

**Studio  
domanda di  
consulenza PMI  
2023**



# SOMMARIO

<b>MODELLO DI RICERCA</b>	<b>4</b>
<b>DISEGNO CAMPIONARIO</b>	<b>5</b>
<b><u>ANALISI QUALITATIVA</u></b>	<b>7</b>
<b>SCENARIO</b>	<b>8</b>
1. Scenario di riferimento . . . . .	8
2. Temi caldi del prossimo triennio . . . . .	10
<b>L'ESPERIENZA DELLA CONSULENZA</b>	<b>12</b>
3. La Consulenza - fattori chiave e definizione . . . . .	12
4. La Consulenza - l'esperienza: aspettative attese e disattese . . . . .	13
<b>I CRITERI DI SCELTA DELLA CONSULENZA</b>	<b>15</b>
5. L'inserimento di una nuova figura professionale in azienda . . . . .	15
6. i criteri di scelta . . . . .	15
<b>LE SFIDE PER IL FUTURO DELLA CONSULENZA</b>	<b>17</b>
7. L'inserimento di una nuova figura professionale in azienda . . . . .	17
8. Le sfide per il futuro . . . . .	17
<b><u>ANALISI QUANTITATIVA</u></b>	<b>19</b>
<b>SCENARIO IN NUMERI</b>	<b>20</b>
9. Campione delle imprese intervistate . . . . .	20
10. Scenario economico azienda vs Scenario economico Italia . . . . .	21
11. Scenario economico azienda vs Scenario macro settori. . . . .	22
12. Scenario economico in cui opera l'azienda vs macro settori . . . . .	22
<b>LE STRATEGIE ADOTTATE PER FRONTEGGIARE LA SITUAZIONE INTERNAZIONALE</b>	<b>23</b>
13. Strategie adottate per fronteggiare la situazione internazionale. . . . .	23
<b>I TEMI CALDI DEL PROSSIMO TRIENNIO</b>	<b>25</b>
14. Temi caldi del prossimo triennio . . . . .	25
<b>LA VALUTAZIONE DELLA CONSULENZA</b>	<b>27</b>
15. Fruizione e percezione della consulenza. . . . .	27
16. La valutazione della consulenza . . . . .	28
17. Fruizione, percezione e valutazione della consulenza . . . . .	28
18. Valutazione delle performance - fattori chiave per area (scala 1-10) . . . . .	29
<b>LE AREE DI INTERVENTO DELLA CONSULENZA</b>	<b>31</b>
19. Aree di intervento della consulenza e scelta della società . . . . .	31
<b>CRITERI E CANALI DI SCELTA DELLA CONSULENZA</b>	<b>33</b>
20. Criteri di scelta della società di consulenza . . . . .	33
<b>ASPETTATIVE VERSO LA CONSULENZA</b>	<b>35</b>
21. Aspettative verso il consulente manageriale . . . . .	35
<b>CHI NON HA FATTO RICORSO ALLA CONSULENZA</b>	<b>36</b>
22. Motivazioni di chi non ha fatto ricorso alla consulenza . . . . .	36
<b><u>CONCLUSIONI</u></b>	<b>39</b>

# MODELLO DI RICERCA

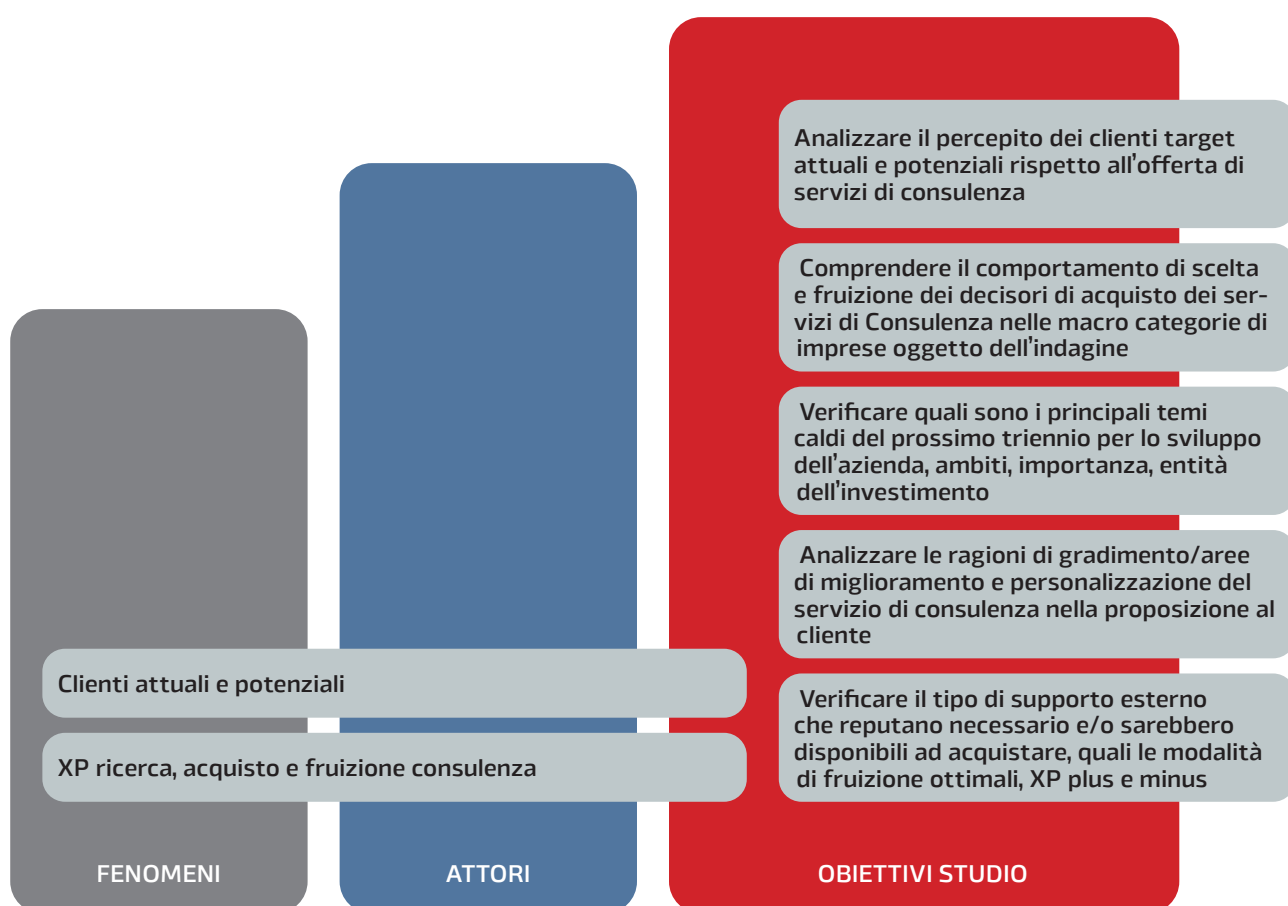


Figura 1

# DISEGNO CAMPIONARIO

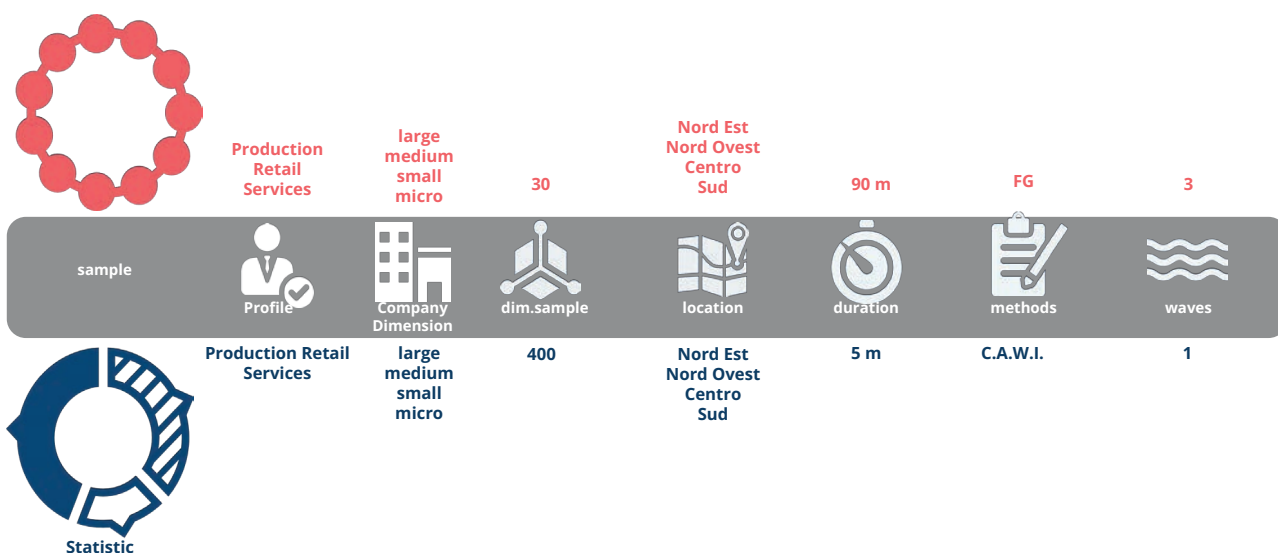


Figura 2





# ANALISI QUALITATIVA

---







# SCENARIO

## 1 SCENARIO DI RIFERIMENTO

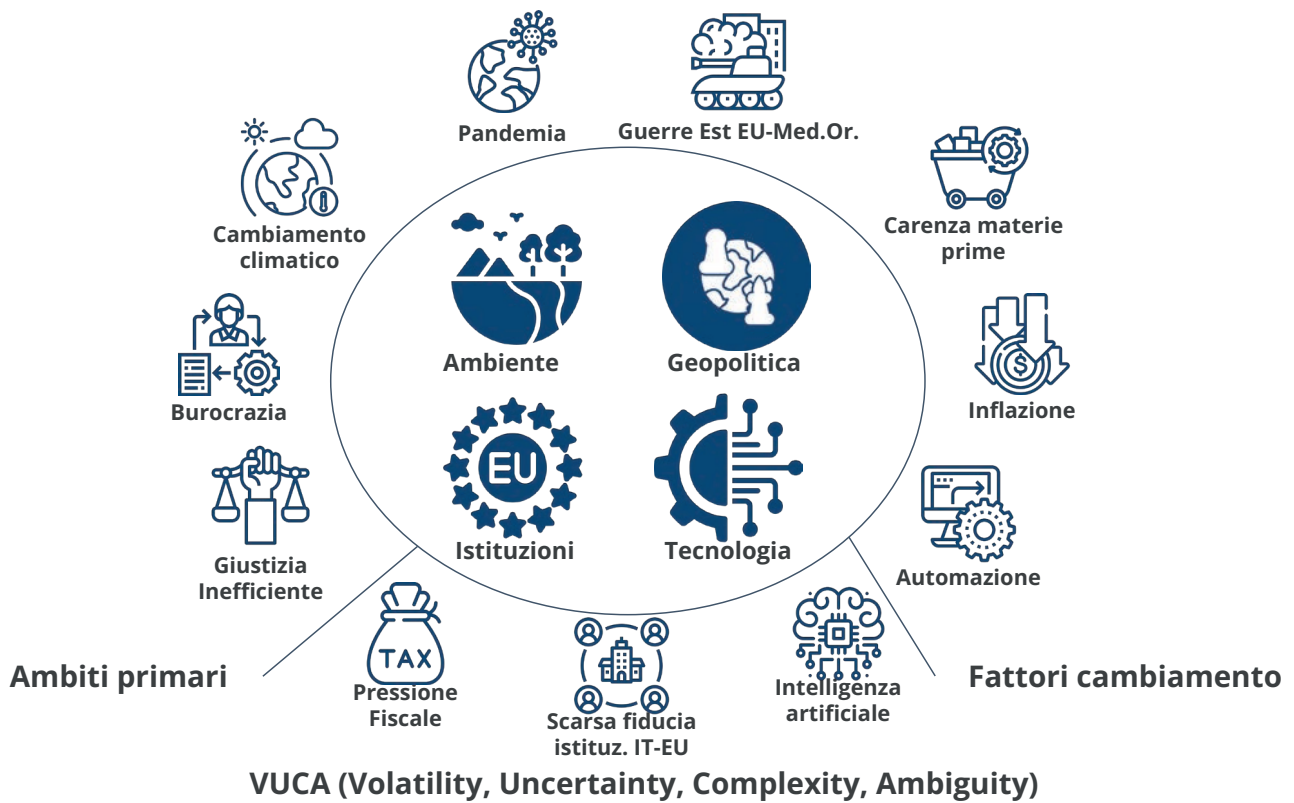


Figura 3





## I QUATTRO AMBITI DI CONTESTO

Dall'analisi emergono quattro grandi ambiti: tecnologico, geo-politico, istituzionale e ambientale che, interagendo tra loro, determinano lo scenario di riferimento all'interno del quale si muovono ed operano le imprese. Scenario che, come evidenzia questo ed altri studi, si caratterizza per VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity).

### Tecnologia

Rappresenta da sempre uno degli elementi propulsivi del sistema economico. Il vantaggio competitivo dell'innovazione tecnologica permette alle imprese di differenziarsi e prevalere sui competitors generando un potenziamento del sistema produttivo. L'**intelligenza artificiale**, fulcro oggi dell'innovazione, permette di approfondire correlazioni, fenomeni e presentare all'uomo conoscenze finora impensabili, grazie alla sua capacità di analisi di dati. Questa deve ancora dispiegare a pieno il suo potenziale e lo farà in modo ampio e pervasivo in molti ambiti produttivi e sociali. L'ottimizzazione e l'**automazione dei processi** ha già impattato in modo significativo in alcuni settori, come ad esempio la logistica che, spinta da fattori esogeni, come la crisi sanitaria e delle materie prime, è stata oggetto di una vera e propria rivoluzione, che estenderà i suoi effetti sull'intero sistema produttivo ed alle istituzioni. Fig. 3

### Istituzioni

L'Unione europea immaginata come un grande progetto di crescita civile ed economica di popoli mostra oggi i suoi limiti. Si è rivelata nel tempo solo un gigante burocratico che ha appesantito il già gravoso fardello delle istituzioni nazionali, lente, inefficienti e spesso lontane dalle realtà, dai cittadini e dal sistema produttivo. La burocrazia in questa visione delle organizzazioni pubbliche amplifica i suoi effetti e si moltiplica nei vari passaggi, rallentando il sistema Europa unita e le Nazioni che ne fanno parte, visione e progettualità. La **giustizia**, aspetto fondamentale del vivere collettivo, in particolare quella italiana, è lenta e lungi dall'essere garante di indipendenza, efficienza, obiettività ed equità. Non ultimo il costo che questi apparati pubblici, spesso autoreferenziali ed inefficienti, scaricano sui cittadini e sulle imprese, non soltanto in termini di pressione fiscale ma, anche, di adempimenti.

### Geopolitica

Costituisce da sempre, oggi più che mai, gli eventi recenti lo dimostrano, l'ambito di maggiore instabilità nello scenario globale, perché caratterizzato dall'intreccio di una molteplicità di situazioni contestuali le cui evoluzioni sono difficilmente preconizzabili. Le **guerre**, per eccellenza, rappresentano fattori di volatilità, incertezza, complessità e ambiguità. Quella in Europa, che pare essere in una fase di stasi e lontana da una soluzione, quella appena iniziata in Medio Oriente, che per la complessità dello scenario in cui si è generata è potenzialmente una "miccia" che, se non controllata, può degenerare in un conflitto su più fronti. In generale ci troviamo in una situazione che, se osservata in un'ottica geopolitica globale, ha già le caratteristiche di uno scontro tra blocchi contrapposti, asimmetrico, non convenzionale e su vasta scala. La **carenza di materie prime** caratterizza lo scenario ormai da oltre un triennio, in particolare, per quanto riguarda quelle che impattano sulla produzione di batterie e di tecnologia in generale. L'**inflazione** che si è innescata durante la crisi sanitaria continua, sostenuta dai mercati finanziari, fatica a rientrare, nonostante le politiche restrittive delle banche centrali occidentali.

### Ambiente

L'azione del genere umano e i suoi effetti sulla Terra tendono ad affermarsi come ambito rilevante, soprattutto alla luce delle conseguenze, in parte non ancora prevedibili, che questa comporta in termini di **cambiamento climatico** e, più in generale, sulla qualità della vita attuale e futura sul nostro pianeta.



## 2 TEMI CALDI DEL PROSSIMO TRIENNIO

### MERCATI



Figura 4

### IL FOCUS DELLE IMPRESE VERSO I MERCATI

I temi caldi “esterni” nell’agenda delle imprese rispetto ai mercati, sono tutti direttamente indirizzati a rispondere al consolidamento ed allo sviluppo del business in uno scenario, che indipendentemente dal mercato di riferimento, necessita di un approccio globale, olistico:

#### Sviluppo dei mercati

Inteso nella più ampia delle accezioni e delle tipologie di interventi. In primo luogo **R&D** ricerca e sviluppo di nuovi prodotti e servizi, in una logica di differenziazione rispetto alla platea dei competitors. Con la stessa ratio si muove il **marketing**, nel suo ruolo di mediazione con il mercato finalizzato al suo sviluppo, intervenendo su segmenti attuali e/o potenziali, sia sulle piazze interne che, in termini di internazionalizzazione dell’offerta, sui mercati europei o intercontinentali.

#### Consolidamento del Brand

È una delle azioni rilevanti nel contrasto alla concorrenza, all’incremento del ROI e per la stabilizzazione del business. Il lavoro immaginato su questo asset coinvolge tutte le principali direttrici. L’accrescimento della notorietà, della reputazione del marchio passano necessariamente attraverso la **comunicazione** e l’esperienza del cliente, costruendo e consolidando nel tempo una **relazione**.



## PRODUZIONE

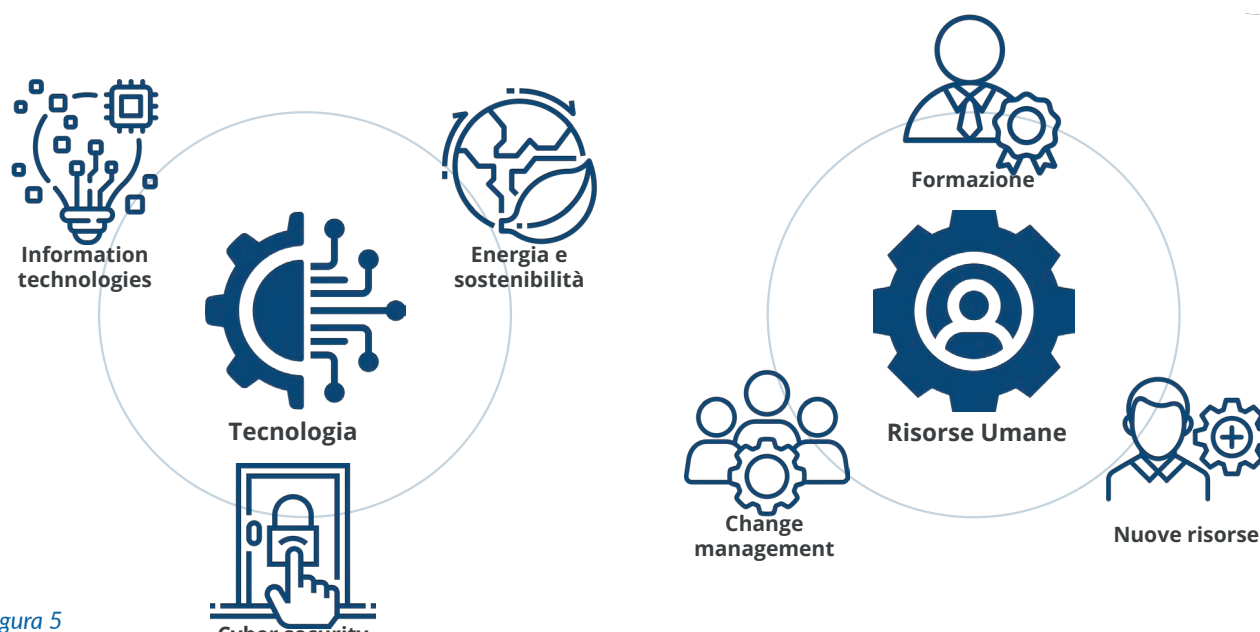


Figura 5

## IL FOCUS DELLE IMPRESE SULLA PRODUZIONE

I temi caldi relativi alla produzione ed alla gestione dell'azienda, si integrano, nella progettualità pluriennale, con i temi legati ai mercati. Tecnologia e Risorse umane sono due assets ritenuti strategici nello sviluppo e nel miglioramento dei processi produttivi.

### Tecnologia

Gli investimenti in quest'ambito riguardano l'**Information Technologies** soprattutto rivolte all'informatizzazione e all'**automazione** di processi, alla **sicurezza informatica** sia dal punto di vista attivo (firewall, IDS) che passivo, ovvero quella parte rivolta a garantire l'integrità del dato. Temi oggi trasversali a tutti i settori ed alle diverse dimensioni del business per l'aumentata necessità di gestire dati, processi e informazioni.

### Risorse umane

Rappresentano l'asset principale per fronteggiare l'instabilità dei mercati. Le direttrici di lavoro riguardano tutti i livelli del team: dal **management** al quale è richiesto di adottare un approccio più orientato alla flessibilità, più adattivo ad uno scenario e a dinamiche di mercato variabili, alla **selezione di nuove risorse** con un maggiore focus sulle soft skills, più facili da istruire e più adattabili ai cambiamenti. Altrettanto importante la **formazione** delle risorse presenti in azienda per adattarle alle nuove esigenze dell'impresa, del mercato e dei nuovi processi.





# L'ESPERIENZA DELLA CONSULENZA

## 3 LA CONSULENZA - FATTORI CHIAVE E DEFINIZIONE

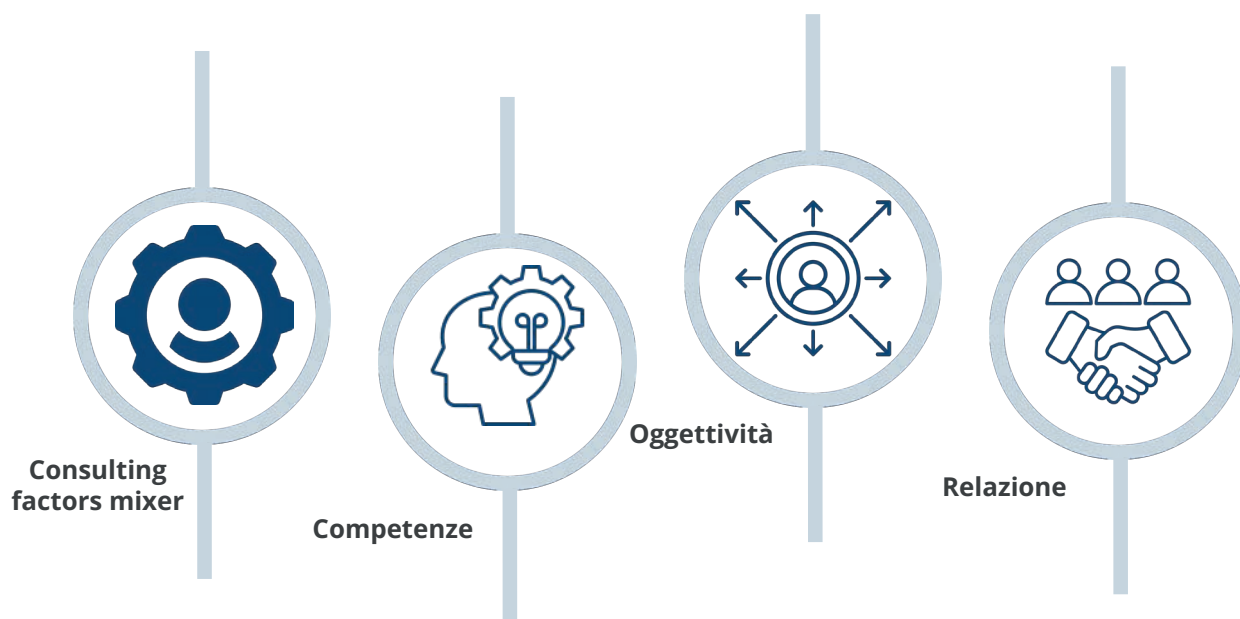


Figura 6

La definizione di consulenza non è univoca, questa sottintende al fatto che, diversi possono essere gli approcci e gli orientamenti ad essa da parte dell'azienda. Emergono però alcuni denominatori comuni che la caratterizzano, la cui modulazione determina metodi e criteri della singola impresa nel definire, immaginare e gestire la consulenza:

### Competenza

Viene esplicitata nell'ampia **esperienza**, nel **know how** in una accezione più operativa ovvero, nel saper fare, nonché nell'**approfondimento** e nell'**aggiornamento**.

### Relazione

Intesa come **alleanza**, visione condivisa, capacità di integrazione con il team aziendale a diversi livelli, dialogo, relazione personale, trasferimento di conoscenza, spiegazione, e/o in modo più organizzato, **istruzione** e formazione.

### Visione oggettiva

Terzietà, strumenti e posizioni essenziali per comprendere dinamiche altrimenti difficili da cogliere da parte di coloro i quali ne sono direttamente coinvolti. Requisiti chiave per avere e trasferire una proiezione strategica dell'attività da svolgere e dell'impresa da co-adiuvare.



4

## LA CONSULENZA - L'ESPERIENZA: ASPETTATIVE ATTESE E DISATTESE

*"La consulenza è per l'azienda un'occasione per confrontarsi, migliorarsi e crescere"*

*"Il consulente spesso si presenta come un tuttologo e non riconosce il suo ambito di specializzazione"*

*"Il consulente di valore comprende la realtà aziendale e il contesto di riferimento"*

*"Il consulente dovrebbe integrarsi più facilmente e diventare parte del team"*

*"La consulenza rappresenta un valore aggiunto che permette all'azienda di migliorarsi"*

*"È necessaria maggiore onestà intellettuale rispetto alle competenze realmente possedute"*

*"Il consulente riesce ad avere una visione terza, fondamentale per un'analisi più oggettiva"*

*"Dovrebbe avere una visione più ampia per comprendere al meglio lo scenario in cui operare"*

Figura 7



L'esperienza delle imprese rispetto alla consulenza, varia al crescere della dimensione aziendale. Bassa o nulla all'interno di piccole realtà economiche, estesa, variegata e consapevole all'interno di aziende più grandi. Non mancano però i denominatori comuni sui cui assi di riferimento si distribuiscono episodi più o meno positivi.

## Professionalità

intesa sotto una molteplicità di aspetti:

- **Onestà intellettuale** nel riconoscere competenze non possedute e nell'indirizzare l'azienda verso altre figure con l'effettivo know-how richiesto. **vs. Imbroglione.**
- **Esperienza nella consulenza** ovvero il possesso di metodi strutturati e consolidati che permettano di raggiungere il risultato, così come "case histories" nell'ambito specifico di business dell'azienda. **vs. Incompetenza e disorganizzazione.**
- **Specializzazione in un preciso ambito aziendale**, come ed esempio quello della strategia, dell'internazionalizzazione, etc... **vs. Tuttologia.**
- **Capacità manageriali:** leadership, abilità di gestione del progetto e capacità operative di intervento diretto e mirato su task specifici ove questo si renda necessario. **vs. Teorizzazioni, Esercizio di stile.**

## Relazione

intesa in un'accezione estesa ed articolata:

- **Ascolto:** come azione emotiva ed intellettuale per comprendere pienamente il linguaggio verbale e non verbale del team, permettendo la costruzione di legami significativi, conoscenza e aumento della stima e della fiducia reciproca. **vs Distanza, superficialità.**
- **Empatia:** capire in modo profondo ciò che l'imprenditore, il team, l'impresa, stanno vivendo in quel momento storico dell'azienda e/o rispetto a quel progetto. **vs Incomprensione, decontestualizzazione.**
- **Commitment:** ovvero, impegno, coinvolgimento, motivazione rispetto all'impresa, alle persone, al progetto ed ai risultati da raggiungere. **vs Disinteresse.**
- **Capacità di trasferire conoscenza** in modo da consentire all'azienda di "alzare l'asticella" rispetto a metodo, organizzazione e risultati. **vs Individualismo.**

## Obiettivi:

il raggiungimento di essi è frutto di una serie di passaggi cruciali:

- **Analisi del problema** in un quadro completo e articolato che comprende fattori sia esterni che interni. **vs Approssimazione.**
- **Progettazione** di ampio respiro che considera aspetti fondamentali come la visione dell'impresa, lo scenario di riferimento, la fase in cui si trova l'azienda, gli obiettivi da raggiungere e le risorse economiche ed umane a disposizione. **vs Improvvisazione, frammentazione.**

## Crescita

intesa sotto due principali accezioni:

- **Miglioramento delle performance** nell'ambito specifico del progetto di consulenza, attraverso KPI predefiniti e condivisi. **vs Stagnazione, fallimento.**
- **Progresso dell'azienda** in una visione olistica, come crescita esperienziale del modello, del know how e del suo team. Un salto quantico che non si limita al progetto ma che, in una consulenza di valore, va oltre la fattispecie. **vs Regresso.**





# I CRITERI DI SCELTA DELLA CONSULENZA

## 5 L'INSERIMENTO DI UNA NUOVA FIGURA PROFESSIONALE IN AZIENDA

Il “bisogno di competenze manageriali” dell’impresa può essere soddisfatto guardando in direzioni diverse tra loro: individuare e **formare una risorsa interna**, selezionare una **nuova figura** da inserire all’interno del team o acquisire le competenze dall’esterno attraverso la **consulenza**. Si tratta di una scelta importante per l’azienda, spesso non supportata da elementi chiari che le consentano di pervenire ad una decisione in modo del tutto consapevole.

Le modalità con le quali l’azienda perviene alla scelta sono importanti per comprendere quale tipo di approccio e quali siano le aspettative verso la soddisfazione di quel determinato bisogno.

L’iter di scelta della consulenza, in particolare nel caso delle PMI, e più in generale per tutte le imprese, al primo approccio con il nuovo consulente e/o con la società di consulenza, è assimilabile alla scelta di una nuova figura aziendale da inserire in un team, con tutto quello che ne consegue.

Questa valutazione vale, con i dovuti distinguo, anche nel caso delle grandi società di consulenza.

## 6 I CRITERI DI SCELTA



Figura 8



Le modalità, i processi, gli elementi di valutazione attraverso cui l'azienda, piccola o grande che sia, soddisfa il bisogno di competenza vanno visti attraverso un approccio olistico. Come si può osservare, i **criteri** utilizzati dalle imprese sono assimilabili a quelli di selezione di una risorsa per il team:

### Criteri Funzionali

ovvero le abilità tecniche, professionali e organizzative necessarie all'obiettivo da raggiungere:

- **Competenze:** idoneità e autorità nel trattare uno specifico tema e risolvere determinate questioni;
- **Analisi e progettazione:** il corretto approccio alla definizione degli aspetti da affrontare e del processo logico che definisce il piano di lavoro;
- **Investimento:** inteso nella sua accezione più ampia da parte dell'impresa, in termini di risorse umane, interne ed esterne, e finanziarie destinate al progetto;
- **Misurabilità:** la predisposizione di strumenti e definizione di indicatori che consentano ad ambo le parti di misurare il successo ottenuto;
- **Condivisione del rischio:** la definizione di un risk sharing sui risultati dell'attività, legato all'incentivazione del consulente.

### Criteri Sistemici

si riferiscono alle caratteristiche individuali e lavorano a livello di correlazioni, relazioni e interazioni fra le variabili funzionali di un sistema complesso quale è quello della consulenza nel rapporto con l'azienda.

- **Caratteristiche individuali:** a cominciare dall'auto-stima e dalla fiducia in sé stessi, elementi necessari per non farsi condizionare eccessivamente dalle opinioni altrui. A questi si aggiungono altri aspetti ritenuti fondamentali per un consulente come: autonomia, responsabilità, dedizione, autodisciplina, motivazione, curiosità, intraprendenza, creatività per la risoluzione dei problemi e la nascita di nuove idee che aumentino la produttività;
- **Doti sociali:** che, in primo luogo riguardano la capacità di adattamento in azienda in tempi brevi, considerate le modalità ed i tempi di intervento; Abilità di integrazione in un team di lavoro già esistente, senza generare tensione e attriti; Competenze e doti di comunicazione per esprimere le proprie idee in modo chiaro, diretto e costruttivo; Leadership capace di decidere, guidare l'azienda ed i membri del team e negoziare soluzioni rispetto a punti di vista ed esigenze diverse; Empatia, comprendere o sentire ciò che le altre persone del team vivono nell'esperienza progettuale e di saper interagire con esperienze e sensazioni altrui, creando relazioni e prevenendo problemi e conflitti.
- **Capacità metodologiche:** da applicare, innanzitutto nella pianificazione e organizzazione ottimale del proprio tempo lavorativo e del team di progetto. Capacità di fissare degli obiettivi e perseguirli con la massima determinazione; Gestione accurata e funzionale di informazioni e conoscenze al fine del raggiungimento delle mete prefissate; Resistenza allo stress generato dalla pressione e dalle difficoltà lavorative che possono nascere; Problem Solving, ovvero un approccio analitico e razionale che permette la risoluzione di problemi in tempi rapidi; Precisione e attenzione per i dettagli; Studio e aggiornamento sulle tendenze del settore per essere al passo con i tempi e le novità.

I **criteri sistemici**, da quanto emerso, costituiscono "l'**eccipiente**" degli aspetti funzionali ovvero, se correttamente gestiti, come per il "farmaco", hanno la funzione di facilitare l'assunzione della "medicina" da parte dell'organismo e quindi, anche per la consulenza, incidono sensibilmente sul risultato dell'intervento da parte del consulente.

L'insieme delle variabili funzionali e sistemiche costituiscono gli elementi di valutazione della "figura" consulenziale al momento della scelta ed impattano inoltre, in modo significativo, sul valore percepito dell'intera attività e sulla capacità del consulente di portare valore aggiunto. Fig. 8



# LE SFIDE PER IL FUTURO DELLA CONSULENZA

## 7 L'INSERIMENTO DI UNA NUOVA FIGURA PROFESSIONALE IN AZIENDA

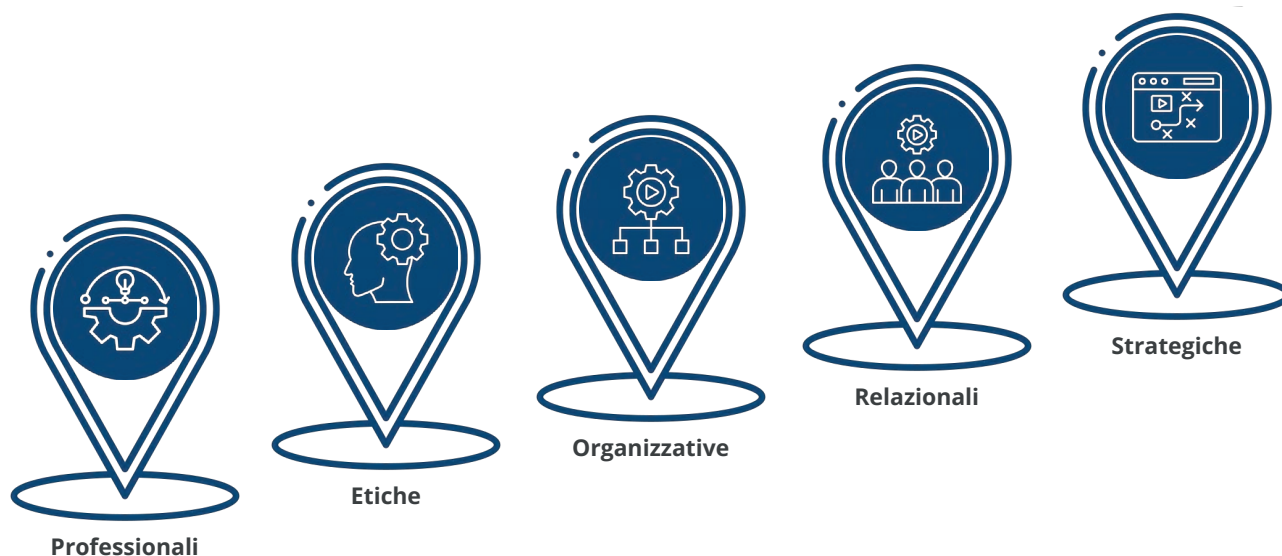


Figura 9

## 8 LE SFIDE PER IL FUTURO

Le sfide riguardano diversi ambiti e spingono il consulente verso una maggiore flessibilità e versatilità. Coerentemente con quanto emerso in diversi punti di questo studio, l'azienda, per fronteggiare scenari VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) deve essere adattiva, altrettanto, la figura del consulente esterno dovrà rispondere alla maggiore flessibilità e reattività richiesta dal mercato e dall'azienda. Le sfide per il futuro sono quindi:

- **Professionali:** hanno il loro focus su una maggiore specializzazione, sulla formazione continua finalizzata ad un aggiornamento sia tecnico, metodologico che tecnologico.
- **Etiche:** sono indirizzate principalmente verso una maggiore onestà intellettuale nel definire chiaramente i limiti delle proprie competenze e trasparenza nell'operato.
- **Organizzative:** definendo a priori strategie, obiettivi, metodi, tempi e risorse attraverso una progettualità chiara ed una pianificazione dettagliata. Mettendo a disposizione strumenti che consentano la misurabilità dei risultati su KPI stabiliti ed una valutazione costo beneficio e condivisione del rischio. Importante l'aspetto dell'assistenza post vendita che determina una diversa organizzazione del business model e la continuità del rapporto con il cliente.
- **Relazionali:** plasmazione della consulenza alla realtà aziendale. Customizzazione della progettazione e della consulenza al team di lavoro. Valorizzazione del fattore umano.
- **Strategiche:** guidate da un visione olistica, più ampia e programmata, costituendo di fatto, un nuovo punto di vista, meno accademico, più flessibile e modulabile ma, anche più organizzato. Fig. 9





# ANALISI QUANTITATIVA

---





# SCENARIO IN NUMERI

## 9 CAMPIONE DELLE IMPRESE INTERVISTATE

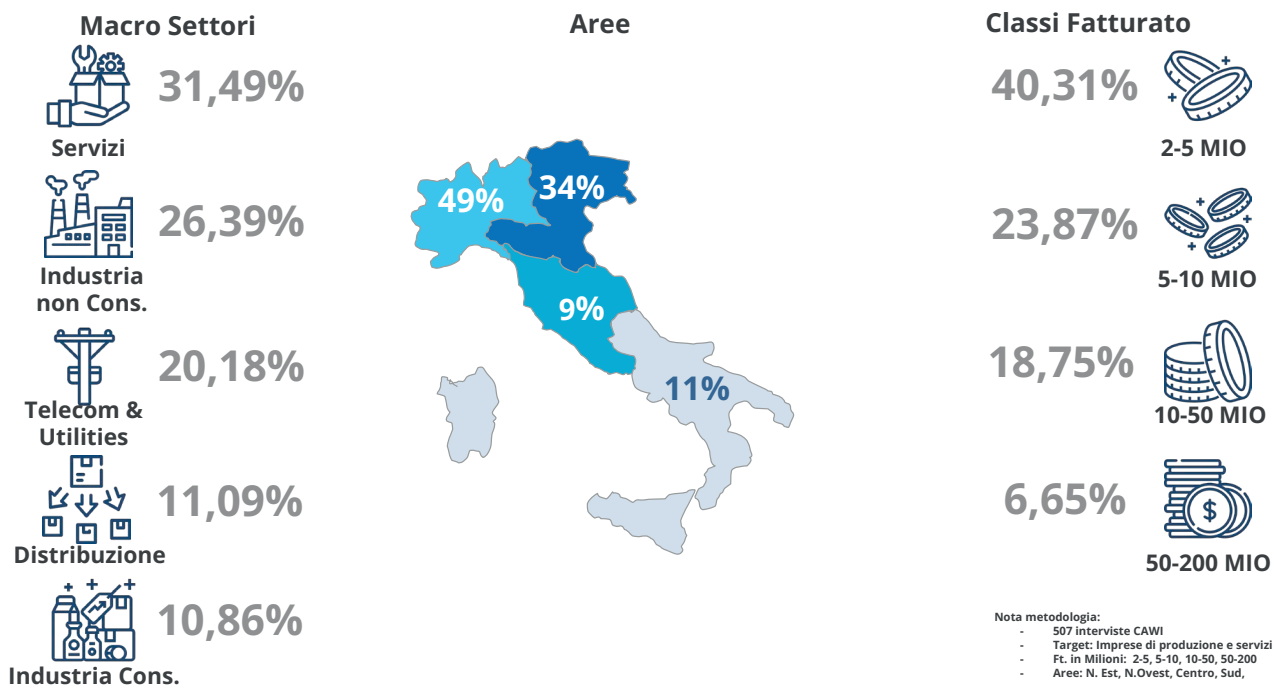


Figura 10



10

## SCENARIO ECONOMICO AZIENDA VS SCENARIO ECONOMICO ITALIA

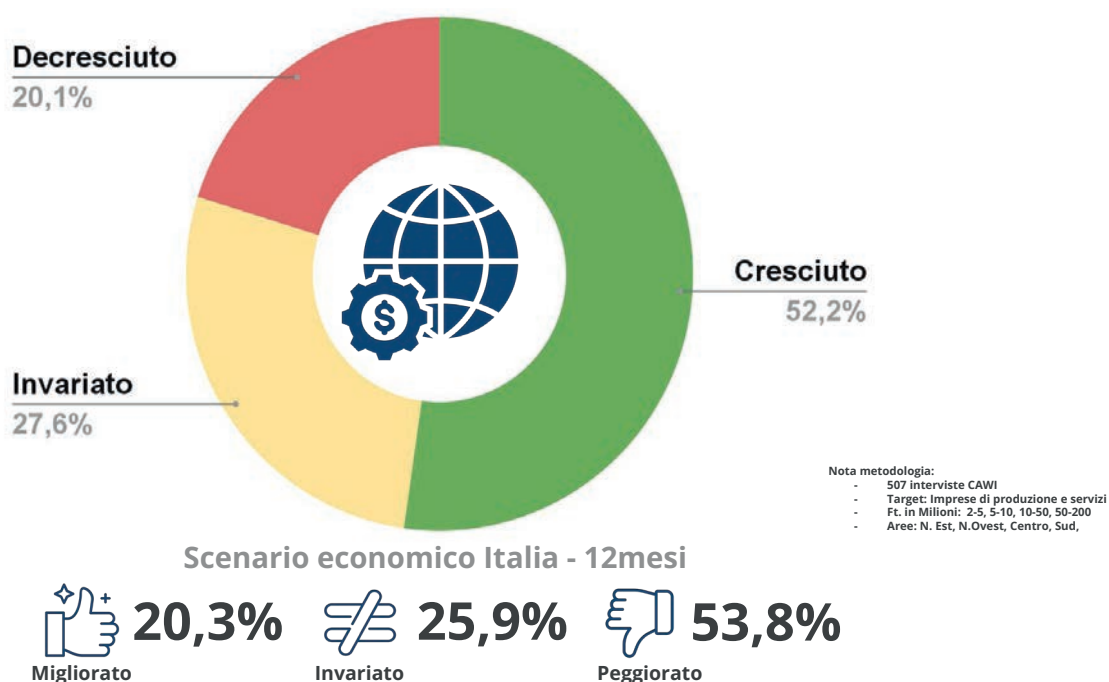


Figura 11

**11**

## SCENARIO ECONOMICO AZIENDA VS SCENARIO MACRO SETTORI

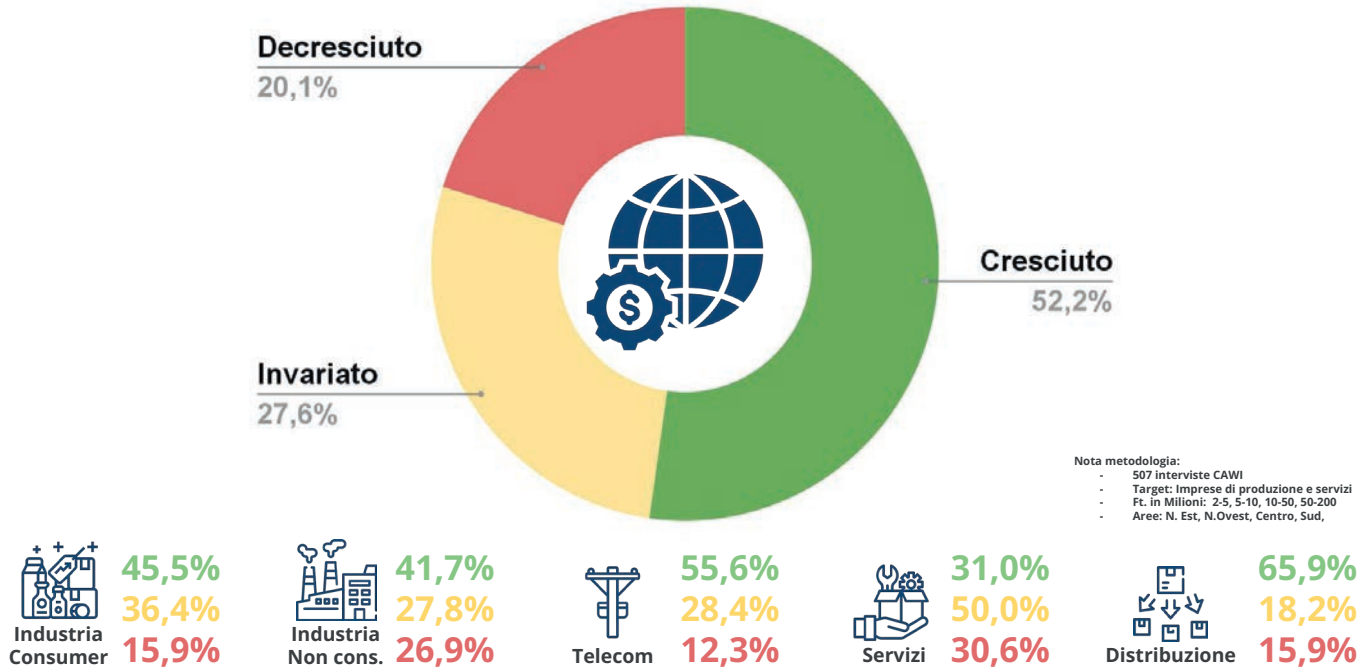


Figura 12

**12**

## SCENARIO ECONOMICO IN CUI OPERA L'AZIENDA VS MACRO SETTORI

### Il sistema Italia e i macro settori

**Situazione del Sistema Paese Italia e dell'Europa** è secondo le imprese, in deciso peggioramento nel corso degli ultimi 12 mesi. Ad influire su questa percezione è certamente lo scenario internazionale, negli ultimi anni appesantito da eventi di rilevanza e di impatto globale, le cui conseguenze sul nostro Paese sono evidenti ed in parte ancora non preconizzabili. Icone fig. 11

**Situazione economica settori produttivi:** Le imprese di produzione mostrano dati sensibilmente diversi, **le industrie consumer e non** hanno performances meno positive rispetto ad altri settori perché maggiormente gravati dai cicli finanziari e dalla limitata possibilità di scaricare l'aumento dei costi a valle della propria attività, in particolare quella industria che produce beni

non destinati direttamente al consumo. Diversamente, la **distribuzione** migliora le proprie performance, più degli altri settori, perché ha l'opportunità di far ricadere sul consumatore l'aumento dei prezzi dei beni. Simile la condizione delle telecomunicazioni e delle utilities che ribaltano direttamente sull'utente gli aumenti avendo tutti alla base beni a domanda inelastica. I **servizi** si collocano in una situazione "intermedia", rispetto a quanto evidenziato dai settori precedenti, con delle performances comunque positive. Nel complesso la **situazione economica delle imprese** negli ultimi 12 mesi è, per oltre la metà di esse, migliorata, poco più di un quarto la considera stabile e solo un'impresa su cinque la ritiene peggiorata. Icone fig. 12





# LE STRATEGIE ADOTTATE PER FRONTEGGIARE LA SITUAZIONE INTERNAZIONALE

## 13 STRATEGIE ADOTTATE PER FRONTEGGIARE LA SITUAZIONE INTERNAZIONALE



Figura 13



## PER AREA

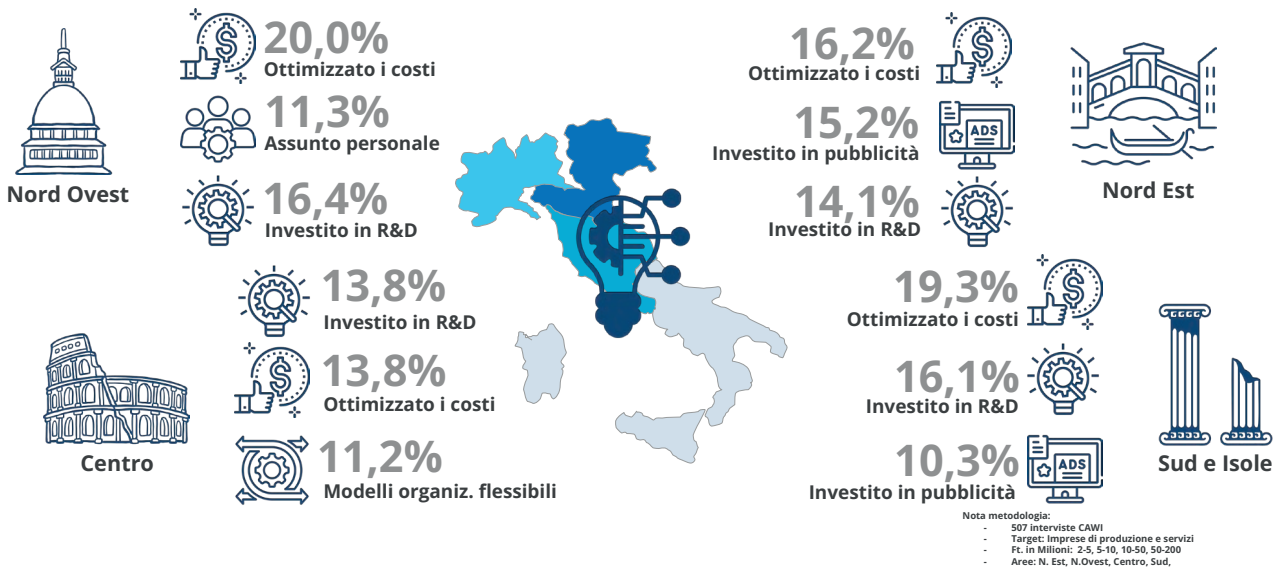


Figura 14

## PER FATTURATO

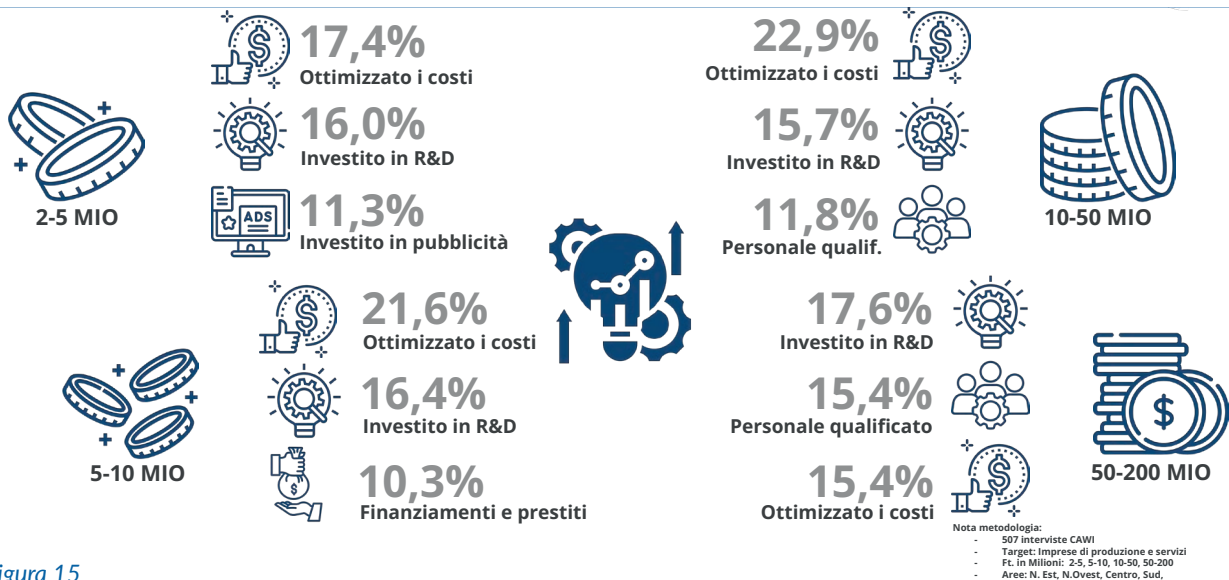


Figura 15

## UN SISTEMA FRAGILE E MUTEVOLE

Gli eventi geopolitici, ambientali, economici che hanno caratterizzato lo scenario internazionale negli anni recenti hanno avuto delle ricadute significative sulle imprese e sulla loro capacità competitiva. La domanda che ci siamo posti e che abbiamo rivolto ai manager è come le loro aziende hanno reagito per mantenere competitività e spesso sopravvivenza:

- Gli interventi più consistenti hanno riguardato lo **sviluppo del business** 32%, ed in particolare Ricerca & Sviluppo di nuovi prodotti e comunicazione.

- Il secondo gruppo di interventi ha riguardato l'ambito **amministrazione e finanza** 28,8%. Questi si sono concentrati principalmente sull'ottimizzazione dei costi e sul ricorso a finanziamenti per investimenti.
- Seguono gli interventi sulle risorse umane 26,7%, assumendo nuovo personale con qualifiche e skills più adeguate nell'approccio e nelle competenze a quanto richiesto dal mercato.



# I TEMI CALDI DEL PROSSIMO TRIENNIO

## 14 TEMI CALDI DEL PROSSIMO TRIENNIO

### MERCATI



Figura 16

\*Base 100 su figg. 16 e 17

### PRODUZIONE

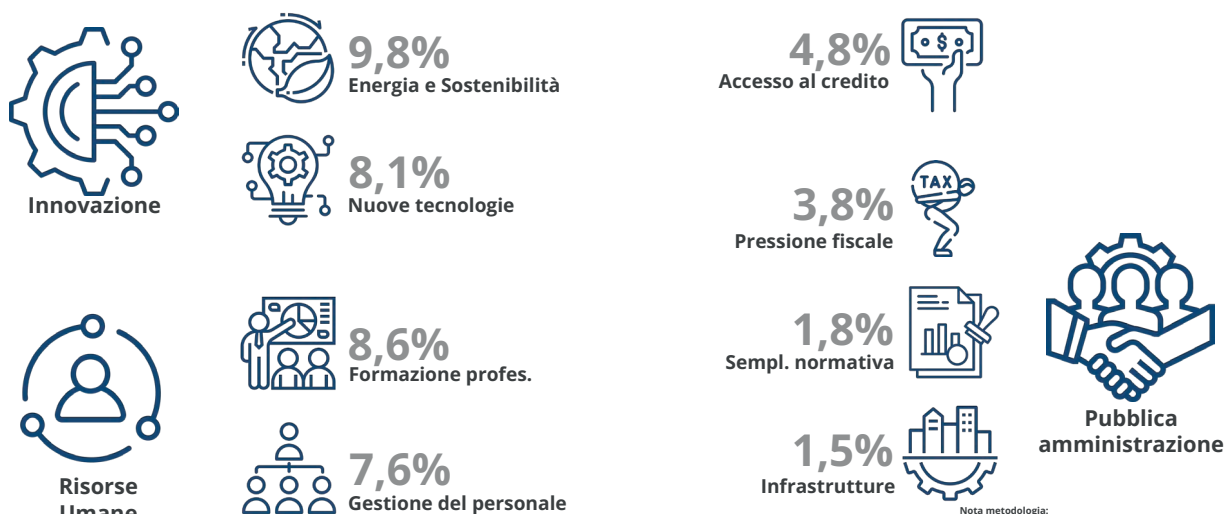


Figura 17



## PER FATTURATO



Figura 18

## IL FOCUS DELLE IMPRESE

Gli investimenti delle imprese nei prossimi tre anni sono ad ampio spettro, guardano sia allo sviluppo del business che alla produzione con l'obiettivo di rendere l'azienda più resiliente e reattiva ad uno scenario generale estremamente mutevole.

- Gli interventi volti allo **sviluppo dei mercati**, area significativa, costituiscono poco meno del 30%, sono concentrati verso lo sviluppo di nuovi modelli di business, di nuovi canali di vendita e nell'individuazione di mercati esteri affidabili ed in crescita economica.
- L'**ottimizzazione dei processi** risponde all'esigenza di rendere più performante l'intera macchina produttiva. Il 18,1% degli intervistati considera il controllo di gestione e l'ottimizzazione dei processi aziendali tra i temi caldi del prossimo triennio.
- L'**innovazione** è considerata da sempre un argomento chiave per molte imprese, soprattutto operanti in settori con un alto livello di competizione. Il 17,9% di esse ritiene l'innovazione dal punto di vista energetico, della sostenibilità e delle nuove tecnologie degli asset strategici.
- Fondamentale anche il ruolo del **sistema bancario** e con esso l'accesso al credito, argomento non di secondo piano per tutte le imprese. Figg. 16, 17 e 18

- Il tema delle **risorse umane** è centrale perché da esso dipende la realizzazione di buona parte degli obiettivi aziendali in tutti gli ambiti. Il 16,2% delle imprese coinvolte in questo studio investirà sia nella formazione che nella gestione del personale. Anche se non direttamente citato non è da trascurare il ruolo del placement.
- Il sistema produttivo del Paese non può prescindere dalla **Pubblica Amministrazione** spesso oggetto di critiche da parte delle imprese. Eccessiva pressione fiscale, normazione, burocratizzazione, lentezza, autoreferenzialità dell'apparato statale tendono ad indebolire e spesso a rendere vane le funzioni che questa dovrebbe avere inducendo gli intervistati a considerarla un handicap del sistema Paese ed in estrema ratio, un'entità ostile. Il 7,1% delle figure manageriali intervistate considera il settore pubblico un tema "caldo" su cui lavorare direttamente ed indirettamente attraverso l'associazionismo.
- Le **sinergie ed il networking** sono fondamentali per le imprese e vanno sviluppate in diversi ambiti: imprenditoriale, manageriale, di settore e di categoria. Costituisce un modo per le aziende di scambiare conoscenze e rafforzare il proprio ruolo e l'interlocuzione a livello istituzionale, 6,8%.



# LA VALUTAZIONE DELLA CONSULENZA

## 15 FRUIZIONE E PERCEZIONE DELLA CONSULENZA

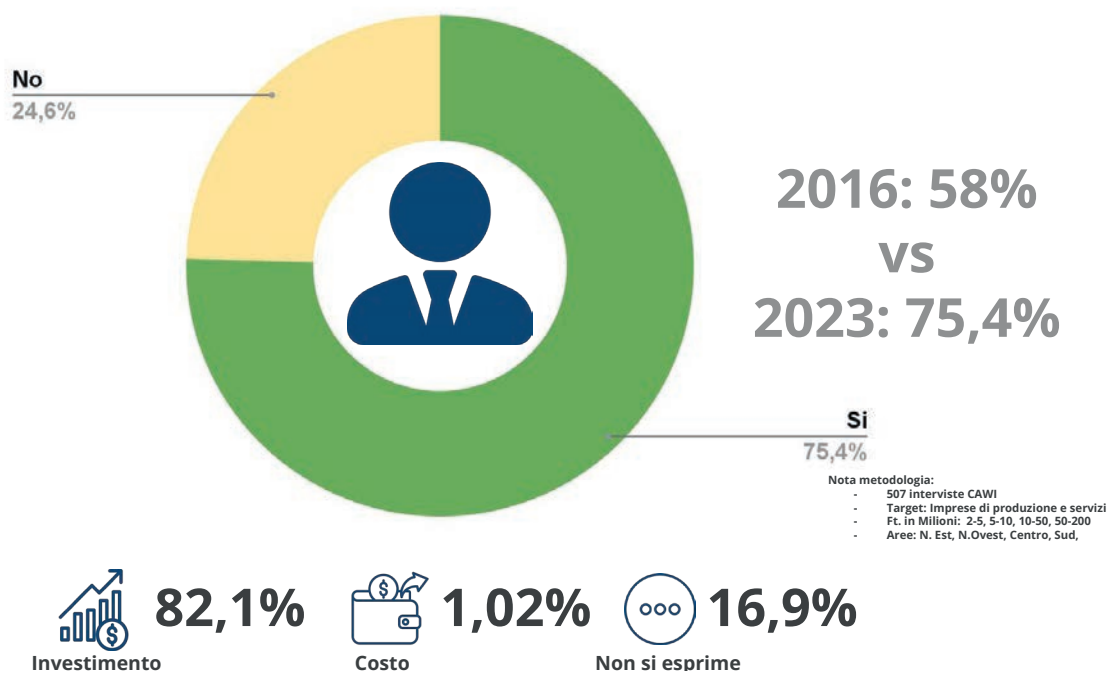


Figura 19





## 16 LA VALUTAZIONE DELLA CONSULENZA

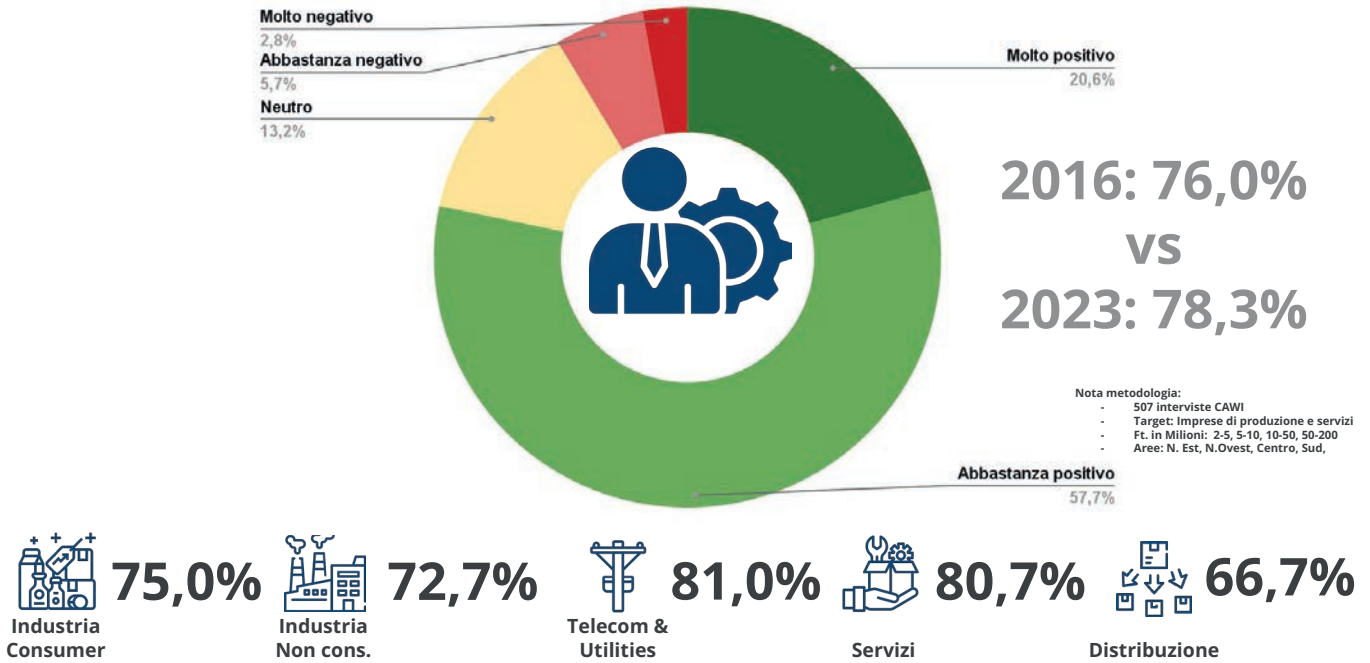


Figura 20

## 17 FRUIZIONE, PERCEZIONE E VALUTAZIONE DELLA CONSULENZA

### Utilizzo e valutazione

Il ricorso alla consulenza ha avuto nel corso di questi anni una significativa crescita: l'indagine svolta da Doxa per Assoconsult indicava che il 58% delle imprese ne aveva fatto ricorso nel corso dei due anni precedenti. Oggi, questo dato sale di ben 16,6 punti percentuali. Da sottolineare come l'82% considera la consulenza un investimento. Icone fig.19

Le variabili alla base di questa tendenza, alla luce di quanto emerso in questo studio sono due:

- L'instabilità dello scenario geopolitico ed economico e l'instabilità da esso generata sui mercati ha indotto le imprese ad affidarsi maggiormente ad

esperti per supportare il processo decisionale in diversi ambiti.

- La necessità di avere un rosa di competenze più ampia ed interdisciplinare, che in passato, dettata da un approccio olistico alla gestione aziendale.

In crescita anche la **valutazione della consulenza** rispetto allo studio del 2016 di oltre 2 punti percentuali. Complessivamente il livello di soddisfazione generale e nei singoli settori è molto elevato. Poco meno dell'80% dei manager valuta molto o abbastanza positivamente la consulenza. Solo l'8,5% esprime giudizi negativi mentre il 13% circa si esprime in modo neutro. Fig. 20



18

# VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE - FATTORI CHIAVE PER AREA (SCALA 1-10)



Nota metodologica:

- 507 interviste CAWI
- Target: Imprese di produzione e servizi
- Ft. in Milioni: 2-5, 5-10, 10-50, 50-200
- Aree: N. Est, N.Ovest, Centro, Sud,

Figura 21



Nota metodologica:

- 507 interviste CAWI
- Target: Imprese di produzione e servizi
- Ft. in Milioni: 2-5, 5-10, 10-50, 50-200
- Aree: N. Est, N.Ovest, Centro, Sud,

Figura 22



## PER AREA

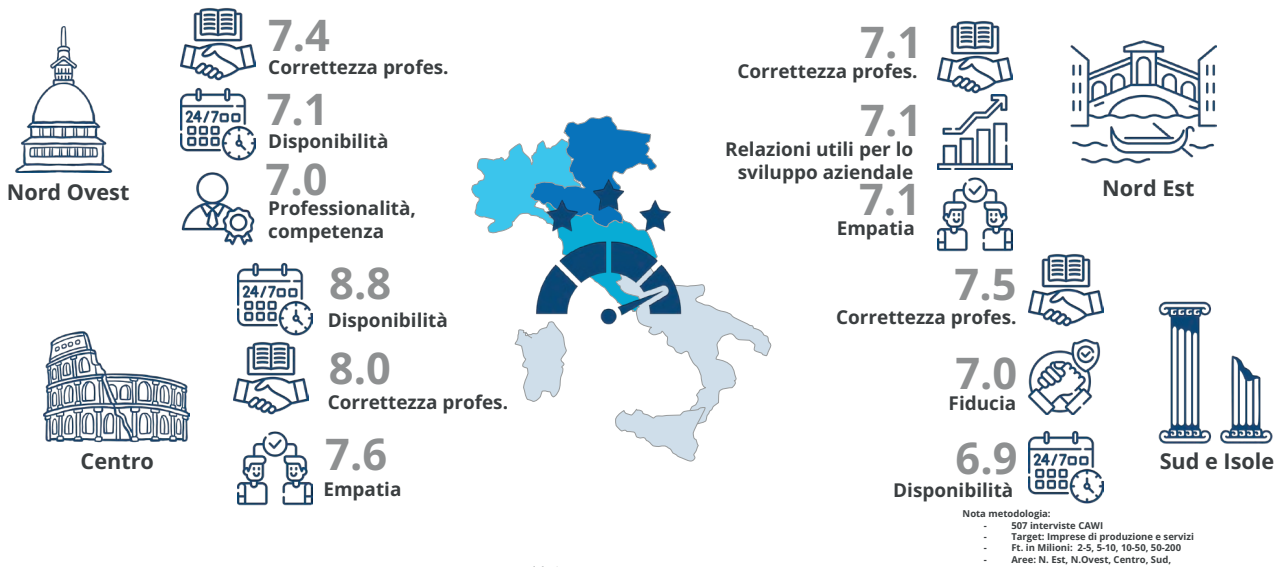


Figura 23

## PER FATTURATO



Figura 24

## GIUDIZIO COMPLESSIVO

I fattori chiave della consulenza ricevono complessivamente una buona valutazione. Per consentire al lettore una distinzione dei giudizi li classifichiamo in tre aree >6,5 buoni, >> 5,5 e 6,5 sufficienti e <5,5 insufficienti:

- **Buoni** risultano ben 7 fattori chiave su 16, tra questi spiccano, correttezza professionale, disponibilità e fiducia che vengono valutati da 6.8 in su.

- **Sufficienti**, rientrano in questa valutazione 6 fattori chiave, tra questi, umiltà e senso di responsabilità, flessibilità e proattività.
- **Insufficienti** vengono valutati solo tre dei sedici fattori chiave tra cui, il rispetto dei tempi, la presenza dei consulente in azienda ed il costo. Da considerare che questo va sempre valutato nel rapporto risultato/prezzo e più globalmente nella percezione del servizio. Figg. 21 e 22



# LE AREE DI INTERVENTO DELLA CONSULENZA

19

## AREE DI INTERVENTO DELLA CONSULENZA E SCELTA DELLA SOCIETÀ

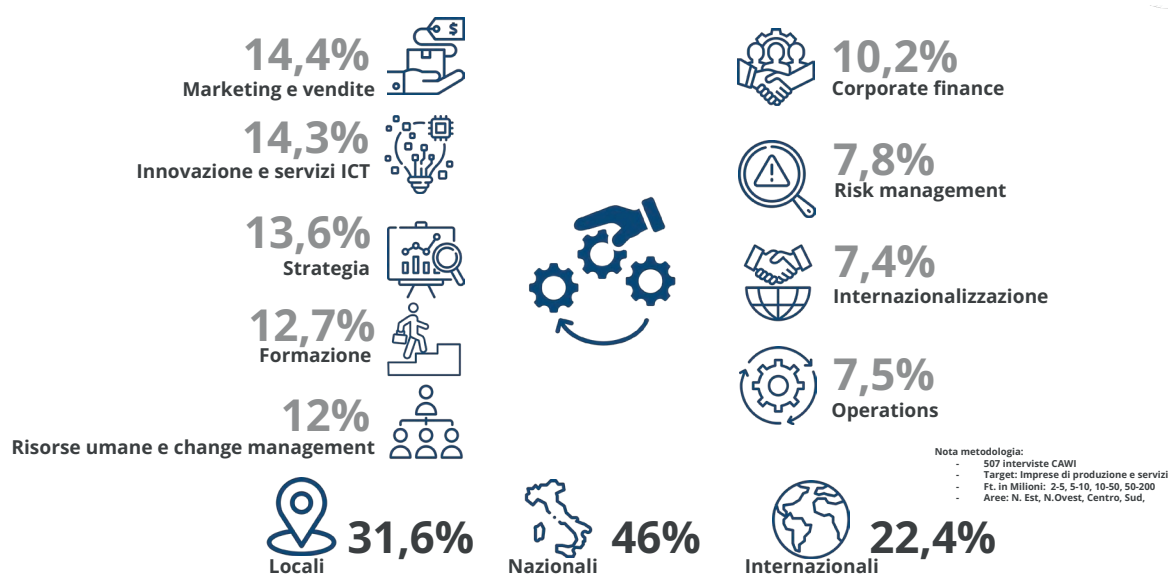


Figura 25



## AREA

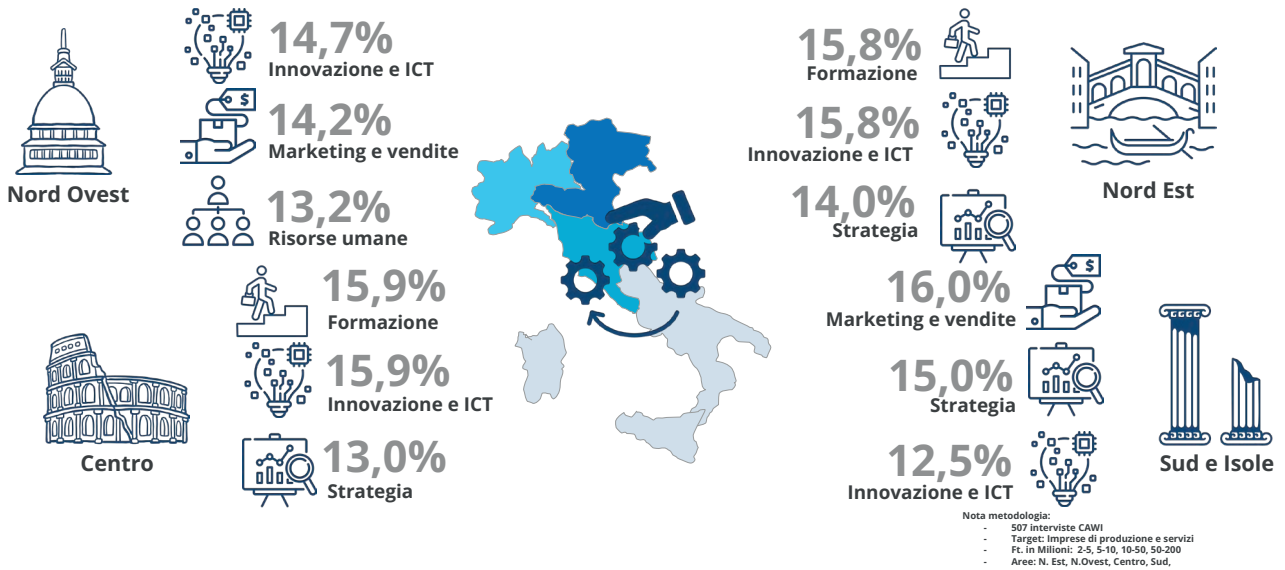


Figura 26

## FATTURATO

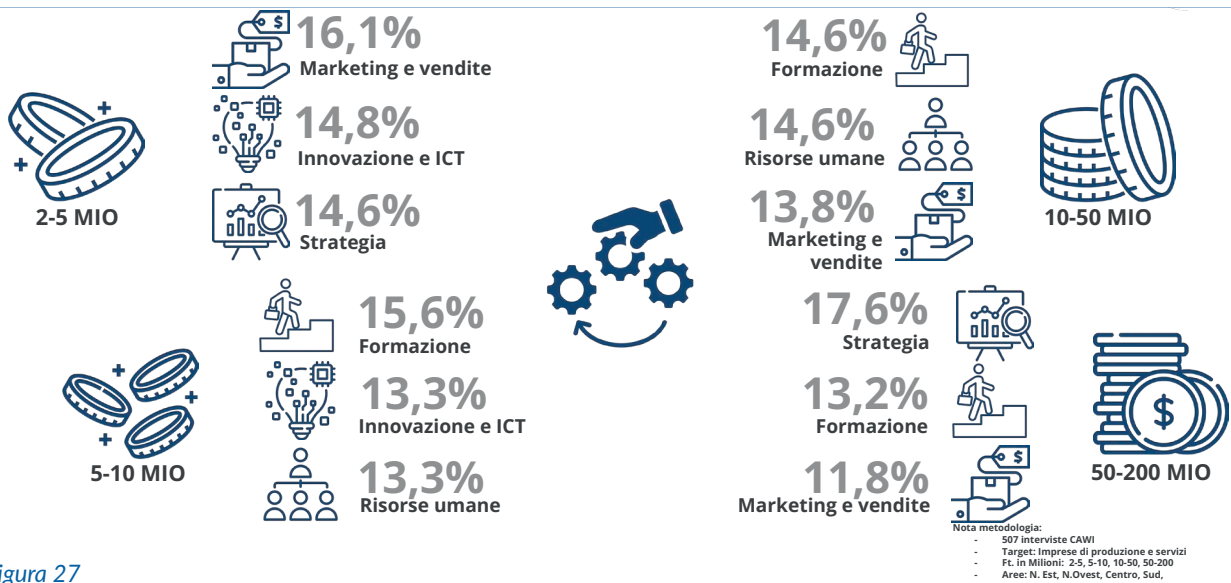


Figura 27

## TIPOLOGIA DI ASSISTENZA DA PARTE DELLA CONSULENZA

Tra le tipologie di interventi richiesti la leadership è mantenuta da tempo ed in modo saldo da: marketing e vendite, ICT e consulenza strategica. Seguono due ambiti importantissimi, la gestione delle risorse umane e la formazione. Chiudono la classifica, corporate finance, Risk management, Internazionalizzazione ed operations. Fig. 25

- **Are geografiche:** la fig.26, evidenzia delle differenze significative dettate principalmente da due diversi fattori: le vocazioni produttive delle aree e la dimensione media delle imprese.

- **Dimensione per fatturato:** anche se di dimensioni diametralmente opposte, le piccole e le medio grandi sono accomunate da una domanda di consulenza indirizzata verso marketing e vendite e strategia. Le medio piccole e le medie sono accomunate da indicatori che riguardano direttamente le risorse umane e la formazione. Questo evidenzia una ciclicità dei bisogni aziendali nei diversi momenti della vita di un'impresa e della sua crescita. Fig. 27





# CRITERI E CANALI DI SCELTA DELLA CONSULENZA

## 20 CRITERI DI SCELTA DELLA SOCIETÀ DI CONSULENZA



Figura 28



Figura 29

Nota metodologica:

- 507 interviste CAWI
- Target: imprese di produzione e servizi
- Ft. in Milioni: 2-5, 5-10, 10-50, 50-200
- Aree: N. Est, N.Ovest, Centro, Sud,

Nota metodologica:

- 507 interviste CAWI
- Target: imprese di produzione e servizi
- Ft. in Milioni: 2-5, 5-10, 10-50, 50-200
- Aree: N. Est, N.Ovest, Centro, Sud,



## FATTURATO

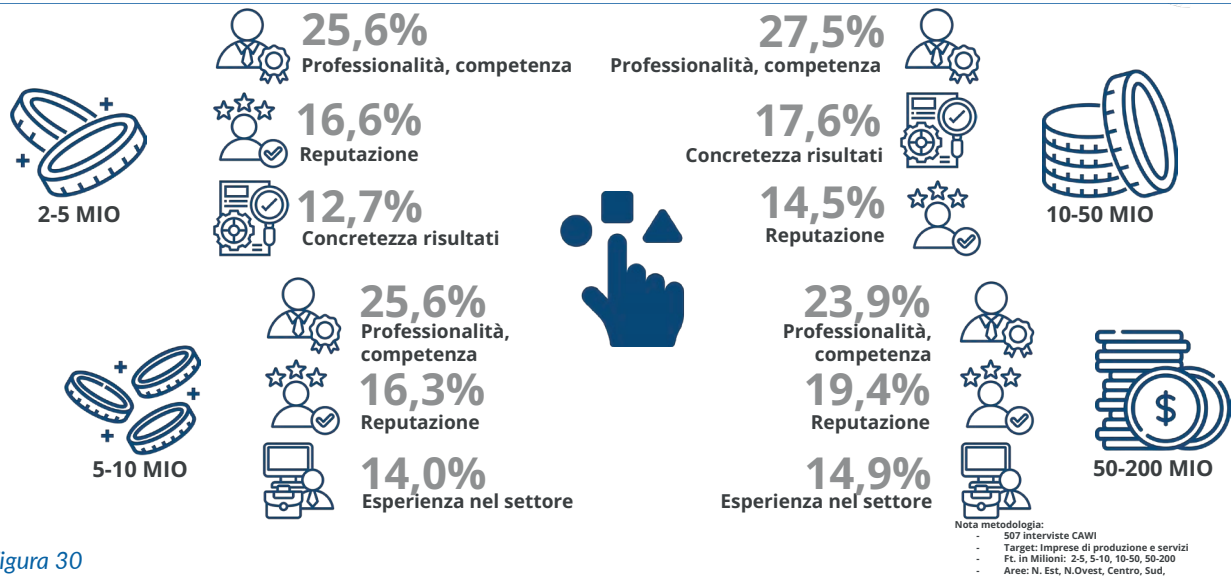


Figura 30

## I QUATTRO CRITERI CHIAVE

I criteri di scelta principali come si evidenzia dal grafico di fig. 30, sono tendenzialmente trasversali alle diverse dimensioni aziendali. I quattro pilastri della scelta sono:

- **Professionalità e competenza**, al primo posto per tutte le imprese, la mancanza di questo presupposto farebbe venire meno la condizione di base per la consulenza.
- **Reputazione del consulente**, veicolata in diversi modi, da quelli istituzionali a quelli più efficaci come il referral da passa parola.
- **Esperienza nel settore**, unanimemente ritenuto requisito essenziale per poter intervenire attraverso l'attività di consulenza.

- **Concretezza dei risultati raggiunti** nelle esperienze precedenti e nella progettazione e nella predisposizione degli strumenti di valutazione di quelli per i quali è chiamato ad intervenire.

I canali attraverso cui raccogliere informazioni e referral sul consulente, fig. 29, sono prevalentemente rappresentati dal passaparola di amici colleghi ed altre aziende 41,4%, da internet 30,2% e dalla conoscenza pregressa del consulente per progetti precedenti o legata ad altri ambiti 29,4%.



# ASPETTATIVE VERSO LA CONSULENZA

## 21 ASPETTATIVE VERSO IL CONSULENTE MANAGERIALE



Figura 31

Nota metodologica:  
 - 507 interviste CAWI  
 - Target: Imprese di produzione e servizi  
 - Ft. in Milioni: 2-5, 5-10, 10-50, 50-200  
 - Aree: N. Est, N.Ovest, Centro, Sud,



Figura 32

Nota metodologica:  
 - 507 interviste CAWI  
 - Target: Imprese di produzione e servizi  
 - Ft. in Milioni: 2-5, 5-10, 10-50, 50-200  
 - Aree: N. Est, N.Ovest, Centro, Sud,

## PROSPETTIVE AMPIE E DIVERSIFICATE

Come mostra il grafico di fig. 31; le aspettative verso la consulenza sono molto ampie e diversificate, ma le prime cinque sintetizzano in maniera efficace cosa le imprese ed i manager si aspettano da una figura o da una società di consulenza.

- **L'esperienza, la professionalità e la competenza** che gli permettono di affrontare in modo deciso il progetto da portare avanti.
- **La capacità di risolvere i vari problemi** ai quali l'implementazione del progetto può andare incontro.
- **Un approccio proattivo** che rende operativo, dinamico e funzionale il progetto.



# CHI NON HA FATTO RICORSO ALLA CONSULENZA

22

## MOTIVAZIONI DI CHI NON HA FATTO RICORSO ALLA CONSULENZA



Nota metodologia:  
 - 507 interviste CAWI  
 - Target: Imprese di produzione e servizi  
 - Fz. in Milioni: 2-5, 5-10, 10-50, 50-200  
 - Aree: N. Est, N.Ovest, Centro, Sud,

Figura 33

### LE MOTIVAZIONI

Come mostrato dal grafico di fig. 19, il 24,6% delle imprese intervistate non ha fatto ricorso alla consulenza. All'interno di questa percentuale le motivazioni che hanno indotto imprese e manager a non ricorrervi si possono dividere in tre aree:

- **Non l'ha ritenuta necessaria**, almeno nel lasso di tempo considerato dei due anni che, se sommato al "non sa" raggiunge il 46,7%
- **Ha fatto ricorso a risorse interne**, 34,4%, assumendo figure specializzate o facendo formazione ai manager attualmente in organico all'azienda.
- **Scarsità di risorse e esperienze negative ottenute** rispettivamente il 13,3% ed il 5,6%. Da notare che la preclusione derivata da esperienze non positive è assai limitata. Fig. 33









# CONCLUSIONI



## LA GRANDE OPPORTUNITÀ DEL CAMBIAMENTO

La consulenza di direzione viene premiata dal lavoro fatto nel corso degli anni sul piano organizzativo, professionale, tecnologico, da una crescita costante del fatturato e della sua importanza nel sistema produttivo nazionale. Incontra, da parte delle imprese, una più moderna cultura aziendale e la maturata necessità di una gestione più professionale ed efficiente di aspetti specifici. Fattori che hanno indotto ad un aumento della domanda di figure manageriali esterne in quanto garanti di un maggiore focus, competenze e commitment rispetto ai progetti di sviluppo aziendale in cui sono coinvolte. Emergono ulteriori opportunità di efficientamento dell'azione della consulenza dal mi-

glioramento della "relazione", aspetto fondamentale nella gestione del lavoro nel coinvolgimento, nella motivazione del team e nel trasferimento di conoscenza.

Il permanere e per molti versi l'accentuarsi di uno scenario globale caratterizzato da volatilità, incertezza, complessità e ambiguità ha indotto le aziende a cercare soluzioni che garantiscano, continuità, flessibilità, adattabilità in tutti gli ambiti aziendali. Questa ricerca di soluzioni e di approcci ha riguardato tecnologia, mercato, ma soprattutto le risorse umane, sia esse interne che esterne all'azienda.

## UNA MAGGIORE ATTENZIONE ALLA SCELTA DEL CONSULENTE

Il cambiamento che le aziende hanno messo in atto nell'organizzazione ha riguardato soprattutto i criteri, le modalità, i processi attraverso cui l'azienda, piccola o grande che sia, soddisfa il bisogno di competenza alla luce di un approccio più fermo ed esigente necessario a contrastare adeguatamente l'evoluzione del mercato.

La figura consulenziale, per sua natura e per il ruolo che le viene attribuito, deve soddisfare aspettative più elevate da parte delle imprese riguardo alle competenze manageriali possedute. Vengono prese in considerazione sia le abilità funzionali ovvero, le capacità

tecniche, professionali e organizzative necessarie all'obiettivo da raggiungere che quelle sistemiche, riferite alle caratteristiche individuali, relazionali, empatiche e di leadership. Queste ultime sono oggetto di particolari attenzioni nella valutazione delle imprese in quanto costituiscono "l'eccezionale" degli aspetti funzionali ovvero, se correttamente gestiti hanno la funzione di facilitare l'azione del consulente, incidendo sensibilmente sul risultato dell'attività svolta. L'armonizzazione di questi due aspetti, funzionali e sistemici, impatta inoltre, in modo significativo, sul valore percepito dell'intera attività e sulla capacità del consulente di portare valore aggiunto.

## LA NUOVA FIGURA DEL CONSULENTE 5.0

In sintesi possiamo affermare che si apre una moderna e potenzialmente proficua era per la consulenza di direzione che guarda alla capacità dei consulenti di saper cogliere le opportunità legate alla situazione geopolitica internazionale ed all'evoluzione delle aspettative da parte delle imprese.

Si prefigura una nuova e diversa figura manageriale, che potremmo definire "Consulente 5.0", in grado di

unire e armonizzare capacità funzionali e sistemiche. Conciliare quindi, competenze, professionalità con doti di leadership, commitment, rispetto della visione aziendale e del team. Abile nel progettare percorsi misurabili nel medio lungo termine su temi di ampio respiro e gestire interventi più brevi, efficaci, efficienti e mirati.

# NOTE

---

---





#### CREDITI FOTOGRAFICI

Copertina foto di Malena Gonzalez Serena su Unsplash

p. 6-7 - foto di Clark Van Der Beken su Unsplash

p. 18-19 Foto di Clark Van Der Beken su Unsplash

p. 37 foto di Omar Flores su Unsplash

P. 38-39 foto di Photo Boards su Unsplash

**feaco**


European Federation of Management Consultancy Associations



**CONFINDUSTRIA**



 **Assoconsult**  
Viale dell'Astronomia, 30 - 00144 Roma

 Tel. 06 97616704

 [info@assoconsult.org](mailto:info@assoconsult.org)



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