato un elemento di tenuta nel momento della pandemia. Si prevede che anche nei prossimi anni continuerà a crescere a tassi elevati, anche in relazione al supporto consulenziale richiesto dalla pianificazione e dalla gestione del PNRR.

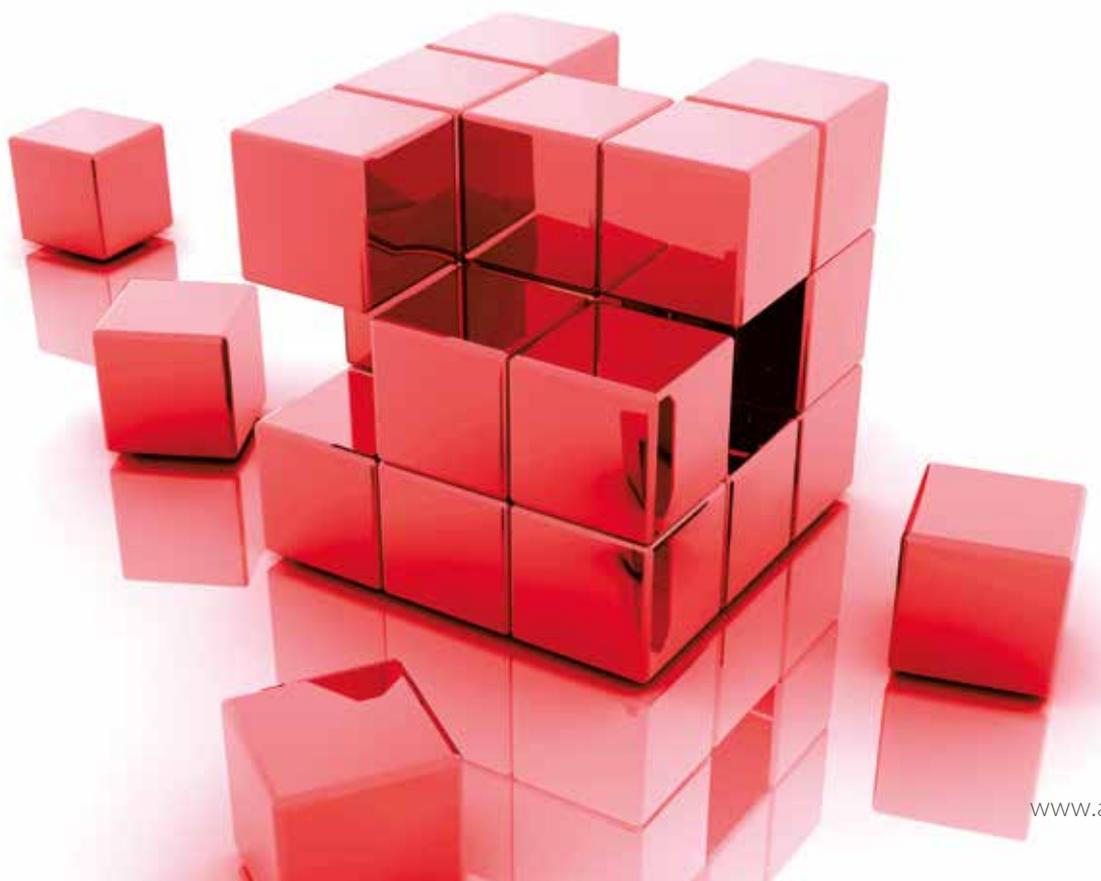
Il settore dei Servizi Finanziari è diventato il primo settore cliente del Management Consulting, superando l'Industria. In tutto questo periodo, e in particolare durante l'emergenza pandemica, i Servizi Finanziari hanno continuato a richiedere alle società di consulenza nuovi progetti.

Il settore Industria, nonostante una crescita elevata nel 2022, è il settore che è cresciuto di meno nel periodo (+12%). Questo andamento è stato segnato profondamente dalla criticità del periodo di pandemia, quando molti clienti industriali hanno cancellato e/o congelato progetti già approvati. All'interno dell'Industria i "Beni di Consumo Durevoli" sono stati l'area maggiormente impattata dalla pandemia, anche in relazione alla crisi di molte imprese clienti. La loro crescita nel 2022 va letta come recupero rispetto alle precedenti criticità.

## I SETTORI CLIENTI – PREVISIONI PER IL 2023

### Performance attese dei diversi settori clienti (2023)

Pubblica Amministrazione e Sanità	★★★★★
Industria - Prod. Consumo Durevole	★★★★★
Energy & Utilities	★★★
Industria - Beni Strumentali	★★★
Trasporti e Logistica	★★
Servizi Finanziari	★★
Retail - GDO	★
Industria - Prod. Consumo di Base	★
Telecom & Media	★



## Trend dei principali settori/aree di specializzazione (anno 2022)

		RU & Change Mgmt	Operations	Fin. & Perf. Mgmt	Strategia	IT	Risk & Compl.	Marketing
	Trend 2022	4,7%	6,1%	8,9%	10,0%	11,5%	26,2%	38,4%
Energy & Utilities	32,3%		-	++	++	+	+	
Pubblica Amministrazione + Sanità	16,1%			++	-		++	
Servizi Finanziari	7,4%	-	+			++	+	+
Industria - Beni Strumentali	6,8%	+	+			-		+
Industria - Prodotti Consumo	5,0%	+	--		+			+

*Legenda:*

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

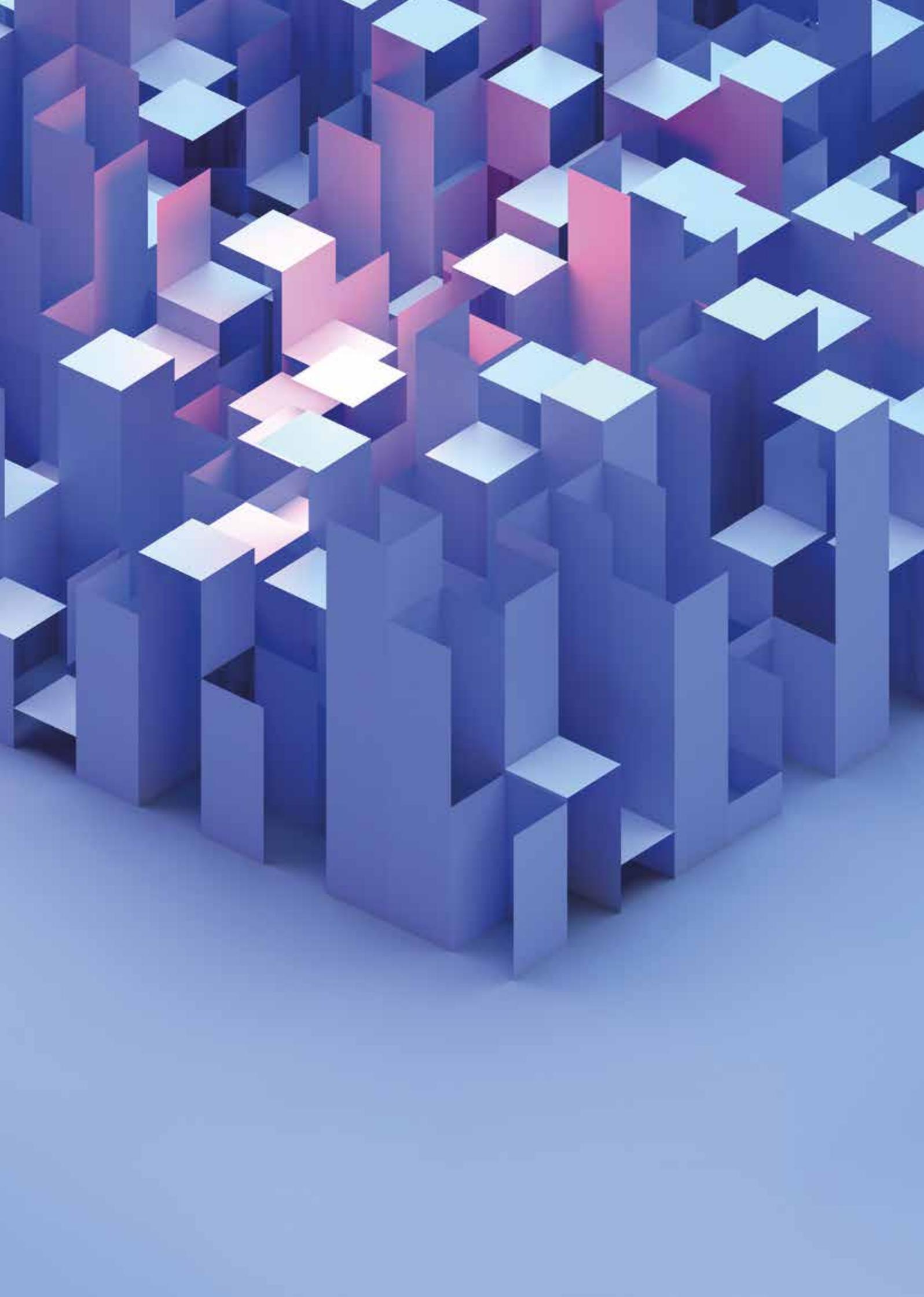
L'analisi della matrice settori/aree di specializzazione è stata sviluppata unicamente con riferimento alle grandi società di consulenza.

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:

- nel settore Energy e Utilities, la fortissima crescita è trainata (come nel 2021) da Risk Mgmt & Compliance, Financial & Performance Mgmt e Strategia. IT contribuisce anche se in misura minore. Al contrario si registra un rallentamento nell'area delle Operations;
- nella PA, la crescita è trainata da Risk Mgmt & Compliance e da Financial & Performance Mgmt.

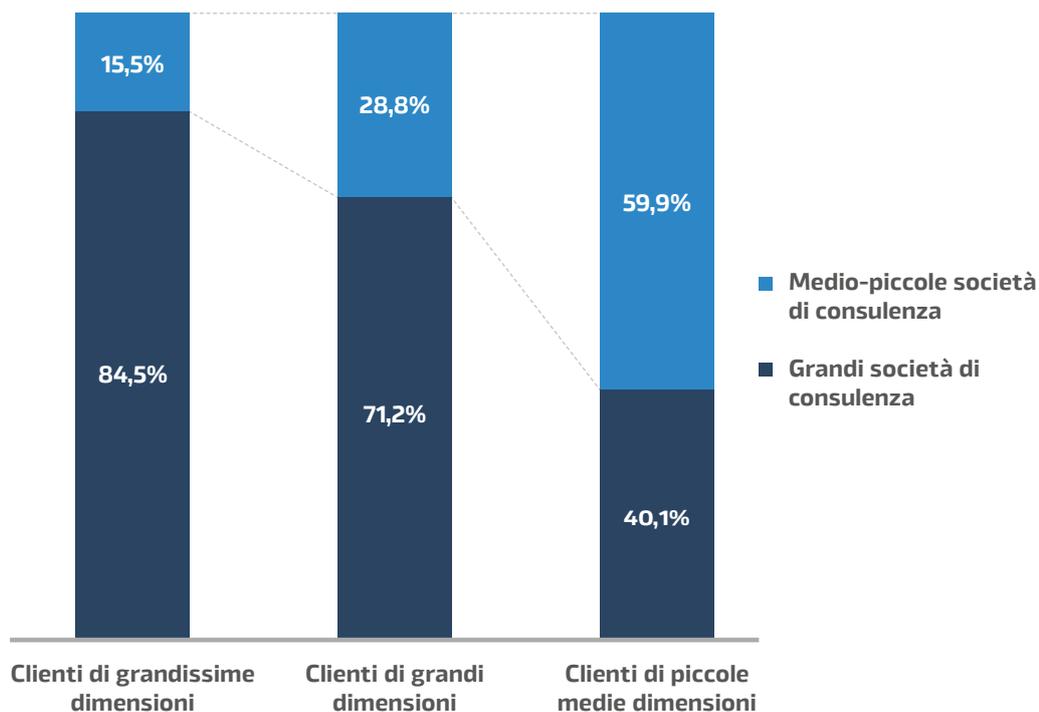
Non brillante in questo settore è l'andamento della Strategia (a differenza del 2021);

- nei Servizi Finanziari, la crescita è incentrata su IT, con Marketing, Risk Mgmt & Compliance e Operations che contribuiscono in misura più limitata;
- nell'Industria, lo sviluppo è spinto dal Marketing e dalle Risorse Umane & Change Mgmt. Nei "Beni Strumentali" le Operations fanno registrare un trend di crescita, in parte bilanciato da una non brillante performance dell'IT. Nei "Prodotti di Consumo" la Strategia contribuisce positivamente mentre il Risk Mgmt & Compliance fa registrare la performance peggiore.



## 16 IL SETTORE PRIVATO

### Ripartizione degli acquisti di servizi di consulenza per dimensione dell'azienda cliente (anno 2022)



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

Nel 2022 le aziende private hanno acquistato servizi di consulenza per poco più di 4,3 miliardi di euro, così distribuiti:

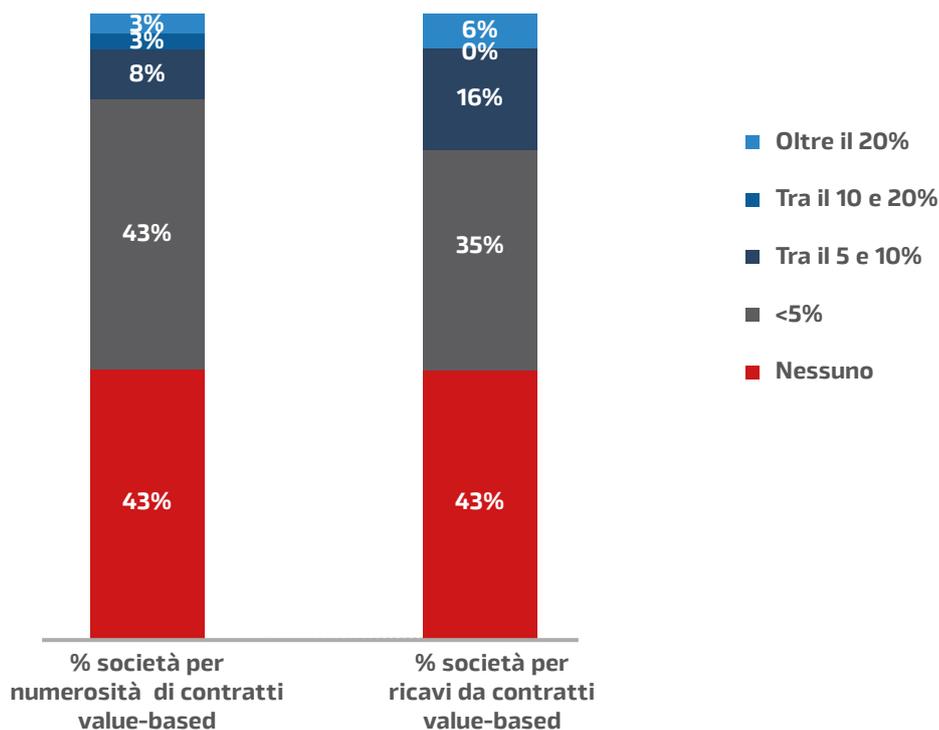
- il 52,2% da parte di imprese clienti di grandissime dimensioni (con un fatturato maggiore di 500 milioni);
- per il 26% da imprese clienti di grandi dimensioni (con un fatturato compreso tra i 50 e i 500 milioni);
- per il 21,7% da imprese clienti di piccole-medie dimensioni (con un fatturato inferiore ai 50 milioni).

Nel corso del 2022, le imprese clienti di grandissime dimensioni hanno decisamente aumentato la loro domanda di consulenza (+16%). Analogamente le imprese clienti di piccole-medie dimensioni hanno aumentato i servizi di consulenza richiesti (+12,7%).

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'84,5% della consulenza dalle grandi società di consulenza;
- le grandi imprese hanno un portafoglio fornitori più bilanciato, con una presenza, per il 28,8%, di piccole e medie aziende di consulenza;
- le piccole-medie imprese si rivolgono prevalentemente a piccole-medie società di consulenza (il 59,9% dei loro acquisti di consulenza).

### Incidenza dei contratti value-based (in termini di numerosità e di importi)



*L'analisi della rilevanza dei contratti value-based si focalizza sulle sole società di consulenza di grandi dimensioni*

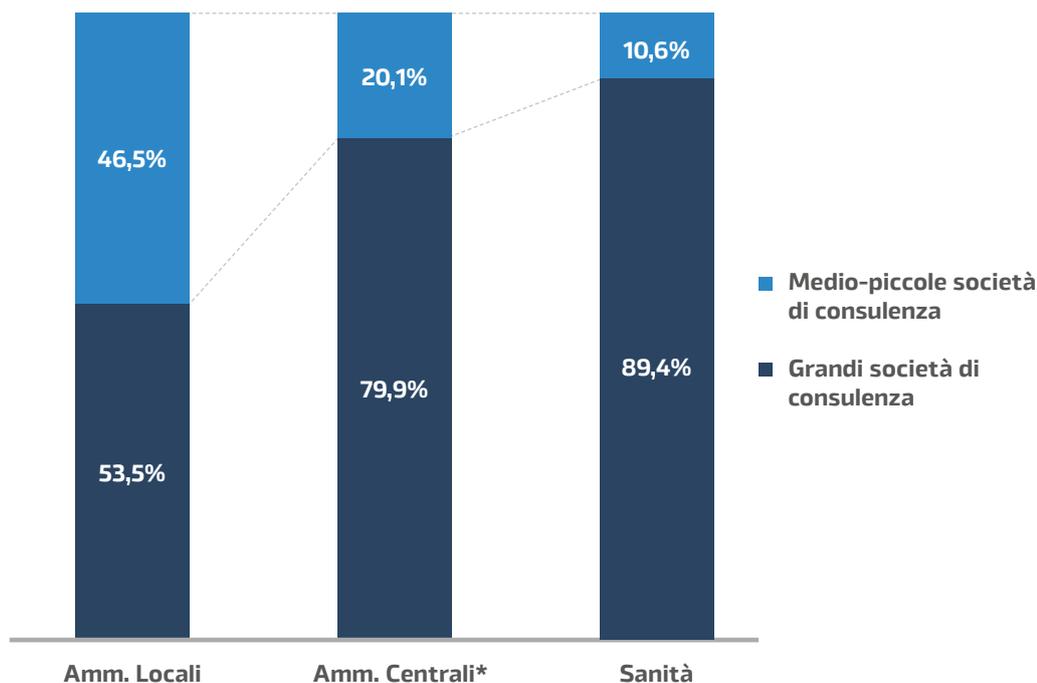
La crescente concorrenza e la crescente richiesta dei clienti stanno spingendo le società di consulenza a proporre contratti value based dove l'importo effettivamente pagato dal cliente è legato al successo ottenuto e al valore creato piuttosto che allo sforzo richiesto per la realizzazione dell'incarico. Questa tipologia di incarichi – da tempo molti diffusi in alcune specifiche attività quali le operazioni di acquisizione affidate ad investment banker – risulta attrattiva per i clienti perché sposta l'attenzione dal costo pagato al valore creato. Al tempo stesso la sua effettiva applicazione risulta problematica in molti contratti di consulenza dove il valore non è quantificabile in maniera oggettiva e dove la creazione del valore può essere molto condizionata dalle azioni dell'impresa cliente.

Il 43% delle grandi società di consulenza non ha nessun contratto value based, il 43% lo utilizza in maniera marginale (inferiore al 5% dei contratti) e solamente il 14% lo utilizza in maniera non occasionale. Laddove utilizzati i contratti value-based risultano applicati su progetti di importi che, in media, sono lievemente superiori a quelli caratteristici dell'azienda.

La loro diffusione tra le grandi società di consulenza è in lieve aumento: si tratta in prevalenza di società che al momento li utilizzano poco.

Una fotografia analoga emerge rispetto alle società di medie dimensioni.

### Ripartizione degli acquisti di servizi delle Amministrazioni pubbliche per dimensione della società di consulenza (anno 2022)



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

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

Nel 2022 il settore pubblico ha acquistato oltre 535 milioni di euro di servizi di consulenza, così ripartiti:

- per il 57,2% da parte delle Amministrazioni Centrali (comprehensive anche degli Enti Parastatali e delle Agenzie);
- per il 29,7% dalle Amministrazioni Locali;
- per il 13,2% dalla Sanità.

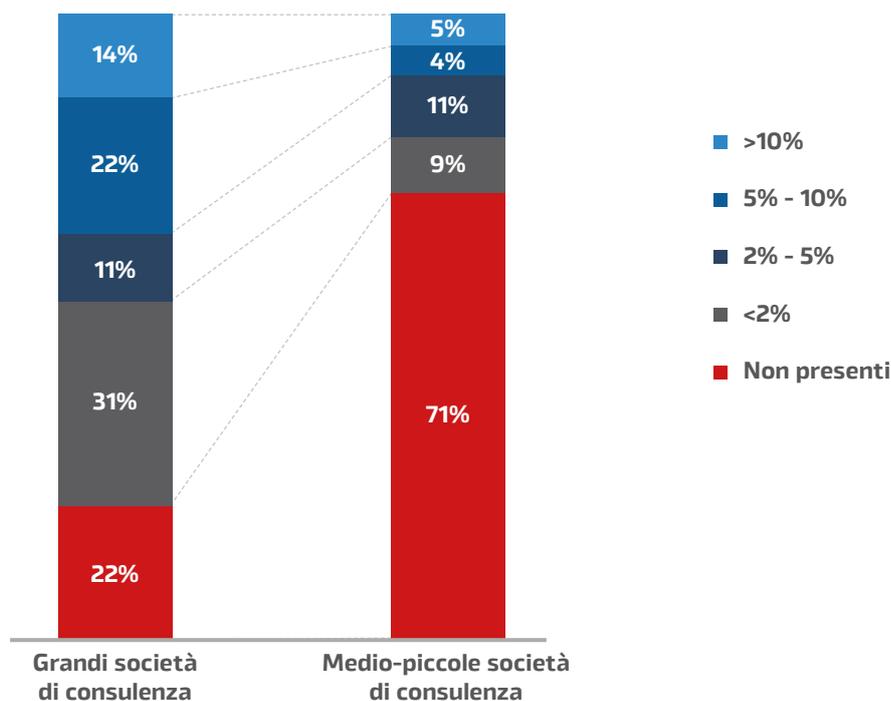
Rispetto all'anno precedente, nel corso del 2022 si registra un aumento del 14,2% della domanda di consulenza, soprattutto trainata dal settore sanitario (+27,4%). Si registra anche un aumento di domanda da parte delle Amministrazioni Centrali (+14,3%) e delle Amministrazioni Locali (+9%).

La distribuzione dello spending vede le Amministrazioni Centrali e le Aziende Sanitarie rivolgersi prevalentemente alle grandi società di consulenza, che coprono rispettivamente il 79,9% e l'89,4% della consulenza destinata a queste categorie di clienti.

Le grandi società entrano in maniera crescente anche su progetti delle Amministrazioni Locali, dove però le piccole società di consulenza, che possono sfruttare a loro favore un forte radicamento sul territorio, mantengono una quota del 46,5%.

## 19 IL SETTORE PUBBLICO – L'IMPATTO DEL PNRR

### Rilevanza dei progetti direttamente o indirettamente legati al PNRR (anno 2022)



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

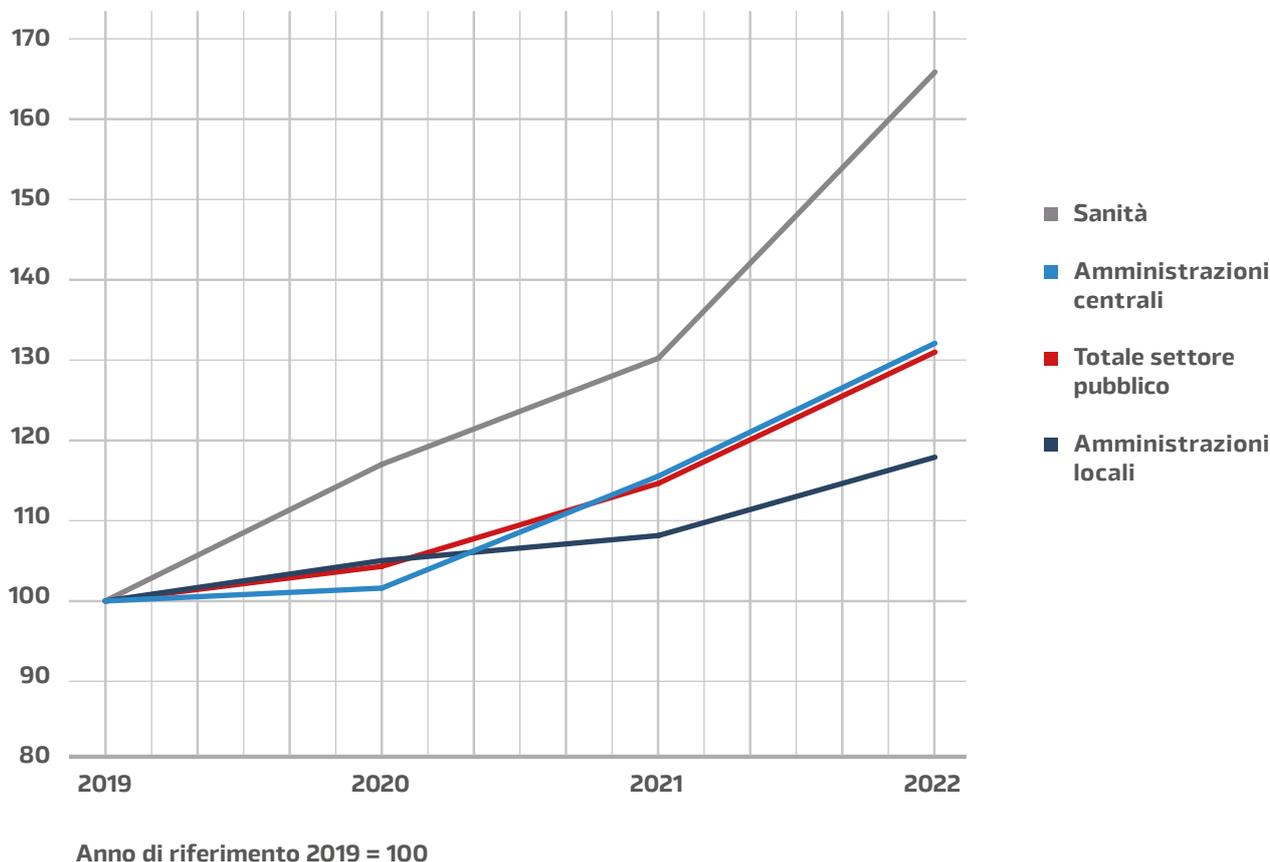
I progetti di consulenza direttamente o indirettamente legati al PNRR pesano complessivamente quasi il 5% del mercato della consulenza. Secondo i 2/3 delle grandi società di consulenza intervistate e secondo il 50% delle società di medio-piccola dimensione, nel 2023 il peso dei progetti legati al PNRR andrà ad aumentare. Solo meno del 5% delle società di medio-piccola dimensione prevede che la loro importanza diminuirà.

La committenza di questi progetti arriva alle società di consulenza nel 42% circa dei casi dalle Amministrazioni

Centrali (comprendente anche degli Enti Parastatali e delle Agenzie) e nel 40% circa dei casi da privati. Le Amministrazioni Locali sono committenti nel 17% dei progetti, mentre solo meno del 2% dei progetti legati al PNRR sono richiesti dalla Sanità.

I progetti legati al PNRR interessano quasi l'80% delle grandi società di consulenza e quasi il 30% delle società di medio-piccola dimensione. Per il 14% delle grandi società di consulenza e per il 5% delle società medio-piccole i progetti legati al PNRR rappresentano oltre il 10% del loro valore della produzione.

### Andamento degli acquisti di servizi di consulenza per tipologia di amministrazione cliente (anni 2020-22)



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

Nel triennio 2020-22 gli acquisti di consulenza da parte del settore pubblico sono cresciuti del 31%, passando dai 410 milioni di euro del 2019 agli oltre 530 milioni di euro del 2022.

In questo periodo la domanda di consulenza:

- da parte della Sanità è cresciuta del 66%;
- da parte delle Amministrazioni Centrali (comprendente anche degli Enti Parastatali e delle Agenzie) è cresciuta del 32%;
- da parte delle Amministrazioni Locali del 18%.

La crescita di questo mercato è stata trainata in maniera decisa dalle società di consulenza di maggiori dimensioni (+41%), mentre le società di medio-piccole dimen-

sioni hanno visto crescere la loro offerta alla Pubblica Amministrazione del 10%. Per questo lo spending delle Amministrazioni Pubbliche si sta maggiormente indirizzando verso le grandi società di consulenza: era il 68% nel 2019 ed è progressivamente cresciuto fino al 73% nel 2022.

Il crescente peso delle grandi società nel mondo della Pubblica Amministrazione è particolarmente significativo a livello delle Amministrazioni Locali, dove le piccole società di consulenza tradizionalmente sfruttavano a loro favore il maggiore radicamento sul territorio. La quota di spending che le Amministrazioni Locali assegnano alle grandi società di consulenza è cresciuto dal 43% del 2019 al 53% del 2022.

## IL SETTORE PUBBLICO PREVISIONI PER IL 2023

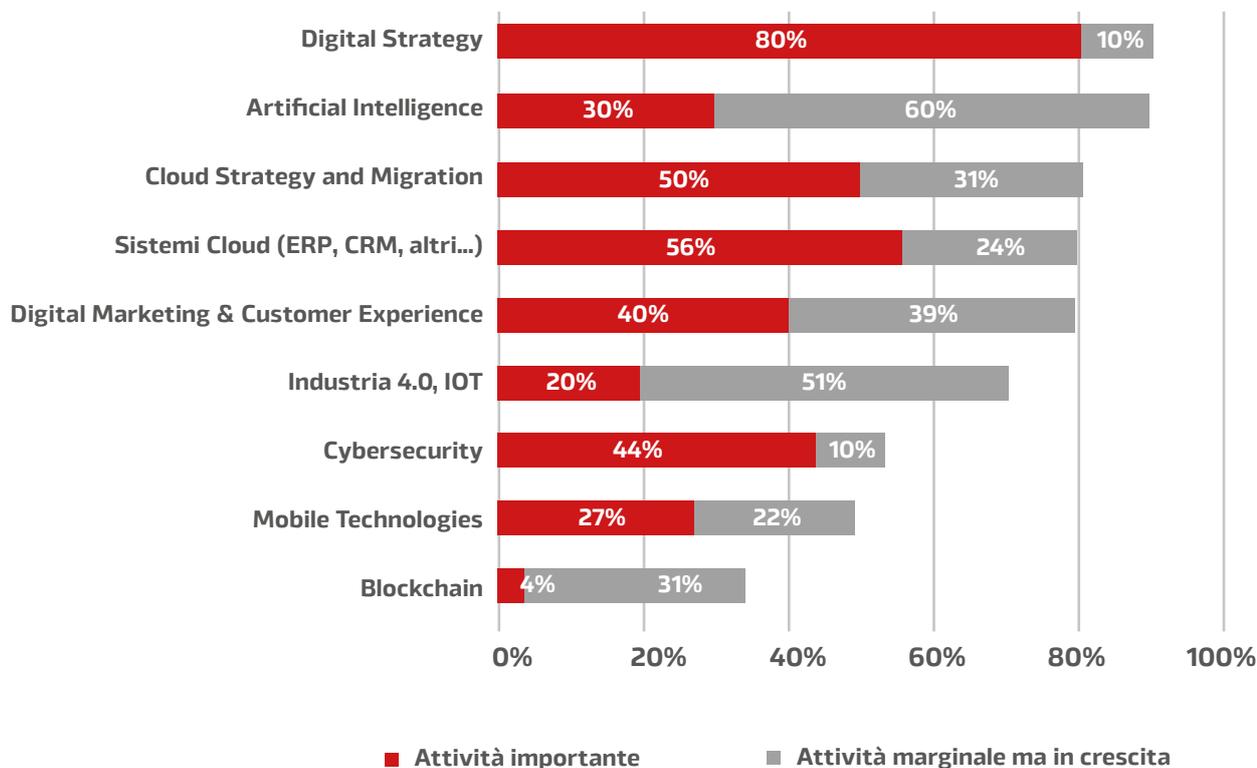
### Performance attese della consulenza alla P.A. per area di specializzazione (2023)

IT Consulting	★★★★★
Operational Improvement	★★★★
Financial & Performance Mgmt	★★★
Risk Mgmt & Compliance	★★★
Strategia	★★
Ris. Umane & Change Mgmt	★★
Marketing & Customer Mgmt	★

### Performance attese della consulenza alla P.A. per amministrazione cliente (2023)

Amministrazioni Locali	★★★★★
Amministrazioni Centrali	★★★★
Sanità	★★★

### Percentuale di società con una determinata attività nel loro portafoglio di offerta su trasformazione digitale (anno 2022)



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

Nel 2022 la consulenza a supporto del digitale è cresciuta fino a rappresentare circa il 38% del mercato, con un aumento nel valore complessivo dei progetti pari ad oltre il 40% rispetto al 2021. Per il 2023 quasi la metà delle grandi società di consulenza e oltre 1/3 delle società di medio-piccola dimensione prevedono una propria ulteriore crescita in questa area di consulenza. Quasi il 70% del valore dei progetti legati al digital è portato avanti da grandi società di consulenza. Per il 53% di queste società i progetti legati alla trasformazione digitale rappresentano oltre il 50% del proprio valore della produzione.

Il 15% circa del valore di questi progetti è portato avanti da società di consulenza di media dimensione. Per quasi il 30% di queste società il digital incide in maniera rilevante sul loro valore della produzione.

Poco più del 15% del valore di questi progetti è portato avanti da società di consulenza di piccola dimensione. Circa il 20% delle società di consulenza di piccola dimensione sono specializzate in quest'ambito.

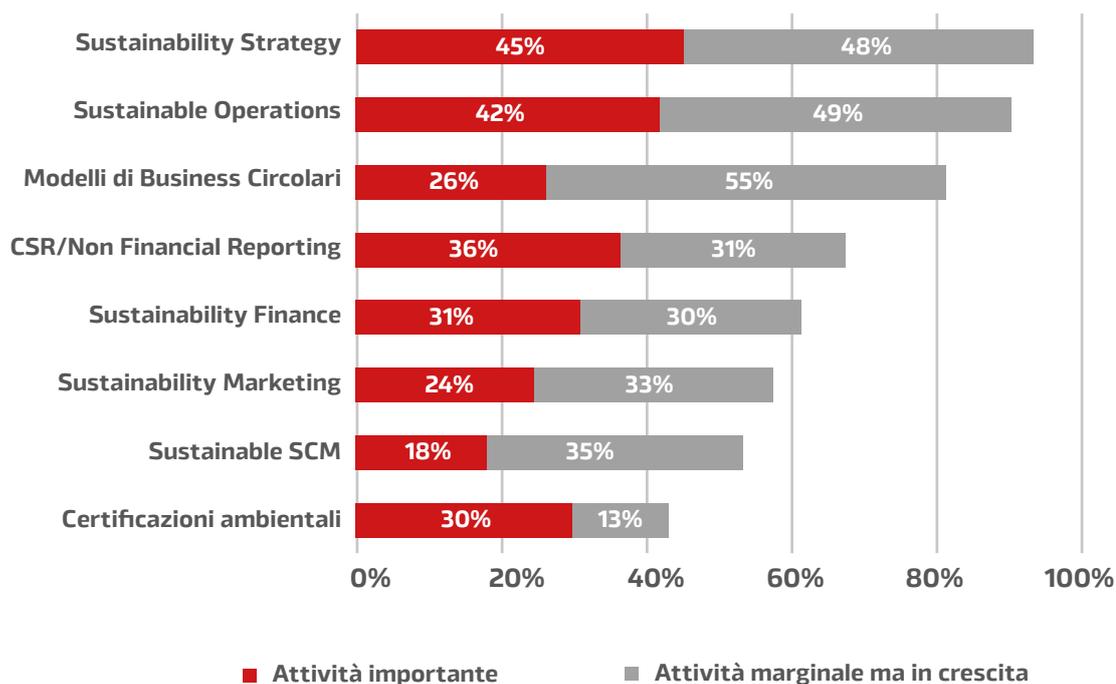
La quasi totalità delle società di consulenza per le quali la trasformazione digitale rappresenta una linea di business rilevante, offre servizi di supporto alla "Digital Strategy" e all'Intelligenza Artificiale.

Crescono in maniera significativa i progetti legati alla "Cloud Strategy and Migration" e ai "Sistemi Cloud". La "Cybersecurity" e le applicazioni "Industria 4.0/IOT" sono in crescita ma, per l'elevato livello di competenze tecniche che richiedono, risulta offerta rispettivamente da circa il 50% e il 70% delle società di consulenza specializzate sui temi della trasformazione digitale.

Sono sostanzialmente stabili le applicazioni di "Digital Marketing & Customer Experience", mentre tendono a ridursi le attività legate alla "Blockchain".

Anche la Pubblica Amministrazione sta aumentando le proprie richieste di consulenza nell'ambito della trasformazione digitale, con particolare riferimento a "Digital Strategy", "Artificial Intelligence" e "Sistemi Cloud".

### Percentuale di società con una determinata attività nel loro portafoglio di offerta su sostenibilità (anno 2022)



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

Nel 2022 la consulenza a supporto della sostenibilità (comprensiva del green) raggiunge una quota di mercato superiore al 10%, con un aumento nel valore complessivo dei progetti pari ad oltre il 30% rispetto al 2021. Per il 2023 quest'area dovrebbe continuare a crescere ad un ritmo sostenuto: i 2/3 delle grandi società di consulenza e circa il 50% delle società di medio-piccola dimensione prevedono una propria ulteriore crescita in questa area di consulenza.

Oltre il 50% del valore dei progetti di consulenza è portato avanti da società di piccola dimensione. Questi progetti sono concentrati in meno del 20% di queste società mentre circa il 55% delle stesse non tratta (o tratta in maniera marginale) queste tematiche.

Il 20% circa del valore di questi progetti è portato avanti da società di media dimensione.

Il 25% circa del valore di questi progetti è portato avanti da società di grande dimensione. Le grandi società di consulenza stanno entrando in maniera strutturata sui progetti legati alla sostenibilità, un'area che

tradizionalmente si presentava come una nicchia coperta in maniera prevalente da società specializzate di piccole-medie dimensioni.

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".

I temi molto trattati e già ben consolidati della "CSR/Non Financial Reporting" crescono alla luce delle nuove direttive. Ragionamento analogo vale anche per l'area di "Sustainable Finance".

Tra i trend più innovativi continuano a svilupparsi i progetti legati a "Modelli di Business Circolari", al "Sustainable Marketing" e al "Sustainable SCM".

Anche la Pubblica Amministrazione sta aumentando le proprie richieste di consulenza nell'ambito della transizione ecologica, con particolare riferimento a "Sustainable Strategy", "Sustainable Operations" oltre che "CSR/Non Financial Reporting".

# 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.

La somministrazione del questionario è stata svolta nel periodo aprile-giugno 2023 raccogliendo i dati sul consuntivo 2022 e sulle prime previsioni 2023 di un campione di società di consulenza (78 rispondenti). Per aumentare l'affidabilità delle stime sui tassi di variazione, si è tenuto conto dell'andamento longitudinale del panel di imprese che hanno partecipato con regolarità alle ultime indagini annuali e trimestrali dell'Osservatorio.

## GRUPPO DI LAVORO

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

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

## GLOSSARIO AREE DI SPECIALIZZAZIONE

### Area Strategia

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

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

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

### Area Marketing e 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

 [info@assoconsult.org](mailto:info@assoconsult.org)



 [assoconsult.org](http://assoconsult.org)