

È l'ora di un nuovo posizionamento

Le società di consulenza italiane pesano sul Pil meno delle loro omologhe negli altri Paesi europei, e la crisi sta arrivando. I presidenti di Assoconsult e Apco indicano le strade da percorrere per un rafforzamento significativo dell'offerta consulenziale in Italia.

di **Francesco Bogliari**

Di cosa parliamo quando parliamo di consulenza direzionale? I confini del territorio sono incerti e altrettanto poco definiti i numeri del business. Se vogliamo utilizzare come definizione quella data dalla Feaco, la Federazione europea delle associazioni di consulenza manageriale, la consulenza direzionale è un «di cui» dei quattro mercati in cui si divide il Management Consulting a livello generale: Consulenza, Sviluppo e integrazione, Outsourcing e Altri servizi. La Consulenza, «aiuta le organizzazioni pubbliche e private ad analizzare e ridefinire le proprie strategie, migliorare l'efficienza del business e ottimizzare le risorse umane e tecniche». La Consulenza comprende:

- a) **Business Consulting**, articolato in Consulenza strategica, Management dell'organizzazione e delle operazioni, Project management, Change management e Consulenza delle risorse umane; e la Consulenza IT (Information Technology);
- b) **Sviluppo e integrazione**, che si occupa invece di processi di sviluppo per linee interne o esterne e dell'integrazione e configurazione di hardware, software e servizi IT;
- c) **Outsourcing**, che comprende la gestione esterna di attività aziendali;
- d) **Altri servizi**, che includono la formazione, gli studi

e ricerche, l'outplacement, la selezione e il reclutamento di manager.

E' evidente che quella che noi chiamiamo consulenza direzionale si concentra prevalentemente nel segmento Business Consulting (BC) che a livello europeo - secondo l'ultima indagine Feaco (2007-2008) - genera il 42% del giro di affari, seguito da Sviluppo e integrazione e Outsourcing con il 20% ciascuno.

I dati italiani, fermi al 2006 (vedremo più oltre il perché) sono ancora più sbilanciati sul Business Consulting, che pesa per il 62% dell'intero fatturato del settore, seguito dagli Altri servizi con il 26 per cento. Mentre all'interno della BC i sotto-segmenti sopra ricordati hanno un peso omogeneo fra il 12 e il 15% ciascuno. Ci scusiamo con i lettori per questa noiosa introduzione, ma è necessario capire quello di cui stiamo parlando. O almeno, cercare di capire, perché questa articolazione non racchiude del tutto la realtà effettiva del settore che, soprattutto in Italia, è fatto di piccole società e di numerosi professionisti individuali, molti dei quali sfuggono alle rilevazioni ufficiali perché privi di partita iva (è in gran parte il «mercato oscuro» delle consulenze degli enti pubblici, che non di rado nasconde rapporti che di professionale hanno poco ma rientrano nella logica dello scambio tra elettori ed eletti).



Informazione incompleta

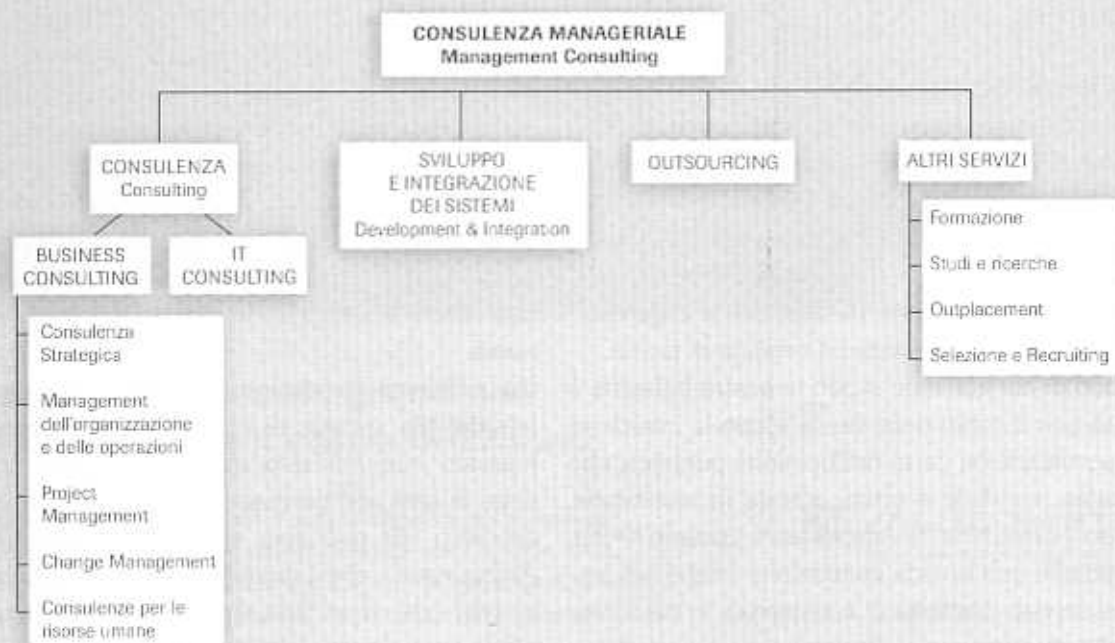
L'Italia, dicevamo. Fino al 2006 l'Assoconsult, l'Associazione federativa delle imprese di consulenza direzionale e organizzativa associata a Confindustria, aderiva all'indagine europea Feaco. Adesione poi disdetta «perché non si ritiene la federazione europea sufficientemente rappresentativa degli interessi delle imprese associate». Allora, in assenza di successive rilevazioni del mercato nazionale (l'altra associazione di settore, Asseprim, aderente a Confcommercio, ci ha comunicato di «non disporre delle informazioni richieste» e di avere in programma - ma senza definirne il timing - una sua specifica indagine) dobbiamo accontentarci dei dati 2006.

Secondo questi, il giro d'affari complessivo del Management Consulting è stato di 2.500 milioni di euro, pari allo 0,2% del Pil nazionale. Tanto per fare un confronto, i primi Paesi in classifica registrano i seguenti valori: Germania 21.700 milioni di euro (0,9% del Pil), Regno Unito 20.408 (1,1%), Spagna 7.570 (0,8%), Francia 6.500 (0,4%), Austria 2.600 (1%), Olanda 2.700 (0,5%). Dietro di noi Danimarca,

Portogallo e Belgio.

La ricerca 2007-2008 registra una crescita media del 9,7%, con incrementi significativi in Germania (salita a 24.150 milioni), Francia (a 7.839), Spagna (a 8.561) e Olanda (a 2.960), mentre il Regno Unito scende a 19.070. Per l'Italia si stima - in assenza di dati certi - una crescita a 2.740 milioni di euro. Ma il rapporto Feaco contiene una nota significativa: «Il fatturato del mercato nazionale italiano appare fuori sincronia rispetto al Pil nazionale. Questo è probabilmente dovuto a una sottostima del mercato a causa dell'assenza di uno studio nazionale del mercato locale».

Nel dettaglio (Feaco 2006), l'articolazione del mercato italiano per clienti è la seguente: Industria 40%, Banche e assicurazioni 21%, Settore pubblico 17%, Telecomunicazioni e media 8%, Energia e utilities 6%, Commercio all'ingrosso e al dettaglio 3%, Trasporti e turismo 2%, Altro 3 per cento. Sempre secondo questo rapporto, le aziende del settore sarebbero 9.000 e gli addetti, dipendenti di queste aziende, 38.000. Dati che non comprendono i *professional* indipendenti (su cui non esiste alcuna statistica) né il «mercato grigio»





di parte delle consulenze per la Pubblica amministrazione, cui abbiamo accennato prima. A questo proposito, pesando il 17% che l'indagine Feaco assegna alla consulenza pubblica in Italia abbiamo un valore di 425 milioni di euro. Il totale della spesa PA 2006 in Italia (secondo *Il Sole 24 Ore*) è stato di 1.218 milioni. Quindi vuol dire che almeno 793 milioni sfuggono alle rilevazioni ufficiali del mercato! Tomando agli addetti, l'85% di quelli ufficialmente



Luciano Monti, presidente di Assoconsult.



Francesco D'Aprile, presidente di Apco.

rilevati lavora nelle grandi aziende del settore, tutte branch di multinazionali; il 10% nelle medie e il 5% nelle piccole.

Crisi e cambiamento

Ecco, tracciato nei limiti delle informazioni disponibili un quadro generale del sistema, cominciamo a entrare nel cuore dei problemi. Per far questo abbiamo interpellato i presidenti delle due principali associazioni di settore: la già citata Assoconsult e l'Apco, che raccoglie i consulenti di direzione e organizzazione *professional*, con circa un migliaio di iscritti.

Il periodo in cui abbiamo svolto la nostra indagine è coinciso con il crollo delle Borse e con la crescente consapevolezza, da parte dell'opinione pubblica, che l'economia mondiale è ormai entrata in recessione. Secondo il presidente di Assoconsult, Luciano Monti, è prevedibile una brusca contrazione anche nel settore dei servizi: «L'attività di consulenza, in particolare quella di direzione e strategica, legata al flusso

degli investimenti, sarà sicuramente la più colpita da questa crisi, anche se potrebbe essere la prima a ripartire ai primi cenni di ripresa che, tuttavia, i principali analisti posizionano solo verso la fine dell'esercizio 2009. Prevedo quindi una chiusura del 2008 e del 2009 con segni negativi». Situazione allarmante se si tiene conto che i principali occupati nelle imprese di consulenza sono legati al contratto del commercio e che, quindi, non potranno usufruire degli ammortizzatori sociali.

Il presidente di Apco, Francesco D'Aprile, afferma che «l'entità dell'impatto della crisi finanziaria globale sui nostri modelli economici e sociali rende obsoleta ogni analisi sino ad oggi fatta su scenari, problematiche e opportunità in cui si muove il mondo della consulenza nel nostro Paese. Siamo proiettati in un mondo diverso, senza molte delle certezze che ci hanno accompagnato sino ad oggi». La crisi in atto, la cui durata non sarà presumibilmente breve, implica secondo D'Aprile la necessità di riposizionare il sistema delle nostre imprese, con effetti importanti sui modelli organizzativi da adottare e sulle capacità manageriali di chi guida e gestisce questi processi: «Intervenire ancora sulla *cost reduction* è utile sempre, ma a differenza di ieri non è la strategia che consente di riconquistare vantaggi competitivi. Sono altre, invece, le capacità manageriali necessarie per competere negli scenari globali». Capacità che si possono ricondurre al saper cogliere le differenze e dialogare in un sistema diversificato, attivando aperture al posto delle consuete difese e chiusure (dazi e barriere), non perseverando più nel presidio di mercati vecchi e cercando invece di entrare in mercati nuovi.

Un problema importante riguarda l'organizzazione interna alle società di consulenza nel contesto di mercato che abbiamo appena delineato. L'attuale stato di crisi non permette di focalizzare un modello specifico. «Si può solo notare - afferma Monti di Assoconsult - che i modelli organizzativi sono ancora (per ora) legati alla dimensione e al mercato di riferimento. Così, mentre le piccole società di consu-

lenza (che sono la grandissima maggioranza in Italia) assomigliano molto a degli studi professionali (uno o più soci e qualche assistente), le società di medie e grandi dimensioni sono invece strutturate spesso a matrice, distinguendosi dalle altre aziende produttrici forse solo per una minore rilevanza della funzione commerciale». In merito, invece, ai mercati - prosegue Monti - «nelle società che lavorano prevalentemente con il pubblico prevalgono le organizzazioni piramidali (un vertice ristretto e una base di junior molto ampia), mentre in quelle che lavorano con il privato prevale il modello a cilindro (team ristretti con un capo progetto, un senior e un junior)».

D'Aprile punta, invece, il dito sulla questione del nanismo e della sottocapitalizzazione delle società di consulenza, «un nanismo sia in termini di struttura, sia di network, con evidenti limiti della produzione di contenuti professionali adeguati alle nuove esigenze del sistema delle imprese».

Il difficile fronte della PA

Sul fronte del mercato, una delle questioni emerse con maggiore criticità negli ultimi anni è il rapporto con il sistema della Pubblica Amministrazione, dopo che il famigerato comma 593 della Finanziaria 2007 determinò il blocco sostanziale dei contratti. A questo proposito, afferma D'Aprile, «continuiamo ad assistere alla continua denigrazione del ruolo della consulenza in favore della PA, evidenziato con la pubblicazione di elenchi di persone presentate come consulenti che, spesso, nulla hanno a che vedere con la consulenza. È passato il messaggio che nella PA consulenza è uguale a 'dilapidazione di risorse', pur sapendo quanto in Italia si abbia bisogno in questo settore di capacità professionali adeguate per recuperare efficienza nella erogazione dei servizi ai cittadini».

Meno pessimistica la visione di Monti, secondo cui «il problema a suo tempo sollevato dai dubbi interpretativi sul disposto della finanziaria può dirsi superato, essendo oramai assodato che non si applica alle imprese, ma solo agli incarichi individuali. Un effetto

positivo lo si dovrebbe avere anche dalle azioni avviate dal ministro Brunetta, volte a frenare l'uso sconsiderato degli incarichi *ad personam*, spesso per non meglio identificate 'consulenze', come evidenziato dai tanto discussi elenchi a suo tempo pubblicati». Il ritorno ad affidamenti più strutturati e mediante procedure di gara trasparenti dovrebbe, secondo Assoconsult, favorire la ripresa del settore, che rimane una componente importante del portafoglio delle imprese di consulenza, anche se ancora inferiore a quella del mercato inglese o tedesco.

Tra i comparti sicuramente in crescita, Assoconsult segnala quello legato alla attuazione della nuova programmazione comunitaria 2007-2013, finalmente divenuta operativa, con un massiccio ricorso alla attività di supporto alle amministrazioni pubbliche: per il settennio si parla, infatti, di qualche miliardo di euro. In merito alle azioni in corso con il settore pubblico, Monti ricorda che sta concludendosi con successo la seconda edizione del Progetto Mediterraneo, frutto di una cooperazione, avviata già nel 2006, con il ministero dello Sviluppo Economico (allora ministero delle Attività Produttive e poi ministero del Commercio Internazionale) e con l'Oice, l'associazione delle organizzazioni di ingegneria, di architettura e di consulenza tecnico-economica. In merito invece alla PA propriamente detta, grazie a un recente protocollo d'intesa stipulato tra Assoconsult e Università Tor Vergata di Roma, è stato avviato un osservatorio congiunto sulla consulenza, denominato «Comitato scientifico per lo studio dell'utilizzo razionale della consulenza per l'ammmodernamento della Pubblica Amministrazione». Il Comitato, formato da rappresentanti di alcuni ministeri e altre istituzioni pubbliche, ha tra i suoi compiti lo studio di esperienze internazionali e di modelli evoluti di utilizzazione della consulenza nella PA, la qualificazione del contributo che gli operatori del settore possono offrire, il monitoraggio della spesa in consulenza nella PA, la predisposizione di linee guida per massimizzare la qualità e la resa della spesa in supporto consulenziale. Ogni anno il Comitato organizzerà una conferenza annuale



nazionale finalizzata al confronto di visioni ed esperienze diverse in una logica di progresso comune.

Il rapporto con i clienti

Tra i limiti da superare, sottolinea D'Aprile di Apco, c'è anche il gap informativo tra domanda e offerta di consulenza: «Messo al muro rispetto al bisogno di cambiare e di innovare, il cliente spesso non sa come accostare la consulenza, come scegliere un consulente, cosa chiedere, come valutare la sua offerta, come fare le differenze, come valutare il processo di erogazione dei servizi consulenziali, come valutare il valore prodotto, come valutare la congruità del compenso pagato in relazione al valore ricevuto». Il mondo delle imprese sta acquisendo sempre più consapevolezza di ciò, al punto che diverse sezioni territoriali di Confindustria stanno


pianificando programmi formativi per i propri associati focalizzati sul corretto approccio e utilizzo della consulenza manageriale. In ambito nazionale, e cogliendo in anticipo questo bisogno, l'ente italiano di normazione UNI ha pubblicato ben 5 norme sulla consulenza manageriale, relative al sistema delle imprese come pure alla Pubblica Amministrazione. In ambito comunitario l'equivalente ente di normazione, il CEN, sta lavorando su una norma europea relativa alla consulenza di management, che avrà come scopo il supporto allo sviluppo delle relazioni professionali tra clienti e fornitori di servizi di consulenza, attraverso la promozione della trasparenza e della garanzia di un livello minimale di consapevolezza; il tutto trattando aspetti legati all'offerta, all'acquisto, alla gestione e alla valutazione dei servizi di consulenza manageriale.

DYNAMOS

CONSULENZA DI DIREZIONE E FORMAZIONE PER LE AZIENDE CHE CAMBIANO



ASSOCONSUIT



UNITER
CENTRO NAZIONALE UNIVERSITÀ E TERAPIA
CONFERENZA ITALIANA UNIVERSITÀ E TERAPIA

DYNAMOS

Via dell'Architettura 8 | Roma Eur | +39 06 54210089 | www.dynamos.it

ELENCO ASSOCIATI ASSOCONSULT

SOCIETA'	INDIRIZZO			N. DI TELEFONO
Acentum Spa	Largo Donegani, 2	20121	Milano	02/77751368
Alfa Consulting Srl	Via Manzoni, 10	20130	Novara	0321/442148
Alban Consulting Srl	Via Majani, 45	20129	Milano	02/45490500
Ambrosini Spa	Via F. Albani, 21	20145	Milano	02/467531
Andros Srl	Viale Libia, 180	00150	Roma	06/8602721
Antares Srl	Via Albertoli, 9	22100	Como	031/249145
Apri Spa	Corso Garibaldi, 86	20121	Milano	02/625411
Apri Ambiente Spa	Via Torino, 35	00184	Roma	06/4825981
Argador Srl	Via Mentore, 44	00186	Roma	06/89628066
As.Co.7, Srl	Corso Sicilia, 24/F	95131	Catania	095/220643 - 095/317838
Auditing Soc. Di Colonna & C. Sas	Piazza Del Monastero 5	10145	Torino	011/7794235
Bios Management Srl	Corso Pave, 174	12051	Alba	0173/262371
C.S. Centro Servizi Direct Mkt. Srl	Via Tucidide 13	00124	Roma	06/58914876
C.S. Formazione Srl	Via Trivino Marco Ulpio, 7	20145	Milano	02/33193131
C.T. Partners Spa	Via Giorgio Vasari, 4	00199	Roma	06/3234869 - 3600945
Cartello Srl	Via Dei Prato, 5	53045	Montepulciano	0578/710236 - 820
Ces Sas Di Termini Maurizio	Via Dante, 127	07100	Ragusa	0932/624288
Cegon Italia Spa	Piazza Velasca 5	20122	Milano	02/864341
Cogson Spa	Via Po, 9	06199	Roma	06/8537351
Com. Fin. Srl	Viale L. Majno, 17/A	20122	Milano	02/76022371
Com.Sa.For	Viale Ozzano Aterzio 4	00144	Roma	06/5819749
Conalgroup	Via Galilei, 15	01100	Caserta	0823-323400
Coni Consulting Spa	Via Colonnata 22/A	06013	Chieti Scalo	0871-501671
Coni S.A.S. Di L.Milani & C.	Piazzale Cocoma 9	20123	Milano	02/8581751
Cubo Srl	Via Sorzano 33	08125	Cagliari	070/880023
Cult Srl	Via G. Mazzini 51/3	43127	Bologna	051/5397380
De.Sy Srl	Via Po 43	00198	Roma	06/8550126
Dimensione Qualita' Srl	Via Dante, 127	07100	Ragusa	0932/714484
Dynamics Sviluppo Organizzativo E Form. Srl	Via Gramsci, 8	06074	Corchiano	075/3181275
E.R.G. European Research Group Srl	Via Dell'Architettura, 6	00144	Roma	06/54210088
Ecomag Srl	Via Del Conservificio, 20	06132	San Martino In Campo	075/7936013
Ecoprivi Srl	Via Paracelso, 20	20041	Agrate Brianza	039/9423880
Edgardo Tobino & Partners Spa	Via Dell'edilizia	85100	Potenza	0971/472035
Euro Partners Consulting S.R.L.	Corso Italia, 308	05131	Catania	095/7128711
EP & Partners Sas	Via Salaria, 185	00108	Roma	06/9414100
Finconaut Sas	Via Taddei 7	29013	Cremona	0375/38244
For Mind Srl	Via San Carlo 198	57100	Livorno	0586/231745
Formamenta Sas	Via Degli Olivetti 40/C	00960	Formello	06/99405289
Free Managers Srl	Via Menzoni 11	20127	Milano	02/2892881
Galgaro & Associati Srl	Via Dignasanti, 30/2	12951	Alba	0173/287374
Gefconsulting Srl	Via Gustavo Fara 35	20124	Milano	02/3805261
Genconit Srl	Via E. Cuidini, 12	10138	Torino	011/5390566
Destioni E Management Srl	Via Salaria, 292	00199	Roma	06-58381328
Giacchieri Trading Srl	Piazza Albania 10	00153	Roma	06/5749400
Goet Srl	Via Sarmacia 74	00144	Roma	06/545381
Grimaldi Management Srl	Via Elie Vittorini, 78	00144	Roma	06/45428493-44
Gruppo Focus Srl	Via Gaspari, 82	81130	Caserta	0823/456190
Gruppo Soges Spa	Via E. Orlando, 25	95128	Catania	095/7222913
Gruppo Strazzeri & Partners Srl	Corso G. Matteotti, 39 Bis	10121	Torino	011/5838611
Hay Group Spa	Via E. Leopardi, 55	95127	Catania	095/374236
Hermes Lab Srl	Viale Majno 10	20129	Milano	02/77161
I.C. Studio Srl	Via Bastioni Di Porta Volta, 7	20121	Milano	335/6533391
I.S.D. Interventi Socio Organizzativi Soc	Via Vittorio Emanuele 35	50041	Colenzano	055/8628893
Im Italia Spa	Via Domenichino 38	20148	Milano	02/4980365
In Prendo Advisory Spa	Circonvallazione Idroscalo	20090	Segrate	02/56526885
Integrazione Srl	Via Barberani, 95	00187	Roma	06/42020712
Intercompany Strategie E Impresa Srl	Viale Lunigiana, 46	20125	Milano	02/28531309
International Consulting Group Spa	Via Giovanni Resori, 1	20145	Milano	02/89010271
Investimenti Direzione Servizi E Consulenza Srl	Via Pagano 81	20145	Milano	02/48017224
Iamp Srl	Via Riva Reno 55	40122	Bologna	051/231125
Jo Consulting Srl	P.Zza S. Ambrogio 16	20123	Milano	02/23000457
Kpmg Business Advisory Spa	Via Mario Serpigi 37	95129	Catania	095/7482250
Kwest	Via Ettore Petrolini, 2	00197	Roma	06/809711
Lattanzio E Associati Spa	Via Fiume Giallo 3	00144	Roma	06/45438281
Learning Edge Srl	Via Borgonuovo 28	20121	Milano	02/29061183
Levitas Srl	Corso Venezia 16	20122	Milano	02/769272
Linea Consult In Srl	Via Lucarno, 10	00199	Roma	06/80328785
	Via Panta Di Tappia 47	80133	Napoli	081/5600263

SOCIETÀ	INDIRIZZO	N. DI TELEFONO
M.C. Management Consultants Srl	Via I Maggio, 70	00131 Ancona
M.D.S. Spa	Viale Tunisia 24	20124 Milano
Madruzzini E. Associati Spa	Via Costellidardo, 1	35141 Padova
Master Management Studi E Ricerche Srl	Via Sallustiana, 15	00187 Roma
Memory Consult Srl	Via Dell'edilizia	85100 Potenza
Metriciana Italia Srl	Via Santa Lucia 36	80132 Napoli
Methodos Spa	Via San Vitare 39	20123 Milano
Modulo Marketing Sas	V.Le Dell'industria 13 Bis	35125 Padova
Must Informatica Srl	Strada 2, Torre 1	20090 San Felice Di Segrate
New Terna Srl	Via Duca Degli Abruzzi 9	65127 Catania
Nova Consulting Srl	Via San Tarcisio, 4	00178 Roma
Nun Spa	Via Milano, 2	25128 Brescia
Pizzini&Partners Cultura E Strategie Per Il Territorio Srl	C.So Il Novembre 100	36100 Trento
Piscinwaterhousecoop Advisory Srl	Via Montesola, 91	20149 Milano
Professional Partner Spa	Via Torino 2	20122 Milano
Propedia Consulting Srl	Via Eracito 10	20128 Milano
Proton Spa	Via Vercato S. Mario Del Porto Qm Edificio 6	80143 Napoli
ReM5 - Ricerca Evoluzione & Selezione Srl	Via E. Degli Scrovegni, 2/A	30131 Padova
Refind Srl	Via A. Baldovineti 138	00142 Roma
Rigi Sas	Via Mentana, 45	43100 Parma
Rin Privacy	Piazza Galata, 32	95129 Catania
Rio Spa	Via Leonardo, 1	20123 Milano
Rubierri Srl	Via M. Ghisaldi 33 Sc.A	00143 Roma
S.G. Consulting Srl	Via Arno, 35	00199 Roma
S.I.Pi. Srl	Corso Vittorio Emanuele, 247	80135 Napoli
Sata Biotech Sas	Via F. Poppioli, 10	02100 Benevento
Schena Srl	Corso Francia 147	10130 Torino
Sdi - Soluzioni D'impresa Srl	Via E. Restivo, 132	60144 Palermo
Serco Consulenze E Formazione Sas	Corso Vittorio Emanuele 58	84122 Salerno
Sizza Srl	C.Da Cuccubello, 41/A	90075 S. Agata Militaria (Me)
Sintura Spa	Viale Dei Giardini, 9	20039 Secegeco
Sistemi Aziendali Sas	P.La Maciachini 11	20158 Milano
Società - Giacchini Sas	Via Birmania 74	00144 Roma
Solid Group Srl	Via Tartana, 18	20144 Milano
Studio Ap Sas	Via Pivio 45	20129 Milano
Studio Ansona Soc.	Via Italo 50	20052 Monza
Studio Base Srl	Via Cremona, 145	25124 Brescia
Studio Beltrami Srl	Via Crimea 29	20147 Milano
Studio Erre Srl	Via Boccaccio, 5	35027 Novara Padov.
Studio Leonardo	Viale Mazzini, 43	41100 Modena
Studio Progetti D'impresa Srl	Viale Verona, 128/A	36130 Vicenza
Studio Sant'andrea Srl	Via Calimelle, 23	20158 Milano
Studio Staff R.U. Srl	Via Sant'ernano 12	00184 Roma
Studio Vittorio Anfosci & C. Sas	Via Castelvetro, 3	20154 Milano
Sviluppo & Competenze - Srl	Via Ravenna, 11	00161 Roma
Sviluppo Form@zione - S@F	Via Sergio Forti, 37	00144 Roma
Teorema Consultants Srl	Via Pancaglia, 18	20146 Milano
Tesi Spa	Piazza Velasco, 5	20122 Milano
Tile Spa	Viale Dell'oceano Pacifico, 11	00144 Roma
Trace Consulting Srl	Via Luigi Villa, 1	20052 Monza
Trend Intern. Business Services Sas	Via Mazzini 2/D	27100 Sessani
Twinside Spa	Via Abruzzi, 25	00187 Roma
Vicenzo Campana Consulting Srl	Via Giardini 431/C	41100 Modena
Vision & Value Srl	Via Mantova 13	00158 Roma