

## 8° Rapporto

2016 / 2017

*In collaborazione con*





# OSSERVATORIO SUL MANAGEMENT CONSULTING IN ITALIA

## Rapporto annuale 2016 - 2017

In collaborazione con l'Università degli Studi di Roma Tor Vergata



*Un ringraziamento al gruppo di lavoro Assoconsult e a tutte le imprese di consulenza che, rispondendo al questionario, hanno dato un contributo fondamentale alla realizzazione dell'indagine.*

# Indice

|   |    |
|---|----|
| <b>Introduzione di Carlo Capè</b> .....   | 5  |
| <b>Obiettivi e ambito dell'indagine</b> .....   | 6  |
| <b>Executive summary</b> .....  | 7  |
| <b>Informazioni sintetiche sul settore e sui trend</b> .....                            | 10 |
| <br>  |    |
| <b>Il settore del management consulting in cifre</b> .....                              | 13 |
| <br>  |    |
| <b>PARTE I - Una fotografia del settore</b> .....                                       | 13 |
| Dimensione e struttura del settore.....   | 14 |
| Localizzazione delle imprese.....   | 15 |
| Fatturato e andamento per dimensioni delle imprese.....                                 | 16 |
| Occupazione del settore.....  | 19 |
| Andamento del settore del Management Consulting all'interno dell'economia italiana..... | 21 |
| Un confronto con l'andamento del Management Consulting in Europa .....                  | 23 |
| Fatturato per professional, pricing e chargeability.....                                | 25 |
| Un mercato in profonda trasformazione.....  | 27 |
| <br>  |    |
| <b>Parte II – Un approfondimento su caratteristiche e trend</b> .....                   | 31 |
| Aree di specializzazione .....  | 32 |
| Penetrazione della consulenza nei settori macroeconomici .....                          | 34 |
| Clienti serviti nel settore privato.....  | 37 |
| Clienti serviti nel settore pubblico.....   | 38 |
| Presenza Internazionale .....   | 40 |
| Aree di innovazione nelle attività di consulenza .....                                  | 41 |
| <br>  |    |
| <b>APPENDICE</b> .....  | 45 |
| Metodologia dell'indagine e profilo delle imprese rispondenti .....                     | 46 |
| Il gruppo di lavoro .....   | 48 |
| Glossario .....   | 48 |



# Introduzione

Carlo Maria Capé, Presidente CONFINDUSTRIA ASSOCONSULT

Per il terzo anno consecutivo i dati dell'Osservatorio sul Management Consulting in Italia presentano un quadro molto positivo di un settore che ha superato un momento di crisi e sta consolidando un deciso trend di ripresa. Il fatturato complessivo del nostro settore, pari a 3,8 miliardi di euro, è aumentato dell' 8%, accelerando rispetto alla crescita registrata nel 2015 (+6,9%) e si prevede una crescita sostenuta anche per il 2017 (+6%). Le società più grandi crescono ad un tasso superiore al 11% e hanno fatto da traino all'intero settore. Al tempo stesso la ripresa ha toccato tutte le classi dimensionali: le medie e le piccole società di consulenza crescono ad un tasso di poco inferiore al 5%; le micro, dopo aver superato un lungo periodo di crisi, fanno nuovamente registrare il segno positivo (all'incirca +4%).

L'Italia esce bene anche dal confronto con l'Europa: il settore del Management Consulting in Italia è cresciuto non solo ad un tasso più sostenuto di quanto stimato l'anno scorso (l'8% a fronte di una stima 2016 del 6%), ma anche più della media stimata per il mercato europeo pari al 5,6%. Si conferma in questo un trend che già nel 2014 e nel 2015 aveva visto l'Italia crescere più della media europea.

Significativa è anche la crescita dell'occupazione nel 2016: +6,8%, con la creazione di circa 2.500 nuovi posti di lavoro. Va peraltro evidenziato che si tratta di un'occupazione qualificata, rappresentata per l'86% da professional in grado di generare un fatturato pro capite medio pari a circa 110 mila euro annui.

Il percorso di uscita dalla crisi ha profondamente trasformato il settore nella sua struttura e nelle sue

dinamiche competitive. A partire dal punto di minimo raggiunto nel 2010, il fatturato complessivo è aumentato di oltre il 25%, pur in un contesto di pricing in calo (-6%) e di saturazione sostanzialmente stabile (+1%). Questa crescita è stata trainata in maniera prevalente da un aumentato volume di attività che si riflette in una crescita dell'occupazione (+24%) e da un crescente peso delle imprese di grandi dimensione i cui professional hanno mediamente un fatturato per addetto più elevato. Anche nel 2016 una parte significativa della ripresa è stata trainata dalla consulenza legata alla "digital transformation", un'area su cui molte imprese sono ancora scoperte. La consulenza alla digitalizzazione che nel 2014 veniva identificata come rilevante o molto rilevante da circa un terzo degli operatori e nel 2015 da poco meno della metà degli operatori, nel 2016 viene considerata tale da circa i due terzi delle imprese.

E' importante riflettere anche sul fatto che il Management Consulting in Italia sia riuscito a sviluppare un deciso trend di sviluppo, molto superiore a quello generale del Paese. Nell'ultimo triennio il fatturato del nostro settore è cresciuto ad un tasso medio annuo del 6,9% laddove la crescita media del PIL è stata pari al 1,4%. Anche sul versante occupazione nell'ultimo triennio si è registrato un analogo divario: l'occupazione nel Management Consulting è cresciuta ad un tasso medio annuo del 4,3% laddove la crescita media dell'occupazione in Italia è stata pari allo 0,8%. Questi dati devono far riflettere sull'importanza di leggere il valore della Consulenza non solo a livello "micro", in termini della sua capacità di aiutare l'azienda a crescere e rafforzarsi, ma anche a livello "macro", come leva di sviluppo diretta ed indiretta per l'intero sistema paese.

## Obiettivi e ambito dell'indagine

Definire il Management Consulting è operazione complessa, che deve tenere conto dei confini di settore in continua trasformazione e delle basse barriere in entrata e in uscita. In Italia, solo da alcuni anni, grazie all'Osservatorio Assoconsult, questo settore viene analizzato in modo dettagliato.

Obiettivo di questa ottava indagine è seguire lo sviluppo del settore, analizzando le diverse tipologie di imprese che vi operano e le relative aree di attività che lo costituiscono. Il monitoraggio, effettuato periodicamente e in maniera costante e completa, è un'attività fondamentale dell'Osservatorio Assoconsult, anche al fine di:

- mettere a disposizione degli operatori interessati un inquadramento completo del mercato nazionale della consulenza;
- sensibilizzare i diversi stakeholder e le istituzioni sul potenziale strategico del settore della consulenza ai fini dello sviluppo economico del Paese.

Per ricostruire il quadro complessivo del settore sono state utilizzate congiuntamente le seguenti fonti informative:

- 1) le fonti statistiche nazionali (Istat e Infocamere), con l'elaborazione delle stime ISTAT 2009-2012-2015 basate sui dati dell'Archivio Statistico delle Società Attive (ASIA);
- 2) un'indagine statistica svolta nel periodo marzo-maggio 2017 che ha permesso di raccogliere questionari di 105 società operanti nel settore del Management Consulting;
- 3) un'analisi del panel costruito con le indagini statistiche svolte dal 2010 al 2016.

In particolare il questionario, strumento principale di questa indagine, ha permesso di rilevare un profilo completo delle imprese di Management Consulting, partendo dalle informazioni anagrafiche delle singole imprese e delle loro attività, per poi approfondire il portafoglio clienti e le caratteristiche dei progetti di consulenza.

Ai fini dell'osservatorio le società di consulenza sono divise in quattro classi di addetti: micro (<3), piccole (3-9), medie (10-49) e grandi (50+) con un dettaglio relativamente alle grandissime (250+).

Questo Rapporto porta il lettore a focalizzare l'attenzione sugli aspetti di cambiamento più rilevanti avvenuti tra il 2010 e il 2016 rispetto alle diverse classi dimensionali mettendo in luce i fattori che hanno contraddistinto il settore nell'attuale situazione di profonda trasformazione. Le successive analisi proposte nel rapporto sono ristrette al perimetro delle grandi, medie e piccole imprese, e pertanto trascurano l'ambito molto frammentato ed eterogeneo delle micro imprese. Il rapporto si conclude con un'analisi sulla crescente importanza dei servizi di consulenza a

supporto della trasformazione digitale.

Il rigore metodologico con cui è stata condotta la ricerca rende questo Rapporto uno strumento indispensabile per le aziende che operano nel Management Consulting e un punto di riferimento nel dibattito con gli stakeholder e con le istituzioni nel paese.

L'analisi del settore si è basata su una precisa definizione del perimetro di attività da considerare, come nello schema riportato:

| Definizione del perimetro per attività |                                   |
|--|-----------------------------------|
| Comprende                              | Non comprende                     |
| Strategia                              | Sviluppo sistemi informativi      |
| Corporate Finance                      | Outsourcing                       |
| Amministrazione e controllo            | Pubbliche Relazioni               |
| Assistenza all'internazionalizzazione  | Comunicazione                     |
| Risk management e compliance           | Consulenza legale e fiscale       |
| Organizzazione e risorse umane         | Ricerca, Selezione e Outplacement |
| Formazione                             |                                   |
| Marketing e vendite                    |                                   |
| Operations                             |                                   |
| ICT consulting                         |                                   |

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 scorponabile 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 della imprese di persone).

| Definizione del perimetro per tipologia di soggetti   |                           |
|---|---------------------------|
| Comprende   | Non comprende             |
| Società che fanno consulenza come attività principale | Software/ hardware vendor |
|   | Studi professionali       |
|   | Persone fisiche           |

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.

# Executive Summary 2016/2017



**Il settore del management consulting presenta un fatturato complessivo pari a 3,8 miliardi di euro e un'occupazione di quasi 40.000 addetti, composti per circa l'85% da professional.**

## Fatturato

Il fatturato nel 2016 è aumentato dell'8%, accelerando rispetto alla crescita registrata nel 2015 (+6,9%) e alle stime iniziali. Si prevede una crescita ancora sostenuta – anche se lievemente inferiore – per il 2017 (+6%).

Le grandi società di consulenza crescono nel 2016 ad un tasso superiore all'11%, confermandosi il motore della ripresa dell'intero settore. Le previsioni per il 2017 vedono una loro crescita pari a circa +7%.

Nel 2016 le medie, piccole e micro società di consulenza, che già nel 2015 avevano superato un lungo periodo di crisi, crescono a tassi variabili tra il 4 e il 5%. Le attese per il 2017 sono di ulteriore crescita.

## Occupazione

L'occupazione di professional nel 2016 cresce sostanzialmente allineata alla crescita del fatturato (+6,8% vs. +8%). Anche per il 2017 le previsioni vedono una crescita sostanzialmente allineata a quella del fatturato (+5,6% vs. +6%).

La crescita nell'occupazione di professional è trainata dalle grandi società: +14,7% nel 2016, con una previsione di +10,3% nel 2017. In entrambi gli anni, le grandi società di consulenza aumentano l'occupazione di professional in maniera decisamente maggiore rispetto alla loro crescita di fatturato.

Le medie, piccole e micro società di consulenza fanno registrare nel 2016 una crescita nell'occupazione di professional ad un tasso compreso tra il 3% delle micro e il 5% delle piccole. Anche le medie società crescono al +5%, in linea con la loro crescita di fatturato. Una crescita simile è prevista anche per il 2017.

## Struttura del settore

Il settore del management consulting in Italia è molto frammentato, con un totale di 20.700 società, in aumento di quasi il 4,5% rispetto al 2015. Circa l'85% di queste società ha meno di 3 addetti.

A fronte di un grandissimo numero di operatori, il livello di concentrazione è in crescita: le 35 società maggiori rappresentano il 52% del mercato, mentre le microsocietà di consulenza rappresentano poco più del 20%.

All'interno delle grandi imprese, le grandissime – in prevalenza società globali di consulenza con oltre 250 addetti – fanno registrare i tassi di crescita più marcati (quanto ad incrementi del fatturato e dell'occupazione). Le società al di sotto dei 250 addetti presentano invece posizionamento e performance simili a quelli delle società di medie dimensioni.

## Fatturato per professional e pricing

Il fatturato medio per professional è pari a circa 113 mila euro annui, in aumento dello 0,2% rispetto al 2015, come risultato di una lieve contrazione nelle tariffe medie che è più che controbilanciata da un aumento nel livello di chargeability (ovvero di saturazione).

Rimane grandissimo il divario di fatturato per professional tra le micro, le piccole e le grandi: le prime si attestano in media poco inferiori ai 70 mila euro mentre le grandi società superano di poco i 170 mila euro di fatturato per professional, ben oltre il doppio.

Il prezzo medio della giornata di consulenza - basso rispetto agli standard europei - risulta pari a poco meno di 800 euro/giornata con un decremento medio di circa l'1% rispetto all'anno precedente. Tale variazione negativa riguarda tutte le classi dimensionali. La lieve ripresa nei prezzi che si era registrata nei due anni precedenti appare essersi arrestata, a fronte però di una decisa crescita nei volumi di attività.

Pricing = il valore medio della tariffa giornaliera cui viene venduto il servizio di consulenza

Chargeability o saturazione = il numero medio di giorni dell'anno nei quali l'attività dei professional viene fatturata ai clienti

Fatturato medio per professional = il fatturato diviso per il numero di professional, valore che è equivalente al pricing moltiplicato per la chargeability

## I settori di mercato

La crescita del mercato è trainata dalla consulenza legata alle aree funzionali mentre le service lines più tradizionali – Strategy e Finance – fanno registrare tassi di crescita contenuti (attorno al 3-4%).

L'attività di consulenza nel settore terziario rappresenta il 55% del mercato. L'attività di consulenza in questo settore è dominata dalle grandi società ed è concentrata in prevalenza su "Banche e Assicurazioni" (in crescita), "Telecomunicazioni e Media", "Energia e Utilities". Le società di consulenza di minori dimensioni concentrano la loro attività in prevalenza negli altri servizi.

L'attività di consulenza nel settore manifatturiero è aumentata in maniera superiore alla crescita media del mercato, con una quota rispetto al fatturato totale del settore di circa il 35%. Il fatturato relativo al settore pubblico si assesta su un valore pari a circa il 10% del mercato totale, con una crescita in linea con quella media del mercato

I servizi di consulenza a supporto della digitalizzazione – soprattutto nel caso delle grandi società – sono stati uno dei principali driver di crescita. Le medie e le piccole imprese si stanno anche loro consolidando in quest'area e contano su questa linea di business per proseguire nel 2017 il loro percorso di crescita.

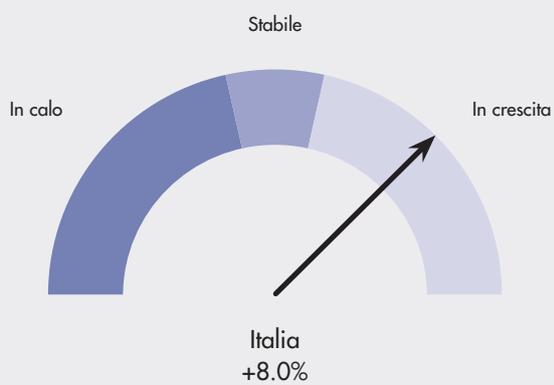
## Un settore in profonda trasformazione

Il settore del Management Consulting, dopo aver toccato un punto di minimo nel 2010 ed essere rimasto sostanzialmente piatto nel triennio 2011-2013, dal 2014 è tornato a crescere in maniera decisa, riportando a partire dal 2015 il fatturato al di sopra dei valori pre-crisi e consolidando nel 2016 lo sviluppo.

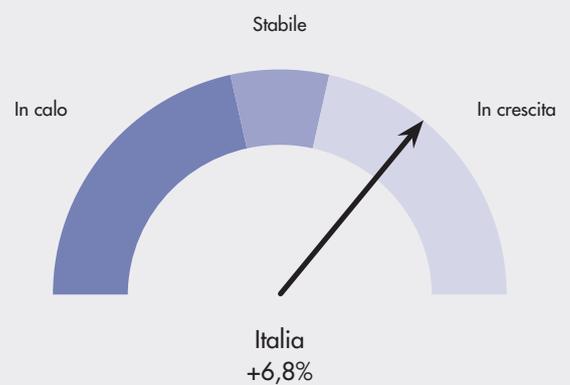
Dal punto di minimo registrato nel 2010, il settore del MC è riuscito a superare la situazione di crisi arrivando dopo sei anni ad una crescita complessiva del 26%. Va però evidenziato come questo percorso di sviluppo si sia basato su una crescita dell'occupazione (+24%) e non della produttività (-5%), con un pricing ancora al di sotto dei livelli pre-crisi (-6%) e una chargeability solo lievemente aumentata (+1%). Il complessivo trend positivo è impattato in modo significativo anche dall'effetto mix (+7%), legato al crescente peso delle grandi società che hanno un fatturato per addetto e un pricing più elevato.

# PRINCIPALI TREND DEL MANAGEMENT CONSULTING IN ITALIA (andamento 2016 rispetto al 2015)

### Trend del fatturato



### Trend dell'occupazione di professional



### Trend della produttività



### Trend del pricing



## LE SOCIETA' DI CONSULENZA IN ITALIA NEL 2016 (profilo per classe dimensionale)

| Le imprese di consulenza in Italia nel 2016           |                             |                         |                         |                          |
|---|-----------------------------|-------------------------|-------------------------|--------------------------|
|   | Grandi (50 addetti e oltre) | Medie (10 - 49 addetti) | Piccole (3 - 9 addetti) | Micro (fino a 2 addetti) |
| Fatturato (in Mil. €):                                | 1.991                       | 492                     | 562                     | 787                      |
| Andamento del fatturato 16/15:                        | +11,6%                      | +4,7%                   | +4,5%                   | +3,9%                    |
| Occupazione professional:                             | 11.503                      | 3.993                   | 6.859                   | 11.530                   |
| Andamento dell'occupazione professional 16/15:        | +14,7%                      | +4,8%                   | +4,7%                   | +2,5%                    |
| Produttività (fatturato annuo per professional in €): | 173.000                     | 123.000                 | 82.000                  | 68.000                   |
| <b>Principali aree di specializzazione:</b>           |                             |                         |                         |                          |
| Area Strategia  | 20,9%                       | 16,9%                   | 22,7%                   | n.d.                     |
| Area Finance e Risk Management                        | 27,8%                       | 9,6%                    | 26,8%                   | n.d.                     |
| Aree Funzionali (marketing, operations, IT, etc.)     | 41,9%                       | 43,4%                   | 16,9%                   | n.d.                     |
| Area Risorse Umane, Change Management e Formazione    | 6,3%                        | 24,3%                   | 27,5%                   | n.d.                     |
| Altro   | 3,1%                        | 5,9%                    | 6,2%                    | n.d.                     |
| <b>Settori macroeconomici:</b>                        |                             |                         |                         |                          |
| Servizi   | 67,4%                       | 41,0%                   | 25,8%                   | n.d.                     |
| Industria   | 22,1%                       | 49,8%                   | 66,2%                   | n.d.                     |
| PA e Sanità   | 10,5%                       | 9,3%                    | 8,0%                    | n.d.                     |
| <b>Clienti serviti nel settore privato:</b>           |                             |                         |                         |                          |
| Grandi imprese (fatturato >500 Mil. €)                | 48,8%                       | 24,2%                   | 5,2%                    | n.d.                     |
| Medie imprese (fatturato 50 - 500 Mil. €)             | 41,7%                       | 35,6%                   | 28,3%                   | n.d.                     |
| Piccole imprese (fatturato <50 Mil. €)                | 9,5%                        | 40,2%                   | 66,4%                   | n.d.                     |
| <b>Clienti serviti nel settore pubblico:</b>          |                             |                         |                         |                          |
| Amministrazioni Locali                                | 23,4%                       | 52,3%                   | 73,7%                   | n.d.                     |
| Amministrazioni Centrali                              | 55,9%                       | 41,9%                   | 22,5%                   | n.d.                     |
| Sanità  | 20,7%                       | 5,8%                    | 3,8%                    | n.d.                     |
| <b>Presenza internazionale:</b>                       |                             |                         |                         |                          |
| % di fatturato da progetti svolti all'estero          | 11,6%                       | 6,6%                    | 6,0%                    | n.d.                     |



Un ringraziamento al gruppo di lavoro Assoconsult e a tutte le imprese di consulenza che, rispondendo al questionario, hanno dato un contributo fondamentale alla realizzazione dell'indagine.

# Il settore del Management Consulting in cifre

I risultati dell'indagine 2016-2017 :  
lettura e analisi dei dati

## **Parte I**

Una fotografia del settore

**18.000 micro società di consulenza generano il 20% del fatturato del settore a fronte di 35 grandi imprese che ne generano oltre il 50%.**

## Dimensione e struttura del settore

Il settore del Management Consulting in Italia nel 2016 è composto da quasi 21.000 imprese, che sviluppano un fatturato pari a 3,8 miliardi di Euro (lo 0,23% del PIL italiano), e impiegano circa 39.600 addetti (lo 0,17% dell'occupazione italiana).

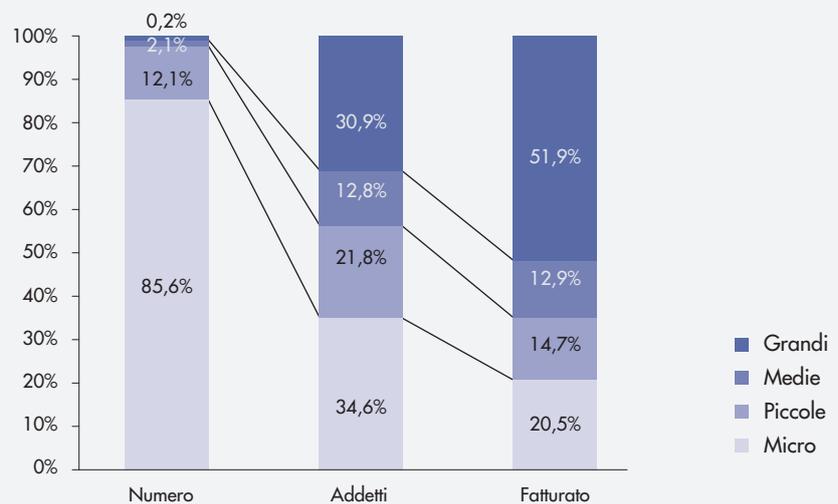
Si tratta di un settore che si divide tra i due estremi di una miriade di micro e poche grandissime imprese di consulenza:

- quasi 18.000 imprese di consulenza (l'86% del totale) sono micro imprese con meno di 3 addetti. Nel loro complesso queste imprese realizzano circa il 21% del fatturato complessivo del settore e occupano approssimativamente il 35% degli addetti;
- 35 imprese di consulenza (lo 0,2% del totale) sono grandi imprese con più di 50 addetti. Queste 35 imprese realizzano circa il 52% del fatturato del settore, e occupano il 31% circa degli addetti

Nel mezzo si collocano:

- le piccole imprese di consulenza (da 3 a 9 addetti), che rappresentano il 12% delle aziende, realizzano il 15% del fatturato e occupano il 22% degli addetti;
- le medie imprese di consulenza (da 10 a 49 addetti), che rappresentano il 2% delle aziende, realizzano il 13% del fatturato e occupano il 13% degli addetti

**Fig. 1** Il Settore del Management Consulting italiano in cifre - 2016



| Dimensione            | Descrizione         | Numero        | Fatturato (Mil.€) | Addetti       |
|-----------------------|---------------------|---------------|-------------------|---------------|
| Grandi imprese        | 50 addetti ed oltre | 35            | 1.991             | 12.227        |
| Medie imprese         | da 10 a 49 addetti  | 445           | 492               | 5.075         |
| Piccole imprese       | da 3 a 9 addetti    | 2.510         | 562               | 8.611         |
| Micro imprese         | fino a 2 addetti    | 17.710        | 787               | 13.680        |
| <b>Totale imprese</b> |                     | <b>20.700</b> | <b>3.832</b>      | <b>39.593</b> |

La presenza di una miriade di micro imprese è spiegata dalla natura del tessuto economico italiano e dalla relativa facilità di accesso a questo settore. Il tessuto economico del Paese è infatti notoriamente caratterizzato da una massiccia presenza di imprese di piccole dimensioni; la struttura del settore della consulenza di management riflette inevitabilmente le caratteristiche di fondo dei mercati che serve. A ciò, si aggiunge il fatto che le barriere all'ingresso in questo settore sono molto modeste: ogni persona con un'adeguata esperienza professionale e/o manageriale è in grado di aprire una sua impresa di consulenza con un investimento complessivo molto limitato. La difficoltà nel trovare o nel mantenere un lavoro dipendente è un'altra ragione che può portare ad una scelta di auto-occupazione nel settore della consulenza.

La categoria delle grandi imprese di consulenza, così come definita in questo studio, benché limitata nella sua numerosità, presenta al suo interno forti disomogeneità:

- rispetto alla dimensione, si riscontrano da un lato le "grandissime imprese" con oltre 250 addetti (in prevalenza formata da imprese con oltre 300 addetti) e dall'altro le "medio-grandi imprese" con un numero di addetti compreso tra 50 e 150 (in prevalenza tra i 50 e gli 80 addetti). Questa seconda categoria presenta caratteristiche simili a quelle delle medie imprese, laddove le "grandissime" hanno meccanismi organizzativo-gestionali molto più articolati e complessi;
- rispetto all'appartenenza a un gruppo, si riscontrano da un lato le consociate italiane di grandi gruppi multinazionali esteri e dall'altro i gruppi/imprese a capitale di controllo italiano (in alcuni casi con una significativa presenza all'estero). Le consociate italiane di gruppi multinazionali esteri (per la quasi totalità americani) operano sul mercato potendo contare su know-how e pratiche sviluppate e condivise sul mercato globale. Al contempo, si tratta di imprese che, sia per la loro dimensione sia per il loro posizionamento, tendono a concentrarsi sui grandi clienti (molte volte essi stessi imprese globali) e tendono a trascurare i clienti di medio-piccole dimensioni

## Localizzazione delle imprese

Le imprese di Management Consulting sono in prevalenza localizzate nel Nord-Ovest (circa il 41%), anche in relazione all'industrializzazione storica del paese e alla presenza di Milano come grande polo di attrazione per il mondo dei servizi professionali. La crescita nel numero di imprese – attorno al 4,5% su scala nazionale – si distribuisce abbastanza omogeneamente sulle diverse macro regioni, con un picco attorno al 6% nel Centro e un minimo lievemente inferiore al 4% nel Sud e Isole. Va peraltro evidenziato come la localizzazione della sede sociale sia importante solo per le micro e piccole imprese di consulenza che, per oltre il 60%, operano prevalentemente su un mercato locale. La localizzazione della sede sociale è invece irrilevante rispetto alle medie e grandi imprese di consulenza che operano sull'intero mercato nazionale.

**Le grandi imprese sono fortemente eterogenee rispetto al numero di addetti e all'appartenenza ad un gruppo internazionale.**

Fig. 2

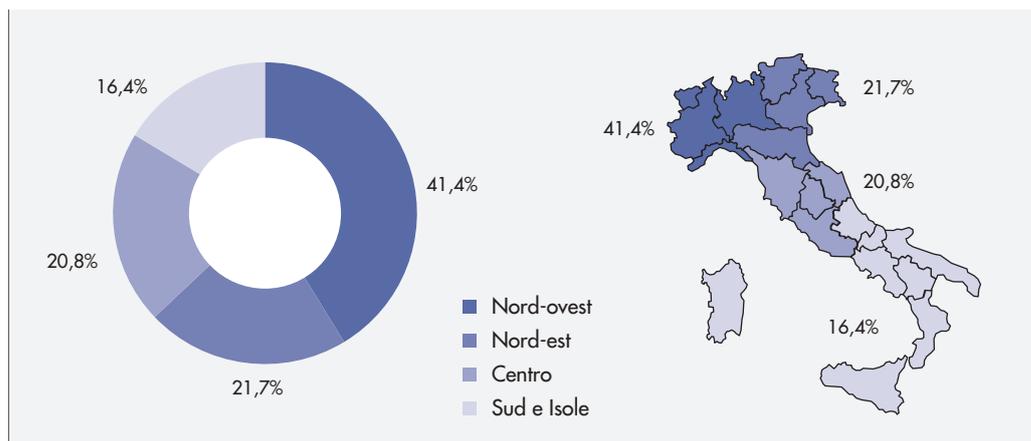
Ripartizione percentuale delle imprese per localizzazione della sede legale - 2016

|               | Distribuzione |
|---------------|---------------|
| Nord-ovest    | 41,1%         |
| Nord-est      | 21,7%         |
| Centro        | 20,8%         |
| Sud e Isole   | 16,4%         |
| <b>Italia</b> | <b>100,0%</b> |

Fonte: Nostre elaborazioni su dati Infocamere, 2016

**La maggior parte delle imprese è localizzata al Nord, in particolare nel Nord-Ovest.**

**Il fatturato nel 2016 è aumentato dell'8% e si prevede che nel 2017 aumenterà del 6%.**



### Fatturato e andamento per dimensioni delle imprese

Il fatturato complessivo del Management Consulting nel 2016 è stato di circa 3,8 miliardi di euro, con un'incidenza sul PIL pari allo 0,23%.

Il 2016 ha confermato la ripresa già iniziata nel 2014 facendo registrare una crescita dell'8% rispetto al 2015. Secondo gli operatori, il settore crescerà anche nel 2017, con un aumento del 6%, trainato soprattutto dalle imprese di grande dimensione.

Il CAGR del triennio 2014-2016 risulta quindi pari a 6,9%, andando così a superare il periodo di crisi/stagnazione che ha caratterizzato il settore nel quinquennio 2009-2013 che ha fatto registrare un CAGR del -0,6%.

**Fig. 3** Il trend del settore dal 2008 ad oggi

| Anno        | Fatturato (Mil €) | Tasso di crescita | Indice (base 2010) |
|-------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| 2008        | 3.227             | -                 | 106,0              |
| 2009        | 3.065             | -5,0%             | 100,7              |
| 2010        | 3.044             | -0,7%             | 100,0              |
| 2011        | 3.187             | +4,7%             | 104,7              |
| 2012        | 3.148             | -1,2%             | 103,4              |
| 2013        | 3.138             | -0,3%             | 103,1              |
| 2014        | 3.318             | +5,7%             | 109,0              |
| 2015        | 3.548             | +6,9%             | 116,6              |
| 2016        | 3.832             | +8,0%             | 125,9              |
| 2017 (Prev) | 4.063             | +6,0%             | 133,5              |



Nel 2016 poco più della metà del fatturato del settore è stato generato dalle grandi società di consulenza. Anche quest'anno, così come nel 2015, la ripresa del mercato è stata trainata da queste società che hanno fatto registrare un tasso di crescita più del doppio rispetto a quello medio delle altre società di consulenza: +11,6% rispetto ad un +4,3%. In generale si registra come nell'intero scorso quinquennio la ripresa del settore sia risultata legata allo sviluppo delle imprese di maggiore dimensione.

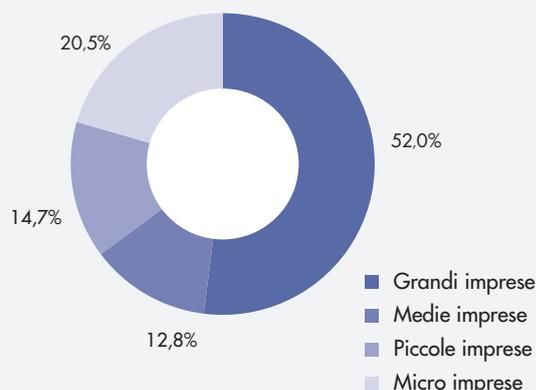
In una situazione opposta si trovano le micro imprese di consulenza. Nel 2016 hanno pesato per circa un quinto del mercato e, nonostante siano cresciute in termini di numerosità del 4,8%, hanno visto crescere il loro fatturato complessivo solo del 3,9%, registrando quindi un'ulteriore contrazione del loro fatturato medio. Va evidenziato come comunque il 2016 rappresenti per il segmento delle micro società di consulenza il secondo anno di crescita dopo un precedente triennio di calo e come le aspettative per il 2017 prevedano un ulteriore consolidamento di questo trend positivo.

In una posizione intermedia si trovano le imprese di media e piccola dimensione: nell'ultimo anno sono cresciute rispettivamente del 4,7% e del 4,5%. Entrambe queste categorie di imprese – seppure con andamenti e tempistiche lievemente differenti – hanno consolidato nell'ultimo quinquennio la loro posizione.

**Le grandi imprese segnano un tasso di crescita più che doppio rispetto a quello delle altre società di consulenza.**

**Fig. 4** Fatturato del management consulting per classi dimensionali - 2016

| Dimensione           | Fatturato (Mil.€) | Percentuale   |
|----------------------|-------------------|---------------|
| Grandi imprese       | 1.991             | 52,0%         |
| Medie imprese        | 492               | 12,8%         |
| Piccole imprese      | 562               | 14,7%         |
| Micro imprese        | 787               | 20,5%         |
| <b>Totale Italia</b> | <b>3.832</b>      | <b>100,0%</b> |



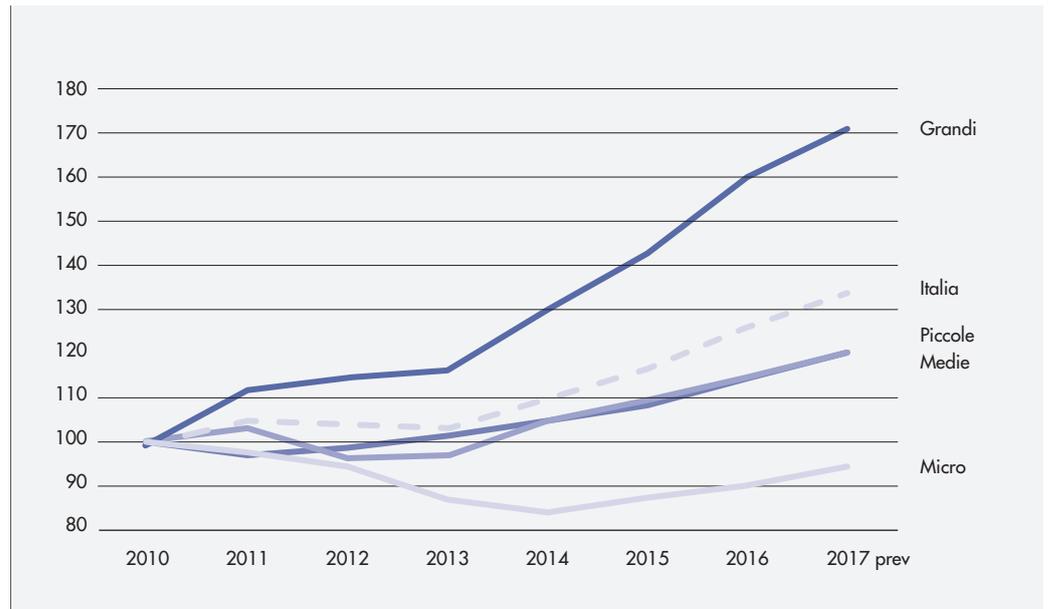
**Fig. 5** Andamento del fatturato MC per classi dimensionali (2010-2016)

|                      | 2010         | 2011        | 2012         | 2013         | 2014        | 2015        | 2016        | 2017 previsto |
|----------------------|--------------|-------------|--------------|--------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
| Grandi imprese       | -5,1%        | 11,2%       | 2,7%         | 2,7%         | 10,6%       | 9,9%        | 11,6%       | 7,2%          |
| Medie imprese        | 2,0%         | -2,5%       | 1,2%         | 2,8%         | 3,4%        | 4,0%        | 4,7%        | 5,5%          |
| Piccole imprese      | 3,9%         | 2,1%        | -5,8%        | 1,5%         | 6,3%        | 5,9%        | 4,5%        | 5,0%          |
| Micro imprese        | 1,7%         | 0,3%        | -5,7%        | -8,2%        | -2,8%       | 2,9%        | 3,9%        | 4,2%          |
| <b>Totale Italia</b> | <b>-0,7%</b> | <b>4,7%</b> | <b>-1,2%</b> | <b>-0,3%</b> | <b>5,7%</b> | <b>6,9%</b> | <b>8,0%</b> | <b>6,0%</b>   |

**Fig. 6** Andamento del Numero Indice del fatturato MC per classi dimensionali (Indice 2010=100)

|                      | 2010         | 2011         | 2012         | 2013         | 2014         | 2015         | 2016         | 2017 previsto |
|----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Grandi imprese       | 100,0        | 111,2        | 114,2        | 117,3        | 129,8        | 142,6        | 159,3        | 170,6         |
| Medie imprese        | 100,0        | 97,5         | 98,4         | 101,2        | 104,6        | 108,8        | 113,9        | 120,1         |
| Piccole imprese      | 100,0        | 102,2        | 96,1         | 97,6         | 103,7        | 109,8        | 114,7        | 120,4         |
| Micro imprese        | 100,0        | 100,3        | 94,6         | 86,8         | 84,4         | 86,8         | 90,3         | 94,0          |
| <b>Totale Italia</b> | <b>100,0</b> | <b>104,7</b> | <b>103,4</b> | <b>103,1</b> | <b>109,0</b> | <b>116,6</b> | <b>125,9</b> | <b>133,4</b>  |

**Il grado di concentrazione del fatturato continua a crescere. All'aumento del peso delle grandi corrisponde una diminuzione del peso delle micro.**



Il processo di ristrutturazione che ha fatto seguito alla situazione di crisi ha modificato radicalmente la struttura del settore portando ad un notevole aumento del suo grado di concentrazione: il peso delle grandi imprese sul fatturato complessivo del settore è salito da poco più del 40% del fatturato del 2010 a oltre il 50% del 2016. Il peso delle imprese medie e piccole è lievemente calato assestandosi attorno ad un valore di poco superiore ad un quarto del mercato totale: pesavano il 30% nel 2010 e rappresentano poco più del 27% nel 2016. Le micro imprese, nonostante l'aumentata numerosità, vedono ridursi in modo significativo il loro peso all'interno del settore: era del 29% nel 2010 e si è ridotto a poco più del 20% nel 2016.

**Fig. 7**

Evolution of the Concentration of the sector - 2010-2016

| Dimensione      | Fatturato 2010 | Fatturato 2016 |
|-----------------|----------------|----------------|
| Grandi          | 41,1%          | 52,0%          |
| Piccole e Medie | 30,3%          | 27,5%          |
| Micro           | 28,6%          | 20,5%          |



## Occupazione del settore

Il Management Consulting nel 2016 ha generato un'occupazione complessiva pari a poco più di 39.500 addetti, lo 0,17% dell'occupazione totale italiana.

Si tratta per l'86% di professional, che sviluppano attività di analisi delle problematiche, di proposta di soluzioni e di messa in opera delle soluzioni stesse, in risposta alle necessità dei clienti. Il restante 14% è costituito da personale di staff, non direttamente impiegato nelle attività progettuali (segreteria, marketing, risorse umane, etc.)

Il peso dei professional sul totale degli addetti, è maggiore nelle grandi imprese di consulenza (94%) dove la maggiore dimensione permette un contenimento delle strutture di staff. Al tempo stesso, nelle imprese di minori dimensioni, il personale di staff non si limita a svolgere attività segretariali ma, in molti casi, fornisce un supporto diretto all'attività di analisi e di presentazione dei professional.

Fig. 8 Occupazione complessiva (professional + staff) per dimensione delle imprese - 2016

| Dimensione           | Professional  | Staff        | Totale Occupati | % Totale Occupati |
|----------------------|---------------|--------------|-----------------|-------------------|
| Grandi imprese       | 11.503        | 724          | 12.227          | 30,9%             |
| Medie imprese        | 3.993         | 1.082        | 5.075           | 12,8%             |
| Piccole imprese      | 6.859         | 1.752        | 8.611           | 21,7%             |
| Micro imprese        | 11.530        | 2.150        | 13.680          | 34,6%             |
| <b>Totale Italia</b> | <b>33.885</b> | <b>5.708</b> | <b>39.593</b>   | <b>100%</b>       |

Fig. 9 Ripartizione dell'occupazione MC (totale 39.593 addetti) - 2016

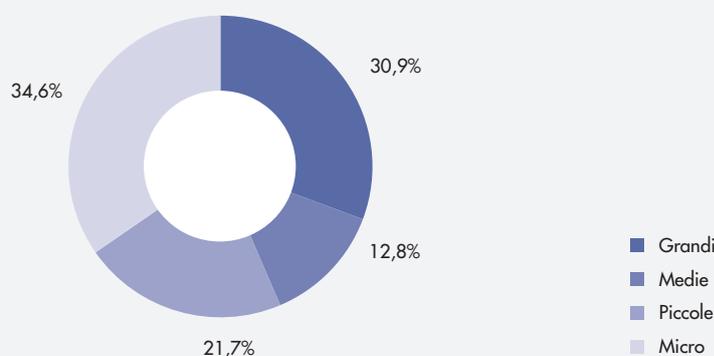
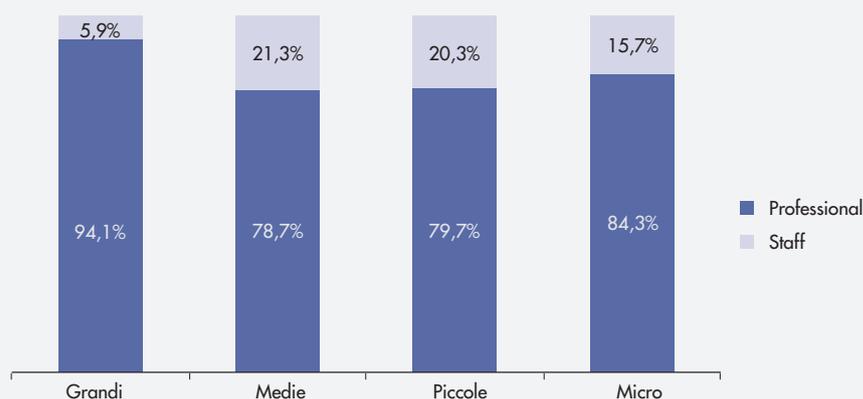


Fig. 10 Ripartizione dei Professional e Staff per dimensione - 2016



**Il settore impiega quasi 40.000 addetti, di cui l'86% composto da professional.**

**Rispetto al 2015, l'occupazione aumenta mediamente del 6,8%, trainata dalle grandi imprese.**

L'andamento medio dell'occupazione di professional MC nel 2016 mostra un aumento del 6,8% rispetto al 2015, con una crescita significativa anche se inferiore rispetto a quella del fatturato. Questo trend di sviluppo dell'occupazione è dovuto in gran parte all'incremento dell'occupazione nelle grandi imprese (+14,7%), sebbene anche le medie e piccole imprese abbiano fatto registrare un aumento significativo (intorno al +5%). Le micro al contrario mostrano solamente un moderato aumento di occupazione (+2,5%), inferiore all'incremento nel numero di imprese, con una conseguente ulteriore riduzione nel numero medio di professional per società. In sintesi un trend dove le imprese grandi diventano sempre più grandi e le micro sempre più micro. Per il 2017 è prevista un'ulteriore crescita dell'occupazione (+5,6%), nuovamente trainata dalle grandi e medie imprese e nuovamente inferiore all'aumento atteso del fatturato (che è stimato pari a +6%).

**Fig. 11**

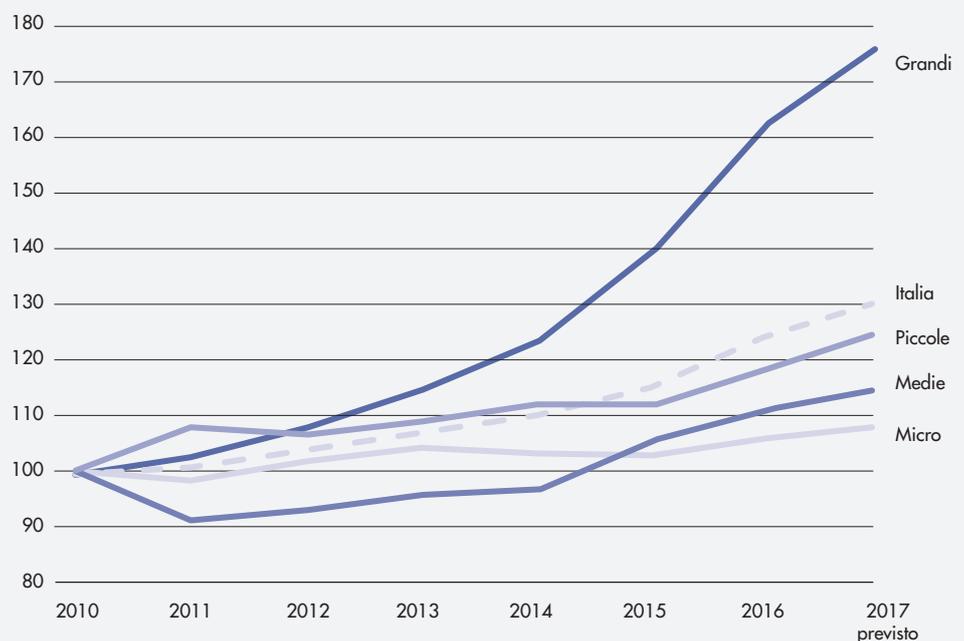
Andamento occupazione di professional MC per classi dimensionali (variazione % annuale dal 2010 al 2017)

|                      | 2010        | 2011        | 2012        | 2013        | 2014        | 2015        | 2016        | 2017 previsto |
|----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
| Grandi imprese       | 2,2%        | 2,7%        | 5,0%        | 6,2%        | 6,9%        | 13,2%       | 14,7%       | 10,3%         |
| Medie imprese        | -1,1%       | -9,9%       | 0,5%        | 1,6%        | -0,1%       | 8,0%        | 4,8%        | 3,8%          |
| Piccole imprese      | -1,0%       | 19,2%       | -0,9%       | 0,6%        | 2,6%        | 1,5%        | 4,7%        | 4,8%          |
| Micro imprese        | 0,2%        | -1,4%       | 3,3%        | 1,6%        | -1,8%       | -0,5%       | 2,5%        | 2,5%          |
| <b>Totale Italia</b> | <b>0,2%</b> | <b>0,9%</b> | <b>2,3%</b> | <b>2,5%</b> | <b>1,6%</b> | <b>4,6%</b> | <b>6,8%</b> | <b>5,6%</b>   |

**Fig. 12**

Andamento dell'occupazione di professional MC per classi dimensionali (Indice 2010 = 100)

|                      | 2010         | 2011         | 2012         | 2013         | 2014         | 2015         | 2016         | 2017 previsto |
|----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Grandi imprese       | 100,0        | 102,7        | 108,3        | 115,0        | 122,8        | 140,3        | 162,4        | 179,6         |
| Medie imprese        | 100,0        | 91,5         | 93,3         | 95,9         | 97,1         | 106,3        | 111,4        | 116,0         |
| Piccole imprese      | 100,0        | 108,8        | 107,4        | 109,2        | 112,4        | 112,7        | 119,4        | 126,5         |
| Micro imprese        | 100,0        | 98,6         | 102,3        | 104,8        | 103,3        | 103,0        | 106,0        | 109,0         |
| <b>Totale Italia</b> | <b>100,0</b> | <b>100,9</b> | <b>103,8</b> | <b>107,2</b> | <b>109,5</b> | <b>115,1</b> | <b>124,2</b> | <b>131,9</b>  |



**Per il 2017 è previsto un ulteriore aumento significativo dell'occupazione.**

## Andamento del settore del management consulting all'interno dell'economia italiana

Il settore Management Consulting nel 2016 rappresenta lo 0,23% dell'economia italiana, in decisa crescita rispetto allo 0,19% del 2010.

Negli anni in cui la crisi è stata più intensa (2009-2010) il settore del Management Consulting ha sofferto in misura proporzionalmente maggiore rispetto all'economia in generale: con un CAGR del -2,9% a fronte di un CAGR del PIL di -0,9%. Poi nel triennio successivo (2011-2013) ha seguito l'andamento altalenante dell'economia con un trend di crescita lievemente superiore: un CAGR dell'1% a fronte di un'economia che non cresceva. A partire dal 2014 il settore del Management Consulting ha imboccato un percorso di sviluppo a tassi decisamente più sostenuti di quelli del PIL italiano: un CAGR 2014-2017 del 6,7% contro l'1,3% dell'economia italiana in generale.

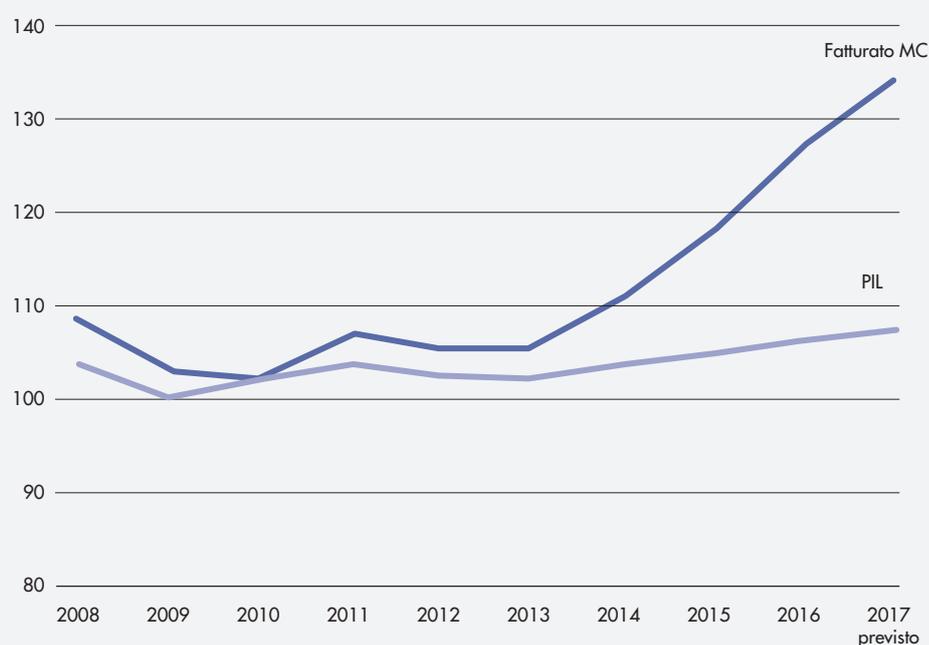
Questo andamento può essere interpretato con la naturale ciclicità di questo settore: nei momenti di crisi dell'economia la spesa in consulenza delle imprese viene tipicamente ridimensionata, in quanto considerata discrezionale e rinviabile. Quando le aziende vedono una possibilità di recupero del ciclo, avviano una fase di investimento in consulenza che è di supporto al recupero della competitività e, in alcuni casi, anche un intervento che non può essere rimandato (ad esempio rispetto alla presenza di adempimenti normativi). La crescita dei servizi di consulenza a supporto della digitalizzazione conferma questa chiave di lettura.

**Il Management Consulting sta crescendo ad un tasso decisamente più elevato del PIL italiano.**

**Fig. 13** Andamento del Fatturato MC e del PIL (Indice 2010 =100)

|                 | 2008   | 2009   | 2010   | 2011   | 2012   | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   | 2017 prev. |
|-----------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------------|
| PIL*            | 101,7  | 98,0   | 100,0  | 102,1  | 100,5  | 100,0  | 101,1  | 102,6  | 104,2  | 105,3      |
| Fatturato MC    | 106,0  | 100,7  | 100,0  | 104,7  | 103,4  | 103,1  | 109,0  | 116,6  | 125,9  | 133,5      |
| CAGR PIL        |        | -0,9%  |        |        | 0,0%   |        |        |        | 1,3%   |            |
| CAGR fatt. MC   |        | -2,9%  |        |        | 1,0%   |        |        |        | 6,7%   |            |
| Rapporto MC/PIL | 0,198% | 0,195% | 0,190% | 0,195% | 0,195% | 0,196% | 0,205% | 0,216% | 0,229% | 0,241%     |

\*Per la variazione del PIL prevista nel 2017 è stata considerata una stima prudenziale dell'1% come indicato da Istat ed Eurostat.



Il settore del Management Consulting nel 2016 rappresenta lo 0,17% dell'occupazione italiana complessiva, in crescita significativa rispetto allo 0,15% del 2010.

Nel triennio 2011-13, l'occupazione nel Management Consulting è aumentata in maniera allineata alla crescita del fatturato (CAGR +1,0%), bassa ma comunque positiva a fronte di un quadro occupazionale italiano in contrazione. A partire dal 2014, trainata da un forte trend di crescita del fatturato, l'occupazione nel settore del Management Consulting è cresciuta a ritmi sostenuti (CAGR +4,6%), molto superiori a quelli dell'occupazione italiana (CAGR +0,8%). Il tasso di crescita dell'occupazione risulta inferiore a quello di crescita del fatturato perché, in questi anni di ripresa, lo sviluppo del settore è stato trainato in prevalenza dalle grandi società di consulenza che hanno un fatturato per addetto decisamente superiore a quello delle altre classi dimensionali, con un effetto mix che porta a tassi di crescita del fatturato maggiori dei tassi di crescita dell'occupazione.

**L'occupazione nel Management Consulting sta crescendo ad un tasso decisamente più elevato dell'occupazione in Italia.**

**Fig. 14** Andamento dell'Occupazione MC e di quella italiana (Indice 2010 =100)

|                     | 2008  | 2009  | 2010   | 2011   | 2012   | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   | 2017 prev. |
|---------------------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------------|
| Occupazione Italia* | 102,5 | 100,8 | 100,0  | 100,3  | 100,2  | 98,5   | 98,9   | 99,7   | 101,0  | 101,7      |
| Occupazione MC      | n.d.  | n.d.  | 100,0  | 98,3   | 100,6  | 103,1  | 104,7  | 109,6  | 117,0  | 123,5      |
| CAGR Occup. Italia  |       | -0,6% |        |        | -0,5%  |        |        | 0,8%   |        |            |
| CAGR Occup. MC      |       | n.d.  |        |        | 1,0%   |        |        | 4,6%   |        |            |
| Rapporto MC/ Italia | n.d.  | n.d.  | 0,150% | 0,147% | 0,151% | 0,157% | 0,159% | 0,165% | 0,174% | 0,182%     |

\*Per la variazione dell'occupazione prevista nel 2017 è stata considerata una stima dello 0,7% come indicato da Istat.



## Un confronto con l'andamento del Management Consulting in Europa

Il rapporto FEACO 2015/16 sul Management Consulting in Europa evidenzia come negli ultimi tre anni questo settore abbia fatto registrare un trend di crescita sostenuto: +5.6% nel 2014, +6.7% nel 2015 e +5.6 % nel 2016 (dato atteso). Germania, UK e Svizzera hanno fatto registrare tassi di crescita particolarmente elevati, ma – come evidenziato dai dati del rapporto FEACO – la crescita ha toccato tutti i paesi presi in considerazione. In tutti questi paesi (con le uniche eccezioni di Spagna e Slovenia) questo settore è cresciuto più del resto dell'economia: un tasso di crescita medio annuo del 6% per il settore del Management Consulting rispetto al +2,1% del PIL europeo. All'interno di un contesto europeo di crescita, il settore del Management Consulting in Italia si dimostra più dinamico della media europea (un tasso medio annuo del +6,5% a fronte di una media europea del +6%) benchè l'economia italiana sia cresciuta in misura significativamente inferiore alla media europea (un tasso medio annuo del +0,7% a fronte di una media europea del 2,1%). Inoltre il consuntivo del 2016 è per l'Italia ancora superiore al valore stimato l'anno scorso e riportato sul rapporto FEACO: un consuntivo di +8% a fronte di una stima del +7%, ad ulteriore conferma della dinamicità del Management Consulting in Italia.

**Il Management Consulting in Italia sta crescendo più velocemente della media europea.**

Fig. 15

Tasso di crescita del fatturato MC in un panel di paesi europei e confronto con il tasso di crescita del PIL (2014-2016)

|                       | Fatturato MC tasso di crescita 2014 | Fatturato MC tasso di crescita 2015 | Fatturato MC tasso di crescita 2016 (prev.) | Fatturato MC CAGR annuale (2014-16) | PIL** CAGR annuale (2014-16) |
|-----------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|---|-------------------------------------|------------------------------|
| Svizzera              | 11,5%                               | 14,1%                               | 3,7%  | 9,6%                                | 1,0%                         |
| UK ***                | 9,8%                                | 6,9%                                | N/A   | 8,3%                                | 6,4%                         |
| Germania              | 6,3%                                | 7,1%                                | 7,5%  | 7,0%                                | 2,1%                         |
| Irlanda               | 4,9%                                | 11,0%                               | 5,0%  | 6,9%                                | 4,6%                         |
| <b>Italia</b>         | <b>5,7%</b>                         | <b>6,9%</b>                         | <b>7,0%</b>                                 | <b>6,5%</b>                         | <b>0,7%</b>                  |
| Austria               | 6,6%                                | 6,7%                                | 5,7%  | 6,3%                                | 1,4%                         |
| Francia               | 2,9%                                | 6,3%                                | 8,0%  | 5,7%                                | 1,0%                         |
| Finlandia             | 5,0%                                | 5,0%                                | 5,0%  | 5,0%                                | 1,0%                         |
| Grecia                | 3,1%                                | 2,9%                                | 0,0%  | 2,0%                                | -0,7%                        |
| Spagna                | -2,3%                               | 2,0%                                | 5,0%  | 1,5%                                | 2,0%                         |
| Slovenia              | -1,1%                               | 2,1%                                | 2,5%  | 1,1%                                | 2,4%                         |
| <b>Panel europeo*</b> | <b>5,6%</b>                         | <b>6,7%</b>                         | <b>5,6%</b>                                 | <b>6,0%</b>                         | <b>2,1%</b>                  |

Fonte: Rapporto FEACO su Management Consulting in Europe 2015/16.

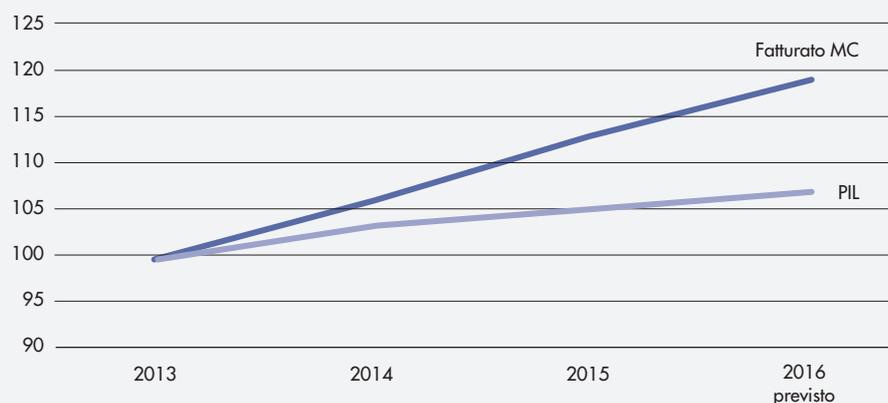
\* Il panel europeo FEACO sul fatturato include 11 paesi europei (escludendo UK per le previsioni 2016). Questi 11 paesi rappresentano il 77% del PIL europeo 2015.

\*\* L'andamento del PIL è riferito al PIL nominale.

\*\*\* Il tasso medio di aumento annuale per UK è calcolato sul solo periodo 2014-2015 data la mancanza di previsioni per il 2016.

### Confronto tra trend del fatturato MC e del PIL - Panel europeo di FEACO

[Indice 2013=100]



**L'occupazione del Management Consulting in Italia sta crescendo lievemente meno della media europea.**

Il rapporto FEACO 2015/16 evidenzia come nell'ultimo triennio anche l'occupazione abbia fatto registrare un trend positivo, anche se meno sostenuto rispetto alla crescita del fatturato: +3.1% nel 2014, +5.1% nel 2015 e +3.4% nel 2016 (atteso). UK e Irlanda presentano i tassi di crescita più elevati, seguiti dall'Italia.

Anche nel caso dell'occupazione è interessante osservare come l'Italia presenti una dinamica di sviluppo dell'occupazione nel settore del Management Consulting molto dinamica – trainata da una forte crescita del settore - pur in presenza di un sistema paese a lenta crescita. Infatti, all'interno del campione analizzato, l'Italia si presenta al penultimo posto come tasso di crescita complessivo dell'occupazione.

**Fig. 16** Tasso di crescita dell'occupazione MC (2014-2016) e confronto con il tasso di crescita dell'occupazione complessiva

| Paese                 | Occupazione MC tasso di crescita 2014 | Occupazione MC tasso di crescita 2015 | Occupazione MC tasso di crescita 2016 (prev.) | Occupazione MC CAGR annuale (2014-16) | Occupazione complessiva CAGR annuale (2014-16)*** |
|-----------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---|---------------------------------------|---|
| UK**                  | 8,6%                                  | 9,0%                                  | N/A   | 8,8%                                  | 1,8%  |
| Irlanda               | 3,5%                                  | 11,1%                                 | 5,0%  | 6,5%                                  | 2,2%  |
| <b>Italia</b>         | <b>1,6%</b>                           | <b>4,6%</b>                           | <b>6,0%</b>                                   | <b>4,1%</b>                           | <b>0,6%</b>                                       |
| Germania              | 5,9%                                  | 3,3%                                  | 2,0%  | 3,7%                                  | 1,0%  |
| Grecia                | 8,9%                                  | 0,8%                                  | 0,0%  | 3,2%                                  | 0,9%  |
| Finlandia             | 4,0%                                  | 2,9%                                  | 2,0%  | 3,0%                                  | -0,2%   |
| Spagna                | -2,6%                                 | 2,4%                                  | 5,0%  | 1,5%                                  | 2,1%  |
| Slovenia              | -2,9%                                 | 1,9%                                  | 2,0%  | 0,3%                                  | 0,9%  |
| <b>Panel europeo*</b> | <b>4,7%</b>                           | <b>5,1%</b>                           | <b>3,4%</b>                                   | <b>4,4%</b>                           | <b>1,3%</b>                                       |

Fonte: Rapporto FEACO su Management Consulting in Europe 2015/16.

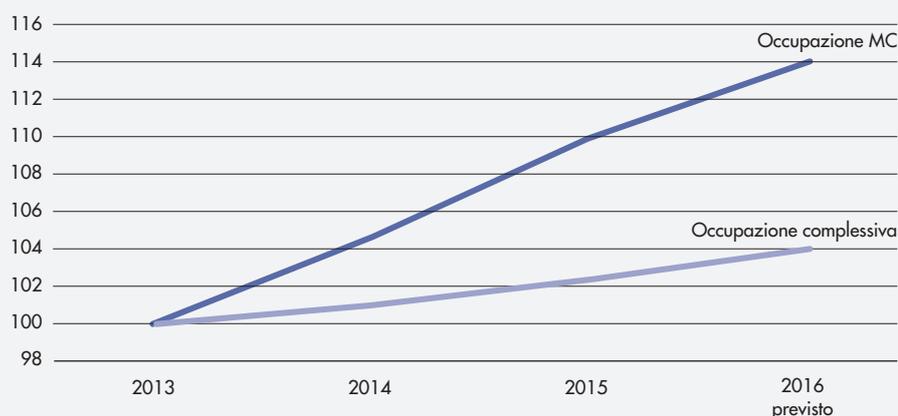
\* Il panel europeo sull'occupazione di FEACO comprende solo 8 paesi europei in quanto mancano i dati storici sull'occupazione MC relativamente a Austria, Francia e Svizzera. Questi 8 paesi rappresentano il 59% del PIL europeo 2015.

\*\* I dati UK data non comprendono la stima per il 2016 e quindi il CAGR UK è calcolato con riferimento al solo 2014 e 2015.

\*\*\* L'occupazione complessiva per il 2014 e 2015 è ripresa dai dati Eurostat; la previsione per il 2016 si basa sulle previsioni fatte dalla Commissione Europea (European Economic Forecast - Autumn 2016).

**Confronto tra trend dell'occupazione MC e complessiva - Panel europeo FEACO**

[Indice 2013=100]



## Fatturato per professional, pricing e chargeability

Nel 2016 il fatturato medio per professional è cresciuto di poco (+0,2%) rispetto al 2015, per un valore medio di circa 113 mila euro/anno per professional. L'incremento del fatturato medio per professional tocca prevalentemente le micro (+1%) mentre al contrario le grandi registrano un calo del 3,5%.

Permane comunque ancora una forte diversità tra classi dimensionali: nelle grandi imprese di consulenza il fatturato per professional è ben più del doppio di quello registrato nelle micro e nelle piccole, con le medie imprese in posizione intermedia.

Nel 2016 il pricing medio in Italia – benché continui ad essere molto inferiore agli standard dell'Europa Occidentale e non abbia ancora raggiunto nuovamente i valori del 2010 – cala moderatamente all'interno di ciascuna categoria di imprese (in media -1,1% rispetto al 2015). Questa contrazione, anche se moderata, indica comunque un mercato molto concorrenziale dove i criteri di aggiudicazione delle commesse puntano prevalentemente sul fattore prezzo e dove i lievi rialzi del 2014 e 2015 non hanno invertito un trend di lungo periodo di calo nelle tariffe.

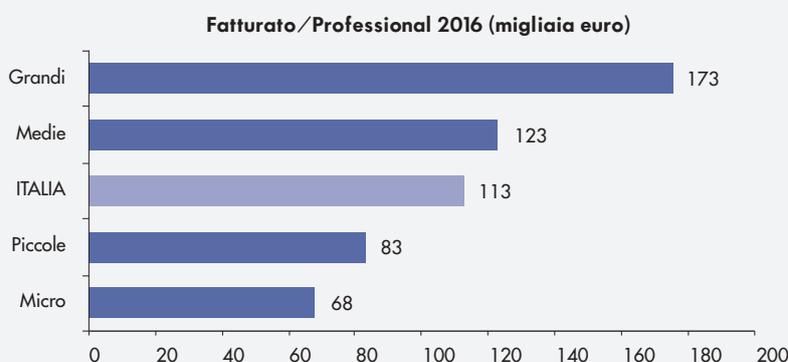
La chargeability (o saturazione) – intesa come numero di giorni all'anno lavorati dal professional su progetti pagati dai clienti – scende leggermente rispetto al 2015 (-0,7%) attestandosi su un valore medio di 142 giorni all'anno. Questa diminuzione a livello di totale Italia non risulta omogenea all'interno di ciascuna classe dimensionale: per le micro la chargeability aumenta dell'1,8% mentre per le grandi (dove il valore era notevolmente elevato) cala del 2,4%.

In questo ambito il settore si muove verso una situazione di maggiore equilibrio rispetto agli anni precedenti, dove nelle imprese maggiori il carico di lavoro dei professional aveva raggiunto livelli non sostenibili nel lungo periodo (con picchi attorno alle 200 giornate/anno, su un totale di giornate lavorabili di circa 220), mentre nelle imprese di minori dimensioni erano stati riscontrati cali fino ad una soglia minima di 120 giorni, anch'essa non sostenibile nel lungo periodo.

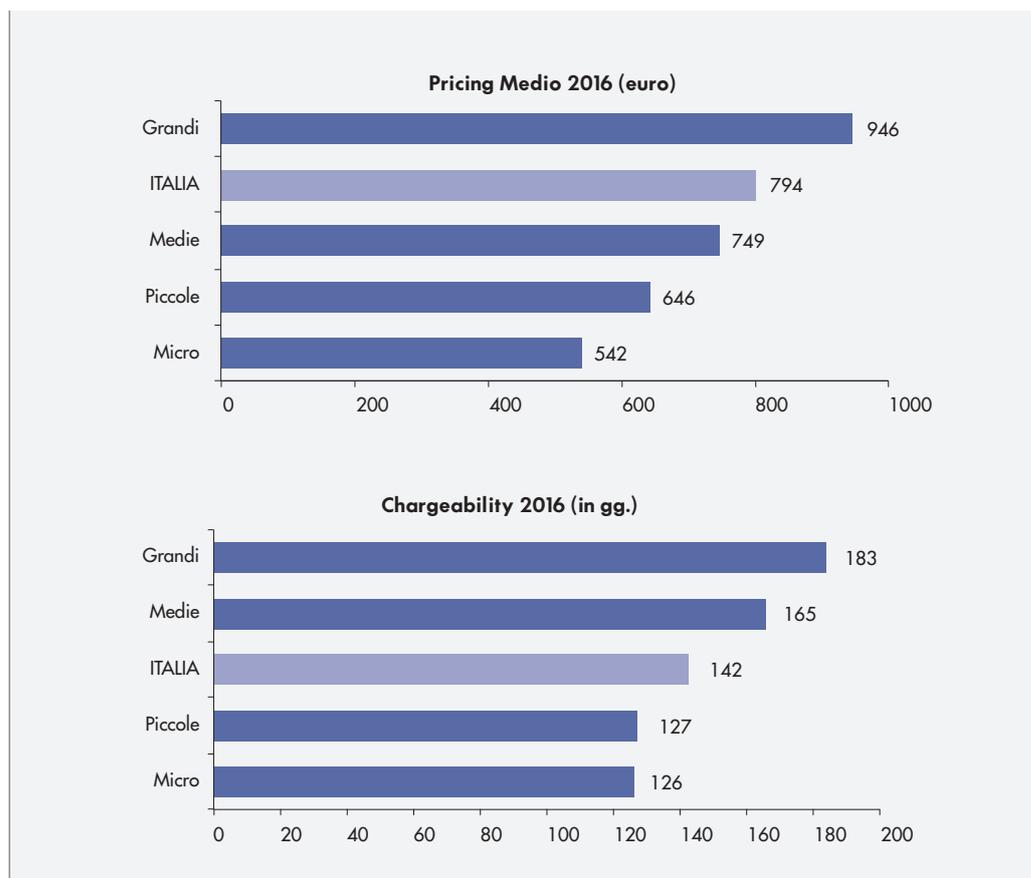
**Il fatturato medio per professional è rimasto stabile anche se nelle grandi società è calato.**

Fig. 17 Fatturato medio per professional, pricing, chargeability dei professional MC - 2016

|                      | Fatturato/Professional<br>(in euro) | Pricing/giornata<br>(in euro) | Chargeability<br>(in giornate) |
|----------------------|-------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|
| Grandi imprese       | 173.000                             | 946                           | 183                            |
| Medie imprese        | 123.000                             | 749                           | 165                            |
| Piccole imprese      | 82.000                              | 646                           | 127                            |
| Micro imprese        | 68.000                              | 542                           | 126                            |
| <b>Totale Italia</b> | <b>113.000</b>                      | <b>794</b>                    | <b>142</b>                     |



**Il pricing medio è lievemente in discesa.**



**Fig. 18**

Andamento Prezzo/giornata dei professional per dimensione delle imprese (prezzo medio in euro 2010-2016)

|                      | 2010       | 2011       | 2012       | 2013       | 2014       | 2015       | 2016       |
|----------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Grandi imprese       | 970        | 1005       | 978        | 914        | 936        | 957        | 946        |
| Medie imprese        | 710        | 721        | 711        | 715        | 725        | 755        | 749        |
| Piccole imprese      | 674        | 613        | 589        | 594        | 635        | 656        | 646        |
| Micro imprese        | 639        | 601        | 562        | 538        | 560        | 547        | 542        |
| <b>Totale Italia</b> | <b>745</b> | <b>690</b> | <b>698</b> | <b>709</b> | <b>742</b> | <b>800</b> | <b>794</b> |

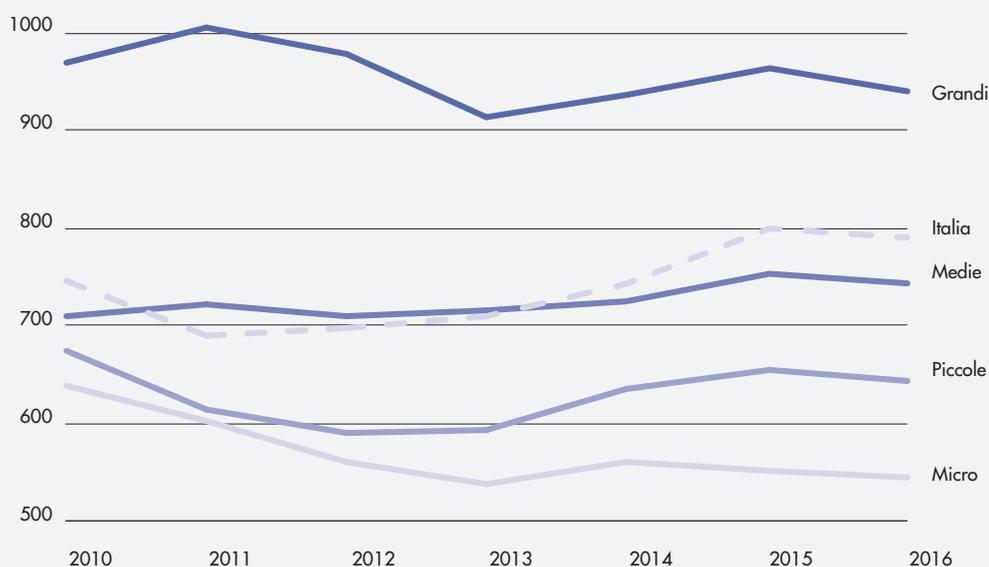


Fig. 19

Variazione Prezzo/giornata dei professional per dimensione delle imprese (variazione percentuale annuale dal 2011 al 2016)

|                             | 2011         | 2012         | 2013         | 2014         | 2015         | 2016         |
|-----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Grandi imprese              | +3,6%        | -2,7%        | -6,5%        | +2,4%        | +2,2%        | -1,1%        |
| Medie imprese               | +1,5%        | -1,4%        | +0,6%        | +1,4%        | +4,1%        | -0,8%        |
| Piccole imprese             | -9,1%        | -3,9%        | +0,8%        | +6,9%        | +3,3%        | -1,6%        |
| Micro imprese               | -5,9%        | -6,5%        | -4,3%        | +4,1%        | -2,3%        | -0,9%        |
| <b>Prezzo medio Italia*</b> | <b>-3,1%</b> | <b>-4,3%</b> | <b>-3,2%</b> | <b>+3,9%</b> | <b>+0,9%</b> | <b>-1,1%</b> |

\*Ottenuto come media ponderata dei pricing di ogni classe dimensionale con pesi dati dai professional del 2010.

## Un mercato in profonda trasformazione

Il settore del Management Consulting, dopo aver toccato un punto di minimo nel 2010 ed essere rimasto sostanzialmente piatto nel triennio 2011-2013, a partire dal 2014 è tornato a crescere in maniera decisa, riportando nel 2015 il fatturato al di sopra dei valori pre-crisi (+2,8% rispetto ai valori del 2008) e consolidando tale trend di crescita nel 2016 (+8%) con una previsione di ulteriore crescita anche per il 2017 (+6%).

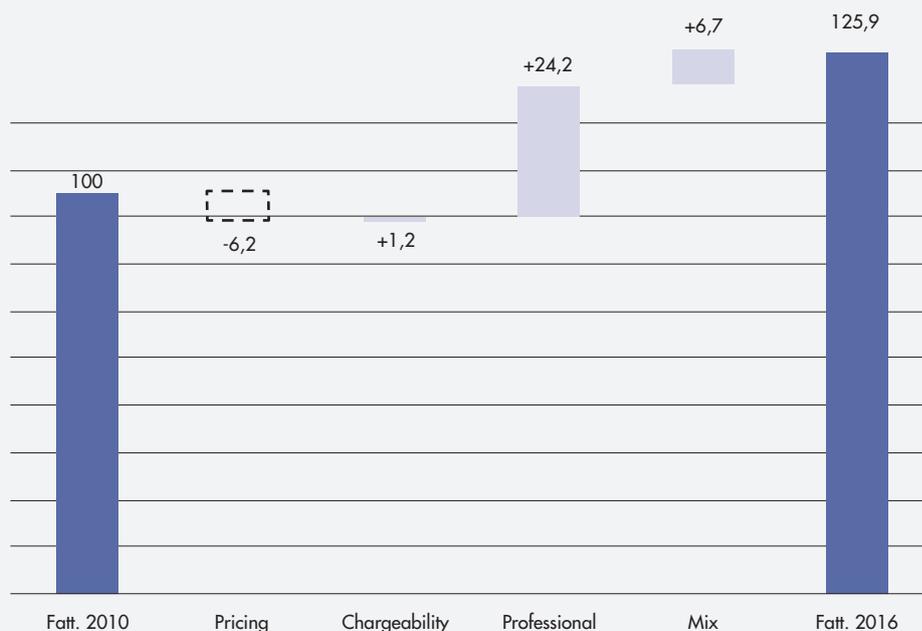
Il percorso di uscita dalla crisi ha però profondamente trasformato il settore nella sua struttura e nelle sue dinamiche competitive.

Nel periodo 2010-16, l'aumento del fatturato (+25,9%) è avvenuto in un contesto di pricing in calo (-6,2%) e di chargeability leggermente in crescita (+1,2%). Questa crescita è stata trainata e continua ad esserlo da un deciso aumento dell'occupazione (+24,2%) ma non dalla produttività (con il pricing ancora al di sotto dei livelli pre-crisi e la chargeability solo lievemente aumentata). Alla crescita di fatturato è intervenuto anche un crescente peso delle imprese di grandi dimensione, con un conseguente impatto positivo derivante dal livello dalla maggiore produttività per professional di questa classe di imprese qui indicato come effetto mix (+6,7%).

**L'uscita dalla crisi (2010-16) ha profondamente trasformato il settore.**

Fig. 20

Effetto Occupazione, Chargeability e Prezzi sulla variazione del Fatturato 2010-2016



Nota: l'effetto Mix misura l'impatto del crescente peso delle società di consulenza di grandi dimensione, società che hanno un pricing e una chargeability decisamente maggiore delle altre categorie dimensionali di imprese.

**Dal 2010 al 2016 si osserva un primo triennio 2011-2013 di sostanziale equilibrio e poi dal 2014 un forte recupero.**

Per fronteggiare la discesa delle tariffe e l'aumento della concorrenza sui prezzi che caratterizza i settori "maturi", molte società di consulenza stanno vendendo un maggior numero di giornate uomo di consulenti dal profilo più junior per riuscire a compensare un mercato in cui la giornata di consulenza tende ad essere vista come una "commodity", anche in relazione ad un approccio sempre più diffuso nelle grandi committenze private e pubbliche di affidare all'ufficio acquisti (eventualmente con un bando competitivo) l'assegnazione dei contratti di consulenza.

Rispetto alla spirale di prezzi sempre più bassi/seniority sempre minore verso cui questo trend spinge, non mancano alcune società di consulenza che riescono a non appiattirsi su tariffe giornaliere in calo, puntando su servizi innovativi nei contenuti (ad esempio, sui temi della digital transformation, del green e della responsabilità sociale) e nelle modalità di offerta (ad esempio, con approcci di pricing value-based).

Le trasformazioni più grandi si colgono andando a vedere la situazione delle diverse classi dimensionali. Molto evidenti sono i trend radicalmente differenti che vengono registrati dalle grandi società di consulenza rispetto a quelli che caratterizzano le micro società. La ripresa del mercato della consulenza si incentra prevalentemente sulle imprese di grandi dimensioni (che negli ultimi due anni hanno registrato una decisa crescita nel fatturato e nei prezzi medi), mentre è ancora molto forte il processo di selezione in corso tra le piccole e soprattutto le microaziende, con una ricerca di sopravvivenza che spesso passa attraverso politiche di pricing molto aggressive.

Dal 2010 le grandi società di consulenza sono cresciute in modo considerevole (+59,2%, ad un tasso medio annuo del 8,1%), anche se la loro crescita non è stata uniforme: un andamento altalenante fino al 2013 e poi tre anni di forte accelerazione, con una previsione di crescita sostenuta anche per il 2017. Queste società hanno aumentato il loro personale in maniera significativa (+62,4%), lievemente superiore all'aumento di fatturato. Una chargeability sostanzialmente stabile (+0,5%) ha scaricato una tariffa media in lieve calo (-2,5%) su un minore fatturato per professional (-1,9%). In generale le grandi società di consulenza sembrano avere bene reagito alla crisi e le previsioni per il 2017 – ancora in sviluppo – sembrano indicare il pieno consolidamento della loro ripresa.

**Le grandi società crescono in fatturato e addetti, con prezzi e chargeability stabili.**

**Fig. 21** Dati riassuntivi grandi società di consulenza 2010 - 2016

|                                | 2010    | 2016    | Variazione % complessiva | CAGR 2010/16 |
|--------------------------------|---------|---------|--------------------------|--------------|
| Fatturato (Mil. €)             | 1.250   | 1.991   | + 59,3%                  | + 8,1%       |
| Professional                   | 7.085   | 11.503  | + 62,4%                  | + 8,4%       |
| Prezzo medio/giornata (€)      | 970     | 946     | - 2,5%                   | - 0,4%       |
| Chargeability (n. gg)          | 182     | 183     | + 0,5%                   | + 0,1%       |
| Fatturato per professional (€) | 176.430 | 173.050 | - 1,9%                   | - 0,3%       |

Come è stato evidenziato nelle pagine precedenti, le micro società di consulenza sembrano aver superato un lungo periodo di crisi, con il ritorno alla crescita del fatturato nel 2015 e nel 2016 e una previsione positiva anche per il 2017. Ciononostante un confronto con la situazione del 2010 presenta un quadro complessivo fortemente negativo. Le micro società di consulenza, pur essendo aumentate in numero (+27,3%) e in professional occupati (+6%), hanno registrato un deciso calo di fatturato (-9,7%), ad un tasso medio annuo del -1,7%. Data la ricorrente presenza di società con un solo professional, nella maggioranza delle micro-imprese la difficoltà all'acquisizione degli ordini è stata affrontata con un pricing molto aggressivo (in calo del 15,2%) così da preservare comunque il minimo di attività necessaria per garantire la sopravvivenza. Una chargeability sostanzialmente stabile (+0,8%) ha scaricato il forte calo delle tariffe medie su un minore fatturato per professional (-14,9%).

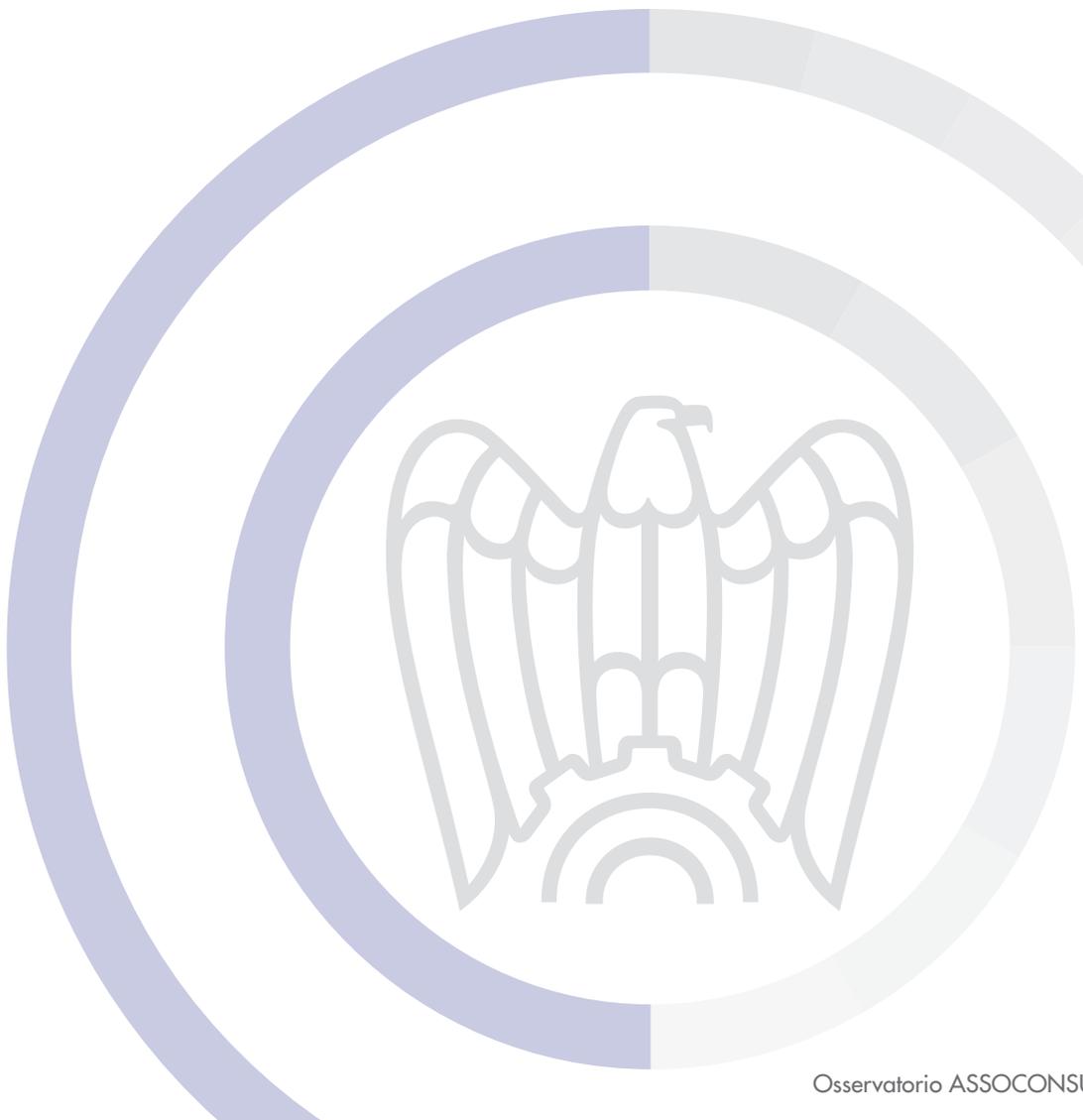
Fig. 22

Dati riassuntivi micro società di consulenza 2010 - 2016

|                                | 2010   | 2016   | Variazione % complessiva | CAGR 2010/16 |
|--------------------------------|--------|--------|--------------------------|--------------|
| Fatturato (Mil. €)             | 872    | 787    | - 9,7%                   | - 1,7%       |
| Professional                   | 10.877 | 11.530 | + 6,0%                   | + 1,0%       |
| Prezzo medio/giornata (€)      | 639    | 542    | - 15,2%                  | - 2,7%       |
| Chargeability (n. gg)          | 125    | 126    | + 0,8%                   | + 0,1%       |
| Fatturato per professional (€) | 80.170 | 68.230 | - 14,9%                  | - 2,6%       |

**Le micro società aumentano l'occupazione ma diminuiscono il fatturato per l'effetto di prezzi calanti.**

Il divario nel modo con cui le grandi e le micro imprese sono uscite da un periodo di crisi è un ulteriore indicatore del come la struttura del settore sia radicalmente cambiata. Al tempo stesso, è importante sottolineare che c'è molta variabilità all'interno delle diverse classi di imprese e non mancano casi di grandi e medie imprese di consulenza che stanno ancora risentendo di un periodo di crisi e così pure non poche micro e piccole società di consulenza hanno saputo nell'ultimo quinquennio costruire percorsi virtuosi di crescita. Al di là dei trend generali di una categoria dimensionale di imprese, è centrale analizzare – come affrontato nella parte II – aspetti specifici quali l'area di specializzazione, la tipologia di clienti serviti o la propensione all'innovazione sui temi della digitalizzazione e del green management.





# Il settore del Management Consulting in cifre

I risultati dell'indagine 2016-2017:  
lettura e analisi dei dati

## **Parte II**

Un approfondimento su caratteristiche  
e trend del settore

**Nel 2015 cresce la consulenza funzionale, trainata dalle grandi imprese di consulenza, soprattutto a supporto della digital transformation.**

La seconda parte del rapporto si concentra su un approfondimento delle caratteristiche e dei trend del settore relativamente alle aree di specializzazione, ai segmenti target e alle scelte di internazionalizzazione. In aggiunta quest'anno è stato inserito un focus specifico relativamente alle aree chiave di innovazione nell'offerta di servizi di consulenza: l'impatto della digital transformation e della green economy sulla domanda di consulenza.

Nell'analisi di questa seconda parte non sono state ricomprese le micro società di consulenza. Per questo, nelle pagine seguenti, i dati relativi all'Italia (o alla media Italia) si riferiscono alle sole società di consulenza con 3 o più addetti.

Questa scelta di focalizzazione sulle sole società con un minimo di struttura è stata fatta non perché non sia interessante cogliere anche il posizionamento di queste micro-imprese rispetto a questi trend ma a causa della crescente frammentazione e della disomogeneità di questa categoria imprese che rende sempre più problematico l'ottenimento di dati affidabili e avrebbe richiesto un notevole aumento della dimensione campionaria. Dal momento che negli scorsi rapporti le informazioni sulle micro-società di consulenza erano ricompresi in questi approfondimenti, i trend storici qui riportati sono stati depurati della quota relativa alle micro-società di consulenza.

## Aree di specializzazione

Nel 2016 la consulenza Funzionale (IT, Operations e Marketing) risulta l'area di competenza più richiesta nel mercato italiano (attorno al 37%), seguita dall'area Finance e Risk Management (25%), dall'area Strategia (21%), e quindi, a distanza, l'area delle Risorse Umane (13%).

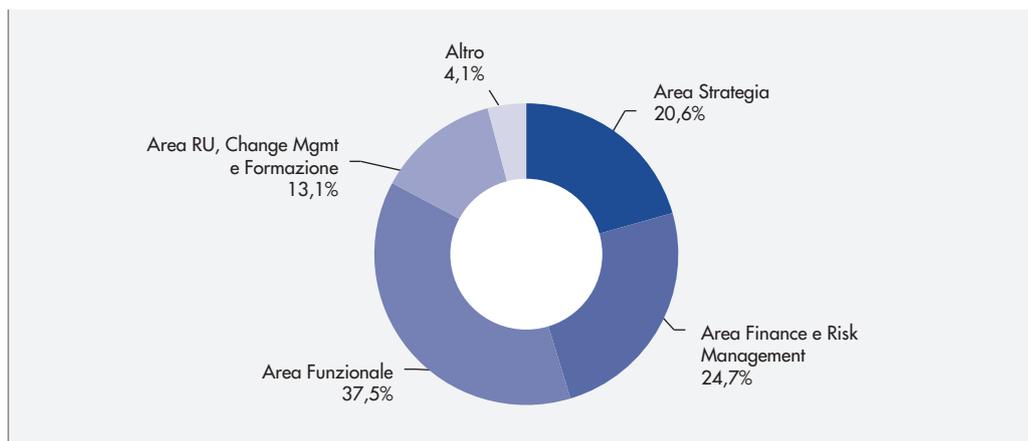
Nel corso del 2016 la consulenza Funzionale ha fatto registrare il tasso di crescita più elevato (pari quasi al 20%), trainata dalla crescita delle grandi imprese di consulenza che sono molto specializzate in quest'area. Al tempo stesso, incrociando questo dato con l'analisi sulle proposte consulenziali innovative (affrontate nella parte finale di questo rapporto) emerge come la forte crescita nell'offerta di servizi di consulenza a supporto della digital transformation possa aver contribuito all'avvio di progetti nelle diverse aree funzionali.

Le aree di Finance e Strategy – le aree storiche – si confermano due pilastri importanti del settore, ma sono cresciute in maniera ridotta: +3,9% e +2,6% rispettivamente.

L'area delle Risorse Umane (Risorse Umane, Change Management e Formazione) rimane sostanzialmente stabile (+0,5%), riflettendo in questo la minore crescita delle imprese di piccole dimensioni che tradizionalmente molto si basano su questa attività. All'interno dell'area Risorse Umane crescono in maniera molto forte le attività di Formazione mentre si riducono le attività di advisory legate in senso più stretto alle risorse umane e alla gestione dei processi di cambiamento. Va peraltro evidenziato che una parte degli interventi di consulenza in precedenza etichettati come progetti di cambiamento organizzativo vengano adesso riassorbiti nell'ambito di progetti più ampi legati alla trasformazione derivante dalle nuove tecnologie digitali.

**Fig. 23** Ripartizione e Variazione del Fatturato MC per Aree di specializzazione – 2016

| Aree di specializzazione          | Fatturato 2016 (in Mil. Euro) | Ripartizione % | 2016/2015    |
|-----------------------------------|-------------------------------|----------------|--------------|
| Area Strategia                    | 628                           | 20,6%          | +2,6%        |
| Area Finance e Risk Management    | 751                           | 24,7%          | +3,9%        |
| Area Funzionale                   | 1.143                         | 37,5%          | +19,7%       |
| Area RU, Change Mgmt e Formazione | 399                           | 13,1%          | +0,5%        |
| Altro                             | 125                           | 4,1%           | +21,6%       |
| <b>Totale Italia</b>              | <b>3.045</b>                  | <b>100,0%</b>  | <b>+9,1%</b> |



Le aree di specializzazione presentano alcune differenze nelle diverse classi dimensionali. Le grandi imprese hanno nella consulenza sulle diverse aree funzionali la loro linea di attività più rilevante (circa il 42% del loro fatturato). Molto importanti per questa classe di imprese sono anche l'area Finance & Risk Management (28%). L'area della Strategia negli ultimi anni sta ricoprendo un peso sempre minore, anche se rappresenta ancora circa il 21% del loro fatturato. La consulenza legata alle Risorse Umane (inclusa la formazione) riveste un peso decisamente marginale, attorno al 6%.

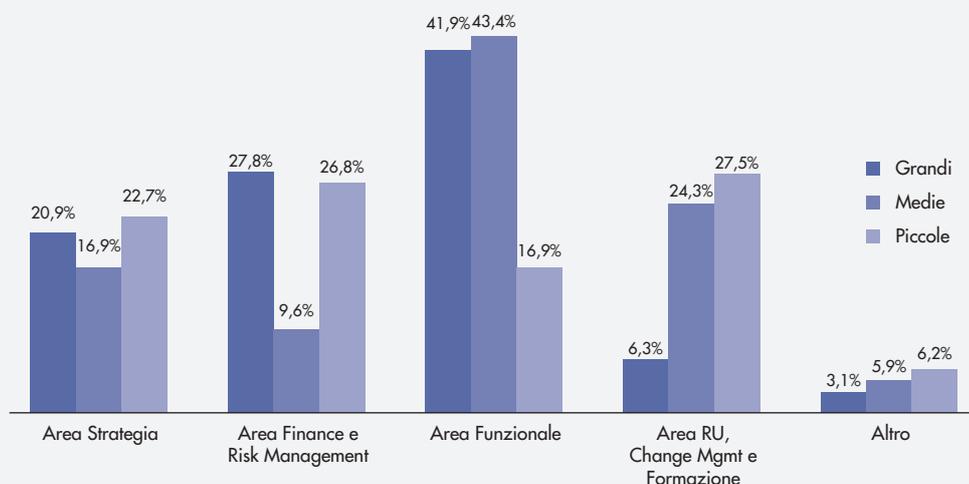
Le medie imprese di consulenza sono molto impegnate sul versante della consulenza nelle aree funzionali (43%) e, in maniera più ridotta, su Risorse Umane (24%). Sono meno presenti su Strategia (17%) e ancor meno su Finance (10%).

Le piccole imprese di consulenza sono presenti in maniera quasi uniforme sulle quattro aree di consulenza, in questo caratterizzandosi come supporto trasversale rispetto alle necessità di consulenza delle piccole-medie imprese italiane.

**Le società di consulenza si focalizzano sempre di più sulle aree funzionali.**

**Fig. 24** Aree di specializzazione nel MC per classi dimensionali – 2016

|                      | Area Strategia | Area Finance e Risk Management | Area Funzionale | Area RU, Change Mgmt e Formazione | Altro       |
|----------------------|----------------|--------------------------------|-----------------|-----------------------------------|-------------|
| Grandi imprese       | 20,9%          | 27,8%                          | 41,9%           | 6,3%                              | 3,1%        |
| Medie imprese        | 16,9%          | 9,6%                           | 43,4%           | 24,3%                             | 5,9%        |
| Piccole imprese      | 22,7%          | 26,8%                          | 16,9%           | 27,5%                             | 6,2%        |
| <b>Totale Italia</b> | <b>20,6%</b>   | <b>24,7%</b>                   | <b>37,5%</b>    | <b>13,1%</b>                      | <b>4,1%</b> |



**Nel 2016 si assiste ad un forte aumento della consulenza per il settore industriale, probabilmente ricollegabile a Industria 4.0**

## Settori macroeconomici serviti

Nel 2016 il fatturato delle attività di Management Consulting si è così distribuito tra i diversi settori macroeconomici:

- per il 55% verso il settore dei Servizi (ad esclusione della Pubblica Amministrazione e della Sanità);
- per il 35,2% verso il settore dell'Industria;
- per il 9,8% verso il settore pubblico e la Sanità

La distribuzione del fatturato MC rispetto ai macrosettori economici evidenzia nel 2016 un significativo aumento nella consulenza rivolta al settore industriale, presumibilmente ricollegabile in parte alle iniziative di Industria 4.0 e ad una cresciuta attenzione da parte delle grandi società di consulenza.

Il settore dei servizi, pur rimanendo in maniera marcata il principale mercato di riferimento della consulenza, cresce in misura inferiore alla media del mercato e vede ridursi il suo peso percentuale. Questo è ricollegabile ad una minore focalizzazione delle grandi società di consulenza su questo settore.

Il settore pubblico, inclusa la Sanità, si mantiene percentualmente all'incirca agli stessi livelli del 2015 e, dopo anni di stagnazione, conferma l'inversione di tendenza registrata nel 2014 e cresce in maniera lievemente superiore alla crescita media del mercato

**Fig. 25** Andamento Fatturato MC (Mil.€) per macrosettori economici 2010 - 2016

|                           | 2010         | 2011         | 2012         | 2013         | 2014         | 2015         | 2016         |
|---------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Servizi                   | 1.148        | 1.251        | 1.290        | 1.356        | 1.503        | 1.598        | 1.674        |
| Industria*                | 706          | 743          | 726          | 746          | 824          | 920          | 1.074        |
| Settore Pubblico e Sanità | 319          | 318          | 308          | 279          | 255          | 273          | 298          |
| <b>Totale Italia</b>      | <b>2.172</b> | <b>2.312</b> | <b>2.323</b> | <b>2.381</b> | <b>2.582</b> | <b>2.791</b> | <b>3.045</b> |

\*Il macrosettore Agricoltura è stato accorpato nell'industria perché i suoi valori sono molto limitati come importo e perché la parte dell'agricoltura che richiede servizi di consulenza è quella più strutturata che ha problematiche organizzative e di investimento simili all'industria

**Fig. 26** Variazione percentuale annua fatturato MC per macrosettori economici - andamento 2010-16

|                           | 2011        | 2012        | 2013        | 2014        | 2015        | 2016        |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Servizi                   | 9,0%        | 3,1%        | 5,1%        | 10,9%       | 6,3%        | 4,8%        |
| Industria*                | 5,3%        | -2,3%       | 2,8%        | 10,4%       | 11,7%       | 16,7%       |
| Settore Pubblico e Sanità | -0,1%       | -3,1%       | -9,5%       | -8,7%       | 7,0%        | 9,2%        |
| <b>Totale Italia</b>      | <b>6,4%</b> | <b>0,5%</b> | <b>2,5%</b> | <b>8,4%</b> | <b>8,1%</b> | <b>9,1%</b> |

\*Il macrosettore agricoltura è stato accorpato all'industria

L'analisi longitudinale del periodo 2010-2016 evidenzia, seppure con una dinamica non uniforme, una forte crescita delle attività di consulenza nel settore terziario (salita nel periodo del 45,8%, ad un tasso medio annuo del +6,5%) e nel settore industriale (salita nel periodo del 52,1%, ad un tasso medio annuale del 7,2%) e un deciso calo nel settore pubblico/sanità (scesa del 6,6%, ad un tasso medio annuale del -1,1%).

Fig. 27

Andamento del Numero Indice del fatturato MC per macrosettori (indice 2010 = 100)

|                           | 2010         | 2011         | 2012         | 2013         | 2014         | 2015         | 2016         |
|---------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Servizi                   | 100,0        | 109,0        | 112,4        | 118,1        | 131,0        | 139,3        | 145,8        |
| Industria*                | 100,0        | 105,3        | 102,8        | 105,7        | 116,7        | 130,3        | 152,1        |
| Settore Pubblico e Sanità | 100,0        | 99,9         | 96,8         | 87,7         | 80,0         | 85,6         | 93,4         |
| <b>Totale Italia</b>      | <b>100,0</b> | <b>106,4</b> | <b>107,0</b> | <b>109,6</b> | <b>118,9</b> | <b>128,5</b> | <b>140,2</b> |

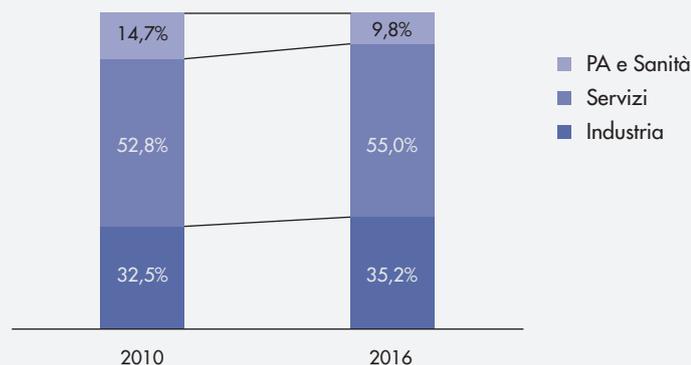
\*Il macrosettore agricoltura è stato accorpato all'industria

Come risultato di questi trend, dal 2010 al 2016 la distribuzione delle attività di consulenza nei tre diversi settori economici si è modificata, con una crescita della consulenza rivolta al settore dei servizi (salita dal 52,8% al 55%) e della consulenza rivolta al settore industriale (passata dal 32,5% al 35,2%) e un forte calo nel peso della consulenza rivolta al settore pubblico/sanità (scesa dal 14,7% al 9,8%).

**La consulenza rivolta alla Pubblica Amministrazione si è ridotta nel tempo.**

Fig. 28

Contributo dei settori di attività al fatturato MC 2010 – 2016



Le diverse classi dimensionali di imprese di consulenza mostrano di avere portafogli di attività per settore economico molto diversi tra di loro.

Le grandi imprese di consulenza sono molto focalizzate sul settore dei servizi che genera quasi il 68% del loro fatturato; la loro presenza nel mondo manifatturiero è più limitata, anche se in crescita, e rappresenta il 22% del proprio fatturato.

Le imprese più piccole hanno invece un portafoglio speculare alle grandi: sono molto attive nel settore manifatturiero, che genera il 66% circa del fatturato, ed hanno una presenza marginale nel mondo dei servizi (26% del fatturato).

Le medie imprese hanno un portafoglio complessivamente più bilanciato, e traggono il 41% del fatturato dai servizi ed il 50% dal manifatturiero.

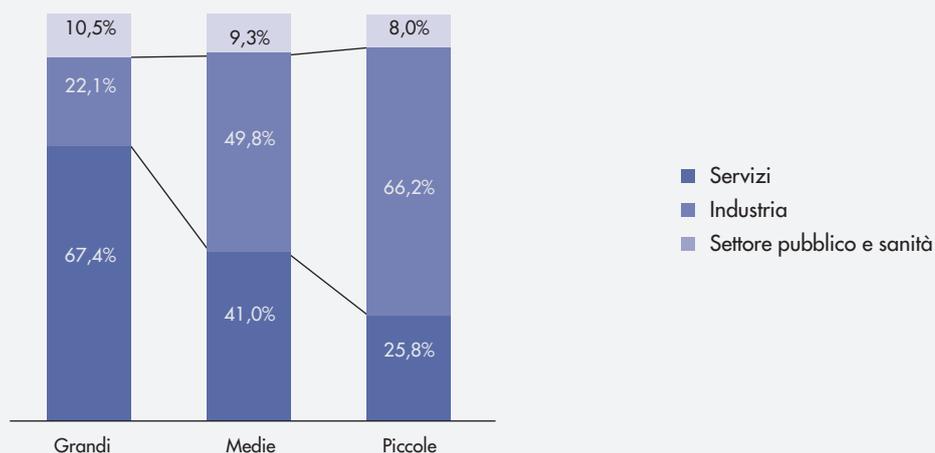
In generale il settore pubblico ha un'incidenza piuttosto modesta sul business della consulenza in Italia, con un contributo medio del 10% sul fatturato delle aziende, con variazioni non molto rilevanti tra le varie classi dimensionali.

**Le grandi società di consulenza restano molto focalizzate sul settore dei servizi, soprattutto su Banche e Assicurazioni, Telecom & Media, Energia & Utilities.**

**Fig. 29** Distribuzione del fatturato per macrosettori tra classi dimensionali di imprese – 2016

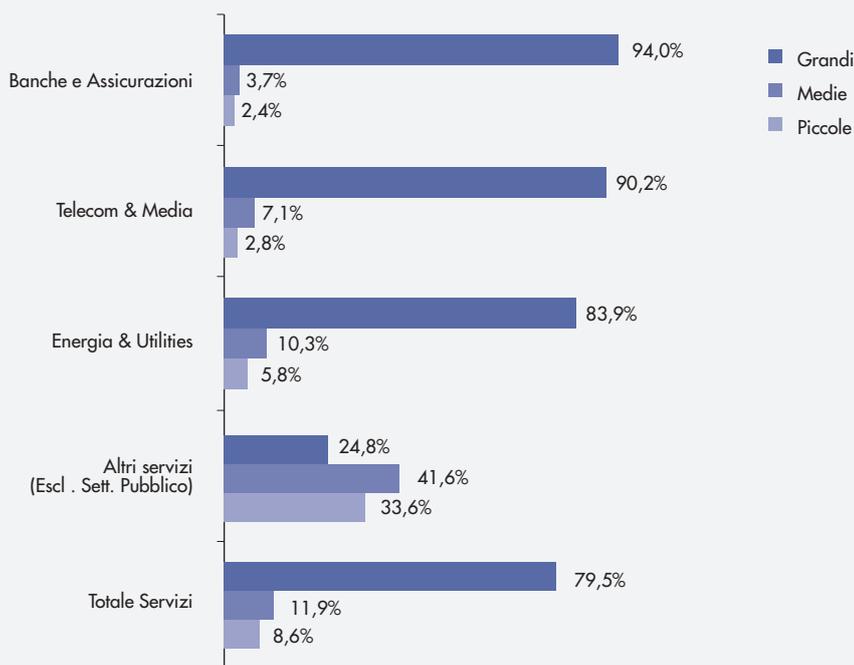
|                      | Servizi      | Industria*   | Settore Pubblico e Sanità |
|----------------------|--------------|--------------|---------------------------|
| Grandi imprese       | 67,4%        | 22,1%        | 10,5%                     |
| Medie imprese        | 41,0%        | 49,8%        | 9,3%                      |
| Piccole imprese      | 25,8%        | 66,2%        | 8,0%                      |
| <b>Totale Italia</b> | <b>55,0%</b> | <b>35,2%</b> | <b>9,8%</b>               |

\*Il macrosettore Agricoltura è stato accorpato nell'industria



La presenza delle società di consulenza all'interno del settore terziario è molto differenziata. Le grandi società operano prevalentemente con Banche/Assicurazioni, Telecom/Media e Energia & Utilities, mentre le imprese di minori dimensioni servono prevalentemente società che offrono altri servizi (commercio, trasporti, turismo, etc.).

**Fig. 30** Ripartizione del fatturato del settore Servizi tra classi dimensionali di imprese - 2015



## Clienti serviti – settore privato

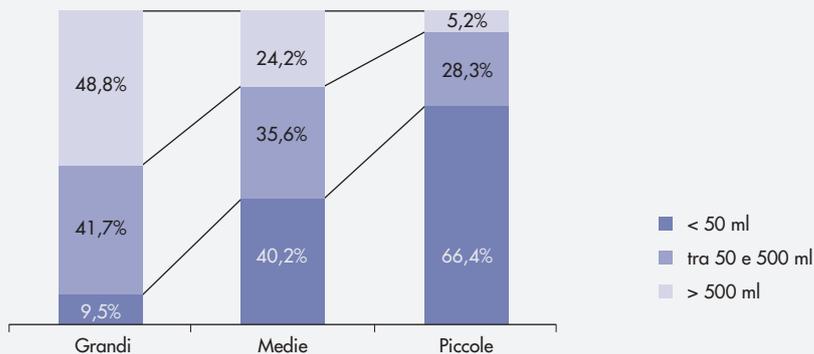
Dal punto di vista dell'offerta, il fatturato del Management Consulting rivolto al settore privato è stato nel 2016 pari ad oltre 2,7miliardi di euro e si è distribuito:

- per il 36,5% verso imprese clienti di grandi dimensioni (con un fatturato maggiore di 500 milioni);
- per il 38,1% verso imprese clienti di medie dimensioni (con un fatturato compreso tra i 50 e i 500 milioni);
- per il 25,4% verso imprese di piccole dimensioni (con un fatturato inferiore ai 50 milioni).

**Le medie e le grandi imprese del settore privato sono i principali acquirenti dei servizi di consulenza.**

**Fig. 31** MC nel settore privato: distribuzione del fatturato per tipologia di impresa cliente 2016

| Società di consulenza | Imprese clienti <50 Ml | Imprese clienti tra 50 e 500 Ml | Imprese clienti >500 Ml |
|-----------------------|------------------------|---------------------------------|-------------------------|
| Grandi società        | 9,5%                   | 41,7%                           | 48,8%                   |
| Medie società         | 40,2%                  | 35,6%                           | 24,2%                   |
| Piccole società       | 66,4%                  | 28,3%                           | 5,2%                    |
| <b>Totale società</b> | <b>25,4%</b>           | <b>38,1%</b>                    | <b>36,5%</b>            |



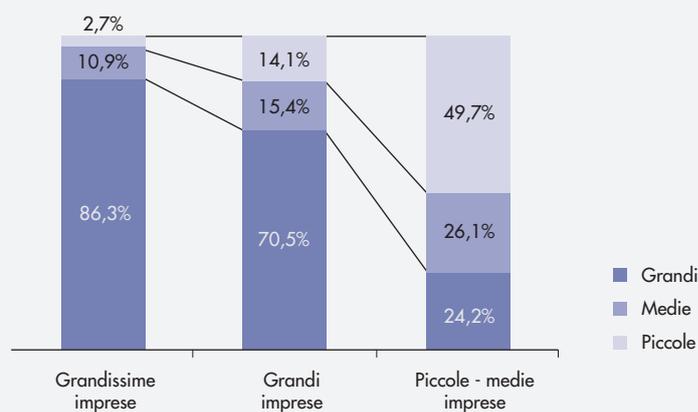
**Le società di consulenza servono aziende dimensionalmente simili per motivi di costo e approccio.**

Dal punto di vista della domanda, la distribuzione dello spending delle imprese clienti evidenzia un tendenziale legame per cui la domanda delle grandi imprese è soddisfatta dalle grandi società di consulenza mentre quella delle piccole-medie imprese è raccolta in maniera prevalente dalle piccole-medie società di consulenza. In particolare, le grandi imprese industriali o di servizi acquistano oltre l'85% della consulenza dalle grandi società di consulenza. Al contrario, le piccole imprese sono servite prevalentemente da piccole società di consulenza (attorno al 50%), ma, negli ultimi anni, sono state servite in maniera crescente anche da medie e grandi società di consulenza.

**Fig. 32**

Ripartizione domanda del settore privato tra classi dimensionali di società di consulenza – 2016

| Imprese clienti                   | Grandi società di consulenza | Medie società di consulenza | Piccole società di consulenza |
|-----------------------------------|------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| Grandissime imprese (> 500 Mil)   | 86,3%                        | 10,9%                       | 2,7%                          |
| Grandi imprese (tra 50 e 500 Mil) | 70,5%                        | 15,4%                       | 14,1%                         |
| Piccole-medie imprese (<50 Mil)   | 24,2%                        | 26,1%                       | 49,7%                         |



## Clienti serviti – settore pubblico

Dal punto di vista dell'offerta, nel 2016 il fatturato da attività di Management Consulting rivolte al Settore Pubblico è risultato pari a quasi 300 milioni di euro e si è distribuito:

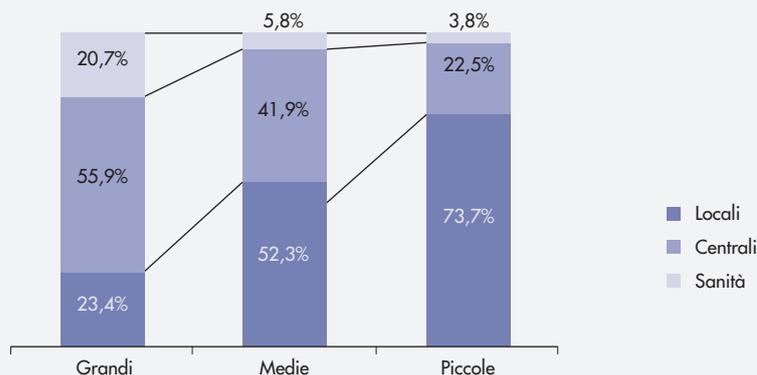
- per il 49% verso le Amministrazioni Centrali;
- per il 35,1% verso le Amministrazioni Locali;
- per il 15,9% verso la Sanità.

Nel settore pubblico, le grandi società di consulenza presentano una distribuzione di fatturato indirizzata in prevalenza verso le Amministrazioni Centrali o grandi aziende pubbliche, che rappresentano il 56% circa del loro fatturato nella PA. Le piccole società di consulenza si indirizzano prevalentemente verso le Amministrazioni Locali, che rappresentano 74% circa del loro fatturato nella PA. L'attività delle medie società di consulenza, per quanto riguarda la PA, si rivolge in maniera più bilanciata sia alle amministrazioni locali sia a quelle centrali. Il settore della Sanità rappresenta un target significativo prevalentemente per le grandi società di consulenza.

**Fig. 33** Distribuzione del fatturato MC per tipologia di Amministrazione pubblica cliente – 2016

| Società di consulenza | Amministrazioni Locali | Amministrazioni Centrali* | Sanità       |
|-----------------------|------------------------|---------------------------|--------------|
| Grandi società        | 23,4%                  | 55,9%                     | 20,7%        |
| Medie società         | 52,3%                  | 41,9%                     | 5,8%         |
| Piccole società       | 73,7%                  | 22,5%                     | 3,8%         |
| <b>Totale PA</b>      | <b>35,1%</b>           | <b>49,0%</b>              | <b>15,9%</b> |

\* Sono comprese anche altre aziende pubbliche (ad esempio, ANAS, Poste Italiane, ecc.)



Dal punto di vista della domanda, le amministrazioni centrali (incluse le aziende a partecipazione statale) e le aziende sanitarie pubbliche si rivolgono prevalentemente alle grandi società di consulenza, che possono meglio adeguarsi al tipo di bandi di gara che in maniera crescente adottano. Le medie e ancor di più le piccole imprese di consulenza hanno una presenza solo marginale.

Al contrario, le amministrazioni locali vedono soddisfatta una quota significativa della loro domanda (all'incirca il 30%) da piccole società di consulenza che possono sfruttare a loro favore la maggiore localizzazione sul territorio.

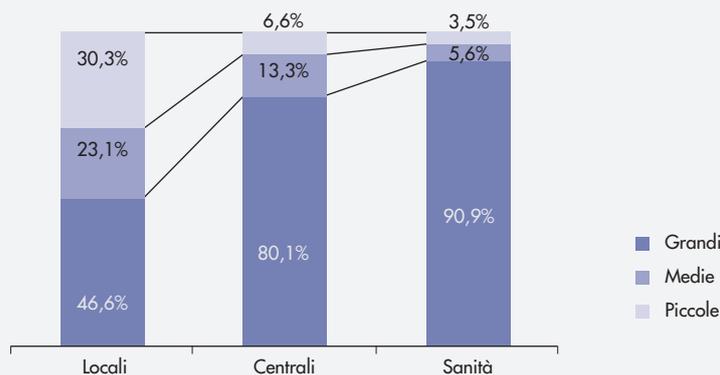
**Nella Pubblica Amministrazione le piccole imprese operano prevalentemente con le Amministrazioni Locali, mentre le Amministrazioni Centrali sono servite dalle medie e grandi imprese.**

**Il settore della sanità è coperto in larga parte dalle grandi società di consulenza.**

**Fig. 34** Ripartizione domanda del settore PA tra classi dimensionali di società di consulenza – 2016

| Amministrazioni | Grandi società di consulenza | Medie società di consulenza | Piccole società di consulenza |
|-----------------|------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| Locali          | 46,6%                        | 23,1%                       | 30,3%                         |
| Centrali*       | 80,1%                        | 13,3%                       | 6,6%                          |
| Sanità          | 90,9%                        | 5,6%                        | 3,5%                          |

\* Sono comprese anche altre aziende pubbliche (ad esempio, ANAS, Poste Italiane, ecc.)



**Nel 2016 si evidenzia una crescita contenuta dell'export.**

## Presenza internazionale

La presenza internazionale delle imprese di Management Consulting viene valutata in termini di fatturato proveniente da progetti svolti all'estero per clienti italiani o stranieri. Il fatturato Export del 2016 è stato pari a circa 300 milioni di euro con un incremento di quasi il 4% e con un'incidenza sul fatturato totale che scende dal 10,4% nel 2015 al 9,9%.

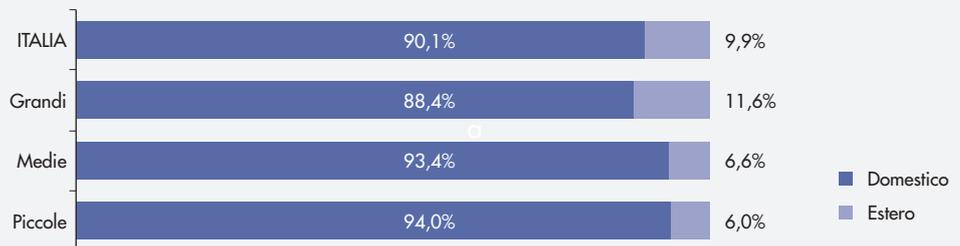
L'incremento dell'export è attribuibile alle grandi imprese e alle medie imprese, mentre l'export delle piccole imprese si mantiene invariato. La maggior parte delle attività all'export è svolta da grandi imprese di consulenza: circa il 77% del totale.

Nel valutare l'andamento dell'export è necessario considerare come molte imprese di grandi dimensioni e anche talune imprese di medie dimensioni siano parte di un network globale dove i progetti internazionali sono spesso decisi a livello di gruppo/regione

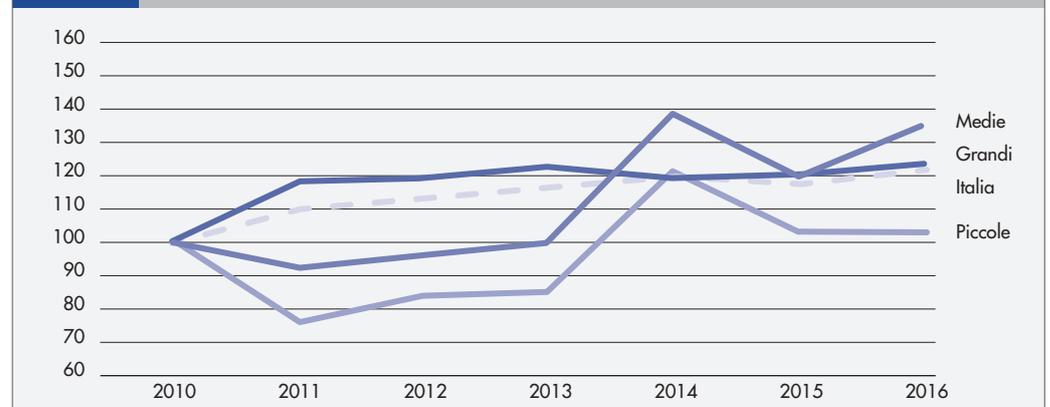
**Fig. 35** Fatturato MC estero per dimensione – 2015-2016

| Dimensione      | 2015       | 2016       |
|-----------------|------------|------------|
| Grandi imprese  | 224        | 231        |
| Medie imprese   | 31         | 35         |
| Piccole imprese | 34         | 34         |
| <b>Italia</b>   | <b>289</b> | <b>300</b> |

**Fig. 36** Ripartizione del fatturato MC tra domestico ed estero per dimensione - 2016



**Fig. 37** Andamento del Numero indice del fatturato Estero (Indice 2010=100)



Le grandi società di consulenza rimangono le più attive sui mercati esteri, dove realizzano in media quasi il 12% del proprio fatturato. Questo si verifica sia perché la maggiore dimensione permette loro di affrontare in maniera sistematica una strategia di internazionalizzazione, sia perché molte di esse appartengono a gruppi internazionali e la loro presenza sui mercati esteri rientra in una scelta di servire dall'Italia alcuni paesi emergenti.

Al contrario il forte ricorso da parte delle piccole imprese a collaborazioni spot, pur essendo rapido e flessibile, si configura più come un primo passo per acquisire conoscenza dei mercati esteri, ma difficilmente riesce a garantire continuità in assenza di forme di presenza più stabili. Una crescita dell'export decisamente inferiore alla crescita del mercato domestico può anche indicare che molte sono le imprese che considerano l'export come un supporto in caso di mancati ordini domestici e non tanto come un obiettivo da sviluppare nel lungo periodo. Anche le modalità di sviluppo dell'export – nella maggior parte dei casi legato a singoli progetti senza lo sviluppo di una presenza stabile – sembrano indicare la limitata valenza strategica che viene perlopiù attribuita ad un percorso di sviluppo internazionale. Un approccio all'export molto centrato su singoli progetti potrebbe anche una delle cause di un andamento molto altalenante relativamente alle medie e alle piccole società di consulenza

## Aree di innovazione nelle attività di consulenza

A fronte di un mercato sempre più maturo, le società di consulenza stanno trovando nella digitalizzazione dei processi e nella sostenibilità due aree importanti di innovazione dove sviluppare la propria offerta.

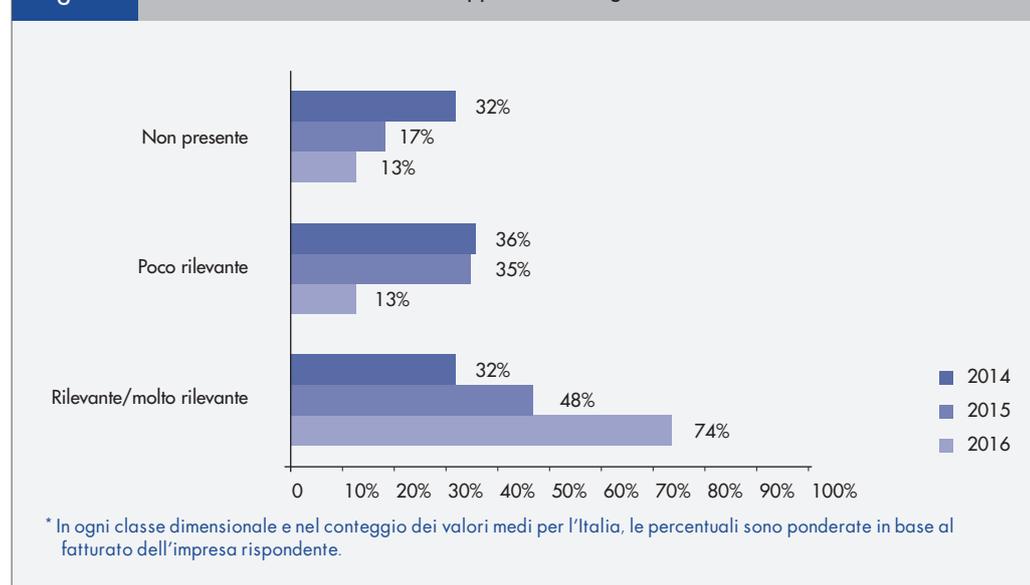
Nel 2016 il mercato italiano ha fatto registrare una forte crescita nelle attività di consulenza legate alla digital transformation. Laddove nel 2014 era pari a circa un terzo la stima sulla rilevanza di quest'area, nel 2015 questo indicatore è salito a quasi il 50%, per raggiungere quasi il 75% nel 2016. Al tempo stesso sono sempre meno i casi di società di consulenza che non sono presenti in quest'area di business. Questo evidenzia come la consulenza a supporto della digitalizzazione del business rappresenti anche per l'Italia un volano di crescita per la ripresa dell'intero settore, in linea con quanto sta avvenendo in tutti i principali mercati dell'Europa Occidentale.

Questo sviluppo è trainato con decisione dalle grandi imprese che nel 94% dei casi considerano l'attività nel digital rilevante o molto rilevante. Questa percentuale scende al 48% per le medie società e quindi al 28% per le piccole società. Molto significativo è anche il trend degli ultimi anni: dove le grandi imprese stanno crescendo sempre di più su questa nuova area, mentre le piccole sono rimaste ferme sul valore del 2015, e le medie sono cresciute solo in maniera contenuta. Questa assenza potrebbe essere dovuta ad una carenza di professionalità in grado di gestire queste nuove tematiche e potrebbe rappresentare una delle motivazioni per cui le imprese di minori dimensioni non riescono a tenere il ritmo di crescita delle grandi società.

I progetti delle medio-piccole società in ambito digital sono legati in prevalenza all'implementazione di sistemi ERP e, per il 2016, si aspettano un crescente coinvolgimento su progetti legati all'implementazione di tecnologie Mobile.

**Le attività all'estero sono spesso viste come supporto a mancati ordini domestici più che come obiettivi strategici di medio lungo periodo.**

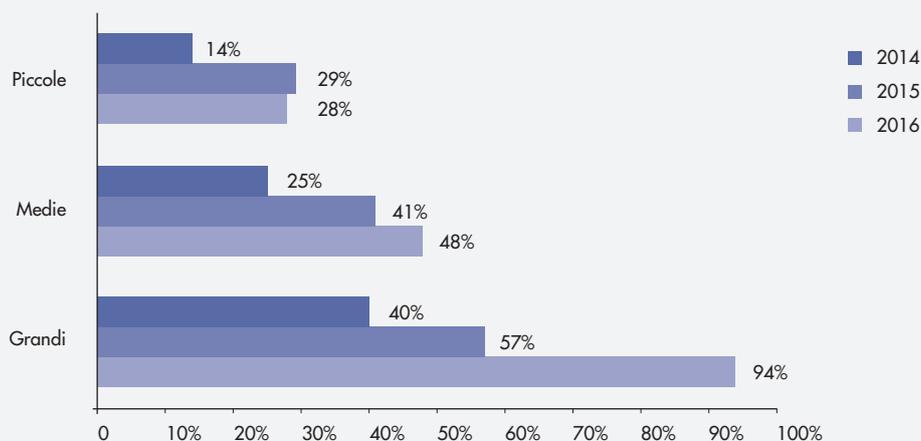
**Fig. 38** Rilevanza della consulenza a supporto della digitalizzazione\*



**Nel 2016 si evidenzia una forte crescita della consulenza legata alla digital transformation.**

**Nel 2016 si registra una crescita limitata della consulenza legata al green.**

**Fig. 39** Rilevanza della consulenza a supporto della digitalizzazione\* per classe dimensionale (% di rilevante/molto rilevante)

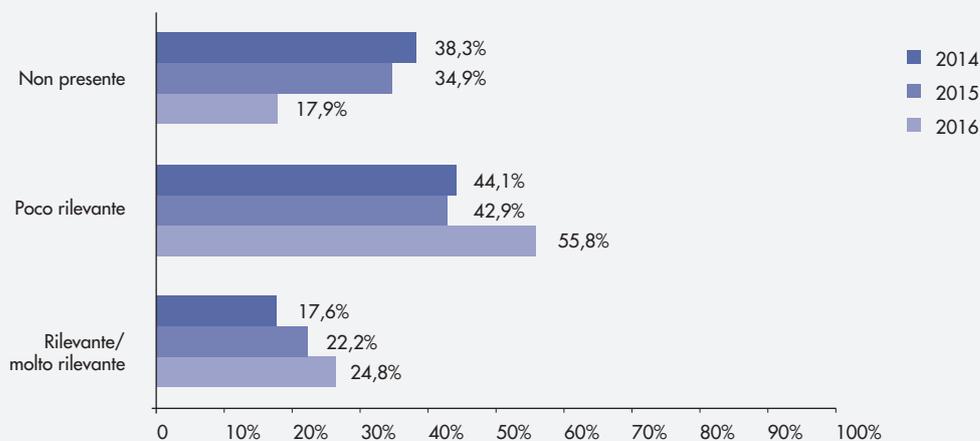


\* In ogni classe dimensionale le percentuali sono ponderate in base al fatturato dell'impresa rispondente.

Nel 2016 il mercato italiano della consulenza ha fatto registrare una crescita – anche se decisamente più contenuta - nelle attività di consulenza legate al green management. Questa area di attività riveste un ruolo decisamente inferiore rispetto a quello della digital transformation: nel portafoglio progetti delle società di consulenza i progetti legati al green management sono rilevanti o molto rilevanti solo nel 26% dei casi (in crescita moderata rispetto al 22% del 2015). Va peraltro evidenziato come un numero crescente di società di consulenza abbia inserito questa linea di attività: i casi di “non presenza” sono scesi dal 38% al 18%.

A differenza di quanto avviene nel caso della digital transformation, lo sviluppo di questa area di attività è trainato in misura maggiore dalle piccole e dalle medie società di consulenza (dove la rilevanza del green pesa per circa il 29%). Questo trend va letto anche in relazione alla presenza di nicchie di specializzazione interessanti per le società di consulenza di minore dimensione, in gran parte ricollegabili ad aspetti normativi e all'incentivazione pubblica di progetti di sostenibilità.

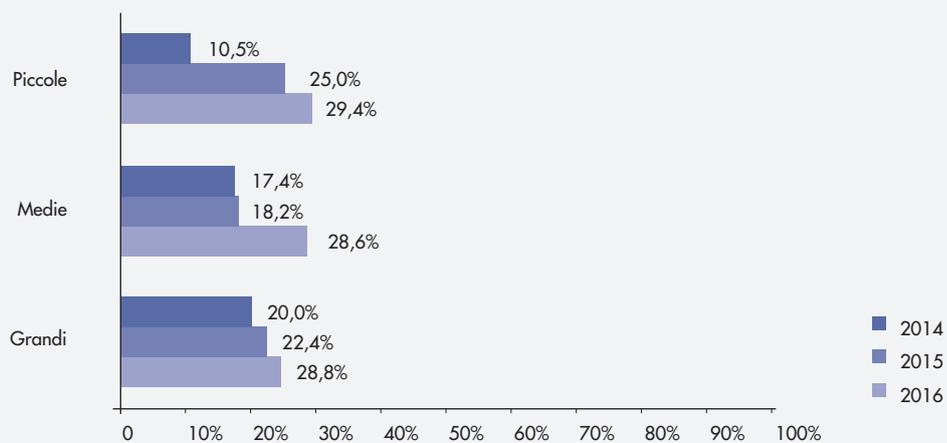
**Fig. 40** Rilevanza della consulenza a supporto del green management \*



\* In ogni classe dimensionale le percentuali sono ponderate in base al fatturato dell'impresa rispondente.

Fig. 41

Rilevanza della consulenza a supporto del green management\* per classe dimensionale (% di rilevante/molto rilevante)

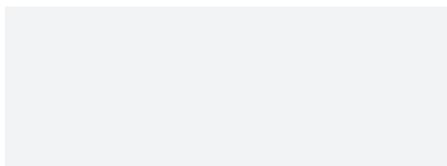


\* In ogni classe dimensionale le percentuali sono ponderate in base al fatturato dell'impresa rispondente.





# APPENDICE



## Metodologia di indagine e profilo delle imprese rispondenti

La difficoltà di identificare un riferimento preciso rispetto alle statistiche ufficiali ha richiesto, per la ricostruzione del quadro complessivo del settore, la realizzazione in parallelo di tre percorsi di ricerca:

- le analisi statistiche macro
- l'indagine statistica basata sui questionari
- l'analisi longitudinale di panel

L'universo delle imprese nel 2016 che effettuano consulenza di Management Consulting, composto da circa 20.700 imprese, è stato stimato tenendo conto dei dati di Infocamere (considerando le imprese con codice di attività primario 70.22.09 ed escludendo le imprese cooperative, consorzi e le imprese individuali) e degli elementi correttivi ottenuti dalle quattro indagini precedenti. Per questa indagine è stata usata una lista mirata e selezionata delle imprese italiane che effettuano consulenza nel Management Consulting. In particolare, la lista era composta da un insieme di imprese associate ad ASSOCONSULT e altre imprese ottenute da liste relative alle precedenti indagini sul settore del Management Consulting, per un totale di circa 1300 imprese.

Per aumentare il tasso di risposta sono state utilizzate diverse modalità di somministrazione del questionario (via fax, via mail) anche se in prevalenza si è utilizzata la tecnica CATI e CAWI. Sui dati raccolti si sono effettuate procedure di controllo e di data cleaning e in seguito analisi statistiche univariate e multivariate.

Per stimare la distribuzione delle imprese per classi di addetti sono state utilizzate delle elaborazioni fornite dai ricercatori dell'Istat per il 2011, basate sui dati dell'Archivio Statistico delle Imprese Attive (ASIA).

Queste analisi "macro" hanno rappresentato l'impianto di base per l'indagine statistica sul campo. Questa indagine si è svolta nel periodo Marzo-Maggio 2017 e ha raccolto dati per l'anno 2016, oltre che per l'anno precedente e le previsioni per l'anno in corso.

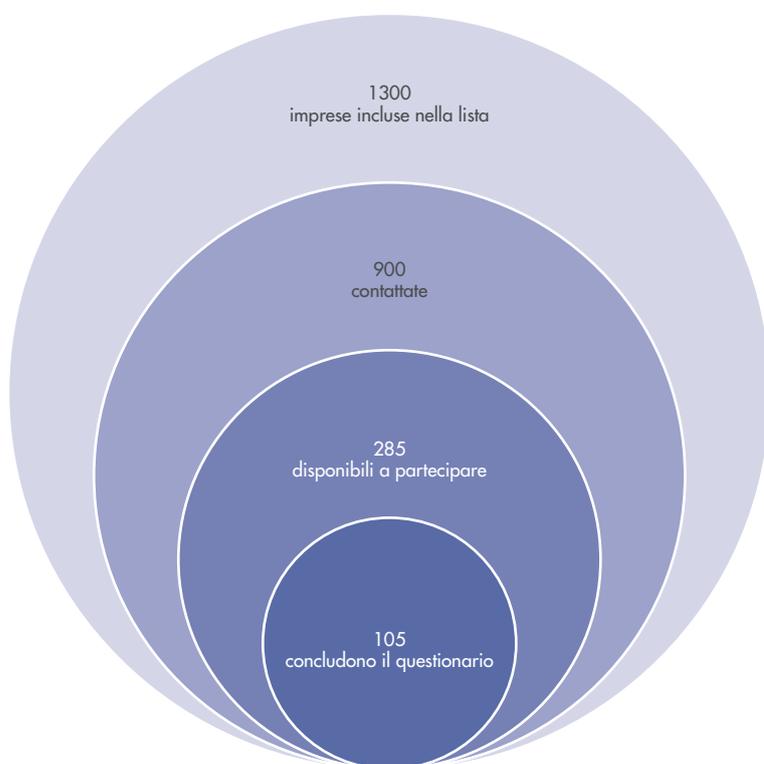
Per ottenere una fotografia più approfondita del settore del MC sono state recuperate informazioni (via questionari o analisi dei bilanci) sulla quasi totalità delle grandi imprese e, in parallelo, è stato intervistato un campione casuale di micro, piccole e medie imprese stratificato rispetto alle ripartizioni territoriali. Inoltre, per aumentare l'affidabilità delle stime dei trend, ci si è serviti dei dati osservati su un panel ridotto di imprese che hanno partecipato almeno due volte alle indagini condotte dall'osservatorio tra il 2009 e il 2016.

Un'altra importante informazione necessaria per ottenere le stime è quella relativa alla dimensione dell'universo delle imprese che hanno condotto attività nel management consulting nel 2016. A tal fine, si è aggiornata la numerosità stimata nella precedente indagine, relativa all'anno 2015, con il dato sulla nati-mortalità delle imprese avvenuta tra il 2015 e il 2016 ottenuto dal Registro delle Imprese di Infocamere. In particolare - secondo la nuova classificazione delle attività economiche (codici ATECO 2007) - sono state considerate le sole imprese con codice primario 70.22.09, relativo alle "altre attività di consulenza imprenditoriale e altra consulenza amministrativo-gestionale e pianificazione aziendale".

I motivi principali di non partecipazione all'indagine si possono circoscrivere o al forte disinteresse verso l'indagine stessa o perché le imprese contattate solo marginalmente esercitavano attività di consulenza nel settore MC. Infine, il 36% delle imprese che hanno aderito all'indagine hanno effettivamente concluso il questionario, ottenendo così un campione formato complessivamente da oltre 100 imprese.

La strategia di selezione ha messo in evidenza la carenza informativa delle statistiche ufficiali relative al settore del Management Consulting e la parziale inaffidabilità del codice Ateco nell'individuare le imprese di consulenza (si è stimato che circa il 61% delle imprese contattate non effettua consulenza). La dimensione campionaria raggiunta consente di ottenere delle stime a livello nazionale con margine di errore inferiore all'10% ad un livello di confidenza del 95%.

### Partecipazione all'indagine sui settori del Management Consulting - 2016



## Il gruppo di lavoro

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

### Coordinamento Scientifico del progetto

Andrea Appolloni – *Università degli Studi di Roma Tor Vergata*

Giovanni Benedetto – *Assoconsult*

Simone Borra – *Università degli Studi di Roma Tor Vergata*

Corrado Cerruti – *Università degli Studi di Roma Tor Vergata*

Gustavo Piga – *Università degli Studi di Roma Tor Vergata*

### Responsabile della comunicazione e del progetto editoriale

Marco De Amicis – *Assoconsult*

## Glossario

### Aree di attività

#### Area Strategia

##### 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 Finance & Risk Management

##### Amministrazione e controllo

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.)

##### 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 Marketing e Vendite

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

#### Area 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.

## Team di supporto su interviste e gestione dei questionari

Sara Belisari , Martina Ciotola e Alessandro Petrolati  
– Università degli Studi di Roma Tor Vergata

## Classificazione Settori Industriali

### Industria

#### Industria settori consumer

Alimentari e beverage, tessile e abbigliamento, mezzi automobilistici, beni di lusso di consumo, detersivi, cosmetica e beauty care, elettrodomestici, farmaceutico e biotech, prodotti in legno, Materiale elettrico, materiale medico e sanitario, plastica, resine e gomma.

#### Industria settori non consumer

Siderurgico e metallurgico, chimico e petrolchimico, costruzioni, automotive (mezzi meccanici pesanti, agricoli, etc.), ferroviario, navale, aeronautico e difesa, macchinari, Metalmeccanico, cartario e prodotti per la stampa, fertilizzanti, concimi e semi agricoli.

### Terziario

#### Banche e Assicurazioni

Servizi bancari e creditizi, assicurativi e finanziari.

#### Telecomunicazioni, Media ed Entertainment

Telefonia e internet, informazione e comunicazione (stampa, editoria, ect.), televisione, trasmissioni via cavo e satellitari, gioco e lotterie.

#### Utilities

Gas, energia elettrica, acqua e risorse idriche, raccolta e smaltimento dei rifiuti urbani.

#### Distribuzione all'ingrosso e al dettaglio

Grande distribuzione, grandi magazzini, centri commerciali, supermercati e ipermercati, grocery, rivenditori specializzati, reti in franchising, negozi on line.

### Trasporti e logistica

Trasporti navali, su ruota, aereo, rotaia, gestione delle infrastrutture di trasporto e servizi logistici.

### Altri servizi

Servizi IT, immobiliari, turismo, alberghi e ristorazione, centri per la cura ed il benessere della persona, no Profit.

### Pubblico e Sanità

Amministrazioni centrali (Stato, Ministeri), Amministrazioni locali (Comuni, province e Regioni), Enti (Parastatali, Paraterritoriali, Istituzioni di ricerca), Agenzie fiscali, Sanità (Asl, Aziende Ospedaliere, Regioni), Altra Pubblica Amministrazione

### Altro

#### Agricoltura e altro settore primario

Coltivazioni agricole, silvicoltura e utilizzo di aree forestali, pesca e acquacoltura.





*Universitalia*

**PROPRIETÀ LETTERARIA RISERVATA**

**Copyright 2016 - Roma**

**ISBN 978-88-3293-046-7**

A norma della legge sul diritto d'autore e del codice civile è vietata la riproduzione di questo libro o di parte di esso con qualsiasi mezzo, elettronico, meccanico, per mezzo di fotocopie, microfilm, registratori o altro. Le fotocopie per uso personale del lettore possono tuttavia essere effettuate, ma solo nei limiti del 15% del volume e dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5 della legge 22 aprile 1941 n. 633. Ogni riproduzione per finalità diverse da quelle per uso personale deve essere autorizzata specificatamente dagli autori o dall'editore

Finito di stampare in proprio  
nel mese di settembre 2017  
Universitalia di Onorati s.r.l.  
Via di Passolombardo 421, 00133 Roma Tel: 062026342  
email: [editoria@universitaliasrl.it](mailto:editoria@universitaliasrl.it) - [www.universitaliasrl.it](http://www.universitaliasrl.it)

Progetto Grafico: Nicola Sacchi - [nic.sacchi@gmail.com](mailto:nic.sacchi@gmail.com)



**feaco**

European Federation of Management Consultancy Associations

**CONFINDUSTRIA ASSOCONSULT**

Viale dell'Astronomia, 30 - 00144 Roma  
Tel. 06 97616704  
Fax 06 96048780  
e-mail: [info@assoconsult.org](mailto:info@assoconsult.org)

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

