

con il patrocinio di



STATI GENERALI DEL MANAGEMENT CONSULTING

V Edizione

Relazione del Presidente

Ezio Lattanzio

ROMA, 27 MAGGIO 2014
CONFINDUSTRIA Sala Pininfarina

Il mondo della consulenza che si ritrova ogni anno

Dal 2010, gli Stati Generali del Management Consulting rappresentano l'evento per eccellenza della consulenza in Italia, un luogo di riferimento dove approfondire e riflettere insieme sullo stato e sulle prospettive del settore, aperti anche ad altre categorie imprenditoriali e professionali.

È in occasione di questo importante appuntamento che ha preso vita l'Osservatorio Assoconsult, con la sua indagine annuale sul settore, i cui risultati animano il dibattito quanto a dimensioni, caratteristiche e trend del mercato; un mercato che in questi cinque anni, gli anni difficili della crisi, è rimasto come valore attorno ai 3 miliardi di euro, sempre molto frammentato con l'85% delle imprese di consulenza che opera con meno di tre addetti e un livello di concentrazione impressionante, che va aumentando di anno in anno, per cui poco meno della metà del mercato è rappresentata da 35 grandi imprese.

Questa quinta edizione degli Stati Generali del Management Consulting, l'ultima del mio mandato da Presidente che sta volgendo al termine, giunge all'indomani della tornata elettorale del Parlamento europeo. I prossimi cinque anni saranno decisivi per il futuro dell'UE, che dovrà lasciarsi definitivamente alle spalle la crisi invertendo la rotta dopo gli anni di austerità, verso un'azione di rilancio e sviluppo.

Il ritardo di innovazione che l'Italia deve colmare

Per l'Italia, sempre più sotto osservazione, le minacce sono cresciute. Tra i ritardi maggiori, quello in termini di innovazione. È la stessa Europa a ricordarcelo.

È quanto emerge dal rapporto "L'Unione dell'innovazione 2014", appena presentato dalla Commissione, secondo cui nel periodo 2007-2013 l'Italia è stata superata anche da Lettonia, Estonia e Portogallo rimanendo ben lontana da Danimarca, Finlandia, Germania e Francia.

Sempre secondo la Commissione europea **i paesi dell'UE dovranno investire, da qui al 2020, il 3% del PIL in Ricerca e Sviluppo** (1% di finanziamenti pubblici, 2% d'investimenti privati) con l'obiettivo di creare 3,7 milioni di posti di lavoro e realizzare un aumento annuo del PIL di circa 800 miliardi di euro.

Se è vero che oggi l'Italia è agli ultimi posti in Europa circa gli investimenti in Ricerca e Sviluppo, cionondimeno riscontriamo tra le aziende, in particolare tra le PMI, una forte propensione all'innovazione e all'internazionalizzazione che spesso rimane inespressa non solo perché la crisi economica e la crisi di liquidità sono penalizzanti.

L'ho detto in molte occasioni e voglio ribadirlo ancora una volta: l'economia di oggi è un'economia della conoscenza. Ciò vale per le piccole e le grandi imprese, per il sistema sociale, economico e

politico. Dopo il precipitare della produttività, l'innovazione deve essere al centro di un programma di crescita del nostro Paese. La produttività influenza la competitività e quest'ultima si riflette nelle esportazioni. A livello mondiale, e sulla scia della concorrenza dei paesi emergenti, **l'Italia ha perso nell'ultimo decennio quote di mercato in quasi tutti i settori produttivi.** Ma alla bassa produttività italiana contribuiscono anche un sistema amministrativo non efficiente e una struttura aziendale troppo piccola, che spesso non consente economie di scala.

I KIBS – *Knowledge Intensive Business Services* - , ovvero la consulenza, la ricerca, la comunicazione e il digitale, devono costituire il nucleo della nostra economia.

Nella veste di Presidente FEACO, come relatore alla tavola rotonda della Conferenza annuale FEACO dal titolo "Growth through Innovation" in programma tra pochissimi giorni a Madrid, insisterò sul valore della consulenza e dei KIBS nei processi di innovazione, trasformazione, internazionalizzazione e nella creazione di nuovi posti di lavoro.

Questo per rimarcare il nostro ruolo per lo sviluppo, anche con riferimento alla cooperazione internazionale e al semestre italiano di presidenza europea, che inizierà a luglio.

Nel primo semestre di quest'anno, Assoconsult ha contribuito in ambito FEACO alla definizione della "Comunicazione UE per lo sviluppo del settore privato nei paesi terzi" con un *non-paper* trasmesso alla Rappresentanza Permanente d'Italia a Bruxelles. Il

documento richiede maggiore trasparenza e comunicazione su strumenti finanziari che funzionano con il meccanismo del ‘blending’ (ovvero con una componente UE a dono e una partecipazione a credito d’aiuto di una istituzione finanziaria internazionale volte a mobilitare investimenti privati), una maggiore trasversalità di questo strumento finanziario rispetto alle politiche tematiche, riguardo a *job creation* e ruolo delle nuove tecnologie per il *knowledge sharing*. La comunicazione è stata presentata al Consiglio Europeo in questo mese di maggio.

Quanto alle risorse, bisogna che l’Italia utilizzi meglio i fondi europei, ambito peraltro in cui la consulenza ha un ruolo importante. Da notare che per il periodo 2014-2020 l’Unione europea col progetto ‘Horizon 2020’ mette a disposizione delle imprese 77 miliardi di euro.

Così facendo, è la stessa Europa a “raccomandare” gli stati membri affinché siano introdotte misure di incentivo per il **ricorso ai KIBS come leva per incrementare la capacità di innovazione e dunque come strategia per gli scenari futuri**. In altre parole, si promuove la spesa in KIBS come indicatore della capacità di un Paese di innovare. Del resto, in compagnia della Commissione Europea, a sostenere come la competitività sia sempre più condizionata dagli investimenti in servizi ad alta intensità di conoscenza è la comunità internazionale, dalle Nazioni Unite all’OCSE.

Aiutare le imprese clienti ‘tipicamente italiane’

In una recente dichiarazione, il Presidente Napolitano esortava politiche di respiro europeo, dirette a creare le condizioni per un rilancio della competitività soprattutto delle PMI, che possono fornire un contributo determinante alla crescita.

Anche per questo, le istituzioni sono chiamate a sostenere il sistema produttivo, a promuovere investimenti nella ricerca e nell'innovazione e processi di sviluppo territoriale, con particolare attenzione alla creazione di nuove aziende da parte dei giovani.

Diciamolo allora nuovamente: la consulenza può accompagnare le PMI nella gestione delle informazioni, nei progetti per immettere sul mercato nuovi prodotti, per migliorare dal punto di vista tecnologico, produttivo, commerciale, organizzativo e gestionale. Visione, strategia, risorse umane, risorse finanziarie, accesso a informazioni e servizi, partnership, aggregazioni, networking, tutela dell'innovazione, comunicazione, sono alcuni ambiti di azione.

Non è solo a beneficio delle grandi imprese che la consulenza organizzata esiste e interviene. Se ciò è determinato da una consuetudine, o per così dire da un ritardo sia da parte delle PMI che della consulenza a lavorare insieme, l'eccellenza di molte produzioni, la capacità delle PMI di esportare e innovare, di essere il volano della crescita dipende anche dalla consulenza.

Questo deve cambiare nella percezione comune: che le società di consulenza sono in grado di gestire anche la complessità delle piccole e medie imprese, data dal sottodimensionamento strutturale e dall'approccio strategico. Del resto, per trasformare il nostro sistema manifatturiero, esposto alla concorrenza internazionale, **serve un salto culturale da parte delle imprese italiane, troppo piccole per fare ricerca e innovazione, troppo piccole per esportare.**

Ciò vale a maggior ragione per la creazione d'impresa, dove per le tantissime strutture di natura pubblica e privata che gravitano attorno al mondo delle *startup*, il supporto della consulenza può fare la differenza.

Spending review e modernizzazione della PA

Anche la Pubblica Amministrazione deve recepire il valore della consulenza.

Nei cinque anni del mio mandato da Presidente, i passaggi dai governi Berlusconi, Monti, Letta, per arrivare all'attuale governo Renzi sono serviti per avere la consapevolezza di un cambiamento. Una presa di coscienza della crisi che imprese e cittadini dovevano fare.

In una **lettera aperta al Presidente del Consiglio dei Ministri, Matteo Renzi**, abbiamo ricordato che in tutto il mondo la consulenza aiuta lo Stato a realizzare la riforma della pubblica amministrazione.

Abbiamo sostenuto che i tagli indiscriminati e la *spending review* sono poco lungimiranti se eludono la revisione complessiva dei processi e delle organizzazioni.

Le imprese di consulenza sono una risorsa per risparmiare senza peggiorare i servizi, anzi per migliorarli. Il contributo che esse possono dare al processo di ottimizzazione della spesa, sia in termini di individuazione di ambiti di recupero che in quelli di effettivo conseguimento dei *saving* e di implementazioni organizzative è insostituibile. Da anni siamo interlocutori propositivi del Paese. Ricordo il **Decalogo Assoconsult per la riforma della PA**, un invito rivolto agli schieramenti politici in concomitanza con le elezioni politiche del febbraio 2013, ripreso dalla stampa, che partiva dal confronto con quanto avviene all'estero per suggerire come spendere meno e spendere meglio.

In tutti gli Stati europei, la Pubblica Amministrazione ha bisogno delle società di consulenza per individuare gli sprechi e tagliare le spese in eccesso in maniera selettiva. Per farlo, è necessaria una profonda ristrutturazione dei processi interni alla PA e delle competenze, oltre a una riorganizzazione dei modelli gestionali.

In generale, il ricorso alla consulenza da parte dei governi dei paesi più avanzati non solo spiega una pubblica amministrazione migliore, ma infrastrutture moderne e un'economia reale più forte.

Le proposte per superare le criticità del settore pubblico come cliente

Dobbiamo disegnare strategie chiare, essere flessibili, innovativi e internazionalizzati: gli interventi devono tenere conto che il sistema Paese appartiene e agisce sul sistema Europa, che a sua volta è messo a confronto con il resto del mondo, sempre più competitivo. Ma se da un lato è inevitabilmente condivisa la riduzione di spese a fronte di scarse risorse, dall'altro, però, **è legittimo richiedere che proprio la spesa in consulenza sia riqualificata e volta a creare valore.**

Per questo, lo abbiamo già detto ma siamo costretti a ribadirlo perché nulla è cambiato: è necessario ridurre il fenomeno dominante di incaricare società/enti a controllo pubblico (*in house*), in base al quale la Pubblica Amministrazione compra consulenza da se stessa. Si deve evitare una dispersiva frammentazione di incarichi, spesso assegnati a persone fisiche e di frequente senza obiettivi definiti, tempi certi, risultati concreti. Occorre massimizzare la trasparenza del mercato, con il ricorso a procedure ad evidenza pubblica (gare) e concentrare le risorse su grandi interventi di sistema intorno a progetti costruiti sulla base delle reali esigenze.

Confindustria Assoconsult ha fatto proposte concrete e le ha espresse ufficialmente in un **Position paper**: abbiamo chiesto la privatizzazione degli enti *in-house*, l'obbligatorietà del piano dei fabbisogni di collaborazioni professionali e la riduzione delle barriere all'ingresso: questo per avere dinamiche di mercato più concorrenziali.

Abbiamo anche proposto la qualificazione delle imprese presso l'Autorità di Vigilanza dei Contratti Pubblici, la revisione dei meccanismi di evidenza pubblica, l'armonizzazione degli standard di documentazione di gara e la semplificazione delle procedure per i pagamenti: questo per favorire l'accesso al mercato.

Infine, abbiamo sostenuto l'adozione di procedure telematiche di gara, l'introduzione di strumenti di internal/external audit nelle centrali di acquisto, la scelta preferenziale di procedure sopra-soglia rispetto a quelle sotto-soglia, la riconversione della spesa in consulenza da persone fisiche a giuridiche, la rotazione degli incarichi sulle funzioni acquisti e l'adozione di codici etici da parte degli operatori economici: questo per una maggiore trasparenza e come limite alla corruzione.

L'impegno per il nuovo codice etico

In questi anni, come Associazione di rappresentanza, ci siamo posti la questione della responsabilità e dell'impatto per la categoria.

Accreditare la consulenza significa che dobbiamo affrontare in modo limpido e costante il tema del cosa fare e di come farlo: da un lato l'etica, dall'altro la capacità di evolvere.

A marzo di quest'anno Confindustria Assoconsult ha adottato un nuovo Codice Etico, che ha coinvolto numerose imprese associate ed è il risultato di un lungo lavoro e di un'analisi di *benchmarking* a livello internazionale che ne fanno un documento tra i più evoluti nei Paesi avanzati. Il nuovo Codice Etico indica agli associati le buone prassi e i comportamenti corretti, ma si propone anche come modello di riferimento per tutto il comparto del management consulting.

Regole di comportamento e standard di *accountability*, autonomia, fiducia, integrità, sono doveri per le imprese della consulenza: **nuovi principi deontologici sui quali vigilare**, cui Assoconsult si ispira prendendo spunto dalle prassi migliori, in linea con quanto avviene a livello europeo, dove l'attenzione a questi temi è forte.

Sul fronte della committenza: contestualizzare gli interventi, contribuire alla catena del valore. Nell'interesse dei clienti, per Assoconsult significa saper discriminare all'interno dei servizi di consulenza tra quelli che apportano valore al business e quelli che invece non lo fanno, quale "garanzia" verso il mercato delle Società associate.

Sul fronte della concorrenza: adottare una logica di *fairness* con le società concorrenti è importante per regolare il mercato competitivo. Per Assoconsult, significa definire pratiche di assunzione delle risorse, di dumping commerciale, di correttezza della comunicazione esterna.

Vastissimi gli interessi tutelati e dettagliati i comportamenti da rispettare. Il Codice contempla ricadute dell'attività sugli stakeholders, interni ed esterni: soci, partner, dipendenti e collaboratori, ma anche, in un cerchio più grande, dipendenti e collaboratori del cliente, clienti e utenti dei beni e servizi prodotti e distribuiti dal cliente, azionisti e fornitori del cliente.

Per tutto questo, il nuovo Codice Etico rappresenta un importante strumento di attuazione della responsabilità etico-sociale nello svolgere la nostra professione, uno strumento tanto rilevante quanto il ruolo che la consulenza di management riveste nell'apportare innovazione e cultura d'impresa tra i propri clienti, sia privati che pubblici.

La consulenza che sarà: evoluzioni e prospettive per il futuro

Nelle passate edizioni degli Stati Generali abbiamo riflettuto sulle caratteristiche peculiari del nostro comparto per prospettare linee guida di sviluppo. Durante il mio mandato, l'ho ribadito più volte: la Consulenza italiana deve essere consapevole delle proprie aree di miglioramento come condizione essenziale per poter affiancare clienti sempre più globali.

Innanzitutto la **crescita dimensionale**, che deve essere l'obiettivo di tutte le piccole e micro società di consulenza: avere capacità di innovazione e di ricerca è fattore determinante per rimanere sul mercato.

E poi, l'**internazionalizzazione**. L'export si presenta come la leva che permette alle società di consulenza di crescere anche a fronte di un mercato interno poco dinamico. Ma lo sviluppo sui mercati esteri è purtroppo insufficiente tra le imprese di consulenza: la percentuale di imprese che ha progetti all'estero si attesta attorno al 10%, tre volte meno la quota di export del Paese.

Non è pensabile che società di consulenza poco strutturate e per niente internazionalizzate possano contribuire al salto necessario per la sopravvivenza dell'impresa italiana sul mercato globale. Anche per loro è necessario un salto di qualità, un cambiamento in primis culturale.

L'aggregazione, la messa in rete, l'internazionalizzazione e la capitalizzazione devono essere gli obiettivi della Consulenza italiana.

Il mio mandato da Presidente si avvia alla conclusione.

Mi rivolgo ora agli imprenditori della consulenza che sono stati partecipi di questi anni insieme, anni difficili perché sono stati gli anni della crisi, ringraziandoli fin d'ora per il contributo e il sostegno dimostrato. Guidare Confindustria Assoconsult è stata un'esperienza unica e intensa.

Ma **il mio impegno continua** per una buona ragione. **Confindustria Intellect**, la Federazione che aggrega in filiera la parte più *knowledge intensive* del Terziario avanzato ovvero Consulenza, Comunicazione, Ricerche di mercato, Relazioni Pubbliche, Contenuti digitali, è la casa comune cui Assoconsult ha aderito per condividere l'attività di lobbying all'interno e fuori Confindustria.

I temi prioritari, sui quali fare massa critica, sono la promozione del ruolo di acceleratore del KIBS nello sviluppo del Paese, un rapporto "moderno" con la PA ovvero trasparenza, normative, gare, fenomeno in *house*, e l'esigenza di un contratto di lavoro speciale per il settore, sul fronte dei rapporti sindacali.

A questo si aggiunge il potenziale di networking tra le circa 800 imprese rappresentate dalle Associazioni di categoria federate in Confindustria Intellect, che favorisce la creazione di partnership

e concrete opportunità di M&A. Pensando al nostro settore, **questo si traduce in un vantaggio per crescere**. Anticipare la domanda della committenza richiede una visione. Con una clientela mediamente più sofisticata di quanto non lo fosse anche solo pochi anni fa, la consulenza deve ripensarsi e offrire altro. Il ruolo della consulenza tende ad ampliarsi.


Non è un caso che stiamo assistendo a una sempre maggiore integrazione tra KIBS in risposta alle richieste della domanda. È sempre più diffuso il comportamento di clienti che tendono ad allargare la richiesta di progettazione ad attività che sono a cavallo tra discipline diverse. Di conseguenza, si assiste nel settore all'evolversi di imprese che cambiano assetto per offrire la propria consulenza in un'ottica "sistemica", puntando sulla capacità di sinergie.

Un effetto di trascinamento, che porta innovazione.

In autunno Confindustria Intellect organizzerà il primo **FORUM KIBS** In Italia, una sorta di Assise Generali trasversale alle Associazioni Federate, con partecipazioni di rilievo in rappresentanza delle imprese clienti, delle imprese associate, figure istituzionali del sistema Confindustria, referenti della Pubblica Amministrazione. Un evento con periodicità annuale, che ha l'obiettivo di fare una riflessione sullo scenario economico generale e sull'evoluzione della domanda di servizi ma anche di presentare con autorevolezza le posizioni della Federazione in tema di innovazione e crescita.

Il mio auspicio è l'avvio di una fase storica di vero cambiamento per l'Italia, **dove la consulenza espressione dei KIBS sia al fianco del Paese.**

Questo sarà il mio impegno.



CONFINDUSTRIA ASSOCONSULT è l'associazione che rappresenta le imprese di consulenza più significative del settore. Aderisce a CONFINDUSTRIA, CONFINDUSTRIA INTELLECT, FEACO Federazione Europea delle Associazioni di Management Consulting.

A **CONFINDUSTRIA ASSOCONSULT** aderiscono circa 400 imprese di consulenza piccole, medie, grandi che condividono etica, valori e visione. Insieme, partecipano allo sviluppo di iniziative, riunioni tematiche, incontri, scambi di esperienze, gruppi di lavoro, ricerche, network ed eventi per il proprio settore di specializzazione.

Ogni anno, **CONFINDUSTRIA ASSOCONSULT** in collaborazione con l'Università di Roma Tor Vergata, rende noto i risultati dell'**Osservatorio** sul mercato della consulenza. Fornisce dati sull'andamento del settore e sulle singole practices della consulenza per sviluppare analisi competitive e misurare il valore creato dalle aziende in termini di fatturato, di impiego di risorse intellettuali, di impatto sull'economia e sulla modernizzazione del Paese.



Viale dell'Astronomia, 30 - 00144 Roma

Tel. 06 97616704

info@assoconsult.org
www.assoconsult.org