

Verso un New Deal delle competenze in ambito agricolo e industriale



Verso un New Deal delle competenze in ambito agricolo e industriale

Settembre 2022

Messaggi chiave

**VERSO UN *NEW DEAL*
DELLE COMPETENZE
IN AMBITO AGRICOLO
E INDUSTRIALE**

MESSAGGIO CHIAVE 1:

L'Italia è una superpotenza manifatturiera

Il settore manifatturiero contribuisce alla generazione del 16,4% del valore aggiunto del Paese, con circa 245 miliardi registrati nel 2020, rendendo l'Italia una delle principali potenze manifatturiere nel mondo (Figura 1).

Il Paese è, infatti, sesto al mondo e secondo in Europa dopo la Germania per *surplus* commerciale manifatturiero, che ammonta a 113 miliardi di Dollari. La performance delle esportazioni ita-

liane ha mostrato una notevole resilienza durante il periodo pandemico, chiudendo il 2021 agli stessi livelli del 2020 (Figura 2).

Il rilievo della manifattura italiana è visibile anche attraverso un'analisi a livello europeo delle province superspecializzate nel settore manifatturiero, con Brescia, Bergamo e Vicenza che generano un valore aggiunto secolaremente alle province tedesche di Böblingen e Ingolstadt.

Figura 1. Il valore aggiunto del settore manifatturiero in Italia, 2020 (miliardi di Euro e percentuali)

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati ISTAT, 2022

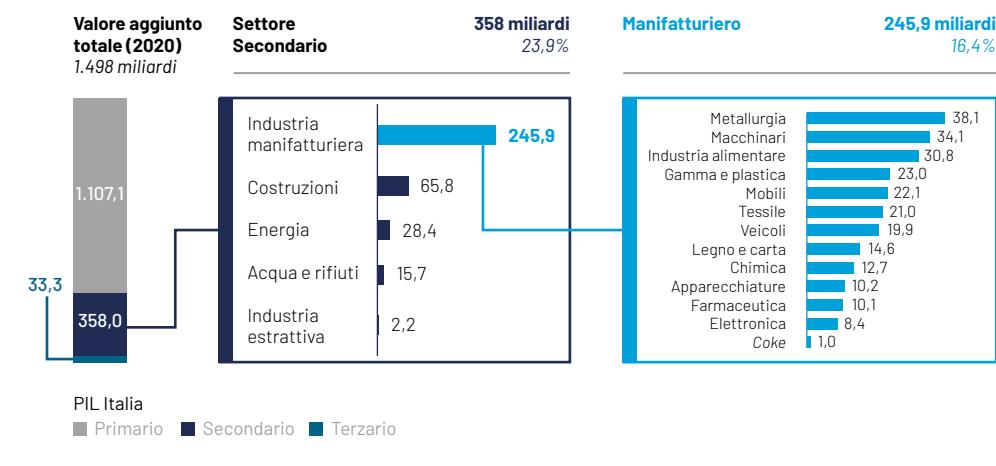


Figura 2. Top-10 mondiale dei Paesi con un *surplus* manifatturiero, 2019-2021 (Miliardi di Dollari)

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati UNCTAD, 2022

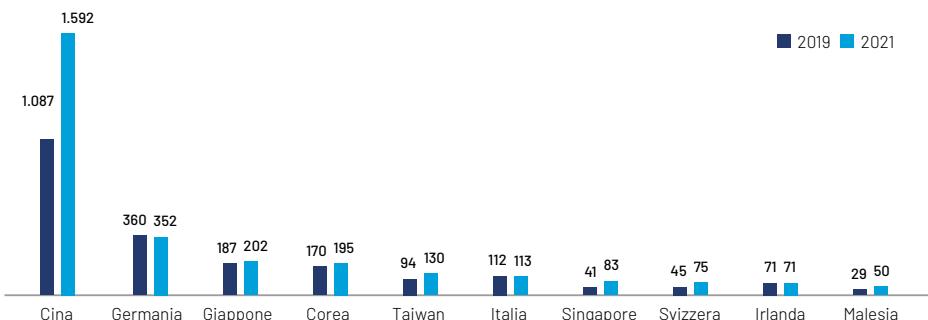
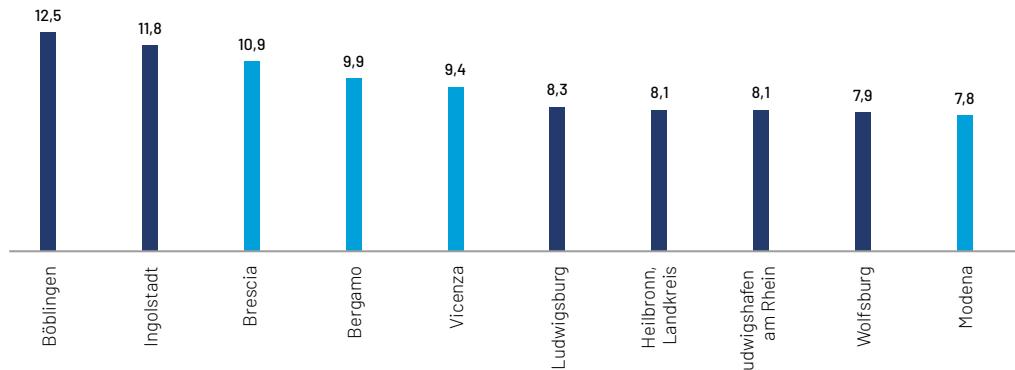


Figura 3. Valore aggiunto generato dalle prime 10 Province europee superspecializzate nella manifattura (per definizione di province superspecializzate, si veda il Capitolo 1.1).

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Eurostat, 2022



MESSAGGIO CHIAVE 2:

Il problema di produttività del comparto manifatturiero italiano è legato (anche) alle competenze

Il Paese attraversa ormai da due decenni una fase caratterizzata da debole crescita e produttività stagnante. Negli ultimi 20 anni il Paese è cresciuto ad un tasso dello 0,2% medio annuo, tra le 6 e le 9 volte meno di quello degli altri grandi Paesi europei e il divario di produttività è peggiorato in media del 30% rispetto ai Paesi *benchmark* (Figura 3).

Un'analisi puntuale dell'andamento delle componenti della produttività italiana mostra

come la criticità per le imprese italiane sia legata alle Energie del Sistema, termine che indica l'efficienza con cui *input* di capitale e lavoro vengono utilizzati insieme nei processi produttivi. In Italia, negli ultimi 25 anni, la minor crescita registrata rispetto agli altri Paesi è quasi interamente imputabile alle Energie del Sistema che, a differenza delle due altre componenti lavoro e capitale, ha impattato negativamente sulla crescita del Paese (Figura 4).

Figura 4. Produttività in Italia e nei principali Paesi europei

Elaborazione The European House -Ambrosetti su dati Eurostat, 2000-2019 (valore indice, anno base 2000 = 100)

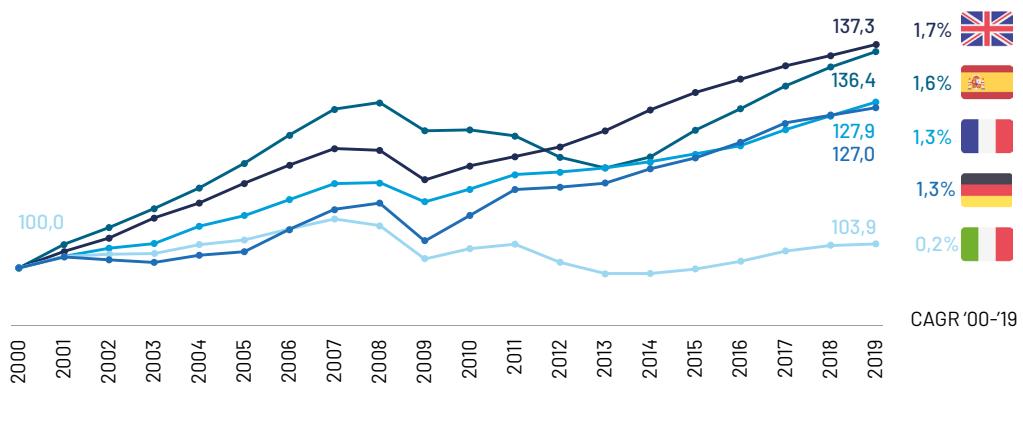
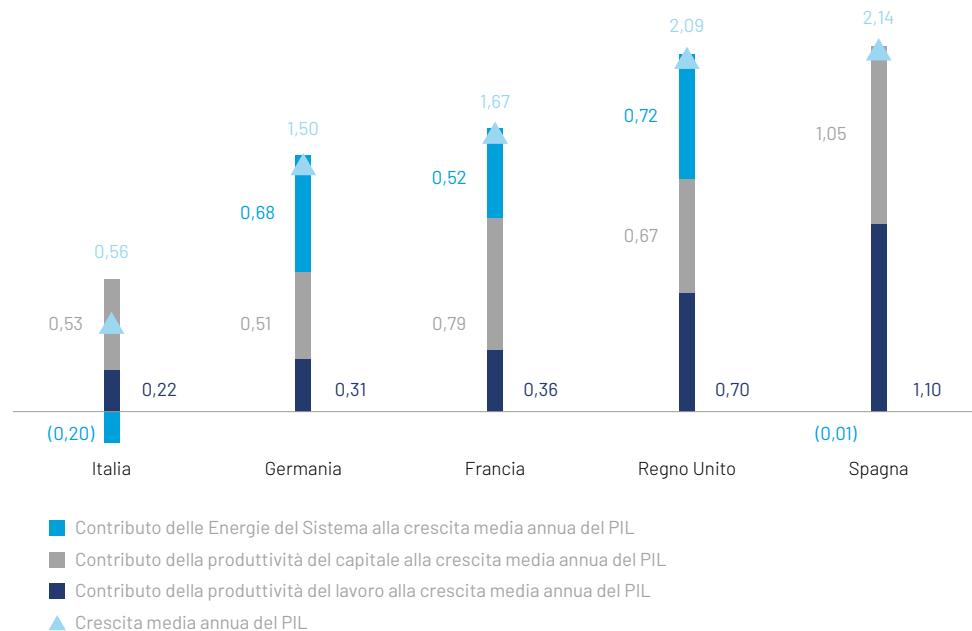


Figura 5. Contributo delle diverse componenti della produttività alla crescita media annua del PIL, 1995-2019 (valori percentuali)

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat e OCSE, 2022



Per aumentare la produttività del Paese, gli investimenti in competenze sono la chiave di svolta: le Energie del Sistema sono infatti definite come l'insieme di pratiche di manageriali, formazione, allocazione ottimale del capitale umano, digitalizzazione, attenzione per la so-

stenibilità, efficienza ed efficacia della Pubblica Amministrazione nel supportare l'attività imprenditoriale. Investire nell'adeguamento delle competenze ad un nuovo panorama tecnologico caratterizzato da grande trasformazione diventa quindi una priorità strategica per il Paese.

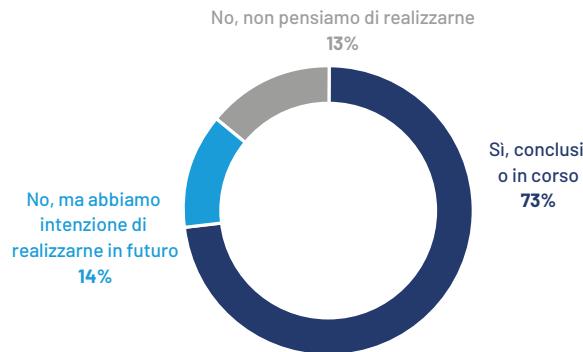
MESSAGGIO CHIAVE 3: Il modo di fare manifattura sta cambiando rapidamente

Negli ultimi decenni si è assistito ad un salto qualitativo nell'automazione dei processi industriali, reso possibile dalla simultanea e convergente maturità economico-industriale di una serie di tecnologie abilitanti. L'adozione di queste tecnologie nel comparto manifatturiero si definisce *Intelligent Manufacturing* e rappresenta una vera e propria rivoluzione paradigmatica nel settore, che esercita una pressione competitivi-

va sempre crescente sul mercato. I risultati del sondaggio di The European House – Ambrosetti confermano l'importanza sempre maggiore dell'*Intelligent Manufacturing* nel settore, che diventa ormai una direttrice imprescindibile per la competitività internazionale. Infatti, l'adozione di tecnologie avanzate in Italia coinvolge l'87% delle aziende sondate (**Figura 6**).

Figura 6. Imprese che hanno realizzato progetti di *Intelligent Manufacturing*

Elaborazione The European House -Ambrosetti su dati proprietari



Le principali tecnologie della manifattura intelligente

La ricerca individua 4 macro-famiglie tecnologiche che sono considerate alla base del paradigma della manifattura intelligente: robotica industriale, intelligenza artificiale, *Internet of Things* e, infine, *Cloud* e *High Performance Computing* (**Figura 8**). Le caratteristiche dirompenti di queste tecnologie e le alte previsioni di crescita nei rispettivi mercati suggeriscono la pervasività

che queste tecnologie avranno nel settore manifatturiero. In questo contesto, l'Italia deve approfittare delle opportunità offerte da questo *trend*, sfruttando le eccellenze tecnologiche del Paese, come la robotica industriale. Infatti, i valori di export di circa 462 miliardi di Dollari rendono il Paese il terzo esportatore mondiale di robotica, dopo Germania e Giappone (**Figura 7**).

Figura 7. Top 10 Paesi per export di robot industriali, milioni di Dollar (2019)

Fonte: rielaborazione The European House - Ambrosetti su dati International Robotics Federation, 2021

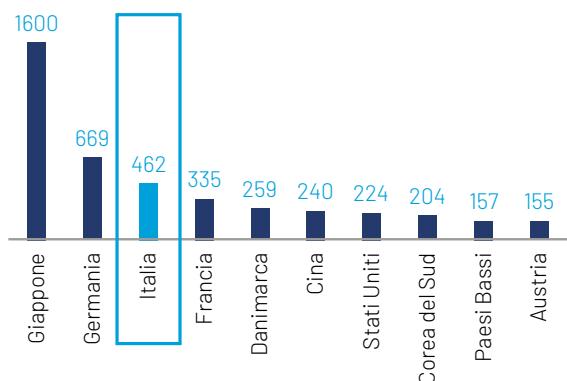
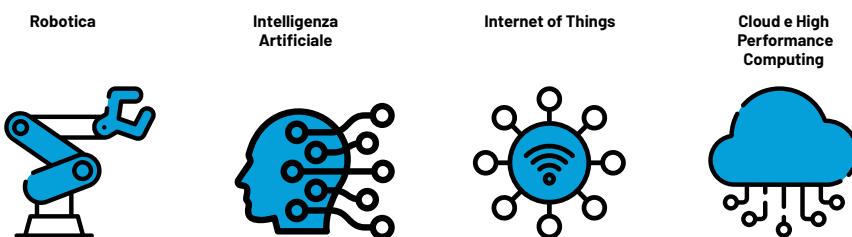


Figura 8. Le quattro macro-famiglie tecnologiche dell'Intelligent Manufacturing

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2022



MESSAGGIO CHIAVE 4:

Il nuovo paradigma del settore manifatturiero impatterà l'industria e l'occupazione

Ci sono due motivazioni dietro l'esigenza di un nuovo sistema per la creazione delle competenze necessarie per l'adozione pervasiva dell'*Intelligent Manufacturing*. Da un lato, il ritardo nella diffusione di queste tecnologie compromette la leadership italiana nel comparto manifatturiero. Dall'altro, la mancanza di competenze adeguate per il nuovo paradigma mette a rischio l'impiego di molti lavoratori del settore. A tal proposito, il 15% dei posti di lavoro sarebbe a rischio di automazione in Italia, mentre il 35% a rischio di cambiamento (Figura 9). In termini assoluti, 3,3 milioni di occupati sono a rischio di automazione, di

cui 840.000 nel manifatturiero (Figura 10).

Senza un adeguamento del sistema formativo, le aziende non riuscirebbero a trovare figure professionali in grado di soddisfare le esigenze del mercato. Questa criticità è confermata dal sondaggio della ricerca che ha rilevato il tema delle competenze interne come la principale difficoltà nell'introduzione di progetti di *Intelligent Manufacturing*. Nello specifico, la survey sottolinea che l'87% delle aziende necessita di figure professionali dotate di competenze informatiche e il 49% di competenze di *project management* (Figura 11).

Figura 9. Quota di lavori a rischio automazione o cambiamento nei Paesi OECD, in percentuale sul totale dei lavori

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati OECD, 2022

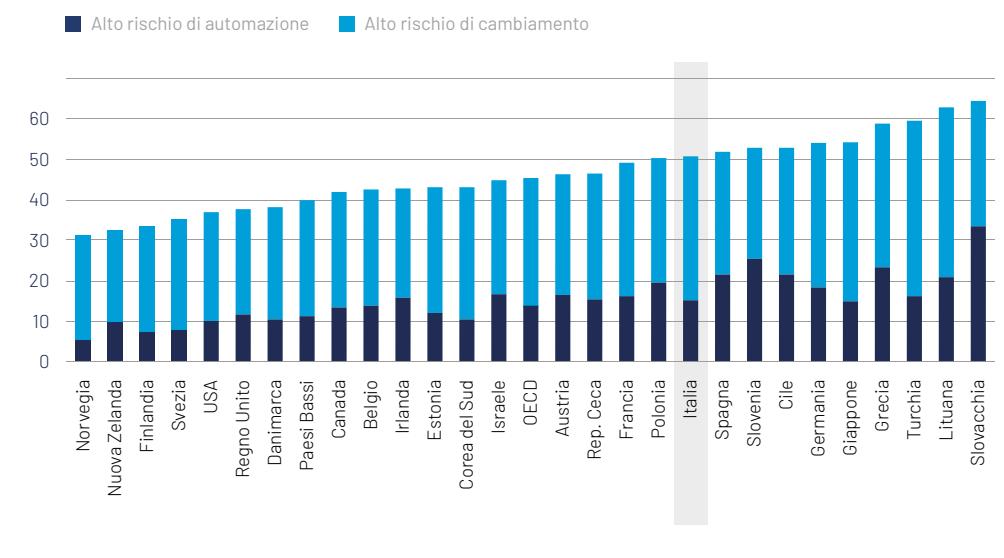


Figura 10. Gli effetti della manifattura intelligente sugli occupati

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat, 2022

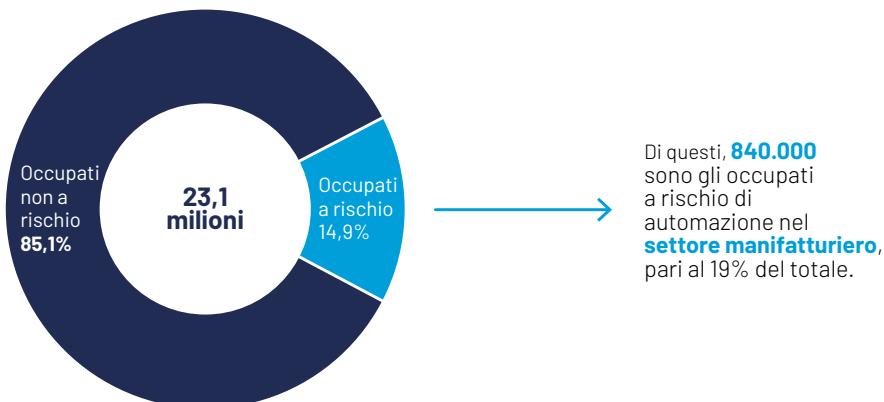
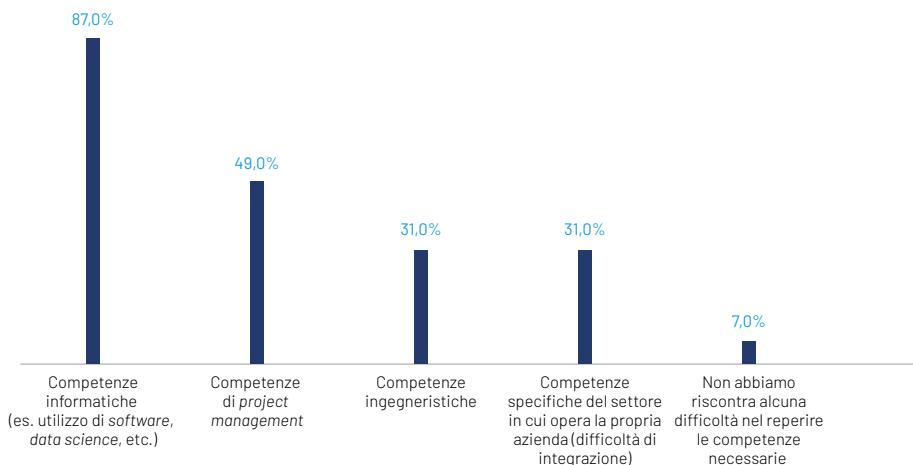


Figura 11. Quali sono le competenze più importanti per implementare l'Intelligent Manufacturing nella vostra azienda? (scelta multipla)

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati proprietari, 2022



MESSAGGIO CHIAVE 5:

L'Italia necessita di un sistema di creazione delle competenze per cogliere le opportunità dell'*Intelligent Manufacturing*

La nuova rivoluzione industriale impatta in maniera significativa il sistema delle competenze, che deve adeguarsi per riuscire a stare al passo con un mercato le cui esigenze sono in rapido cambiamento. Da questo punto di vista, l'analisi evidenzia il grande disallineamento tra domanda e offerta in tutte quelle competenze essenziali per far fronte ai nuovi paradigmi indotti dalle tecnologie digitali.

Questa condizione è confermata sia dal basso numero di giovani con competenze adeguate per l'*Intelligent Manufacturing*, sia per la mancanza di formazione permanente all'interno delle aziende. Infatti, la percentuale di iscritti a corsi d'ingegneria sul totale di studenti universitari in Italia

è del 15,6%, contro il 20,6% in Germania. (Figura 12). Anche la situazione della formazione post-diploma negli istituti professionalizzanti è preoccupante, con l'Italia che registra 19.000 iscritti contro i 742.000 della Germania, un *gap* dimensionale di quasi 40 volte. Per quanto concerne la formazione permanente, la popolazione italiana tra i 25 e i 64 anni che partecipa a programmi di istruzione e formazione ogni anno è del 42% contro il 52% tedesco.

L'inadeguatezza del sistema formativo italiano si traduce in una *underperformance* dell'Italia nella componente «capitale umano» del DESI, indice che misura la *performance* digitale dei Paesi europei (Figura 13).

Figura 12. Studenti iscritti a corsi di laurea in ingegneria, % degli iscritti all'università, Paesi UE (2019)

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Eurostat, 2022

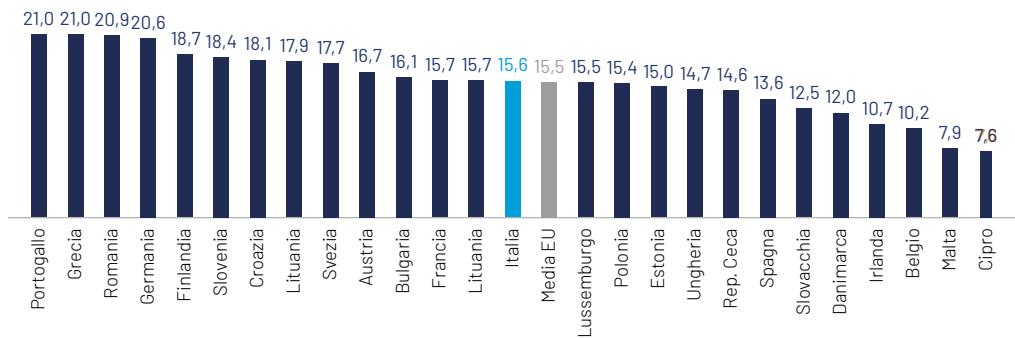
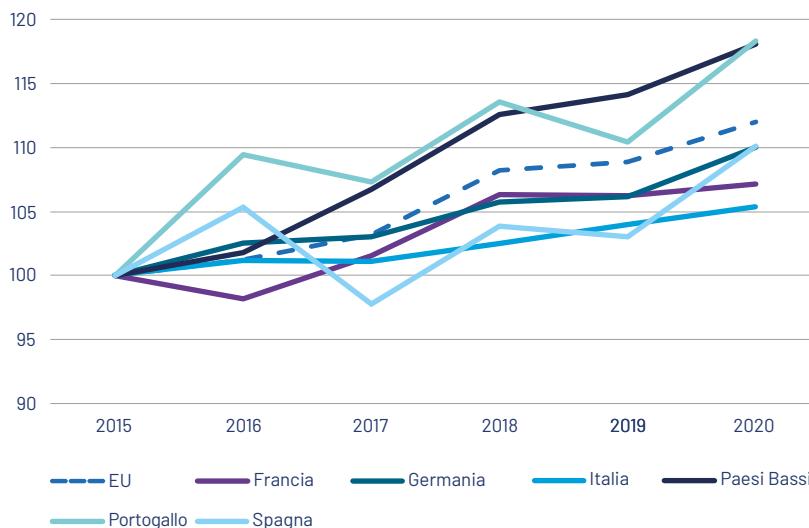
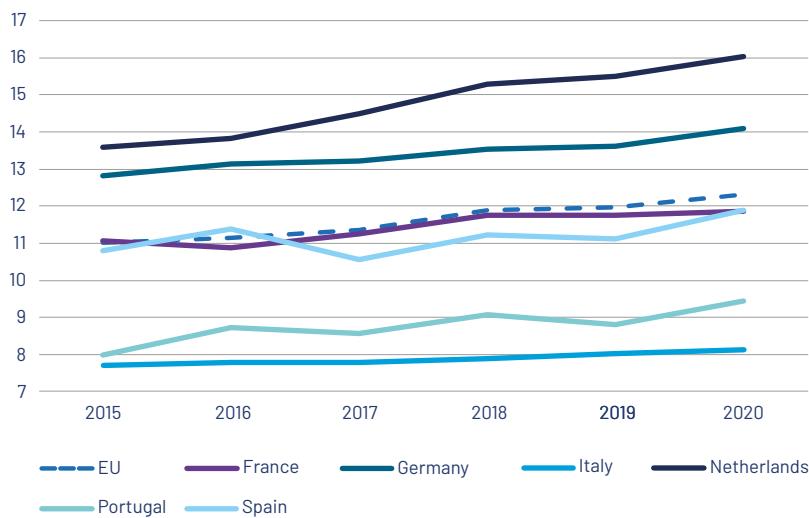


Figura 13. Punteggio dei principali Paesi UE nella componente capitale umano del DESI

Fonte: Rielaborazione The European House - Ambrosetti su dati Commissione Europea, 2021.



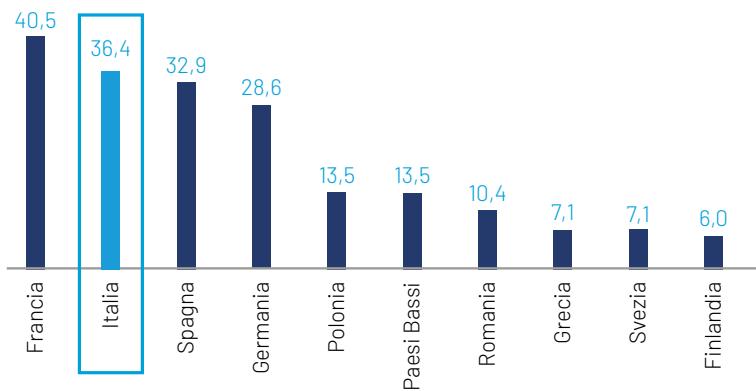
MESSAGGIO CHIAVE 6: L'agricoltura italiana è un'eccellenza europea

L'Italia, con 36,4 miliardi di Euro è il secondo Paese UE per valore aggiunto del settore agricolo, secondo solo alla Francia che ha creato nel 2021 40,5 miliardi di Euro di valore aggiunto (Figura 14). Il valore aggiunto italiano rappresenta

dunque il 15,5% dell'intera filiera agricola europea, che produce 235,2 miliardi di Euro di valore aggiunto. Il nostro Paese fa dunque meglio di Spagna (32,9 miliardi di Euro) e Germania (28,6 miliardi di Euro).

Figura 14. Primi 10 Paesi per valore aggiunto (miliardi di Euro), 2021 o ultimo dato disponibile

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eurostat, 2022.



Il comparto agricolo italiano è anche *leader* a livello di sostenibilità. L'Italia è il quinto Paese UE per emissioni di CO₂ equivalente del settore agricolo con 29,5 milioni di tonnellate emesse (Figura 15). Rispetto ai *benchmark* europei, il settore agricolo italiano ha un minor impatto ambientale: Francia (73,2 mln di tonnellate), Germania (61,8 milioni di tonnellate) e Spagna (37,8 milioni di tonnellate) sono i Paesi con la maggior quantità di CO₂ equivalente emessa in UE.

L'ottima *performance* di sostenibilità dell'Ita-

lia è evidente se consideriamo, oltre al valore assoluto delle emissioni, anche le emissioni generate in rapporto al valore aggiunto (Figura 16). Per generare un milione di Euro di valore aggiunto agricolo, infatti, l'Italia emette 0,28 mila tonnellate di CO₂ equivalente contro i 2,06 della Polonia, i 0,72 dei Paesi Bassi e una media EU di 0,46. In questa classifica, il comparto agricolo italiano impatta meno di Spagna, Francia e Germania in rapporto al valore aggiunto prodotto (Figura 16).

Figura 15 Primi 10 Paesi in UE per emissioni di CO₂ equivalente nel settore agricolo (milioni di tonnellate), 2019

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eurostat, 2022

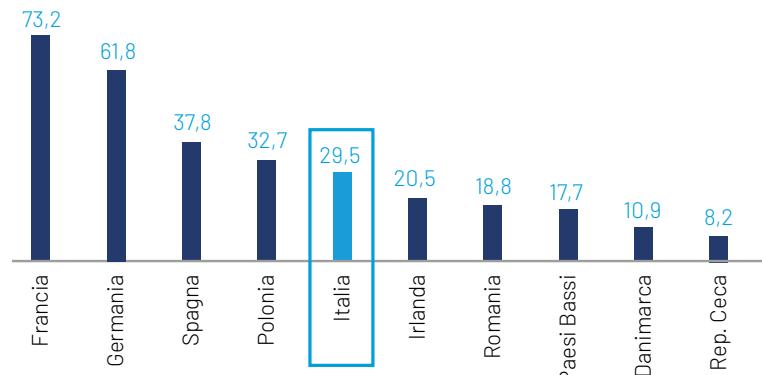


Figura 16. Primi 10 Paesi in UE per rapporto tra CO₂ emessa e valore aggiunto generato (in migliaia di tonnellate su mln di Euro)

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eurostat, 2022



MESSAGGIO CHIAVE 7:

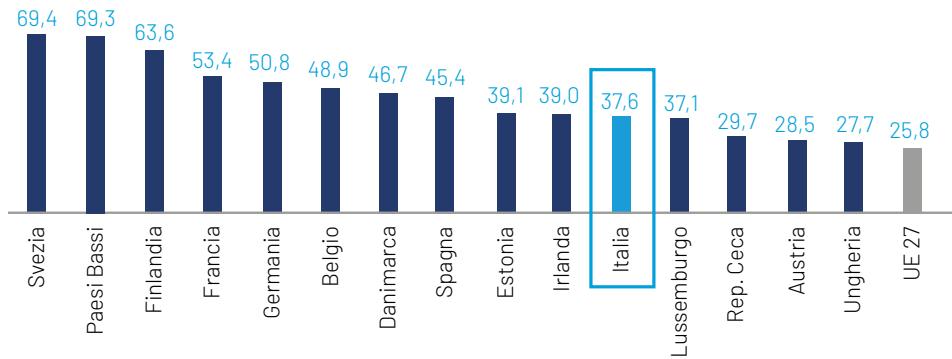
Il problema di produttività del comparto agricolo italiano è legato (anche) alle competenze

Il vero *gap* che il Paese deve colmare in ambito agricolo rispetto ai competitor europei riguarda la produttività del lavoro. La produttività agricola, intesa come rapporto tra valore aggiunto prodotto per occupati, pone infatti l'Italia al tredicesimo posto nell'Unione Europea, con poco più di 37mila Euro di valore aggiunto generato per unità di occupati (Figura 17). Il Paese è distante dalle altre prin-

cipali economie europee: fanno meglio, Spagna (45,4 mila Euro per occupato), Germania (50,8 mila Euro per occupato) e Francia (53,4 mila Euro per occupato). La Svezia è il primo Paese in assoluto per produttività del lavoro agricolo, con 69,4 mila Euro prodotti per occupato, l'85% in più dell'Italia, che rimane comunque sopra alla media UE (pari a 25,8 mila Euro) di 11,8 mila Euro.

Figura 17. Primi 15 Paesi per produttività del lavoro nel settore agricolo in Unione Europea (migliaia di Euro per occupato), 2021

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Eurostat, 2022



Inoltre, se si circoscrive l'analisi relativa alla produttività del lavoro agricolo nell'ultimo quinquennio (2014-2019), emerge come il *trend* sia stato decrescente. A partire dal 2014, infatti, la produttività del lavoro in ambito agricolo è diminuita del -0,6% l'anno fino al record negativo del 2019, pari a -1,7% (Figura 18). Questo costituisce

un segnale d'allarme per il settore, anche alla luce del fatto che gli ultimi dati disponibili sono relativi al periodo pre-pandemico e che i recenti sviluppi legati ad inflazione e guerra in Ucraina potrebbero aver ulteriormente ridotto la produttività negli ultimi anni.

Figura 18. Produttività del lavoro in agricoltura come valore aggiunto prodotto sul totale di ore lavorate (tassi di variazione medi annui), 1995-2019

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2022



Un'analisi delle cause che hanno portato alla bassa produttività delle aziende agricole italiane mette in luce una carenza di competenze nel settore. Il basso numero di iscritti a corsi universitari in materie agricole in Italia non favorisce l'ottimizzazione della produttività del lavoro in agricoltura.

Inoltre, è importante sottolineare il basso numero di iscritti a discipline STEM, figure chiave per l'implementazione della *Smart Agriculture*. La mancanza di figure altamente qualificate in materie scientifiche è un altro segnale di allarme per la transizione tecnologica e digitale del settore agricolo.

MESSAGGIO CHIAVE 8: L'agricoltura sta andando incontro ad una trasformazione (anche) tecnologica

L'innovazione tecnologica ha trasformato il settore agricolo. L'applicazione di sensoristica e robotica per il monitoraggio e gestione dei campi coltivati ha provocato un vero e proprio cambio di paradigma nell'agricoltura, in grado di ridurre drasticamente i costi ed energia del ciclo produttivo. Negli ultimi 10 anni, in Italia sono svanite circa il 30% delle aziende agricole, mentre sono rimaste sostanzialmente invariate le superfici coltivate con un aumento della dimensione media di un'impresa da 7,9 ettari a 11,1 (Figura 19). Nello stesso periodo, sono quadruplicate le aziende agricole digitalizzate passando dal 3,8% al 15,8% del totale. Inoltre, le aziende agricole con a capo

under 45 sono quattro volte più informatizzate rispetto a quelle con vertici over 64. Questi numeri ci aiutano a percepire come la *disruption* digitale abbia impattato fortemente anche il settore agricolo, suggerendo il ruolo abilitante delle competenze tecnologiche e digitali per la sopravvivenza delle aziende. L'analisi della ricerca dimostra che le soluzioni di *Smart Agriculture* sono al centro degli investimenti nel settore. Nell'ultimo triennio gli investimenti in digitalizzazione nel comparto agricolo hanno riguardato principalmente le attività di meccanizzazione (55,8%), seguite da nuove soluzioni di impianto e semina (23,2%) e lavorazione del suolo (17,4%) (Figura 20).

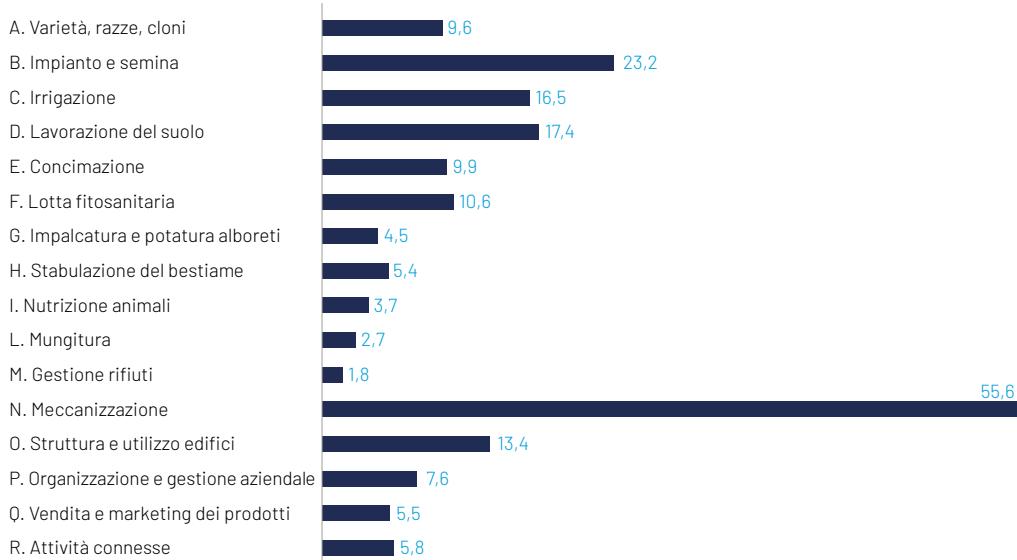
Figura 19. Cambiamento del settore agricolo italiano per numero aziende agricole, superfici agricole utilizzate e superfici agricole totali, 2010-2020

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat, 2022



Figura 20. Aziende agricole che hanno effettuato almeno un investimento in innovazione nel triennio 2018-2020 per fase o ambito di applicazione (valori percentuali), 2018-2020

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat, 2022



MESSAGGIO CHIAVE 9:

la *Smart Agriculture* è una necessità per rispondere alle sfide globali

Il cambiamento climatico, la transizione verde e l'aumento della popolazione sono le principali sfide globali che impattano sulla filiera agroalimentare, le cui difficoltà sono state acute in misura significativa dalla guerra russo-ucraina: in questo complesso scenario globale, diventa sempre più urgente la necessità di adottare soluzioni di *Smart Agriculture*. L'efficientamento energetico, idrico (e di altre risorse come fertilizzanti) conseguito grazie all'adozione di sistemi di *Smart Agriculture* è in grado di alleviare le pressioni scaturite dalle crescenti sfide globali. La guerra in Ucraina ha scatenato una crisi energetica e alimentare che sta mettendo a dura prova l'Europa, con costi dell'energia e di prodotti alimentari in rigido aumento. Il riscaldamento globale sta impattando sempre di più la fertilità dei campi di coltivazione, riducendo ulteriormente la produttività agricola. A tal proposito, è fondamentale sottolineare il grande impatto climatico provocato dal settore agricolo, responsabile di circa il 20% delle emissioni di gas serra nel mondo. Infine, l'aumento della popolazione, e

la conseguente crescita nella domanda globale di cibo mette sotto pressione l'intero settore agricolo. In questo contesto, la transizione verso la *Smart Agriculture* diventa sempre più necessaria per affrontare le sfide del secolo. Infatti, l'adozione di sistemi intelligenti nei campi coltivati ha il potenziale di efficientare l'utilizzo delle risorse necessarie per le colture, tra cui energia, acqua e fertilizzanti. La possibilità di raccogliere ed analizzare tutti i dati derivanti da sensori IoT permette una visualizzazione e comprensione maggiore delle condizioni delle colture, permettendo dunque decisioni *real-time* capaci di soddisfare le loro effettive necessità.

Questo nuovo paradigma, la *Smart Agriculture*, anche denominata Agricoltura 4.0, permette dunque un grande efficientamento nell'utilizzo di energia, acqua e fertilizzanti, che vengono adoperati in modo più mirato e funzionale. In un contesto caratterizzato da grandi sfide globali che mettono sotto pressione il sistema agricolo, la *Smart Agriculture* non è soltanto una soluzione, ma è una necessità.

Figura 21. Le sfide globali per la filiera agroalimentare e la necessità di adottare il paradigma della *Smart Agriculture*

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2022

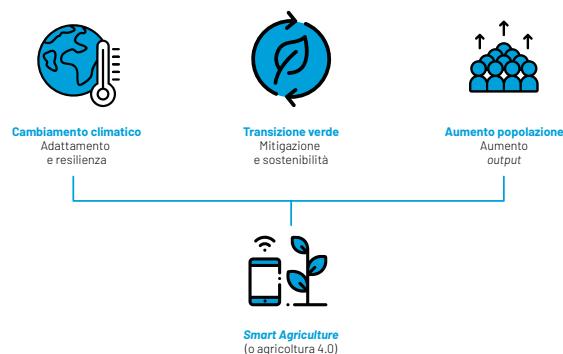
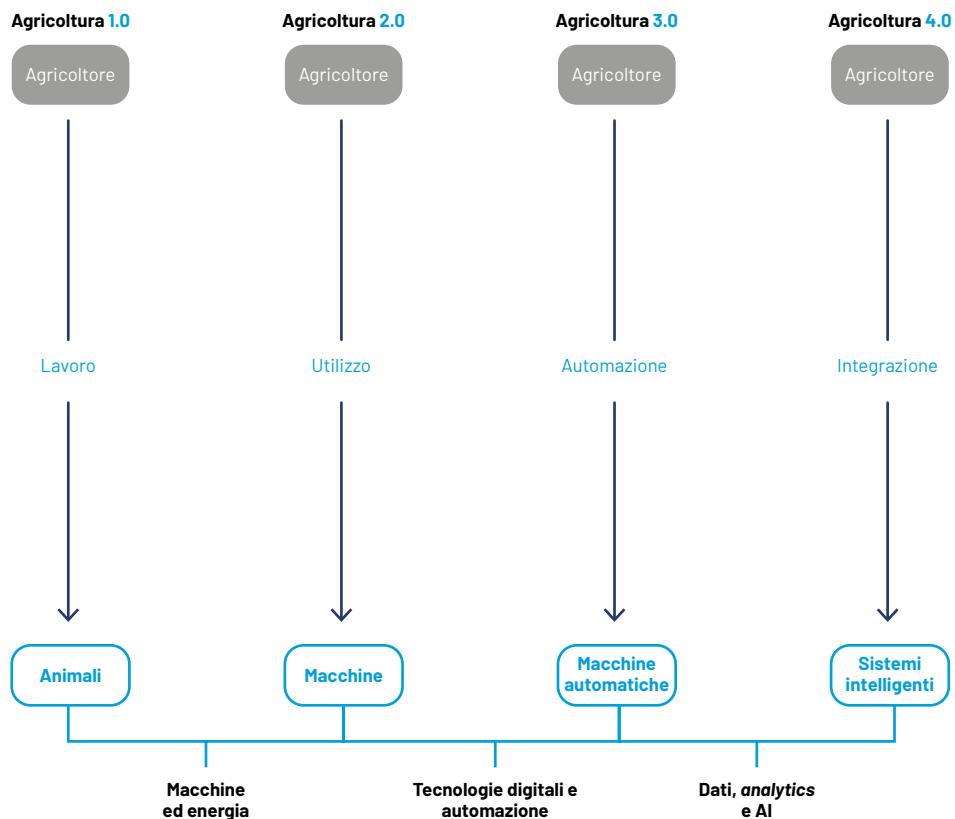


Figura 22. Le quattro grandi rivoluzioni nel mondo dell'agricoltura

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2022



MESSAGGIO CHIAVE 10:

L'Italia necessita di un sistema di creazione delle competenze per cogliere le opportunità della Smart Agriculture

Le opportunità di efficientamento e maggiore produttività offerte dalle soluzioni Smart Agriculture possono essere colte solamente attraverso un sistema formativo adeguato, capace di fornire agli studenti le competenze necessarie per la transizione digitale che sta avvenendo nel settore agricolo. Dal confronto con gli *stakeholder* emergono 4 famiglie di competenze chiave per l'agricoltore e l'allevatore del futuro: competenze di sostenibilità, competenze digitali, competenze di comunicazione e competenze tecniche avanzate. Infatti, la rivoluzione digitale non rende solo necessaria la padronanza dei processi digitali, ma anche lo sviluppo di una serie di altre competenze interconnesse: da quelle della sostenibilità per la tutela del territorio, alla managerializzazione per una maggiore efficienza produttiva, all'utilizzo di nuove tecnologie di agrigenomica.

In questo contesto, il sistema degli ITS può giocare un ruolo fondamentale per riuscire a cogliere le opportunità della *Smart Agriculture*. Purtroppo, l'educazione post-secondaria non riesce a prendere trazione nel sistema di formazione italiano. Infatti, gli iscritti sono il 2% rispetto agli immatricolati universitari; in Germania, invece, gli iscritti alle *Fachhochschule* (corrispondente

agli ITS italiani) sono il 56% rispetto a quelli universitari. In valori assoluti, se in Italia il numero di iscritti ad istruzione post-secondaria è di 19mila studenti, in Germania il numero di iscritti è quasi 40 volte più grande con 740mila studenti. Questo grande distacco è sicuramente dovuto ad un numero di ITS ancora troppo poco pervasivo sui territori del Paese, che vede solamente 120 ITS a livello nazionale. In 21 di queste strutture vengono forniti percorsi in ambito agroalimentare, che purtroppo non sono sufficienti per far fare un salto di qualità al sistema (**Figura 23**). Nel 2020, per esempio, ci sono stati solo 1.048 diplomandi in percorsi formativi agroalimentari. È importante tuttavia sottolineare il successo occupazionale dei diplomati a questi corsi: tra i 694 diplomati, 517 sono occupati entro 12 mesi (pari al 74,5% dei diplomati) (**Figura 24**). Da un lato, questo dato indica l'efficacia e credibilità di questi percorsi formativi nel contesto agricolo. Dall'altro, è evidente la bassa magnitudine rispetto alle esigenze del comparto. A tal proposito, il Parlamento ha approvato la riforma degli ITS che si pone l'obiettivo di aumentare l'attrattività attraverso una nuova denominazione (ITS Academy) e un aggiornamento delle aree formative.

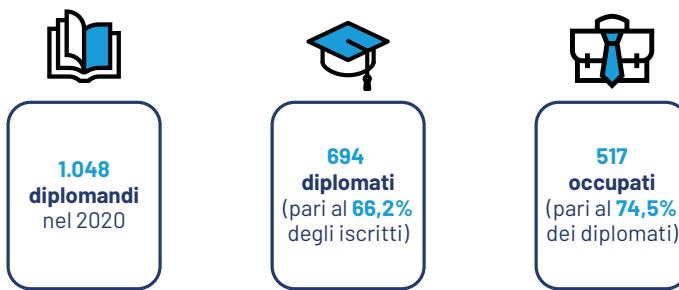
Figura 23. Numero di ITS che hanno percorsi in ambito agroalimentare sul totale

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati INDIRE, 2022



Figura 24. Numero di diplomandi, diplomati e occupati di percorsi formativi ITS in ambito agroalimentare

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati INDIRE, 2022



Italia

MILANO

[The European House - Ambrosetti](#)

Via F. Albani, 21
20149 Milano
Tel. +39 02 467531
Fax +39 02 46753 333
ambrosetti@ambrosetti.eu

ROMA

[The European House - Ambrosetti](#)

Via Po, 22
00198 Roma
Tel. +39 06 8550951
Fax +39 06 8554858

BOLOGNA

[The European House - Ambrosetti](#)

Via Persicetana Vecchia, 26
40132 Bologna
Tel. +39 051 268078
Fax +39 051 268392

Europa

GERMANIA

[GLC Glücksburg Consulting AG](#)

Bülowstraße 9
22763 Hamburg
Tel. +49 40 8540 060
Fax +49 40 8540 0638
amburgo@ambrosetti.eu

[GLC Glücksburg Consulting AG](#)

Albrechtstraße 14 b
10117 Berlin
Tel. +49 30 8803 320
Fax +49 30 8803 3299
berlino@ambrosetti.eu

REGNO UNITO

[Ambrosetti Group Ltd.](#)

1 Fore Street, Ground Flr
London EC2Y 5EJ
Tel. +44 (0)7588199988
london@ambrosetti.eu

SPAGNA

[Ambrosetti Consultores](#)

Castelló nº 19 Madrid, 28001
Tel. +34 91575 1954
Fax +34 91575 1950
madrid@ambrosetti.eu

TURCHIA

Consulta

Kore Şehitleri Caddesi Üsteğmen
Mehmet Gönenç Sorak No. 3 34394
Zincirlikuyu-Şişli-İstanbul
Tel. +90 212 3473400
Fax +90 212 3479270
istanbul@ambrosetti.eu

Mondo

ASEAN COUNTRIES – SINGAPORE

[The European House - Ambrosetti](#)
(Singapore) Consulting Pte. Ltd.
1 Kay Siang Road #12-02
Singapore 248922
Tel. +65 90998391
Fax +65 6372 0091
singapore@ambrosetti.eu

ASEAN COUNTRIES – TAILANDIA

[Mahanakorn Partners Group Co., Ltd.](#)
Kian Gwan House III, 9th Floor,
152 Wireless Rd., Lumpini,
Pathumwan, Bangkok, 10330, Thailand
Tel. +66 (0)26515107
Fax +66 (0)26515108
bangkok@ambrosetti.eu

CINA

[Ambrosetti \(Beijing\) Consulting Ltd.](#)
No.762, 6th Floor, Block 15
Xinzhaojiyuan, Chaoyang District
Beijing, 100024
Tel. +86 10 5757 2521
beijing@ambrosetti.eu

[Ambrosetti \(Beijing\) Consulting Ltd.](#)

No. 1102 Suhe Mansion,
No.638 Hengfeng Road,
Zhabei District
Shanghai, 200070
Tel. +86 21 5237 7151
Fax +86 21 5237 7152
shanghai@ambrosetti.eu

Bai Shi Barbatelli & Partners

[Commercial Consulting Shanghai Company Ltd \(Shanghai\)](#)
No. 517 Suhe Mansion,
No.638 Hengfeng Road,
Zhabei District
Shanghai, 200070
Tel. +86 21 62719197
Fax +86 21 62719070
shanghai-partner@ambrosetti.eu

COREA

[HebronStar Strategy Consultants](#)
4F, Ilsin bldg.,
Teheraro37gil 27,
Gangnam-gu, Seoul
Tel. +82 2 417 9322
Fax +82 2 417 9333
seoul@ambrosetti.eu

GIAPPONE

[Corporate Directions, Inc. \(CDI\)](#)
Tennoz First Tower 23F
2-2-4 Higashi Shinagawa,
Shinagawa-ku
Tokyo, 140-0002
Tel. +81 3 5783 4640
Fax +81 3 5783 4630
tokyo@ambrosetti.eu

IRAN

[The European House – Ambrosetti](#)
Middle East
u.12, 330 Dolat St., Kaveh Blvd
ZIP Code: 1944683466 – Tehran – Iran
Tel. +98.(0)21.22571258
Mob. (UAE) +971.56.1311.532
Mob. (IT) +39.340.592.1349
Mob. (IR) +98.912.8450.321
Fax. +98.(0)21.22571261
teheran@ambrosetti.eu

SUDAFRICA

[Grow To The Power of n Consulting](#)
Suite F9, Building 27
Thornhill Office Park – Bekker Road
Vorna Valley, Midrand
South Africa 1685
Tel. 0861 102 182 (local)
Tel. +27(0)11 805 0491 (international)
Fax 086 501 2969
johannesburg@ambrosetti.eu