

## La consulenza responsabile per la ripresa

Nella cornice degli Stati Generali del Management Consulting, alla loro quarta edizione, Confindustria Assoconsult volge lo sguardo all'Europa e ospita la Conferenza Internazionale FEACO "*Growing Europe. The role of management consulting*".

Partiamo da una premessa: la crisi va vista come un'opportunità per le imprese e la pubblica amministrazione. **Occorre ripensare al settore della consulenza, al suo contributo effettivo per il miglioramento dei risultati economici e l'utilizzo ottimale delle risorse**. Il management consulting deve assumersi la responsabilità di avviare processi di crescita e di innovazione. Con un'attenzione particolare all'ottimizzazione degli investimenti e alla riduzione degli sprechi da un lato; dall'altro lato, è fondamentale aiutare le aziende a penetrare ed essere competitive sui nuovi mercati.

In occasione degli Stati Generali Assoconsult dello scorso anno avevamo enfatizzato **il valore aggiunto della consulenza come strumento di fattibilità e di concretizzazione delle scelte che le istituzioni e la politica sono chiamate a fare per la modernizzazione dei sistemi paese**. Avevamo visto giusto: sono stati realizzati progetti che hanno aiutato la pubblica amministrazione a portare a termine le indicazioni del decisore politico, il quale spesso definisce l'obiettivo, ma poi abbandona a loro stessi coloro che devono fattivamente realizzarlo.

Con questa consapevolezza, Confindustria Assoconsult ha formulato un decalogo cioè un invito rivolto innanzitutto alla classe

politica italiana in concomitanza con le elezioni dell'aprile 2013 - decalogo ripreso dalla stampa – che parte dal confronto con quanto avviene all'estero. Una riflessione su come affrontare la riforma della PA: quale modello per l'Italia? Come introdurre cultura del risultato e del merito? Come adire ai Fondi Europei? A quale modello organizzativo di giustizia si vuole arrivare? Quanto e come investire nella digitalizzazione? Quali iniziative per il miglioramento qualitativo della spesa?

Allo stesso modo la stampa ha ripreso nelle scorse settimane le nostre idee sulla giustizia. Una giustizia che non funziona determina un ritardo competitivo nel Paese, le aziende straniere non investono. Una riforma della giustizia, se guidata dalla consulenza organizzata, porta vantaggi. L'Italia in proposito ha dato vita a una Convenzione tra Ministero della Giustizia, Dipartimento della Funzione Pubblica e Conferenza delle Regioni, che destina 30 milioni di euro del Fondo Sociale Europeo a iniziative di riforma dei tribunali in atto in pressoché tutte le Regioni italiane.

Proprio il week-end scorso il presidente della Commissione europea Manuel Barroso ha invitato a utilizzare meglio, in tutta Europa, i Fondi Europei.

## **Stimolare la crescita in Europa**

In Europa **il management consulting è volano delle economie meno sofferenti**, Germania, Austria, Gran Bretagna e Francia, Paesi che non a caso investono maggiormente in consulenza organizzata.

Con questa premessa, abbiamo pensato all'aggettivo <<responsabile>> per il titolo italiano dell'evento. Oggi servono decisioni rapide, risultati concreti: gestione consapevole dei conti pubblici, liberalizzazioni, riduzione della spesa, privatizzazioni, semplificazione amministrativa, modernizzazione della PA, digitalizzazione.

La consulenza risulta indispensabile per contribuire a un disegno di sviluppo dei Paesi a medio e lungo termine, che in concreto si traduca nella crescita di competitività ed efficienza di imprese e pubbliche amministrazioni.

In Europa, il focus strategico di FEACO e delle Associazioni nazionali è la diffusione del valore **aggiunto apportato dal management consulting come moltiplicatore di PIL**.

E' necessario **promuovere la consulenza come motore della crescita in tutti i paesi dell'Unione Europea**.

FEACO lavora per dimostrare quanto la consulenza sia un fattore di sviluppo delle imprese e delle economie. Questa consapevolezza va raggiunta e sostenuta con determinazione. Il consolidamento interno, l'internazionalizzazione, il rafforzamento del networking,

l'attenzione della pubblica amministrazione e delle istituzioni sono i nostri obiettivi.

In pochi hanno dubbi sul fatto che la consulenza professionale sia in grado di migliorare le competenze e tramite queste di realizzare, velocemente e concretamente, il cambiamento. Ma ciò non basta. Il risultato è tanto maggiore quanto il soggetto, che sia il singolo o l'organizzazione nell'insieme, sceglie la consulenza perché consapevole che essa offre valore.

La consulenza, con il continuo aggiornamento e l'opportunità di affrontare situazioni diverse in contesti molteplici, è in grado di proporre e realizzare soluzioni che difficilmente un'organizzazione pubblica o privata, anche grande, riuscirebbe a generare autonomamente.

La crisi va vista come una sfida per le imprese e la pubblica amministrazione, pensiamo solo a che cosa la pubblica amministrazione, dalla giustizia alla sanità, può ottenere se guidata dalla consulenza valorizzando strumenti come il Fondo Sociale Europeo.

**In tutta Europa la consulenza deve assumersi la responsabilità di avviare processi di crescita e di innovazione.**

## La consulenza specchio dei Paesi

È significativa la **sovrapposizione tra le caratteristiche del management consulting in ciascun Paese e la relativa economia.**

Laddove la consulenza si concentra sull'industria, la stessa consegue risultati positivi come accade per esempio in Germania. Quando gli investimenti in consulenza si indirizzano maggiormente sulla pubblica amministrazione, come nel Regno Unito, lì migliora la pubblica amministrazione.

La penetrazione della consulenza nell'economia dei diversi Paesi europei è molto differenziata come emerge nell'indagine annuale FEACO. La media del contributo del management consulting al Pil è dello 0,52%, ma ci sono Paesi dove la consulenza incide maggiormente come Germania (0,80%) e Regno Unito (0,78%). Ci sono situazioni mediane, come quelle della Francia, la cui economia risente della crisi e dove la consulenza pesa per lo 0,37% sul Pil. Infine ci sono l'Italia e la Spagna dove il valore della consulenza sul Pil è pari rispettivamente allo 0,20% e 0,17% e le economie sono più in difficoltà.

Analogo discorso vale per le tariffe. In media il fatturato annuo per professional si aggira sui 184 mila euro, ma anche qui c'è una significativa sovrapposizione nella gerarchia tra economie che funzionano meglio e tariffe più alte dei consulenti: sopra media ci sono Germania, Austria, Svizzera, Francia, Regno Unito; sotto media, invece, Italia, Spagna, Portogallo, l'area balcanica e l'Est Europa.

**Nei Paesi la cui economia ha performance migliori, la domanda di consulenza è maggiore, più alte sono le tariffe e l'intero settore è in sviluppo.**

L'europeizzazione e internazionalizzazione delle politiche e delle economie, che hanno messo in discussione logiche strettamente domestiche, pratiche nazionali isolate e culture chiuse, si rivelano quali processi decisivi di stimolo al cambiamento.

In Europa siamo chiamati alla necessità immediata di avere strategie chiare, essere flessibili, innovativi e internazionalizzati. Se si guarda con attenzione ai dati, si nota che i problemi della consulenza in Italia sono diffusi anche altrove perché la crisi è globale. In Francia c'è preoccupazione per un mercato sempre meno prevedibile. In Grecia, la crisi economica e il taglio dei finanziamenti impediscono di agire, di mettere mano alla riorganizzazione del privato e del pubblico.

Pensando allo sviluppo delle imprese di consulenza, in tutti i Paesi europei si pensa all'internazionalizzazione, alla capacità di fare rete, alla redditività, rapporti con le istituzioni, alleanze strategiche, presenza di multinazionali, innovazione, anti concorrenza sleale, rapporto con l'università, mercato domestico.

## **Pubblica amministrazione, prerequisito della crescita**

La riforma della PA è imprescindibile e prerequisito di ogni progetto di crescita. In Italia è spesso ricordata come la <<madre di tutte le riforme>>: se la riforma della PA è compiuta, anche le imprese possono crescere.

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. Se non si vogliono toccare i servizi come la sanità, o imporre nuove tasse, bisogna fare di più che tagliare con il bisturi. Non ci sono scorciatoie nella riduzione delle inefficienze se non la riorganizzazione dei processi e in questo l'apporto del management consulting è fondamentale.

**Le imprese di consulenza sono una risorsa per risparmiare senza peggiorare i servizi destinati alle collettività.** 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* (implementazioni organizzative) è insostituibile.

Tutto questo, in risposta alla logica di sistema, non potrà che avere ripercussioni immediate e positive sulle imprese, che a loro volta devono intraprendere un cammino nel quale la consulenza può avere un ruolo insostituibile di supporto, facilitazione, rapido e sicuro accompagnamento.

**In Italia abbiamo un paradosso - cioè elevata spesa pubblica in consulenza e mercato sottodimensionato.** Una minima parte della spesa è assegnata a soggetti organizzati in forma di impresa, perché in genere la spesa è distribuita in una miriade di micro incarichi a persone fisiche con il ragionevole dubbio del ritorno di valore aggiunto. Poi **il livello di trasparenza è tra i più bassi a livello europeo:** si stima che solo il 22% del totale della spesa sia aggiudicato tramite bandi di gara. Infine **continua a imperversare (anzi ad accrescere) il fenomeno *in-house*,** per il quale la pubblica amministrazione compra consulenza da se stessa. Su questo non sono fruibili informazioni di alcun genere e l'attenzione dei media è quasi nulla. Ricordo che in altri paesi, come in Germania, il ricorso all'*in-house* è possibile solo se più economico delle alternative di mercato.

In Italia, Confindustria Assoconsult ha proposto 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; la semplificazione delle procedure per i pagamenti: questo per favorire l'accesso al mercato. Infine, 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.**

## **Internazionalizzazione e terziarizzazione, dalla parte delle imprese**

I 20,8 milioni di PMI europee occupano i 2/3 della forza UE in Europa. L'UE, in linea col suo Small Business Act del 2008, ha lanciato un programma in materia di regolamentazione intelligente. Antonio Tajani, vice-presidente della Commissione e responsabile per industria e imprenditoria, ha ricordato che le PMI sono la chiave per uscire dalla crisi. La normativa europea deve essere pensata guardando alle PMI e ai nuovi imprenditori.

La crisi economica e la crisi di liquidità hanno causato effetti devastanti soprattutto sulle PMI: a differenza delle imprese più grandi, sono legate al mercato domestico, hanno spesso carenze strutturali e manageriali che non permettono loro di controllare, in modo consapevole e in ottica di sistema, processi che vanno dalla pianificazione di marketing ai processi organizzativi, alla formazione.

Per trasformare il sistema manifatturiero, esposto alla concorrenza internazionale, serve un salto culturale. Le PMI è necessario che pensino e agiscano in un'ottica di internazionalizzazione. Quest'ultima non è sinonimo di vendere all'estero. **La consulenza ha gli strumenti e le competenze per affiancare le imprese nei processi di internazionalizzazione.**

**C'è un mito da sfatare, quello che la consulenza organizzata sia costituzionalmente predisposta a intervenire nella gestione della complessità delle grandi aziende.** 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, certo la complessità delle PMI è non inferiore e soprattutto meno bisognosa di interventi di consulenza di quella delle grandi imprese. La consulenza può aiutare le PMI: visione, strategia, risorse umane, risorse finanziarie, accesso a informazioni e servizi, partnership, aggregazioni, networking, tutela dell'innovazione, comunicazione, sono alcuni ambiti di azione.

Nell'economia della conoscenza, la consulenza deve guidare piccole e grandi imprese nell'utilizzare, quali strumenti di affermazione sui mercati, quei nessi tra innovazione e competitività basati sempre più sulla conoscenza, sulle risorse intangibili, sulle competenze uniche e irripetibili, sul know-how. La consulenza può accompagnare le imprese nella gestione delle conoscenze e delle informazioni, nella loro diffusione, nel loro utilizzo.

## **Il contributo di FEACO a sostegno del settore in Europa**

Sono diversi i fronti su cui la Federazione è impegnata.

Innanzitutto nei confronti della Commissione Europea, che si stima essere il più grande acquirente di management consulting al mondo, con circa 2 miliardi di euro di spesa riconducibile al settore.

FEACO, che ha il ruolo di *consulting body* presso la CE, lo sostiene da sempre: è necessaria una maggiore apertura della Commissione Europea al mercato della consulenza qualificata.

A oggi, **la quota prevalente di mercato è appannaggio di società specializzate sul processo burocratico di gara** ma completamente sconosciute nel mercato esterno non riconducibile alla CE. La base associativa dei diversi Paesi membri, che rappresentano la consulenza qualificata, viene penalizzata perché i requisiti di accesso precludono la partecipazione alle gare delle imprese di consulenza che possono garantire risultati avendo fatto investimenti in studi e ricerca. **È una situazione che va a scapito degli interessi della stessa Commissione Europea e in primis dei soggetti beneficiari nonché del risultato concreto degli interventi.**

Con l'intento di influire sulla Commissione Europea per gli aspetti che hanno un impatto sulla consulenza, l'attività di lobbying del Working Group on Procurement - ECIC è stata rafforzata. Un risultato tangibile è il **contributo alla nuova edizione del Practical Guide (PRAG) 2013**. Il PRAG codifica le procedure contrattuali applicabili a tutti i contratti di assistenza esterna (servizi, lavori e forniture) dell'UE finanziate dal bilancio generale dell'Unione

Europea e del Fondo Europeo di Sviluppo (FES). Pertanto un PRAG che non "discrimini" le aziende è un importante strumento di competitività.

Sul fronte del supporto alla costruzione di network internazionali tra le imprese dei diversi Paesi, che da sole faticano ad allargare la visuale, abbiamo chiaro come i confini della consulenza sono mutati e resi permeabili. Per assecondare questo trend, anche mediante *cross fertilization* tra imprese associate, sono da prendere in considerazione iniziative di *knowledge sharing*: tra queste la presentazione di un progetto nella cornice del nuovo **Programma Erasmus per imprenditori**, finanziato dall'UE per sostenere lo scambio e l'internazionalizzazione tra le società di consulenza.

La diffusione delle pratiche tra le diverse associazioni nazionali è alla base di un importante progetto che si è concluso nei giorni scorsi per individuare le prassi migliori e attivare un processo di condivisione che stimoli il settore da parte dei diversi paesi. FEACO ha condotto uno **studio di benchmarking** che ha coinvolto pressoché tutti i paesi europei e ha visto anche la partecipazione di Cina e Stati Uniti. Dall'analisi si evidenzia il ruolo che ogni associazione ha in riferimento al mercato domestico della consulenza e iniziative virtuose da condividere in una logica di stimolo e di sviluppo futuri. **Una piattaforma utile per la condivisione di nuove idee** e come supporto all'implementazione delle stesse in contesti diversi.

Sempre sul fronte dell'apporto informativo, da quasi due decenni FEACO diffonde i risultati della propria indagine annuale sullo stato del mercato in Europa, un contributo molto apprezzato sia tra gli

operatori del settore sia tra gli analisti di mercato. Nell'ottica di **migliorare la qualità dell'indagine**, FEACO ha l'obiettivo di rivedere l'impianto della ricerca a partire dall'edizione 2013/14. Le principali questioni da affrontare riguardano: il perimetro di definizione del settore; il processo, poiché ogni Paese ha sviluppato una propria metodologia; il contenuto, per aggiungere nuove metriche che non vengono attualmente trattate; il supporto tecnologico, pensando in particolare ai Paesi più piccoli con una piattaforma web based per digitare i dati e per fornire risultati intermedi.

Con riferimento ai KIBS (*Knowledge Intensive Business Services*), oggi i servizi di business così strettamente correlati alla conoscenza – ovvero Consulenza, Comunicazione, Ricerche di mercato, Relazioni Pubbliche, ICT - hanno un ruolo decisivo. In Francia, l'associazione Syntec è già da anni espressione di questa rappresentanza integrata. Sulla scorta di questa esperienza, in vari Paesi sono in atto **progetti di aggregazione tra associazioni**. In Italia è nata Confindustria Intellect, la Federazione che aggrega in filiera la parte più *knowledge intensive* del terziario avanzato. Simili aggregazioni, viste come un modello da perseguire a livello di FEACO, potrebbero portare ad esempio alla confluenza di ECSSA, la Federazione europea delle Associazioni di Ricerca e Selezione, cui molte delle stesse associazioni aderiscono quali Italia, Francia e Germania.

## **Etica, reputazione, aspetto dimensionale: così si accredita il settore**

La visione che l'opinione pubblica ha del management consulting è talvolta ambigua. Questo è vero in Italia come nei diversi Paesi. **La consulenza è spesso vista come un costo e non come un investimento in quanto risorsa per favorire la crescita.** Questa idea è anche il risultato di eccessi mediatici che hanno ritratto la consulenza come spreco, danno erariale nel caso della pubblica amministrazione. **La responsabilità dei media è quella di non aver mai fatto chiara distinzione tra buona consulenza e consulenza impropria, tra consulenza di mercato, in forma di impresa, e la consulenza delle persone fisiche** (al di là di rari casi di eccellenza).

Quando parliamo di consulenza ci riferiamo in modo esclusivo alle buone società di consulenza, al management consulting in forma di impresa.

Le imprese di consulenza non consumano valore, lo creano, garantiscono risultati migliori con un costo inferiore. E questo accade se chi ricorre alla consulenza, la sa scegliere.

La consulenza deve essere consapevole delle proprie capacità, deve sapere che la responsabilità è grande, che cambiare processi, culture, mentalità, significa incidere, modificare organizzazioni, che devono trovare un nuovo equilibrio. Con l'obiettivo di migliorare i risultati. Se la consulenza è in grado di dimostrare questo, tutto risulta più naturale, le imprese e la pubblica amministrazione si fanno accompagnare nel cambiamento e lo favoriscono. In questo

modo mezzi e intenti si declinano nel modo migliore e la trasformazione non fa paura.

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 fornire rapidamente elevata professionalità.

Accreditare la consulenza significa, al tempo stesso, essere pronti. Vi sono invece alcune debolezze che dobbiamo ricordare e che sono diffuse nei diversi paesi: sono l'aspetto dimensionale e l'internazionalizzazione. **La crescita dimensionale deve essere l'obiettivo di tutte le società di consulenza**, ma questo risultato è strettamente correlato, oltre che alla capacità di innovazione e di organizzazione, in particolare alla presenza sui mercati esteri. C'è una significativa sovrapposizione in tutti i Paesi tra il fatto che a crescere in fatturato siano le grandi società, le stesse che aumentano la quota di ricavi realizzati sui mercati esteri. Detto altrimenti: è impensabile che una società di consulenza voglia crescere se non aumenta la sua fascia di mercato al di fuori dei confini nazionali.

**Non dimentichiamo l'importanza del cliente.** L'aumento di consapevolezza da parte del cliente porta con sé una forte capacità di discriminazione all'interno dei servizi di consulenza, tra chi apporta valore al business e chi no, tra la consulenza organizzata e quella che non lo è: oggi la consulenza deve contestualizzare gli interventi, contribuire alla catena del valore.

Maggiore organizzazione, maggiore professionalità, il che è a sua volta sinonimo di maggiori qualità, talvolta anche etiche: tutto ciò viene riconosciuto e premiato dal mercato.

Per questo concludo con un invito: continuiamo sulla strada della professionalità, delle competenze, cerchiamo nuove idee. **Il mercato della consulenza non dipende solo dall'andamento economico generale, ma dalla proposta, appunto, di nuove idee, nuovi concetti e nuovi prodotti.**

In fondo è questo il nostro ruolo per lo sviluppo in Europa.