

OSSERVATORIO

Management Consulting
in Italia

In collaborazione con



5° Rapporto **2013/2014**



Supplemento allegato al n. 9.2014 di

Harvard Business Review
 **ITALIA**

OSSERVATORIO SUL MANAGEMENT CONSULTING IN ITALIA

Rapporto annuale 2013 - 2014

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

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



Indice

Prefazione di Ezio Lattanzio	4
Obiettivi e ambito dell'indagine	7
Executive summary	8
Il settore del Management Consulting in cifre	11
I risultati dell'indagine 2013-2014: lettura e analisi dei dati	12
Dimensione e struttura del settore	12
Localizzazione delle imprese	14
Fatturato e andamento per dimensioni delle imprese	15
Occupazione del settore	17
Produttività, pricing e chargeability	20
Aree di specializzazione	22
Penetrazione della consulenza nei settori macroeconomici	24
Clienti serviti	28
Presenza Internazionale	31
Mercato in profonda trasformazione	32
Scheda - Le imprese di consulenza in Italia	34
APPENDICE	35
Metodologia di indagine e profilo delle società rispondenti	36
Il gruppo di lavoro	38
Glossario	38
Classificazione settori industriali	39
Assoconsult	40
Assoconsult Confindustria: le imprese associate	41

PREFAZIONE

Come cambia il mercato della consulenza

Siamo al quinto anno del nostro appuntamento con il Rapporto dell'Osservatorio sul Management Consulting, che Confindustria Assoconsult lanciò nel 2010 in collaborazione con il Dipartimento di Economia e Territorio dell'Università degli Studi di Roma Tor Vergata, proprio per colmare un grave gap di conoscenza in un settore tanto rilevante per la crescita e l'innovazione dell'economia italiana, quanto poco esplorato nelle sue dinamiche competitive.

Cinque anni sono quindi un arco temporale che ci permette di trarre un bilancio consuntivo – al di là delle dinamiche di breve periodo che ogni anno si rincorrono – e di fornire una interpretazione su come l'industry della consulenza ha reagito in questo periodo di grande crisi economica per il nostro paese. In questi cinque anni il settore si è complessivamente ridimensionato, con un fatturato consolidato che è sceso dai 3.228 mln di Euro nel 2008 ai 3.138 mln attuali. Una contrazione complessiva di quasi il 3%, che è stata determinata da un crollo del 5% nel 2009, primo anno della crisi, e che non è poi più stata recuperata, se non parzialmente, negli anni successivi. Il contributo del settore si è tra l'altro ridotto rispetto al PIL, che nello stesso periodo è sceso (in termini nominali) di solo l'1%. Questo aspetto è particolarmente grave in un paese in cui la consulenza aveva già un'incidenza particolarmente bassa sul PIL: lo 0,20% rispetto ad una media europea dello 0,52%.

Quali sono gli aspetti che hanno avuto un impatto più rilevante sull'andamento del settore della consulenza? Il fenomeno in assoluto più rilevante è la drammatica contrazione nei prezzi della consulenza: dal 2010 al 2013 il prezzo medio a giornata è crollato di quasi l'11%. Purtroppo non disponiamo dei dati 2009 (abbiamo iniziato a rilevare i prezzi solo dall'anno successivo); se li avessimo raccolti, non mi stupirei se il calo nei cinque anni fosse vicino al 15%. Si tratta oggettivamente di una riduzione straordinariamente elevata, che ha avuto un impatto strutturale sul modello economico e sulle dinamiche competitive delle aziende che operano in questa industry.

Un secondo aspetto che ha contribuito alla decrescita della consulenza è stata la forte riduzione dello spending della pubblica amministrazione: il fatturato verso la PA si è ridotto nei cinque anni del 28% (da 450 mln di Euro nel 2009 a 330 nel 2013), e questa riduzione è stata solo in piccola parte compensata dallo sviluppo degli altri settori. In cifre, la PA ha perso 120 mln fatturato, mentre industria e servizi ne hanno complessivamente acquisiti 30, con il risultato finale di una perdita complessiva pari a 90 mln di Euro. E qui non possiamo che ripetere quanto già da tempo

la nostra associazione sostiene: il rinnovamento della Pubblica Amministrazione in Italia è un processo di trasformazione del tutto analogo a quanto da anni le imprese di tutte le dimensioni e settori ormai conducono nei momenti di crisi del mercato. Nessuna organizzazione complessa affronta oggi ambiziosi programmi di rinnovamento e ristrutturazione senza fare leva sulle competenze e sulla forza d'urto della consulenza di management. Oggi la Pubblica Amministrazione italiana spende tanto in consulenza ma spende male: il 70% del suo budget di consulenza è affidato a persone fisiche, il 75% assegnato senza bandi di gara. Sarebbe sufficiente operare una selezione professionale di chi fornisce consulenza per beneficiare di un valore aggiunto ben diverso da quello che oggi lo Stato ottiene in questo ambito.

È interessante identificare quali conseguenze la crisi degli ultimi anni ha provocato sulla struttura del settore e sulle condotte competitive degli operatori. È indubbio che in questi cinque anni vi è stato un aumento notevole della concentrazione del mercato. In un settore storicamente frammentato – caratterizzato dalla presenza di oltre 18.000 aziende – un manipolo di 35 imprese di maggiori dimensioni ha aumentato la propria quota di mercato dal 35% al 47% in soli cinque anni.

Le chiavi di lettura del rafforzamento delle maggiori imprese sono varie: una maggiore capacità di creare efficienza (ottimizzazione dei costi di struttura, aumento della produttività per addetto), e quindi di sostenere la contrazione dei margini che la pressione sui prezzi ha determinato nel conto economico delle aziende; una strategia di diversificazione efficace, sia in termini di offerta che di presenza geografica; una sostanziale tenuta nel mercato delle grandi imprese industriali e di servizi; una espansione verso le aziende clienti di dimensioni medio grandi, dove le grandi società di consulenza hanno aumentato di quasi 10 punti percentuali la quota di mercato.

Dall'altro lato dello spettro dimensionale, si deve registrare invece una sostanziale caduta delle micro imprese, che hanno visto la quota di mercato crollare dal 38% al 24%, nonostante il numero di imprese sia sostanzialmente aumentato in questi anni. Alla crisi delle micro imprese ha indubbiamente contribuito una contrazione della domanda senza precedenti da parte delle PMI clienti, mercato di elezione tipico di queste aziende (- 20% di fatturato aggregato su questo comparto). A questo si aggiunge il forte aumento nel numero delle micro imprese: un settore che non ha sostanzialmente barriere all'ingresso, è diventato una sorta di valvola di sfogo per una parte delle risorse

manageriali che, uscite dalle aziende presso cui erano impiegate a causa della crisi economica, hanno avviato attività di advisory non avendo alternative disponibili. Insomma, la torta, già rimpicciolita per le condizioni di mercato, è stata distribuita tra un numero crescente di aspiranti players, con conseguenze scontate sulla tenuta dei prezzi e sui margini delle aziende.

Tra questi due poli opposti vi è una buona tenuta delle medio piccole società di consulenza, che complessivamente mostrano dei risultati di sostanziale stabilità, con quote di mercato in crescita, una buona tenuta nei prezzi e nella produttività.

Va da sé che questi risultati aggregati danno una visione d'insieme del mercato della consulenza, e riflettono dei valori medi all'interno dei quali le performance dei singoli operatori variano notevolmente, con aziende appartenenti allo stesso comparto che registrano tassi di crescita da paese emergente, ed aziende che escono pesantemente ridimensionate.

Tuttavia, pur essendo estremamente difficile, e forse presuntuoso, fornire una ricetta che garantisca il successo, sembra abbastanza chiaro che alcuni ingredienti caratterizzano le aziende di successo: da una più spiccata propensione all'internazionalizzazione, e quindi alla capacità di aprirsi all'esterno - attraverso aggregazioni ed altre forme di collaborazione con aziende estere - alla capacità di dotarsi di un assetto "manageriale", non solo basato sulle qualità professionali e tecniche dell'imprenditore. Passando per la capacità d'innovazione e di diversificazione del proprio business.

Ezio Lattanzio

Presidente Confindustria Assoconsult



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 quinta indagine è seguire lo sviluppo del settore, analizzando - in un momento di forte instabilità del mercato - 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.

In particolare, questa quinta edizione del Rapporto restituisce una fotografia della struttura del settore in Italia e della sua dinamica dal 2009, identificando:

- a) la dimensione del settore in termini di fatturato, di numero di imprese e di addetti;
- b) le tipologie di imprese che vi operano;
- c) le aree di attività che lo costituiscono;
- d) la tipologia di clienti serviti;
- e) il grado di internazionalizzazione;
- f) il pricing.

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

1. fonti statistiche nazionali (Istat e Infocamere);
2. indagine statistica svolta nel 2014;
3. stime ottenute dalle indagini statistiche svolte dal 2010 al 2013.

Il questionario, strumento principale di questa indagine, è stato compilato da circa 130 imprese e, sulla base delle quattro precedenti indagini, 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.

Questo Rapporto, giunto alla sua quinta edizione, porta il lettore a focalizzare l'attenzione sugli aspetti di cambiamento più rilevanti avvenuti tra il 2009 e il 2013 e mette in luce i fattori che hanno distinto i *winner* e *loser* in un contesto di profonda crisi economica.

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 scorporabile dal resto della loro attività;
- persone fisiche, considerando che l'attività di Management Consulting realizzata in forma strutturata e durevole finisce per svilupparsi in forma societaria (ivi inclusa quella 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 esclusione di questi soggetti e di queste attività, benché in alcuni casi si presentino molto vicine a quelle del Management Consulting, è stata dettata da una necessità di chiarezza e di progressività nell'esame di un settore così variegato.

L'analisi delle diverse tipologie di imprese che vi operano, e le relative aree di attività che lo costituiscono, è stata effettuata in modo analogo a quanto fatto per il comparto del Management Consulting.

Executive summary 2013/2014

IL SETTORE DEL MANAGEMENT CONSULTING PRESENTA

- Un mercato molto frammentato, dove sono presenti 18.450 imprese di cui circa l'85% opera con meno di tre addetti.
- Un fatturato complessivo pari a poco più di 3 miliardi di euro, che dà un contributo al PIL nazionale pari allo 0,2%.
- Un'occupazione pari a quasi 35.000 addetti, fatta per l'84% da professional, con un contributo all'occupazione complessiva nazionale pari allo 0,16%.

I TREND IN EVIDENZA

- Il fatturato nel 2013 è diminuito dello 0,3% confermando il trend negativo registrato nel 2012. Lievemente migliori sono le previsioni per il 2014.
- Le grandi imprese di consulenza continuano a crescere nel 2013 allo stesso ritmo del 2012 (+2,7%) e con l'aspettativa di accelerare significativamente nel 2014 (stima: +5,9%).
- Aumenta la numerosità delle micro e piccole imprese di consulenza (+2,6% e +2,4%), un aumento legato in gran parte a necessità di auto-occupazione.
- Cresce l'occupazione dei professional (+3,3%) in tutte le classi dimensionali, trainata soprattutto dalle grandi imprese (+6,2%); seguono, con valori più bassi, le restanti imprese (con una percentuale che varia tra l'1,7% e il 2,8%).
- La chargeability è in diminuzione con l'unica eccezione delle grandi imprese, tuttavia il calo dei prezzi non comporta una sostanziale riduzione del fatturato perché controbilanciato dall'aumento del numero di micro imprese di consulenza e dalla scelta di diverse grandi di inserire giovani professional.

PRODUTTIVITÀ E PRICING

- Si registra un calo del fatturato per professional (-3,5%), che nel 2013 è pari a circa 107 mila euro, con un grandissimo divario tra le micro-piccole imprese e le grandi; le prime si attestano attorno ai 71 mila euro mentre le grandi imprese si attestano attorno ai 180 mila euro di fatturato per professional.
- Il prezzo medio della giornata di consulenza - basso rispetto agli standard europei - risulta pari a 665 euro/giornata con un decremento di circa il 5% rispetto all'anno precedente. Nel dettaglio delle classi dimensionali, la diminuzione dei prezzi ha toccato in particolare le micro imprese di consulenza

(-8,2%); anche le grandi imprese hanno in media ritoccato al ribasso le loro tariffe (-6,5%).

- L'attività di consulenza nel settore terziario è stabile rispetto al 2012, con un aumento di appena lo 0,3%, e rappresenta una quota del fatturato totale pari a quasi il 51%.
- Il settore terziario è dominato dalle grandi imprese di consulenza, la cui presenza si concentra in particolare nei settori "Banche e Assicurazioni", "Telecomunicazioni e Media", "Energia e Utilities" (dove vanno a coprire circa l'80% del fatturato totale). Le imprese di consulenza di minori dimensioni concentrano la loro attività in prevalenza negli altri servizi.
- La committenza del settore manifatturiero aumenta del 2%, soprattutto per le piccole e micro imprese, con una quota rispetto al fatturato totale del settore lievemente inferiore al 39%.
- Il fatturato relativo al settore pubblico continua a scendere (-2,3%), un calo presente in tutte le classi dimensionali; il suo peso percentuale si attesta al 10,6%.

L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL SETTORE

- Il livello di internazionalizzazione del settore diminuisce, con un'incidenza del fatturato estero sul totale che passa dall'11% del 2012 all'9,6% del 2013.
- Per le grandi imprese, rispetto al 2012, il fatturato dovuto ad attività estere rimane invariato a fronte di un aumento di circa il 3% del fatturato domestico.
- Per le micro e piccole imprese, rispetto al 2012, si osserva un crollo delle attività estere che porta a dimezzare il loro fatturato estero. Questo fatto può essere legato ad un approccio opportunistico e non strutturato di presenza all'estero.
- Nonostante l'export non sia riuscito ad essere anche per il 2013 una leva di sviluppo del settore, le imprese che operano anche all'estero si dimostrano decisamente più attive e in crescita di quelle che operano solo nel mercato domestico.

RISPETTO ALL'EUROPA

- L'Italia è fanalino di coda rispetto ai maggiori Paesi europei (e cioè Germania, UK, Francia, Spagna, Italia - benchmark FEACO).
- In Italia il contributo del management consulting al PIL è pari allo 0,2% contro una media dello 0,52% del benchmark FEACO.
- La contrazione del mercato italiano è confermata negli altri paesi dell'Europa mediterranea (Francia

e Spagna in particolare), mentre i paesi dell'Europa centro settentrionale – in particolare la Germania – registrano un mercato in crescita.

IL LIVELLO DI CONCENTRAZIONE DEL SETTORE

- L'offerta di consulenza è polarizzata tra un gruppo di 35 grandi imprese, in prevalenza internazionali, che rappresentano circa il 47% del mercato, e una miriade di micro imprese che rappresentano circa un quarto del mercato.

Negli ultimi cinque anni, questa polarizzazione del mercato della consulenza si è andata accentuando con:

1. una maggiore concentrazione del fatturato complessivo a favore delle grandi imprese (il cui peso aumenta dal 35% del 2009 al 47% del 2013);
2. una maggiore frammentazione tra le micro imprese (il cui peso diminuisce dal 38% al 24% e, al contempo, il cui numero aumenta del 38% circa);
3. un andamento significativo ma di segno opposto, in termini di fatturato, tra le micro, che calano, e le grandi imprese, che crescono.

IN PARTICOLARE

- Le grandi imprese di consulenza hanno fatto registrare nel corso del 2013 una crescita molto più significativa di quella media del mercato (+2,7% contro una media di settore pari a -0,3%).
- Le medie imprese di consulenza (tra 10 e 49 addetti), dopo il calo di oltre il 2% registrato nel 2011, nel 2012 riprendono a crescere con un +1,2% e con un +2,8% nel 2013.
- Le micro imprese, nel 2013, soffrono della crisi mostrando una considerevole flessione di fatturato pari a circa l'8%.

NOTA

Le evidenze presentate nel rapporto si basano su:

- i questionari di circa 130 imprese operanti nel settore del MC, raccolti nel periodo marzo-aprile 2014 e integrati laddove necessario con i bilanci di esercizio 2012.
- l'elaborazione delle stime ISTAT 2009 - 2012 basate sui dati dell'Archivio Statistico delle Imprese Attive (ASIA).





Il Management Consulting in cifre

I risultati dell'indagine 2013-2014: lettura e analisi dei dati

Dimensione e struttura del settore

Il settore del Management Consulting in Italia è composto da 18.450 imprese, che sviluppano un fatturato pari a poco più di 3 miliardi di Euro (lo 0,20% del PIL italiano), e impiegano circa 34.900 addetti (lo 0,16% 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:

- più di 15.000 imprese di consulenza (l'85% del totale) sono micro imprese con meno di 3 addetti. Nel loro complesso queste imprese realizzano circa il 24% del fatturato complessivo del settore e occupano approssimativamente il 39% 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 47% del fatturato del settore e occupano il 25% circa degli addetti.

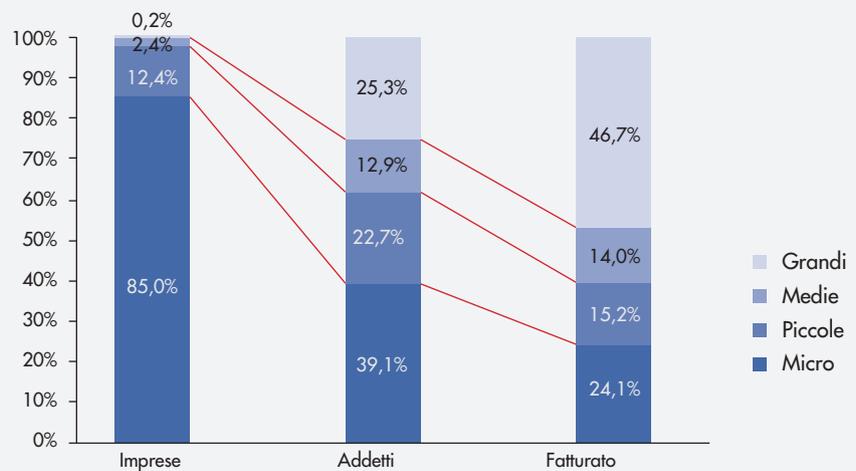
Nel mezzo si collocano:

- le piccole imprese di consulenza (da 3 a 9 addetti), che rappresentano il 12,4% delle aziende, realizzano il 15% circa del fatturato e occupano il 23% degli addetti;
- le medie imprese di consulenza (da 10 a 49 addetti), che rappresentano il 2,4% delle aziende, realizzano il 14% del fatturato e occupano il 13% degli addetti.

Un mercato da più di 3 miliardi di euro di fatturato, frammentato in oltre 18.000 imprese.

Le prime 35 imprese generano quasi la metà del fatturato totale del settore

Fig. 1 Il Settore del Management Consulting italiano in cifre - 2013



Dimensione	Descrizione	Numero	Fatturato (Mil.€)	Addetti
Grandi imprese	50 addetti e oltre	35	1.466	8.818
Medie imprese	da 10 a 49 addetti	442	437	4.491
Piccole imprese	da 3 a 9 addetti	2.294	478	7.902
Micro imprese	fino a 2 addetti	15.679	757	13.670
Totale imprese		18.450	3.138	34.881

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. L'Italia è un paese fortemente caratterizzato dalle imprese di piccole dimensioni e la consulenza, essendo un settore al servizio dell'imprenditoria, è inevitabile che rispecchi le caratteristiche di fondo dei mercati che serve. A ciò, si aggiunge il fatto che ogni persona con un'esperienza 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 a 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 150 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 practice 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.

Le grandi imprese presentano una forte disomogeneità rispetto al numero di addetti e all'appartenenza ad un gruppo internazionale.

Localizzazione delle imprese

Le imprese di Management Consulting sono in prevalenza localizzate nel Nord-Ovest (circa il 40%), anche in relazione all'industrializzazione storica del paese e alla presenza di Milano come grande polo di localizzazione. Dal 2010, la presenza di finanziamenti indirizzati al Sud Italia e alle Isole ha portato all'apertura, in queste aree del paese, di nuove imprese di consulenza a un tasso molto maggiore di quanto avveniva nel Nord e nel Centro (questo valeva in particolare per Abruzzo, Calabria e Sicilia). Nel 2013 si è registrata un'inversione di tendenza: la situazione di crisi ha portato a una forte selezione soprattutto nelle aree del Sud e isole dove la presenza industriale è più debole. 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.

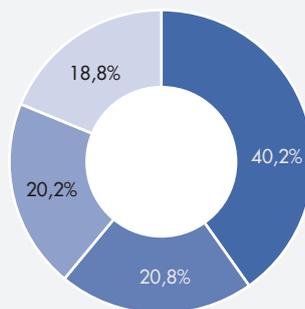
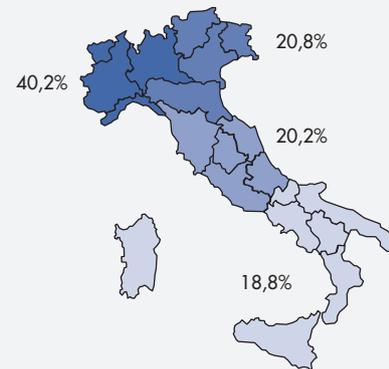
La crisi economica ha portato ad un processo di selezione tra le micro imprese, soprattutto tra le imprese del Sud e Isole

Fig. 2

Ripartizione percentuale delle imprese per localizzazione della sede legale - 2013

Dimensione	Percentuale
Nord-ovest	40,2%
Nord-est	20,8%
Centro	20,2%
Sud e Isole	18,8%
Italia	100,0%

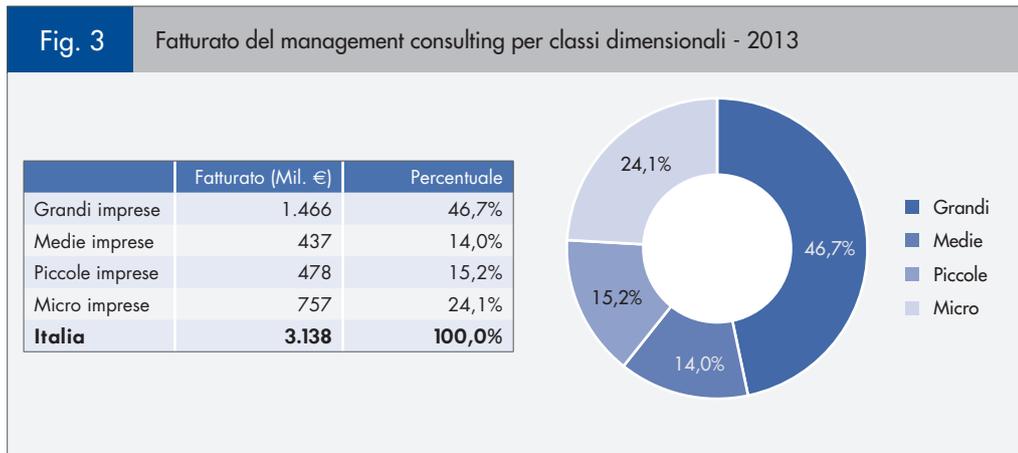
Fonte: nostre elaborazioni su dati Infocamere, 2013



- Nord-ovest
- Nord-est
- Centro
- Sud e Isole

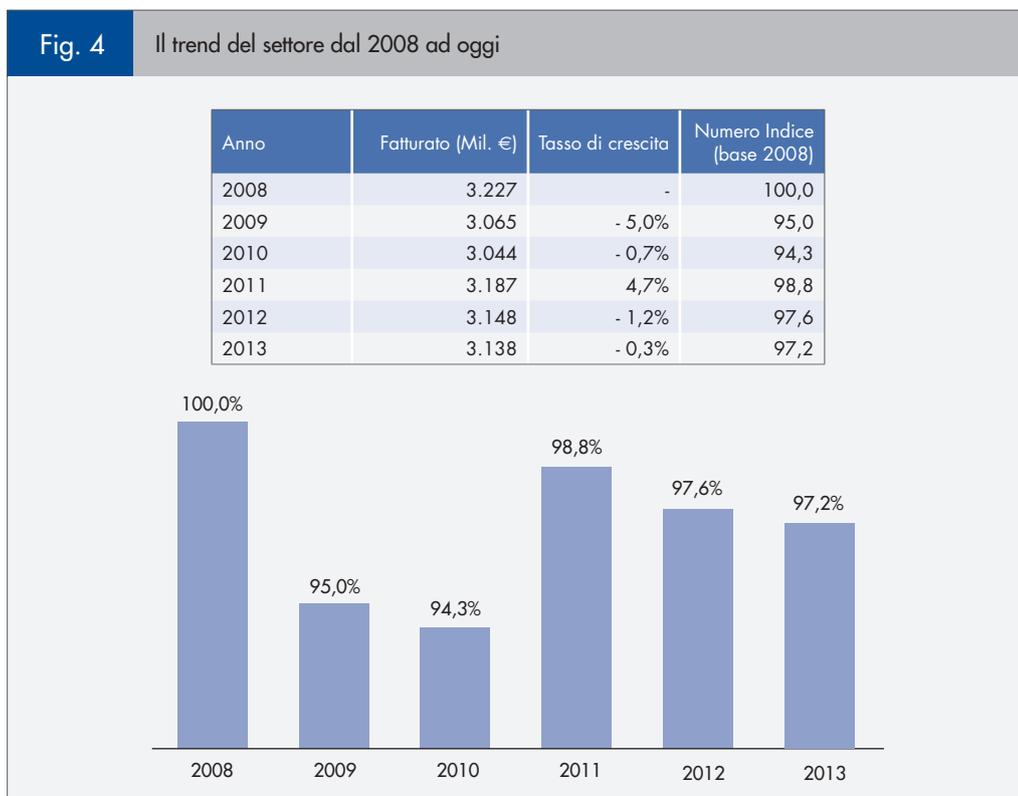
Fatturato e andamento per dimensioni delle imprese

Il fatturato complessivo del Management Consulting nel 2013 è stato pari a poco più di 3 miliardi di euro, con un'incidenza sul PIL di circa lo 0,20%.



Il fatturato continua a scendere (-0,3%) confermando il trend negativo dell'anno precedente

Nel 2013 il fatturato continua a scendere (-0,3%), confermando il trend negativo registrato nell'anno precedente (-1,2%). Rimane, di fatto, significativamente al di sotto dei valori raggiunti prima della crisi. Dal 2009 la crisi economica ha portato ad un notevole aumento della concentrazione nel settore a favore delle grandi imprese (passate dal 35% del fatturato del 2009 al 47% del 2013).



Dal 2009 continua la forte concentrazione: cresce la quota di fatturato delle grandi imprese

Fig. 5 Evoluzione della Concentrazione del settore - 2009-2013

Dimensione	Fatturato 2009	Fatturato 2013
Grandi imprese	35,0%	47,0%
Piccole e Medie imprese	27,0%	29,0%
Micro imprese	38,0%	24,0%



■ Grandi
■ Piccole e Medie
■ Micro

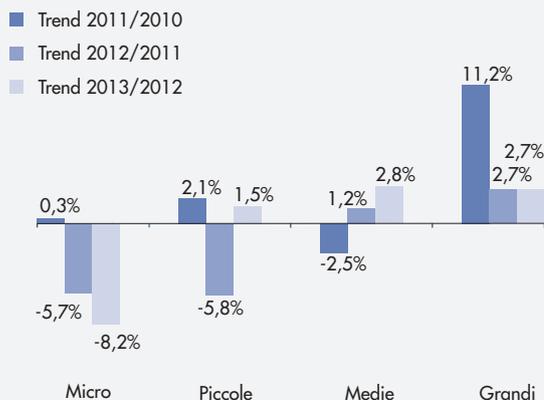
Le grandi imprese di consulenza continuano a crescere allo stesso ritmo del 2012: + 2,7% anche nel 2013, con un'aspettativa di crescita del +5,9% nel 2014.

Significativo è il diverso trend che hanno le micro imprese di consulenza rispetto alle altre, registrando un crollo di fatturato pari a -8,2%. Sono strutturalmente molto fragili e l'elevata natalità che le caratterizza si abbina a un'altrettanto elevata mortalità.

Le medie imprese, con +2,8%, consolidano la propria presenza nel settore della consulenza e le piccole, con +1,5%, recuperano il calo registrato nel 2012.

Fig. 6 Andamento medio del fatturato MC per classi dimensionali

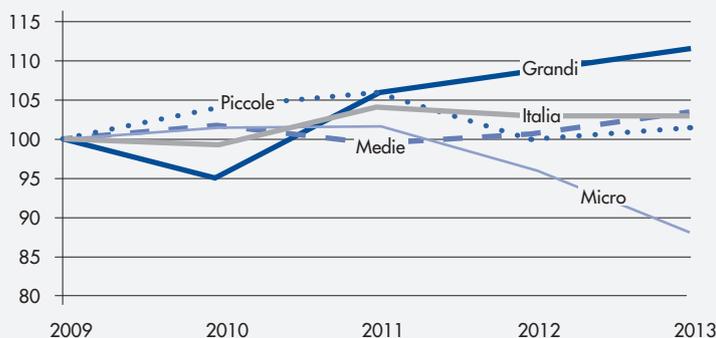
	Trend 2011/2010	Trend 2012/2011	Trend 2013/2012
Grandi imprese	11,2%	2,7%	2,7%
Medie imprese	-2,5%	1,2%	2,8%
Piccole imprese	2,1%	-5,8%	1,5%
Micro imprese	0,3%	-5,7%	-8,2%
Italia	4,7%	-1,2%	-0,3%



Nel 2013 le grandi e medie imprese crescono, mentre le micro crollano

Fig. 7 Andamento medio del fatturato MC per classi dimensionali (indice base 2009=100)

	2009	2010	2011	2012	2013
Grandi imprese	100,0	94,9	105,5	108,3	111,3
Medie imprese	100,0	102,0	99,5	100,6	103,5
Piccole imprese	100,0	103,9	106,1	99,9	101,4
Micro imprese	100,0	101,7	102,0	96,2	88,2
Italia	100,0	99,3	104,0	102,8	102,4



Dal 2009 aumenta sempre di più il divario tra grandi e micro imprese. Le medie-piccole consolidano la loro presenza nel mercato.

Occupazione del settore

Il Management Consulting nel 2013 ha generato un'occupazione pari a quasi 35.000 addetti, lo 0,16% dell'occupazione totale italiana.

Si tratta per l'84% di professional, che sviluppano attività di analisi delle problematiche e di proposta di soluzioni (talvolta anche di messa in opera delle soluzioni stesse) in risposta alle necessità dei clienti. Il restante 16% è costituito da personale di supporto, non direttamente impiegato nelle attività progettuali (staff, marketing, risorse umane, etc.)

Il peso del personale professionale sul totale degli addetti è maggiore nelle grandi imprese di consulenza dove la maggiore dimensione permette una specializzazione e 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.

Il settore impiega quasi 35.000 addetti, con l'84% di professional

Fig. 8 Occupazione complessiva (professional + staff) per dimensione delle imprese - 2013

	Professional	Staff	Occupazione totale	% Occupazione totale
Grandi imprese	8.148	670	8.818	25%
Medie imprese	3.437	1.054	4.491	13%
Piccole imprese	6.271	1.632	7.902	23%
Micro imprese	11.404	2.266	13.670	39%
Italia	29.260	5.622	34.881	100%

Fig. 9

Ripartizione dell'occupazione totale MC (dati 2013 - totale 34.881 addetti)

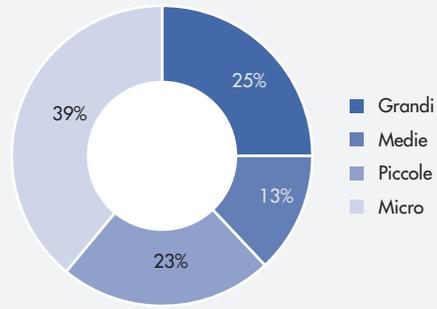
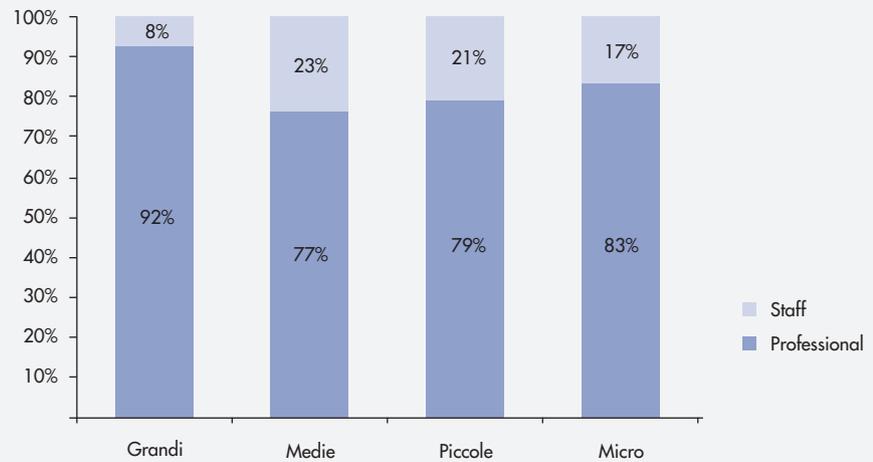


Fig. 10

Ripartizione percentuale Professional e Staff - 2013



L'andamento medio dell'occupazione del Management Consulting nel 2013 mostra un aumento del 2,5% rispetto al valore del 2012, pur a fronte di una diminuzione del fatturato. Questo trend è dovuto in gran parte all'incremento dell'occupazione nelle grandi imprese (+6,2%), sebbene il segno positivo interessi anche le altre classi dimensionali. Mentre nelle grandi l'aumento degli addetti si riflette essenzialmente in un aumento di giovani professional (e quindi un aumento nelle dimensioni medie delle imprese), nelle micro è l'incremento nel numero di imprese registrato nel 2013 che porta ad un incremento degli addetti.

Anche per il 2013 si osserva un aumento degli addetti (+2,5%) dovuto in gran parte all'incremento dell'occupazione nelle grandi imprese (+6,2%)

Fig. 11 Andamento medio occupazione MC negli ultimi quattro anni

	2010/2009	2011/2010	2012/2011	2013/2012
Grandi imprese	2,2%	2,7%	5,0%	6,2%
Medie imprese	- 1,1%	- 9,9%	0,5%	1,6%
Piccole imprese	- 1,0%	19,2%	- 0,9%	0,6%
Micro imprese	0,2%	- 1,4%	3,3%	1,6%
Italia	0,2%	0,9%	2,3%	2,5%

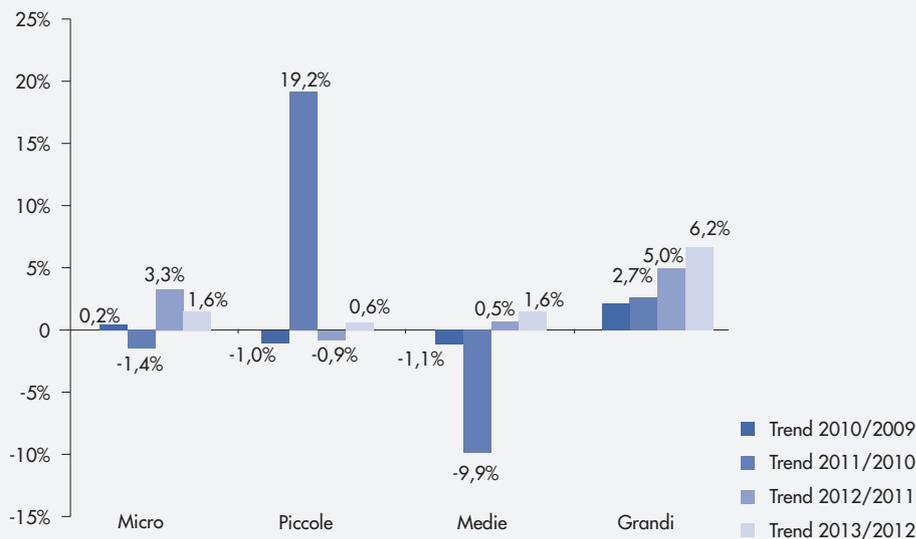
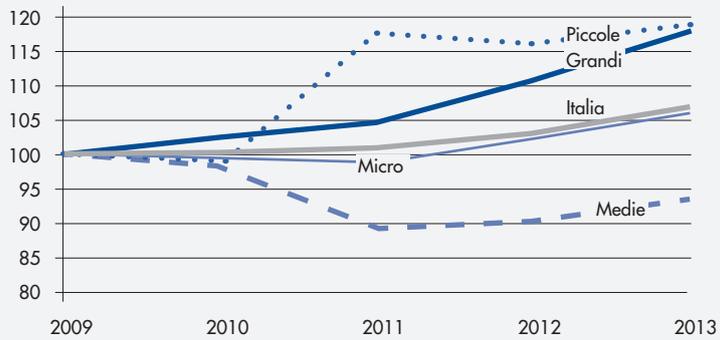


Fig. 12

Andamento dell'occupazione di professional MC per classi dimensionali
(Indice 2009 = 100)

	2009	2010	2011	2012	2013
Grandi imprese	100,0	102,2	105,0	110,8	117,7
Medie imprese	100,0	98,9	89,1	90,8	93,4
Piccole imprese	100,0	99,0	118,0	116,5	118,4
Micro imprese	100,0	100,2	98,8	102,5	105,0
Italia	100,0	100,2	101,1	103,2	106,6



Produttività, pricing e chargeability

La produttività dei professional - stimata in termini di fatturato annuo per addetto - è ulteriormente calata, nel 2013, del 3,5% passando da una media di 111 mila euro/anno per professional nel 2012 a 107 mila euro/anno nel 2013. La riduzione della produttività è da attribuire quasi esclusivamente al calo osservato tra le micro e grandi imprese (-11% e -3,3% rispettivamente).

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

Il pricing medio in Italia - benché già molto inferiore agli standard dell'Europa Occidentale - continua la sua discesa, passando dai 745 euro/giorno del 2010 ai 665 del 2013 registrando nell'ultimo anno un calo del 4,7%. Le micro imprese continuano a ridurre il pricing per restare nel mercato e le grandi si trovano costrette a ridurre il pricing avvicinandosi a quello delle medie.

Resta più o meno costante il pricing delle medie e piccole imprese. La chargeability aumenta, rispetto al 2012, del +1,3% riportandosi ai livelli del 2011 con, in media, 161 giorni all'anno.

Si assiste a un calo della produttività dei professional. Il calo del pricing è usato come leva competitiva soprattutto da grandi e micro. La chargeability si riporta ai livelli del 2011.

Fig. 13

Produttività, pricing, chargeability dei professional MC - 2013

	Fatturato/Professional (in €)	Pricing/giornata (in €)	Chargeability (in giornate)
Grandi imprese	179.921	914	197
Medie imprese	127.137	715	178
Piccole imprese	76.226	594	128
Micro imprese	66.383	516	129
Italia	107.247	665	161

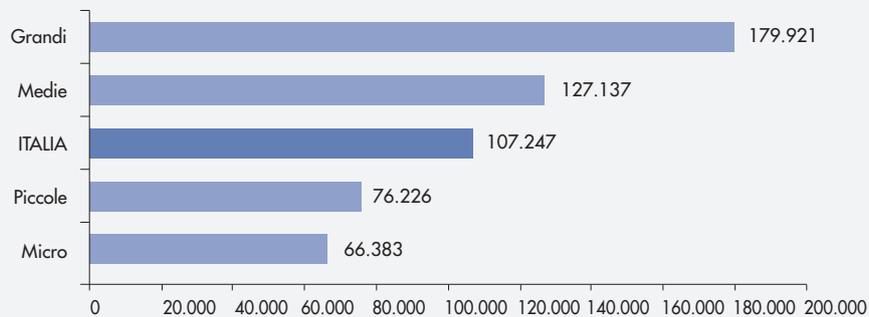
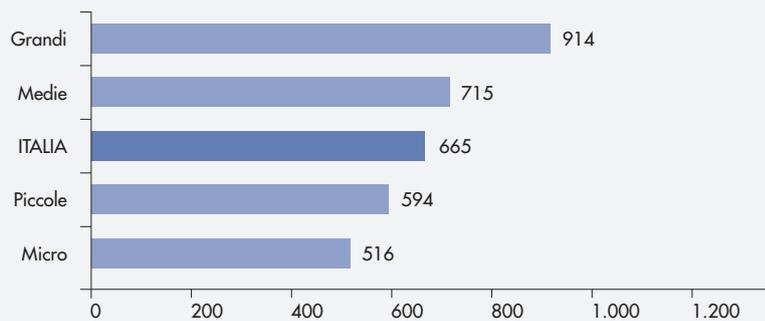
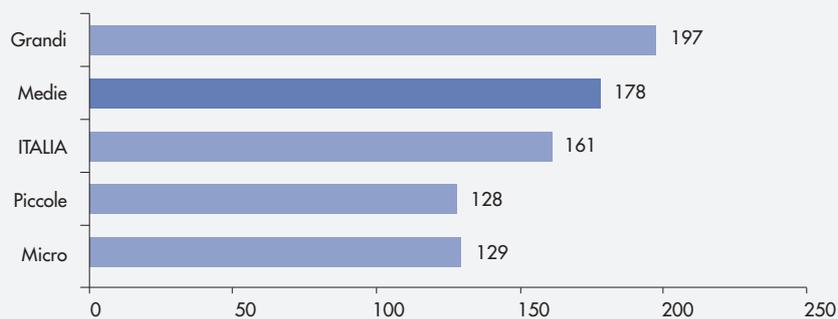
Fatturato/Professional (€)**Pricing Medio (€)****Chargeability (in giornate)**

Fig. 14 Andamento Prezzo/giornata dei professional per dimensione delle imprese

	Prezzo Medio (in €) 2010	Prezzo Medio (in €) 2011	Prezzo Medio (in €) 2012	Prezzo Medio (in €) 2013
Grandi imprese	970	1005	978	914
Medie imprese	710	721	711	715
Piccole imprese	674	613	589	594
Micro imprese	639	601	562	516
Italia	745	690	698	665

	Trend 2011/2010	Trend 2012/2011	Trend 2013/2012
Grandi imprese	3,6%	- 2,7%	- 6,5%
Medie imprese	- 2,8%	3,0%	0,6%
Piccole imprese	- 7,6%	- 5,5%	0,9%
Micro imprese	- 5,9%	- 6,5%	- 8,2%
Italia	- 3,2%	- 3,2%	- 4,7%

Arete di specializzazione

Nel 2013 il fatturato Management Consulting si è distribuito tra le seguenti aree di specializzazione:

- Strategia per il 20,4% del fatturato totale;
- Finance e Risk Management per il 21,2% del fatturato totale;
- Information Technology per il 15,8% del fatturato totale;
- Risorse Umane e Change Management per il 13,3% del fatturato totale;
- Operational Improvement per il 9,6% del fatturato totale;
- Formazione per l'8,1% del fatturato totale;
- Marketing e Vendite per il 5,4% del fatturato totale;
- Altro per il 6,2%.

Rispetto al 2012 si osserva un deciso incremento nell'area Funzionale (IT, Operational, Marketing) in contrapposizione a un forte decremento nell'area Risorse Umane e Change Management e, anche se in misura minore, nell'area Strategia. Ciò evidenzia una sempre maggiore focalizzazione dei clienti su progetti con risultati a breve.

Le sette aree di specializzazione presentano significative differenze nel confronto tra classi dimensionali: nelle grandi, più della metà del fatturato è concentrato nelle aree Finance e Risk Management e Strategia mentre per le micro queste aree pesano solo il 25%.

Nel corso del 2013 aumentano le aree ICT, Operational, Marketing e Formazione, con una crescente focalizzazione su progetti di breve periodo

Fig. 15

Aree di specializzazione nel MC - 2013

	Fatturato 2013 (in Mil. €)	Ripartizione %	2013/2012
Area Strategia	640	20,4%	- 8,7%
Area Finance e Risk Management	665	21,2%	- 5,9%
Area Funzionale	966	30,8%	+25,3%
Di cui: - Information Technology	496	15,8%	
- Marketing e Vendite	169	5,4%	
- Operational Improvement	301	9,6%	
Area RU e Change Management	417	13,3%	- 23,3%
Area Formazione	254	8,1%	+7,2%
Altro	195	6,2%	+5,4%
Italia	3.138	100,0%	

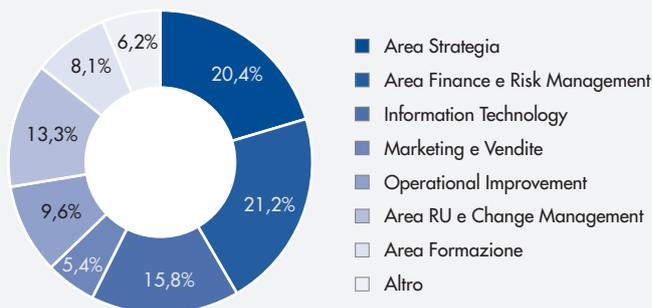
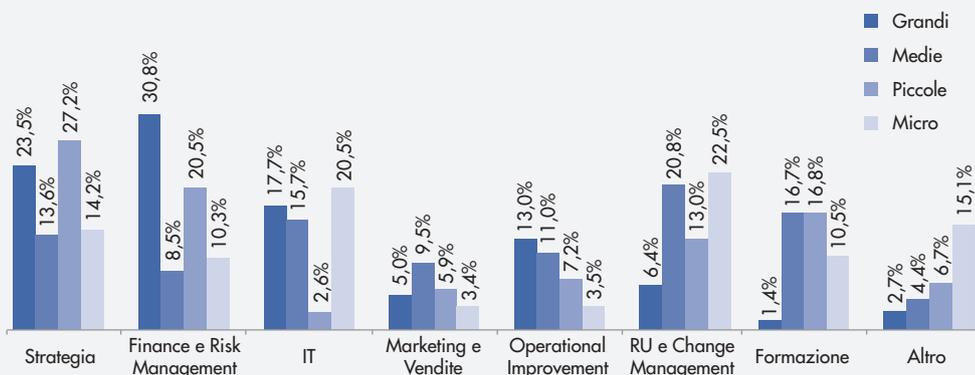


Fig. 16

Aree di specializzazione nel MC per classi dimensionali - 2013

	Strategia	Finance e Risk Management	IT	Marketing e Vendite	Operational Improvement	RU e Change Management	Formazione	Altro
Grandi	23,5%	30,8%	17,7%	5,0%	13,0%	6,4%	1,4%	2,7%
Medie	13,6%	8,5%	15,7%	9,5%	11,0%	20,8%	16,7%	4,4%
Piccole	27,2%	20,5%	2,6%	5,9%	7,2%	13,0%	16,8%	6,7%
Micro	14,2%	10,3%	20,5%	3,4%	3,5%	22,5%	10,5%	15,1%
Italia	20,4%	21,2%	15,8%	5,4%	9,6%	13,3%	8,1%	6,2%



Penetrazione della consulenza nei settori macroeconomici

Nel 2013 il fatturato delle attività di Management Consulting si è distribuito:

- per il 50,6% verso imprese di servizi (ad esclusione della Pubblica Amministrazione e della Sanità);
- per il 38,8% verso imprese industriali;
- per il 10,6% verso il settore pubblico e la Sanità.

Le grandi imprese di consulenza risultano decisamente focalizzate sul settore dei servizi che genera il 67,7% del loro fatturato, laddove le imprese di consulenza micro e piccole fanno solo un terzo del loro fatturato (tra il 30,7% e il 34%). Una situazione abbastanza speculare si ritrova nell'Industria da cui le grandi imprese di consulenza traggono il 21,4% del proprio fatturato, laddove le altre classi di imprese di consulenza dal 38% al 62%

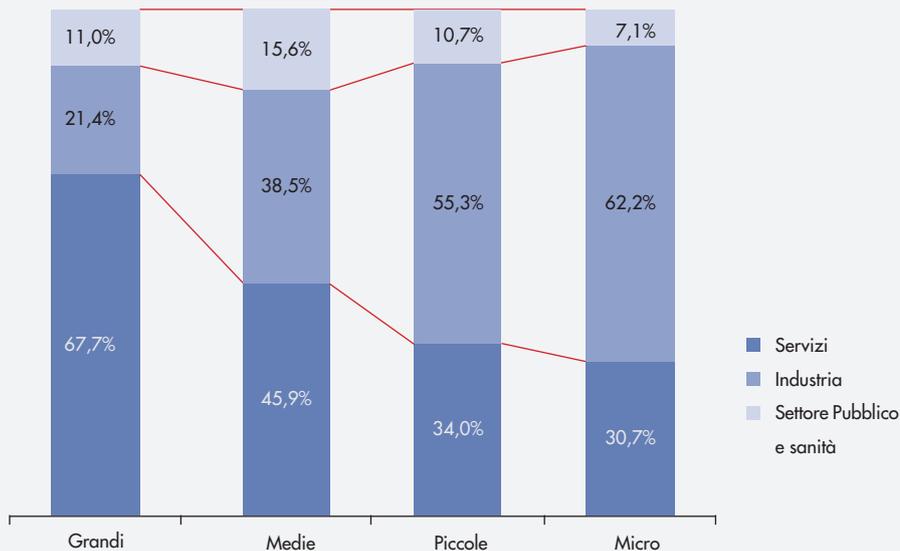
Le imprese di consulenza sviluppano in media con il settore pubblico (inclusa la Sanità) circa il 10,6% del proprio fatturato, con la peculiarità delle medie imprese che raggiungono con questa tipologia di clienti il 15,6% del loro fatturato complessivo. Rispetto al 2012 il fatturato della PA registra una flessione del 13,7%.

Le grandi società di consulenza sono molto focalizzate sul settore dei Servizi.

Fig. 17 Distribuzione del fatturato per macrosettori economici - 2013

	Servizi	Industria*	Settore Pubblico e Sanità
Grandi imprese	67,7%	21,4%	11,0%
Medie imprese	45,9%	38,5%	15,6%
Piccole imprese	34,0%	55,3%	10,7%
Micro imprese	30,7%	62,2%	7,1%
Italia	50,6%	38,8%	10,6%

*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



Per analizzare il “tasso di penetrazione” della consulenza in questi diversi macrosettori dell’economia è stato preso a riferimento il valore aggiunto per macrosettori (GVA - Gross Value Added). Il GVA viene indicato nelle statistiche Eurostat come il valore che misura il contributo che ciascun macrosettore dà all’economia. Un confronto tra il valore aggiunto in questi tre diversi macrosettori dell’economia e il fatturato di Management Consulting in questi tre stessi settori evidenzia come la consulenza abbia un peso proporzionalmente più elevato nell’Industria, seguono poi i Servizi e quindi la Pubblica Amministrazione.

La penetrazione della consulenza nel settore dei Servizi – peraltro in linea con il dato complessivo italiano – sconta la grandissima frammentazione che si verifica su alcuni settori quali il turismo o la distribuzione commerciale, dove la scala familiare dell’attività mal si concilia con un approccio manageriale da sviluppare attraverso il supporto della consulenza. I tagli di budget e la mancanza di un ricorso strutturato alla consulenza spiegano la bassa penetrazione nella Pubblica Amministrazione.

Fig. 18 Penetrazione della consulenza per macrosettore economico - 2013

Macrosettore	Ripartizione valore aggiunto	Ripartizione fatturato MC	Incidenza MC sul valore aggiunto
Servizi	57,1%	50,6%	0,20%
Industria*	26,1%	38,8%	0,33%
Pubblica Amministrazione e Sanità	16,8%	10,6%	0,14%
Italia	100%	100%	0,22%

*Anche in questa analisi il macrosettore Agricoltura è stato accorpato all’Industria.
Fonte: Nostre elaborazioni su dati Istat



Guardando alla distribuzione del fatturato MC del 2013 rispetto ai macrosettori economici si registra un aumento rispetto all'anno precedente per il settore industriale. Il settore pubblico, inclusa la Sanità, registra una variazione negativa consistente e pari al -13,7%. E' evidente, dal 2009, una forte contrazione del settore pubblico a favore di quello manifatturiero.

Nel 2013 il fatturato della consulenza al Settore Pubblico registra un nuovo forte calo. Dal 2009 è sempre stato in calo.

Fig. 19 Contributo dei settori di attività alla variazione del Fatturato 2009 – 2013

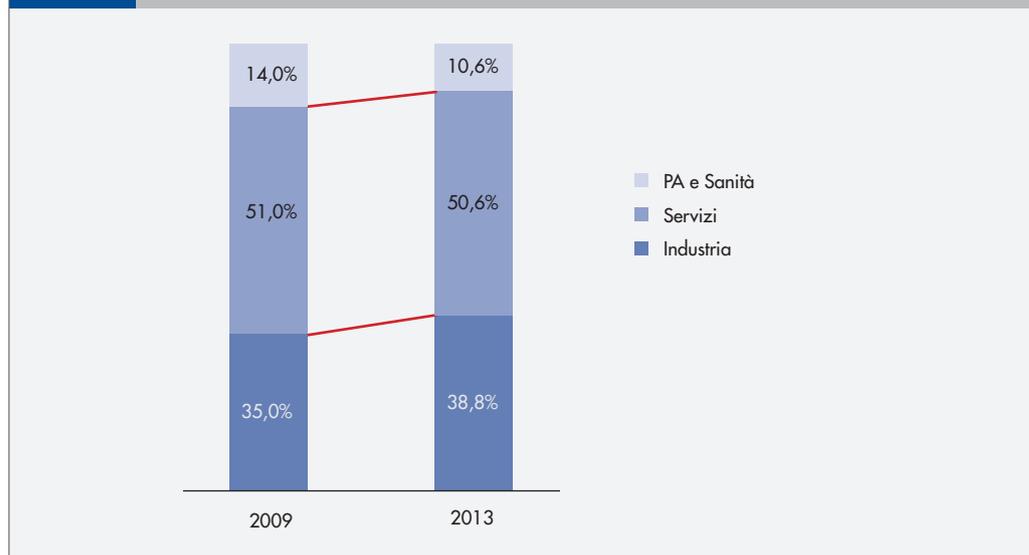


Fig. 20 Fatturato MC per macrosettori economici e andamento (in Mil. Euro) 2013/12

	Fatturato 2010	2011	2012	2013	Andamento 2011/10	2012/11	2013/12
Servizi	1.492	1.618	1.603	1.588	8,5%	- 0,9%	- 1,0%
Industria*	1.141	1.179	1.159	1.217	3,3%	1,7%	5,0%
Settore Pubblico e Sanità	411	390	386	333	- 5,0%	1,0%	13,7%
Italia	3.044	3.187	3.148	3.138	4,7%	- 1,2%	- 0,3%

*Il macrosettore agricoltura è stato accorpato all'industria

Fig. 21

Distribuzione del Fatturato MC per macrosettori clienti 2010 - 2013

	2010	2011	2012	2013
Servizi	49,0%	50,8%	50,3%	50,6%
Industria*	37,5%	37,0%	36,8%	38,8%
Settore Pubblico e Sanità	13,5%	12,2%	12,9%	10,6%
Italia	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

*Il macrosettore agricoltura è stato accorpato all'industria



Il confronto con i grandi paesi dell'Europa Occidentale (Germania, Francia e Regno Unito) – così come riscontrato nel rapporto FEACO – evidenzia in l'Italia una minore importanza della consulenza rivolta al settore pubblico-Sanità (il 10,6% in Italia a fronte di una media del 17,1% negli altri tre paesi) e alle imprese di Servizi (il 50,6% in Italia a fronte di una media del 60,5% negli altri tre paesi) e un maggior peso della consulenza rivolta al settore Manifatturiero (il 38,8% in Italia a fronte di una media del 22,4% negli altri tre paesi).

Rispetto al benchmark Europa, in Italia il MC è molto attivo nel settore manifatturiero ma è poco sviluppato nel Pubblico e (in misura minore) nei Servizi

Fig. 22

Confronto sul valore del Management Consulting in Italia e nei grandi paesi Europei per macrosettore economico

	Media grandi paesi Europa Occidentale*	Italia (2013)
Servizi	60,5%	50,6%
Industria*	22,4%	38,8%
Settore Pubblico e Sanità	17,1%	10,6%
Italia	100,0%	100,0%

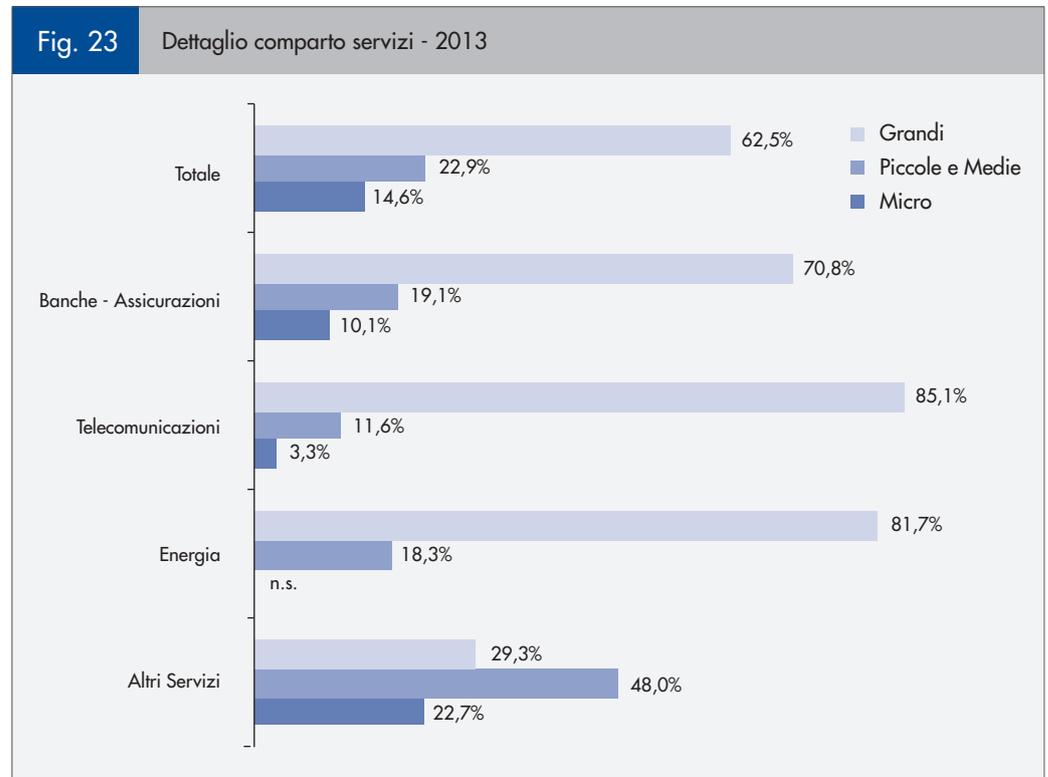
*Media di Francia, Germania e Regno Unito;
Fonte: nostre elaborazioni su dati FEACO 2011/2012.

- PA e Sanità
- Industria
- Servizi

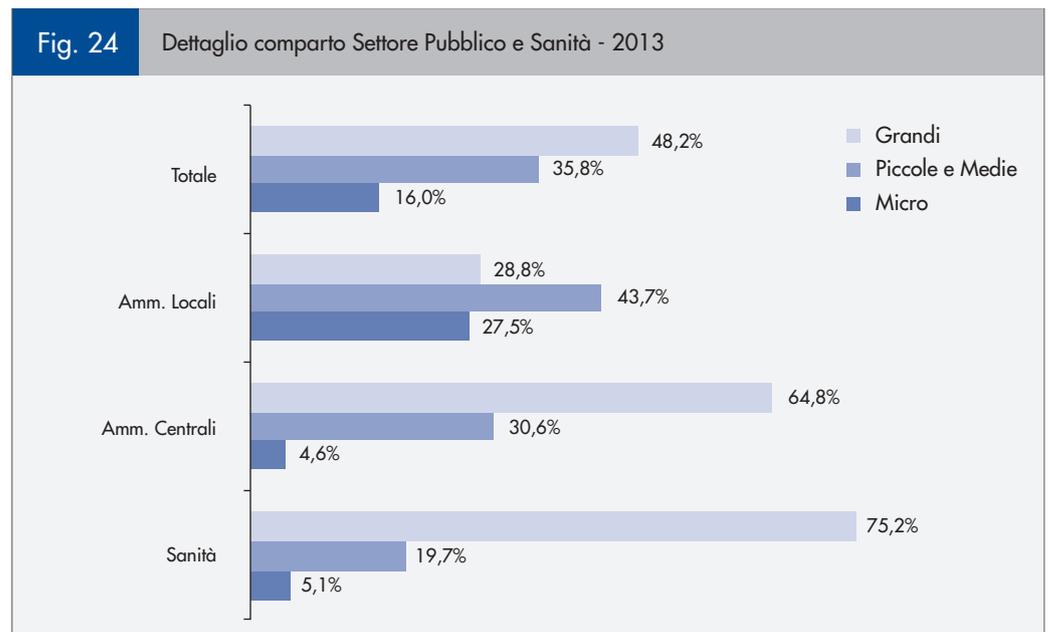


Le imprese del settore bancario-assicurativo, telecom e energia acquistano i servizi di consulenza quasi esclusivamente da grandi società di consulenza

Rispetto al terziario, più del 60% del fatturato è da attribuire alle grandi imprese. Per quanto riguarda la PA, le amministrazioni centrali e la Sanità sono concentrate sulle grandi imprese, le amministrazioni locali sono invece nel dominio delle piccole e medie imprese.



Nella Pubblica Amministrazione le piccole e medie imprese operano soprattutto con le Amministrazioni Locali. La consulenza nel settore sanitario e nelle Amministrazioni Centrali è svolta in prevalenza delle grandi imprese



Clienti serviti

L'analisi relativa ai clienti serviti viene qui distinta tra i clienti del **settore privato** e i clienti del settore pubblico, nonché rispetto alla durata della relazione con il cliente.

Relativamente al Settore Privato, il fatturato degli operatori di Management Consulting è stato nel 2013 pari a circa 2,8 miliardi di euro e si è distribuito:

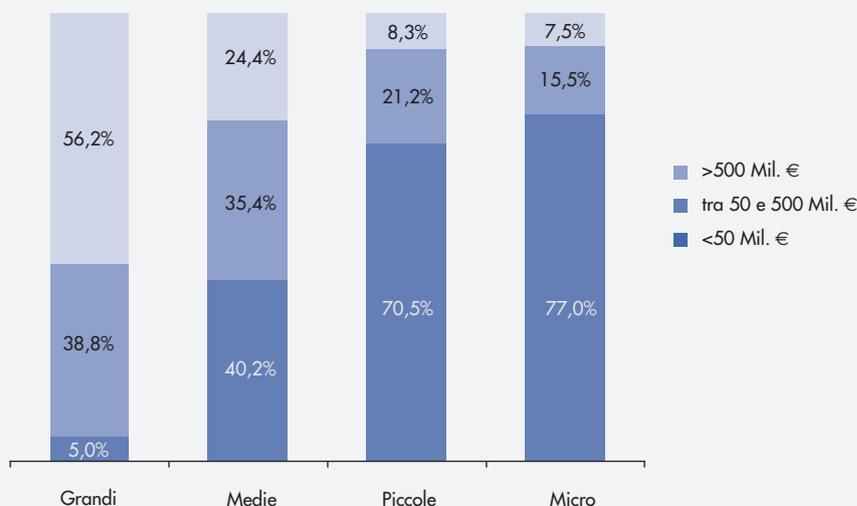
- per il 32,7% verso imprese clienti di grandi dimensioni (con un fatturato maggiore di 500 milioni);
- per il 30% verso imprese clienti di medie dimensioni (con un fatturato compreso tra i 50 e i 500 milioni);
- per il 37,3% verso imprese di piccole dimensioni (con un fatturato inferiore ai 50 milioni).

In particolare, le grandi imprese di consulenza sono focalizzate in prevalenza su clienti che hanno un fatturato superiore ai 500 milioni di euro, laddove le micro e le piccole imprese di consulenza sono maggiormente concentrate su clienti con un fatturato inferiore ai 50 milioni di euro.

Fig. 25

MC nel settore privato: distribuzione del fatturato per tipologia di impresa cliente 2013

Imprese di consulenza	Imprese clienti <50 Mil. €	Imprese clienti tra 50 e 500 Mil. €	Imprese clienti >500 Mil. €
Grandi imprese	5,0%	38,8%	56,2%
Medie imprese	40,2%	35,4%	24,4%
Piccole imprese	70,5%	21,2%	8,3%
Micro imprese	77,0%	15,5%	7,5%
Totale imprese private	37,3%	30,0%	32,7%



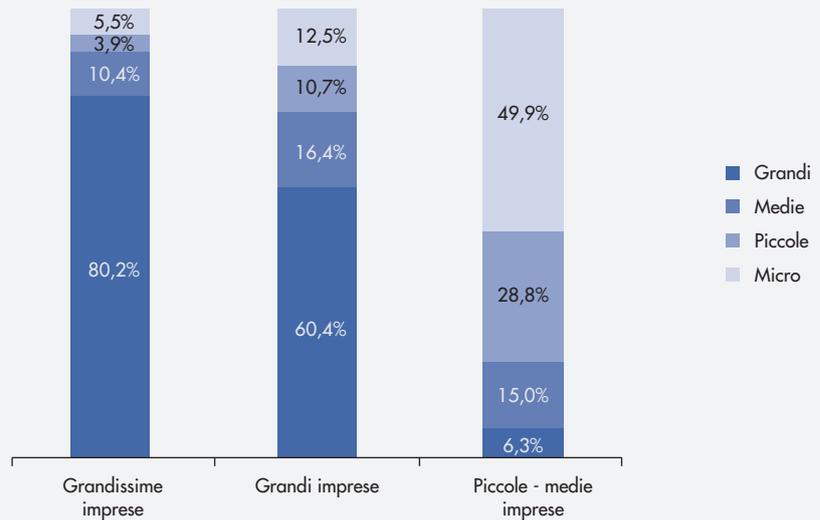
Le società di consulenza servono aziende dimensionalmente simili per motivi di costo e approccio

Gli stessi dati analizzati dal punto di vista della domanda evidenziano come lo spending delle grandi imprese clienti si indirizzi prevalentemente sulle grandi imprese di consulenza (le grandissime imprese industriali o di servizi comprano l'80% della consulenza dalle grandi imprese di consulenza). Al contrario, le piccole-medie imprese sono servite solo marginalmente dalle grandi imprese di consulenza e si rivolgono in prevalenza a micro imprese di consulenza (il 50% della consulenza che richiedono).

Fig. 26

Quote di mercato MC nel settore privato per classi dimensionali - 2013

Imprese clienti	Grandi imprese	Medie imprese	Piccole imprese	Micro imprese
Grandissime imprese (> 500 Mil.)	80,2%	10,4%	3,9%	5,5%
Grandi imprese (tra 50 e 500 Mil.)	60,4%	16,4%	10,7%	12,5%
Piccole - medie imprese (<50 Mil.)	6,3%	15,0%	28,8%	49,9%



La grandi società di consulenza servono in misura proporzionalmente maggiore le Amministrazioni centrali e la Sanità.

Nel 2013 il fatturato da attività di Management Consulting rivolte al Settore Pubblico è risultato pari a circa 333 milioni di euro e si è distribuito:

- per il 37,9% verso le Amministrazioni Centrali;
- per il 49,8% verso le Amministrazioni Locali;
- per il 12,3% verso la Sanità.

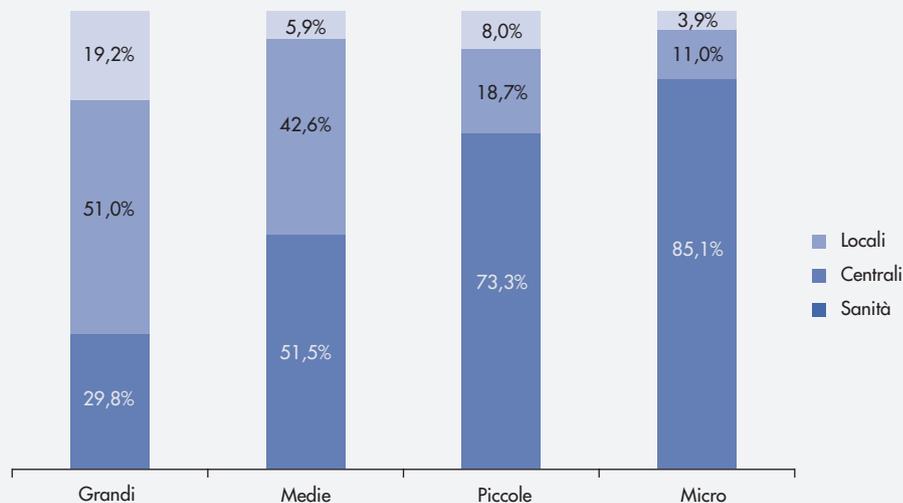
Nel settore pubblico, le grandi imprese di consulenza presentano una distribuzione di fatturato indirizzata in prevalenza verso le Amministrazioni Centrali (il 51% del loro fatturato nella PA). Le micro e le piccole imprese si indirizzano prevalentemente verso le Amministrazioni Locali, con una percentuale del loro fatturato PA che varia dal 73,3% delle piccole al 85,1% delle micro. Le medie fanno registrare una percentuale più bassa e pari al 51,5% del proprio fatturato totale.

Fig. 27

MC nel settore pubblico: distribuzione del fatturato per tipologia di Amministrazione cliente - 2013

Imprese di consulenza	Amministrazioni Locali	Amministrazioni Centrali*	Sanità
Grandi imprese	29,8%	51,0%	19,2%
Medie imprese	51,5%	42,6%	5,9%
Piccole imprese	73,3%	18,7%	8,0%
Micro imprese	85,1%	11,0%	3,9%
Totale PA	49,8%	37,9%	12,3%

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

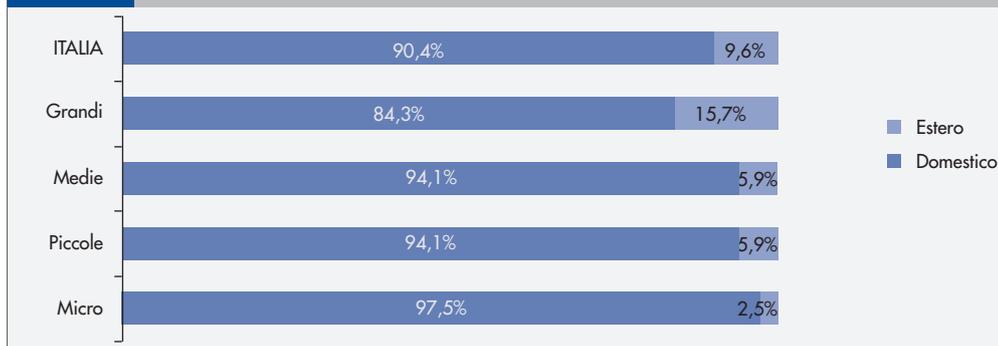


Presenza internazionale

La presenza internazionale delle imprese di Management Consulting è stata valutata in termini di fatturato proveniente da progetti svolti all'estero per clienti italiani o stranieri. In riferimento alla ripartizione del fatturato tra progetti domestici ed esteri si evidenzia che in Italia solo 9,6% è da attribuire ad attività estere.

Fig. 28

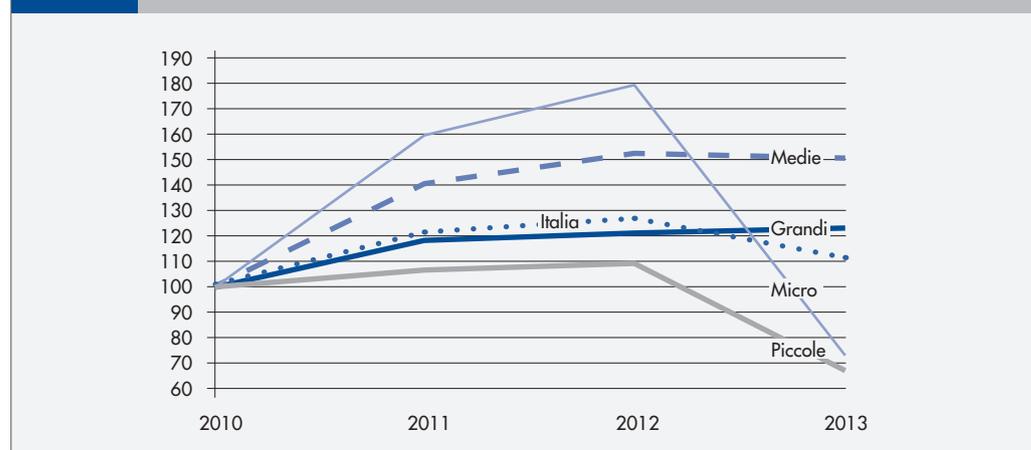
Ripartizione del fatturato tra domestico ed estero - 2013



Nel 2013 l'export per la prima volta dal 2009 registra una forte flessione.

L'export, pur attestandosi a un livello superiore di quello del 2010, per la prima volta registra una flessione del 12,6% passando dai 345 milioni del 2012 ai 303 milioni del 2013. Questa contrazione dell'export è dovuta principalmente alle micro e piccole imprese che riducono consistentemente la quota di fatturato export.

Fig. 29 Andamento fatturato estero (anno base 2010=100)



Le grandi imprese rimangono le più attive sui mercati esteri, dove realizzano in media circa 16% 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.

Va peraltro evidenziato come il percorso di internazionalizzazione delle grandi imprese, anche in relazione al fatto che molte di loro sono parte di un network globale, si caratterizza per un elevato livello di strutturazione (ma talvolta anche si scontra con un sistema di regole di gruppo che focalizzano la practice italiana unicamente all'interno dei confini nazionali). Al contrario il forte ricorso da parte delle micro e 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 che è probabile debba lasciare posto a forme di presenza più stabili.

Mercato in profonda trasformazione

Il settore del Management Consulting, a partire dal minimo del 2010, sta tornando a crescere come fatturato ma è un mercato sempre più maturo dove la concorrenza sul prezzo è sempre più forte.

Fig. 30 Dati riassuntivi Italia 2010 - 2013

Imprese di consulenza	2010	2013
Fatturato (Mil. €)	3.044	3.138
Professional	27.290	29.260
Prezzo medio/giornata	745	665
Chargeability	150	161

Il settore del Management Consulting, a partire dal minimo del 2010, sta tornando a crescere come fatturato, senza però riuscire a tornare ai livelli pre-crisi (quando era pari a circa 3,3 miliardi di euro nel 2008). Il trend quantitativo del fatturato va letto alla luce della trasformazione qualitativa che il settore sta attraversando: si tratta di un mercato sempre più maturo dove la concorrenza sul prezzo è sempre più forte e dove le imprese devono intervenire sull'efficienza e sull'occupazione per riuscire a mantenere il loro equilibrio economico.

L'aumento del 3% nel fatturato complessivo del settore registrato nel periodo 2010-13 deriva da un forte calo nel livello medio dei prezzi (-10%) più che compensato - in proporzioni abbastanza analoghe - da un aumento nel livello di efficienza abbinato a un aumento nella numerosità dei professional (si veda Fig. 31). Questo significa che le imprese di consulenza stanno vendendo un numero molto maggiore 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 a un approccio sempre più diffuso nelle grande committenza privata e pubblica di affidare all'ufficio acquisti (eventualmente con un bando competitivo) l'assegnazione dei contratti di consulenza.

Rispetto alla spirale di prezzi sempre bassi/seniority sempre minore verso cui questo trend spinge, non mancano alcune imprese 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 a livello di approcci value-based anche ricollegati a success fee).

Il trend generale del settore - nella sua chiarezza e nella sua progressione - deve spingere le imprese di consulenza ad applicare al proprio posizionamento e alla propria gestione quelle tecniche di analisi strategica che presentano ai clienti, andando a vedere se esista (almeno per alcune di loro) la possibilità di rinnovare radicalmente il proprio modello di business, così da affrontare in chiave attiva la progressiva maturità del settore.

Il settore della consulenza è un mercato maturo e dove la concorrenza sul prezzo è sempre più forte

Fig. 31 Effetto Occupazione, Chargeability e Prezzi sulla variazione del Fatturato 2010 – 2013



A fronte di un cambiamento strutturale del mercato, le società di consulenza devono rinnovare il proprio modello di business

Le imprese di consulenza in Italia nel 2013

	Grandi (50 addetti e oltre)	Medie (10 - 49 addetti)	Piccole (3 - 9 addetti)	Micro (fino a 3 addetti)
Fatturato medio (€)	41.885.714	988.688	208.370	48.281
Andamento del fatturato 2011/2012	2,7%	1,2%	- 5,8%	- 5,7%
Andamento del fatturato 2012/2013	2,7%	2,8%	1,5%	- 8,2%
Occupazione professional media (n. addetti)	233	7,8	2,7	0,7
Andamento dell'occupazione professional 2011/2012	5,5%	1,9%	- 1,3%	3,8%
Andamento dell'occupazione professional 2012/2013	6,2%	2,8%	1,7%	2,4%
Produttività (fatturato/professional €)	179.921	127.137	76.226	66.383
Principali aree di specializzazione:				
Area Strategia	23,5%	13,6%	27,2%	14,2%
Area Finance e Risk Management	30,8%	8,5%	20,5%	10,3%
Area Information Technology	17,7%	15,7%	2,6%	20,5%
Area Risorse Umane e Change Management	6,4%	20,8%	13,0%	22,5%
Area Operational Improvement	13,0%	11,0%	7,2%	3,5%
Area Formazione	1,4%	16,7%	16,8%	10,5%
Area Marketing e Vendite	5,0%	9,5%	5,9%	3,4%
Altro	2,7%	4,4%	6,7%	15,1%
Settori di specializzazione:				
Servizi	67,7%	45,9%	34,0%	30,7%
Industria	21,4%	38,5%	55,3%	62,2%
PA e Sanità	11,0%	15,6%	10,7%	7,1%
Clienti serviti nel settore privato:				
Grandi imprese (fatturato >500 Mil. €)	56,2%	24,4%	8,3%	7,5%
Medie imprese (fatturato 50 - 500 Mil. €)	38,8%	35,4%	21,2%	15,5%
Piccole imprese (fatturato <50 Mil. €)	5,0%	40,2%	70,5%	77,0%
Clienti serviti nel settore pubblico:				
Amministrazioni Locali	29,8%	51,5%	73,3%	85,1%
Amministrazioni Centrali	51,0%	42,6%	18,7%	11,0%
Sanità	19,2%	5,9%	11,0%	3,9%
Presenza internazionale:				
% di fatturato da progetti svolti all'estero	15,7%	5,9%	5,9%	2,5%



APPENDICE

Metodologia di indagine e profilo delle società 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 di bilancio delle principali imprese di MC

L'universo delle imprese nel 2013 che effettuano consulenza di Management Consulting, composto da circa 18.500 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, i 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 dalle imprese delle indagini precedenti che erano state raggiunte telefonicamente e avevano accettato di essere registrate; da un insieme di imprese associate ad ASSOCONSULT e altre 2400 imprese ottenute da liste relative ad altre indagini sul settore del Management Consulting, per un totale di circa 4000 imprese (pari al 22% di copertura).

Per aumentare il tasso di risposta sono state utilizzate diverse modalità di somministrazione del questionario (via fax, via mail, on-line) 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.

L'analisi dei bilanci delle principali imprese italiane è risultata utile per andare a coprire, con un livello elevato di affidabilità, il segmento delle grandi imprese, un segmento molto concentrato dove l'analisi campionaria ha lasciato il posto alla ricerca e alla rilevazione dei dati della singola impresa.

Per stimare la distribuzione delle imprese per classi di addetti sono state utilizzate delle elaborazioni fornite dai ricercatori dell'Istat per il 2009, 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-aprile 2014 e ha raccolto dati per l'anno 2013, oltre che per l'anno precedente e le previsioni per l'anno in corso.

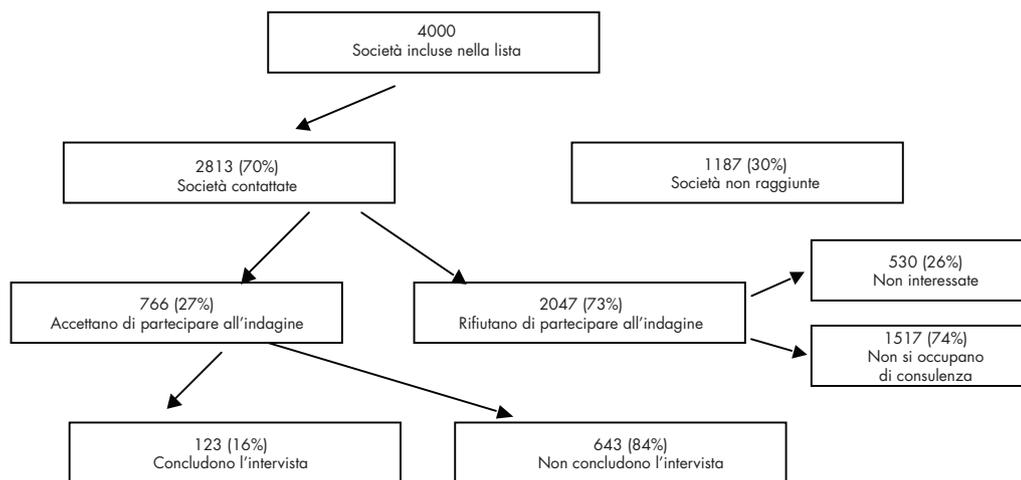
Per ottenere una fotografia più approfondita del settore del MC sono state recuperate informazioni (via questionari o analisi dei bilanci) sulla quasi totalità delle grandi imprese e, in parallelo, è stato intervistato un campione casuale di micro, piccole e medie imprese stratificato rispetto alle ripartizioni territoriali.

Un'altra importante informazione necessaria per ottenere le stime è la dimensione dell'universo delle imprese che hanno condotto attività nel management consulting nel 2013. A tal fine si è aggiornata la numerosità stimata nella precedente indagine, relativa all'anno 2012, con il dato sulla nati-mortalità delle imprese avvenuta tra il 2012 e il 2013 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 solo marginalmente esercitavano attività di consulenza nel settore MC. Infine, solo il 16% delle imprese che avevano aderito hanno effettivamente concluso il questionario, ottenendo così un campione formato complessivamente da circa 123 imprese.

La strategia di selezione ha messo in evidenza la carenza informativa legata al settore del Management Consulting e la parziale inaffidabilità del codice Ateco nell'individuare le imprese di consulenza (si è stimato che circa il 54% delle imprese contattate non effettua consulenza). La dimensione campionaria raggiunta consente di ottenere delle stime a livello nazionale con margine di errore inferiore all'8% ad un livello di confidenza del 95%. Nel processo di stima ci si è avvalsi anche delle informazioni relative alle 450 imprese intervistate nelle indagini precedenti.

Tassi di partecipazione all'indagine sui settori del Management Consulting



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

Comitato esperti di supporto all'indagine

Elisabetta Artioli – Lattanzio Group

Gianluca Barbaresco – BIP

Vincenzo Capogna – PWC

Mirko De Angelis – Accenture

Giovanni Colucci – KPMG

Rodolfo Sarrecchia – Deloitte

Glossario

Management Consulting - 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.

**Responsabile della comunicazione
e del progetto editoriale**

Elisabetta Artioli – Lattanzio Group

**Team di supporto alle interviste
e alla gestione dei questionari**

Università degli Studi di Roma Tor Vergata,
con il coordinamento di Vincenzina Vitale:
Marco Albanese, Claudia Arriga, Camilla Bandini,

Lorenzo Bianchi, Laura Brogna, Federica Brunetti, Lorenzo Carlini, Giacomo Carozza, Federica Centamore, Linghui Dai, Andrea Di Schiavi, Giulia Distaso, Serena Fabrizi, Alessia Giorgia Gallucci, Andrea Lolli, Federico Lomoro, Chiara Marino Morgan, Giulio Minetti, Rachid Mokrane Scipioni, Cristina Parella, Agnese Ratzenberger, Francesco Ricciotti, Serena Rivoli, Marco Ruggiero, Federica Sabato, Francesca, Salvatori, Luigi Santoni, Giacomo Saragò.

Classificazione Settori Industriali

Industria

Industria settori consumer

Alimentari e beverage, tessile e abbigliamento, mezzi automobilistici, beni di lusso di consumo, detergenti, 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.

Dal 1997, ASKOCONSULT rappresenta le imprese di consulenza più significative del settore, elevandosi a punto di riferimento essenziale nella realtà italiana. Attualmente l'Associazione, nella quale sono confluite imprese in precedenza appartenenti a ASSCO, AICOD, CON.CERTI, ASSORES, consta di circa 400 imprese di consulenza piccole, medie e grandi, rappresentando un giro d'affari complessivo di circa 2,3 miliardi di euro. È articolata in Settori che valorizzano aree di specializzazione affini tra imprese di consulenza con caratteristiche simili in termini di offerta e competenze e si struttura in Aree Territoriali che garantiscono luoghi fisici d'incontro e consentono di interpretare le specificità del mercato locale.

Obiettivo principale è dare valore alla Consulenza, supportando in modo visibile ed efficace le organizzazioni di tutti i comparti pubblici e privati e diffondendo in Italia la conoscenza delle migliori tecniche di management per accrescere efficienza e competitività delle aziende e della Pubblica Amministrazione. Ciò significa anche rafforzare e sviluppare internamente maggiore consapevolezza della professione e potenziarne costantemente la qualificazione.

Per poter progettare un'azione consapevole nel proprio mercato è necessario comprendere a fondo gli elementi che lo caratterizzano, focalizzare le situazioni di criticità, individuare gli spazi di un potenziamento della consulenza. A questi fini, l'Associazione promuove studi, ricerche, progetti e momenti di elaborazione di pensiero che riguardano il mercato della consulenza, la specificità del settore della Pubblica Amministrazione e il valore delle relazioni internazionali.

Se da un lato l'Associazione ha intrapreso azioni che si configurano come un potenziamento verso l'esterno, dall'altro ritiene imprescindibile una forte riflessione identitaria e il consolidamento di un profilo solido e autorevole. Per questo, ASKOCONSULT si è data un codice etico che le imprese associate si impegnano ad osservare, condividendo valori e comportamenti operativi ad essi rigorosamente conformati, con la finalità di sviluppare costantemente competenze distintive e prassi operative che rendano la società di consulenza un partner affidabile.

ASSOCONSULT aderisce a:

Confindustria

Confindustria INTELLECT - Federazione Italiana della Comunicazione, Consulenza, Ricerche e Web Publishing

FEACO - Federazione Europea delle Associazioni di Management Consulting

Per informazioni:

info@assoconsult.org

Assoconsult Confindustria: le imprese associate

(P.R.A.S.S.) PROMOTION ACCOUNTANING SOFTWARE & SERVICE S.R.L.
 3 G & PARTNERS S.R.L.
 36o SPM SPORT PROFESSIONAL MANAGEMENT SRL
 4 ERRE SPA
 A.A.C. CONSULTING DI CAROLI ARMANDO
 A.C.Q.U.A. S.R.L.
 A.I.S. S.C.R.L. AMBIENTE IGIENE SICUREZZA
 ABCAPITAL SRL
 ABOUT JOB SAS DI SABINA ROSSO & C.
 ACCENTURE HR SERVICES SPA
 ACCENTURE SPA
 Adoc Group srl
 ADV STUDIOS S.A.S
 Aeffe srl Sviluppo Risorse Umane
 AENEAS SRL
 AIDHA SRL
 AIVE SPA (ora CAP GEMINI SPA)
 ALFA INTERNATIONAL SRL
 ALFANI GROUP S.R.L.
 ALMAGEST SERVIZI SRL
 ANALYSIS & UTILITY SRL IN LIQUIDAZIONE
 ANDROS SRL
 ANTARES SRL
 ANTEA S.R.L.
 Arkè srl
 Arrow srl
 AS & M SRL
 ASSIQUALITY SRL
 ASSIST S.P.A.
 ATENA ADVANCED DI DANIELA SPINA
 ATOMA S.R.L.
 AUDITING SAS DI COLONNA & C. SAS
 AUTONOMIE LOCALI SRL UNIPERSONALE
 AXENTIAL CONSULTING S.A.S.
 DI FABIO BORDIGONI & CO.
 B.I.S. SRL
 BARRON S.R.L.
 BF PARTNERS SRL
 BIP BUSINESS INTEGRATION PARTNERS SPA
 BONUCCHI E ASSOCIATI SRL
 BRAIN TRUST S.R.L.
 BRIDGE PARTNERS S.R.L.
 BURATTI & C. S.R.L.
 BURSON-MARSTELLER SRL
 C.I.D.E. SRL
 CANESTRARO CAMPIONI SRL
 CBA STUDIO LEGALE E TRIBUTARIO
 CENTRO PREVENZIONE & PROTEZIONE SRL
 CENTRO STUDI INTERPROFESSIONALE
 CHARISMA S.R.L.
 CIEFFE
 CLICKUTILITY S.R.L.
 CLOUD CONSULTING SRL
 CMB CONSULTING SRL
 CMP Consulting sas
 CO.GE.F.IN. SRL
 CO.SER.FIN S.R.L.
 COGEA SERVICES SRL
 COGEA SRL
 COGES CONSULT
 COMMERCIALISTI ASSOCIATI BELTRAMI
 COMPAGNIA DI PRODUZIONE
 E COMMERCIO SAVANNAH S.A.S.

COMSAS S.R.L.
 COMUNICAZIONE 2000 SRL
 CONSORZIO ARPA - AGENZIA PER LA RICERCA
 CONSORZIO CLARA
 CONSORZIO CONISCO
 CONSORZIO FO.CO.M
 CONSORZIO SISTEMI PRODUTTIVI INTEGRATI
 CONSULENZA STRATEGIE & MANAGEMENT SRL
 CONSULGROUP SRL
 CONVERGENT TECHNOLOGIES PARTNERS SPA
 CORE CONSULTING SPA
 CORPORATE
 COSMO ADV S.P.A.
 COUTOT-ROEHRIG S.A. S.
 CROSS SRL
 CS & G S.R.L.
 CUBO SOCIETA' CONSULENZA AZIENDALE SRL
 D.E M.I.I. S.R.L.
 D.I. DI CHIARA BASSIGNANI
 D'APPOLONIA S.P.A.
 DDKP S.R.L.
 DEKRA CONSULTING
 DEL GIUDICE GESTIONI SRL
 DELOITTE & TOUCHE SPA
 DELOITTE CONSULTING SPA
 DESA S.R.L.
 DFP ENGINEERING SRL
 DI TANNO E ASSOCIATI
 DIRECTION SAS
 DYNAMICA RETAIL S.P.A.
 DYNAMOS SVILUPPO ORGANIZZATIVO E FORM. SRL
 E.C.O. ECO CONSULTANTS ORGANIZATION SRL
 E.E.CO.SRL
 E3 HUNTING SAS
 EASY CONSULTING SRL
 EBC S.R.L.
 EBC SRL SOCIETA' UNIPERSONALE
 ECM SERVICE S.R.L.
 ECONOMISTI D'IMPRESA
 ECOS S.R.L.
 ECS INTERNATIONAL ITALIA S.P.A.
 EFFEGI S.P.A.
 EITOS SRL
 EKO GROUP SRL
 ELAN INTERNATIONAL SRL
 ELEA S.P.A.
 ELETEC 2000 S.R.L.
 ELLMAR SRL
 ENCO SRL
 ENGINEERING COMPUTER DESIGN S.R.L.
 ENI ADFIN S.P.A.
 EON CONSULTING SRL
 EPA ECOLOGIA PREVENZIONE AMBIENTE SRL
 EPISTEMA SRL
 ERMENEIA SRL
 ES-KO ITALIA S.R.L. CON UNICO SOCIO
 ESSEDI STRATEGIE D'IMPRESA
 ESSETI CONSULENZA SRL
 EU.R.E.S. SRL RICERCHE ECONOMICHE E SOCIALI
 EUROCREA MERCHATNT SRL
 EUROLEX SRL
 EUROTECH SRL
 EXCURSUS SRL
 EXPERIAN INFORMATION SERVICES SPA

F.C.A. SRL FINANCIAL CREDIT AREA
 F.G.M. FINANZA GESTIONE & MARKETING S.R.L.
 F.P. & PARTNERS SAS
 FESTO C.T.E. S.R.L.
 FORENG SRL
 FORM & ATP SRL
 FORM RETAIL S.R.L.
 FORMASI
 FOSVI S.C.A.R.L.
 FOX BIT SRL
 GALGANO & ASSOCIATI CONSULTING SRL
 GAMOS S.A.S. DI CORRADO ALIA & C.
 GC GOVERNANCE CONSULTING SRL
 GENERAL - ENGINEERING SRL
 GENESI SRL
 GEOCOM ITALIA SRL
 GERAS ITALIA S.P.A.
 GERICO S.R.L.
 GESTA SRL
 GESTIONE ESAZIONI CONVENZIONATE S.P.A.
 GI GROUP S.P.A.
 GLISCO & PARTNERS S.R.L.
 GLOBIZ SRL
 GMF GLOBAL MAINTENANCE FACILITIES S.R.L.
 GOST SRL
 G-RISK SECURITY E INTELLIGENCE SERVICES S.R.L.
 GRUPPO BONORA
 GRUPPO IMPERIALI NETWORK SERVICES SRL
 GRUPPO QU.A.S.A.R. SRL
 GRUPPO STRAZZERI FRANCHISING SRL
 HARPO MANAGEMENT SRL
 HEGELIA SRL
 HILL & KNOWLTON GAIA SRL
 HIRTOS EXECUTIVE SEARCH SRL
 I&S SRL
 I.C. S. PROJECT SRL
 I.C. STUDIO SRL
 I.M.A. S.R.L. - INDEPENDENT MARITIME ADVISORS
 I.R.M. INDUSTRIAL RISK MANAGERMENTS
 I.S. & C. SRL
 I2I - IMPRESA DI INVESTIMENTO INNOVATIVO SPA
 IB S.R.L.
 IBS ITALIA SRL
 ICE PAN SRL
 IDEA FINANZA SRL
 I-DEA SRL
 IGEAM SRL
 INFOSTEP S.A.S.
 INIZIATIVA SRL
 INLINGUA GENOVA S.R.L.
 INNEXT SRL
 INPUT DATA SRL
 INTEGRAZIONE SRL
 INTERNATIONAL ADVISING NETWORK GROUP SRL
 INTERTEK CALEB BRETT S.R.L.
 INTOO S.R.L.
 INTRADO SRL
 INVESTIMENTI & SVILUPPO S.R.L.
 INVESTIMENTI DIREZIONE SERVIZI E CONSULENZA SRL
 IPC CONSULTING S.R.L.
 IREOS S.P.A.
 IRSO SRL
 ISARAIL S.P.A. - INDEPENDENT SAFETY ASSESSOR
 ISO SELEST DI CASALI GINO SAS

ITALIANA DI CONSULENZE SPA
ITALSERFIN S.P.A.
JDP CORPORATE SOLUTIONS SRL
JMAC CONSULTANTS EUROPE SPA
JUMBO GRANDI EVENTI SPA - GRUPPO ALPITOUR
K2 CONSULTING S.C.R.L.
KAIROS M & C S.R.L.
KAISER & PARTNERS S.R.L.
KAMA EVENTI E CONGRESSI
KEIRION
KEYWATERCAPITAL S.R.L.
K-MAKERS SRL
KNOWLEDGE MANAGEMENT & SECURITY SRL (K.M.&S.)
KOMPETERE SRL
KPMG ADVISORY SPA
L&P S.R.L. LIMENTANI & PARTNERS
L.C.A. SRL
LATTANZIO GROUP
LB GROUP SRL
LBA CONSULTING SRL
LEADERSHIP E MANAGEMENT SRL
LEARNING EDGE SRL
LEONARDO BUSINESS CONSULTING SRL
LEONARDO SISTEMI INTEGRATI S.R.L.
LEPORE GIUSEPPE ENGINEERING SRL
LEXJUS ROMA
LGA HUMAN RESOURCES S.A.S.
LIBRE PUBLICITE S.R.L.
LIGHTLAB SRL
LINCEO HEALTHCARE MANAGEMENT CONSULTING SRL
M.C. MANAGEMENT CONSULTANTS SRL
M.E.D. CONSULTING S.R.L.
M.E.S. MANAGERIAL ENGINEERING SOLUTIONS SRL
M.R.S. SRL
MACCHI DI CELLERE GANGEMI STUDIO LEGALE
MAIFIN SPA
MAKE CONSULTING SRL
MANAGING CONSULTING S.R.L.
MANTECA SRL
MARCHIAFAVA & MARCHIAFAVA STUDIO LEGALE
MARE ENGINEERING S.P.A.
MARSH S.P.A.
MARTELLI & MONACO
MARTIN S.R.L.
MARZIA PIERI E ASSOCIATI SRL UNIPERSONALE
MASTER MANAGEMENT STUDI E RICERCHE SRL
MATTIROLI ASSOCIATI SRL
MCB SRL
MEDAS SERVICE SRL
MEDIA DIGITALI S.R.L.
MEDI-PRAGMA SRL
MERIDIANA ITALIA SRL
MERIDIE S.P.A.
MERLO SPA
METHA SRL
METHODOS SPA
METODI S.R.L.
METROCONSULT S.R.L.
MF MERCATI E FINANZA S.R.L.
MIDA CONSULTING SRL
MIND SERVICE SRL
MINERV@ SRL
MINERVA SRL
MODA RESEARCH SRL
MORRIS CASINI & PARTNERS SRL

MOSAICO S.R.L.
MR COSTANTINO
MULTICREDIT SPA
MULTIMEDIAFORM S.R.L.
MULTISERVICE S.P.A.
N.S.& SAGET SAS IN LIQUIDAZIONE
NETBRAIN S.R.L.
NEXINT SRL
NEXT SPA
NINETYNINE SRL
NOVA CONSULTING SRL
NUOVA SI.EC.O. S.R.L.
OA SERVICE S.R.L.
OCF S.R.L.
OFICINA D'IMPRESA
OGI ADVERTISING S.R.L.
OPTA SRL
P.A. ADVICE SPA
PAFRAL SOCIETA' COOPERATIVA
PAOLA IMENEO
PAPALEO & PARTNERS SRL
PARVA CONSULTING SPA
PDM CONSULTING S.R.L.
PENELOPE S.P.A.
PEOPLE & BUSINESS VALUE SRL
PIROLA PENNUTO ZEI & ASSOCIATI
PLAINET SRL IN LIQUIDAZIONE
PMI CONSULTING COOP SOC. COOPERATIVA
PMS ENGINEERING S.P.A.
PRAGMA CONSULENZE AZIENDALI S.N.C. DI S. GALANTE & C.
PRICEWATERHOUSECOOPERS ADVISORY SRL
PRICEWATERHOUSECOOPERS S.P.A.
PRISMA DI ROSARIO BIANCO SAS
PROCESSI DI IMPRESA S.R.L.
PROGETTO SICUREZZA S.R.L.
PROGETTO SVILUPPO IMPRESA SRL
PROGITECH DI PROCOPIO M.
PROJECT COMMUNICATION S.A.S. DI VARRIALE VINCENZO
PROMETEO CONSULTING SRL
PROMETHEO SRL
PROTOM GROUP SPA
PTS CONSULTING SPA
PUBBLICOMIT SRL
PUNTOCOMUNICAZIONE SRL
PWC TAX & LEGAL SERVICES (TLS)
QSA S.R.L.
R.E.S.-RESEARCH OF EXCELLENCE IN SERVICE CONSULTING SRL
R.M. PROGETTO AZIENDA SRL
RADAR CONSULTING SAS
RE.S. STUDIUM SAS
REALE CONSULTING S.R.L.
REDSTUDIO SRL
REER S.R.L.
REFIND SRL
RENZI & PARTNERS SRL
RES S.R.L.
RI.FOR.MED S.R.L.
RIGHT MANAGEMENT SRL
RIGI SAS DI SINATRA LUCIA RITA
RM CONSULTING S.R.L.
ROBERTO SANSEVERINO SERVIZI
ROD & PARTNER
ROGEDIL S.R.L.
S & C SAS DI SCOLARI STEFANO
S.&D. SERVICE AND DEVELOPMENT SRL

S.CO.A. STUDIO CONSULENTI ASSOCIATI DI PALMIERI F. & PARTNERS
S.G. CONSULTING SRL
S.G.C. GRECU CONSULTING PARTNERS SRL A SOCIO UNICO
S.I.P.I. SRL
S.T.A. STUDIO TECNICO AMBIENTALE S.R.L.
S.T.A.M.P.A. SOC.COOP.A R.L.
S.T.V. RICERCA E SELEZIONE SAS
SALEMME & PARTNERS S.R.L.
SALERNO SVILUPPO S.C.R.L.
SANTUCCI & PARTNERS SRL
SCOA S.R.L.
SDS IMPRESA DELLA CONOSCENZA SRL
SE.CO.SV.IM. SRL
SEAZ SRL
SEL & FORM SRL
SELECTA PECCHIONI DI BONICELLI SAS
SERVICE TO SERVICE S.R.L.
SERVICETUR S.R.L.
SERVINT S.R.L.
SERVIZI E PROGETTI SAS DI CRUPI & C.
SERVIZI E LOGISTICA S.R.L.
SET ITALIA SRL
SHERMAN & PARTNERS
SIDERCAD S.P.A.
SI-I.E.S. SRL EUROPEAN SERVICE INSTITUTE
SILVIO CECI & PARTNERS
SINES ENGINEERING S.R.L.
SINTEX SELEZIONE DEL PERSONALE SRL
SINTHEMA SNC
SIRTIS S.R.L.
SISTEMA COOP. A.R.L.
SISTEMA SRL
SO.GE.I. SRL
SOA RISORSE UMANE SRL
SOCIETÀ ITALIANA PER L'AMBIENTE SRL
SOLUZIONI SRL
START SERVIZI S.R.L.
STEMA SRL
STEPHEN & GEORGE MANAGEMENT CONSULTANTS SRL
STOA' S.C.P.A.
STRAGO S.P.A.
STRATA SPA
STRATEGIC MANAGEMENT PARTNERS SRL
STRATEGIE & SERVIZI SRL
STRATEGIE DI IMPRESA S.R.L.
STUDI FINANZIARI S.R.L.
STUDIO ARCHETIPO SRL
STUDIO AZIENDA
STUDIO BASE RISORSE UMANE DI GIBERTONI MARIO E C. SAS
STUDIO BELTRAMI SRL
STUDIO BIANCHI SELEZIONE DEL PERSONALE SAS DI SERENA BIANCHI & C.
STUDIO BICEGO SRL
STUDIO C & D
STUDIO CAMPAGNOLA ADVISORS S.P.A.
STUDIO G.A.M.M.A. S.R.L.
STUDIO KR E ASSOCIATI S.R.L.
STUDIO LEGALE AVV. CARLO CARBONE
STUDIO LEGALE AVV. VINCENZO MURATORI
STUDIO LEGALE PENALISTICO AVV. ANDREA GUIDI
STUDIO LEGALE PLANTADE POSI E ASSOCIATI
STUDIO MARCHI SAS DI MARCHI GILBERTO & C.
STUDIO MARCO CALZA' DI ROLANDO
STUDIO PERONI S.R.L.

STUDIO SANT'ANDREA SRL
STUDIO SAS DI A. DE STANCHINA & C.
STUDIO SAVERIANO SRL
STUDIO TECNICO MICHELE VIGANEGO S.N.C.
STUDIO TORTA SRL
SUNESYS S.R.L.
SVILUPPO & COMPETENZE SRL
SVILUPPO & INNOVAZIONE
SYNECTICS SRL
SYNERGY BUSINESS CONSULTING ITALIA SRL
T&D CONSULTING S.A.S.
TALENT TREE CONSULTING S.R.L.
TAN IT S.R.L.
TEAM CONSULTING S.R.L.
TECHFIN S.R.L.
TECHNO - RAIL SRL
TECHNODATA S.R.L.
TECNO SRL
TECNOCONFERENCE EUROPE SRL
TECNOGEOA SRL
TECNOSOFT SOFTWARE AGENCY
TEDI M.S. SRL
TEK-CONSULT S.R.L. -TECNOLOGIE E CONSULENZA
PER LE IMPRESE
TELEMA SRL
THEOREMA SRL
TOPS SRL
TRADE CONSULTING SRL
TRAINERMKT SRL
TREE SRL
TWG CONSULTING S.R.L.
UNIAPPEAL COMUNICAZIONE SRL
UNITECH SRL
VAL.UE SRL UNIPERSONALE
VALTELLINA LAVORO SRL
VALUE CREATION TEAM SRL
VALUE SCORE S.R.L.
VALUE SOLUTION SRL
VELEIA CONSULTING S.A.S.
VILLA & PARTNERS EXECUTIVE SEARCH SRL
VILLAGGIO GLOBALE COMUNICAZIONE S.R.L.
VISCANTI COMUNICAZIONE SRL
VOX2WEB SPA
WARRANT GROUP S.R.L.
WORDS S.R.L. PAROLE PER L'IMMAGINE
XELON SINERGETICA S.R.L.
ZELIG SRL
ZENATEK S.P.A.
ZETA JOB & TAX SRL



feaco

European Federation of Management Consultancy Associations

ASSOCONSULT

Viale dell'Astronomia, 30 - 00144 Roma
Tel. 06 97616704
Fax 06 96048780
info@assoconsult.org

www.assoconsult.org