



CONFINDUSTRIA

ASSOCCONSULT

**La domanda di consulenza manageriale da
parte delle pmi italiane**

Stato dell'arte e prospettive

Roma, 9 Giugno 2016

Doxa

Abbiamo intervistato un campione di 408 titolari e manager di imprese italiane – con fatturato compreso tra 5 e 200 milioni di euro – per indagare lo scenario economico in cui operano le aziende italiane e il ruolo della consulenza manageriale.

**Lo scenario economico in cui
operano le aziende**

Sebbene si inizi a intravedere un miglioramento della situazione economica italiana, le aziende operano in un contesto ancora segnato dalla crisi economico-finanziaria iniziata nel 2008.

La gestione ordinaria è condizionata da:

**il livello di burocratizzazione
la pressione fiscale sull'impresa
i tempi del recupero crediti
la solvibilità dei clienti**

Lo scenario economico

La situazione economica generale dell'Italia negli **ultimi 12 mesi** è ...



Nel 2016, la situazione economica dell'Italia ...



1 intervistato su 2

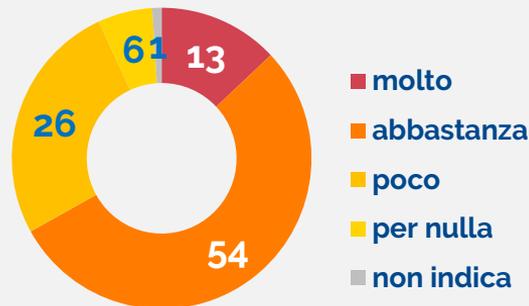
ritiene che la situazione economica dell'Italia sia stabile e si manterrà tale nel 2016 (stesso risultato per il 2015)

1 intervistato su 3

ritiene che ci sarà un miglioramento della situazione economica del Paese nel 2016 (dato più positivo rispetto al 2015)

La crisi economica: gli effetti sulle imprese

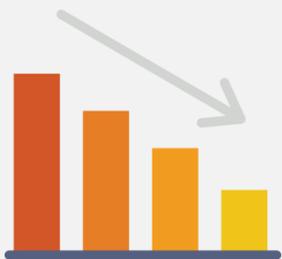
L'azienda ha risentito della crisi economica/finanziaria...



93% delle aziende intervistate **ha risentito della crisi economica-finanziaria** iniziata nel 2008.

67% ne ha risentito **“molto/abbastanza”**

Effetti della crisi economica sulle aziende



mancati pagamenti dalla vendita dei prodotti/servizi (**28%**)

tempi di pagamento troppo lunghi (**27%**)

riduzione del numero di **clienti** (**27%**)

difficoltà di accesso al credito (**26%**)

riduzione della **produzione** (**22%**)

aumento dei costi di gestione e produzione (**19%**)

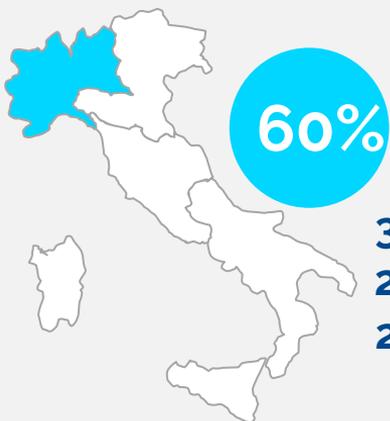
aumento della concorrenza (**18%**)

aumento dei debiti (**12%**)

Come conseguenza, le aziende hanno **ridotto** anche il **numero di dipendenti (25%)**.

La crisi economica: gli effetti sulle imprese

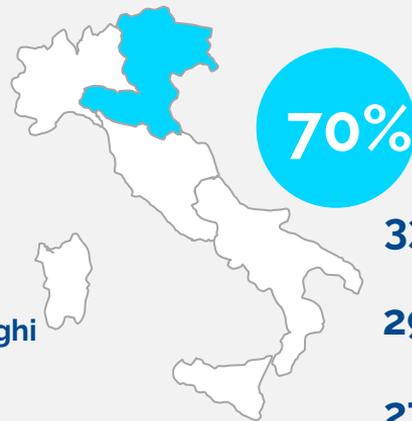
analisi per area geografica



delle aziende intervistate **hanno risentito "molto/abbastanza"** della crisi economica

- 32% riduzione numero clienti
- 24% difficoltà di accesso al credito
- 23% tempi di pagamento troppo lunghi

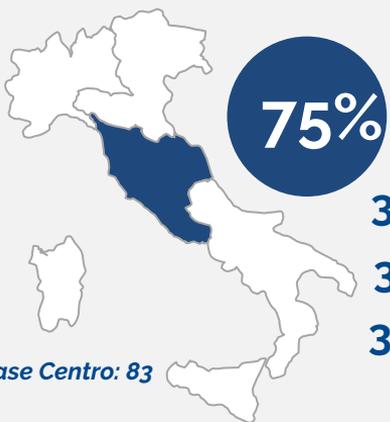
Base Nord Ovest: 135



delle aziende intervistate **hanno risentito "molto/abbastanza"** della crisi economica

- 33% mancati pagamenti dalle vendite dei prodotti/servizi
- 29% tempi di pagamento troppo lunghi
- 27% riduzione della produzione

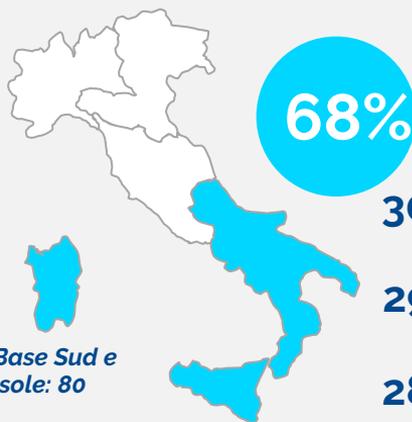
Base Nord Est: 110



delle aziende intervistate **hanno risentito "molto/abbastanza"** della crisi economica

- 33% difficoltà di accesso al credito
- 31% riduzione numero clienti
- 30% mancati pagamenti dalle vendite dei prodotti/servizi

Base Centro: 83



delle aziende intervistate **hanno risentito "molto/abbastanza"** della crisi economica

- 30% tempi di pagamento troppo lunghi
- 29% mancati pagamenti dalle vendite dei prodotti/servizi
- 28% riduzione numero clienti

Base Sud e Isole: 80

Le strategie adottate dalle imprese per affrontare la crisi

50%

delle aziende intervistate hanno **ottimizzato i costi**



investito in **innovazione e ricerca (18%)**

puntato sull'**internazionalizzazione (17%)**

adottato modelli organizzativi più orientati alla **flessibilità (16%)**

ricorso a **finanziamenti e prestiti (15%)**

esternalizzato alcuni servizi **(14%)**

creato **reti/cooperazioni/partnership** con altre **imprese (12%)**

creato **sinergie** con il **territorio (12%)**



*La crisi ha comportato per alcune aziende anche il **ricorso alla cassa integrazione (19%)** e la **riduzione delle ore di lavoro (16%)**.*

Media risposte: 2,1

Le strategie adottate dalle imprese per affrontare la crisi

analisi per area geografica

 Nord Ovest <i>Base: 135</i>		 Nord Est <i>Base: 110</i>		 Centro <i>Base: 83</i>		 Sud e Isole <i>Base: 80</i>	
49%	Ottimizzato i costi	48%	Ottimizzato i costi	55%	Ottimizzato i costi	47%	Ottimizzato i costi
20%	Ridotto le ore di lavoro	25%	Ricorso alla cassa integrazione	23%	Puntato su internazionalizzazione	24%	Adottato modelli organizzativi più orientati alla flessibilità
18%	Ricorso alla cassa integrazione	19%	Adottato modelli organizzativi più orientati alla flessibilità	22%	Investito in innovazione e ricerca	21%	Investito in innovazione e ricerca
17%	Investito in innovazione e ricerca	19%	Puntato su internazionalizzazione	22%	Ricorso a finanziamenti e prestiti	18%	Ricorso a finanziamenti e prestiti

I temi «caldi» e gli ambiti di investimento del prossimo triennio



TEMI CALDI

26%	Pressione fiscale
25%	Controllo dei costi di gestione
20%	Ottimizzazione delle procedure aziendali
17%	Accesso al credito
16%	Impatto delle nuove tecnologie
16%	Sviluppo di nuovi modelli di business
15%	Internazionalizzazione
14%	Digitalizzazione
13%	Gestione delle risorse umane
13%	Formazione professionale
13%	Sostegno del made in Italy



AMBITI DI INVESTIMENTO

25%	Ottimizzazione costi di gestione
23%	Nuovi prodotti e servizi
20%	Internazionalizzazione
19%	Processi innovativi
19%	Qualificazione del personale
18%	Digitalizzazione
17%	Attività commerciale
17%	Marketing e comunicazione
15%	Macchinari e brevetti
15%	Gestione finanziaria
14%	Gestione delle risorse umane

I temi «caldi» e gli ambiti di investimento del prossimo triennio

analisi per classe di fatturato dell'azienda



TEMI CALDI



Fatturato €5-10 mln

Base: 144



Fatturato €10-50 mln

Base: 175



Fatturato > €50 mln

Base: 89

30% Pressione fiscale

26% Pressione fiscale

29% Controllo dei costi di gestione

25% Controllo dei costi di gestione

22% Controllo dei costi di gestione

27% Internazionalizzazione

19% Ottimizzazione delle procedure aziendali

20% Ottimizzazione delle procedure aziendali

24% Impatto delle nuove tecnologie



AMBITI DI INVESTIMENTO

25% Ottimizzazione costi di gestione

24% Ottimizzazione costi di gestione

28% Ottimizzazione costi di gestione

24% Nuovi prodotti e servizi

21% Internazionalizzazione

27% Investimenti sui processi innovativi

20% Gestione finanziaria

21% Nuovi prodotti e servizi

24% Nuovi prodotti e servizi

I temi «caldi» e gli ambiti di investimento del prossimo triennio

analisi per area geografica



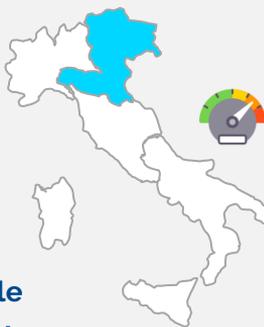
TEMI CALDI

- 29% pressione fiscale
- 25% controllo costi di gestione
- 21% ottimizzazione procedure aziendali

AMBITI DI INVESTIMENTO

- 25% qualificazione del personale
- 23% ottimizzazione costi di gestione
- 23% nuovi prodotti e servizi

Base Nord Ovest: 135



TEMI CALDI

- 29% controllo costi di gestione
- 23% pressione fiscale
- 21% ottimizzazione procedure aziendali

AMBITI DI INVESTIMENTO

- 30% ottimizzazione costi di gestione
- 22% investimenti su processi innovativi
- 22% Internazionalizzazione

Base Nord Est: 110



TEMI CALDI

- 29% pressione fiscale
- 26% controllo costi di gestione
- 24% accesso al credito

AMBITI DI INVESTIMENTO

- 29% Internazionalizzazione
- 28% nuovi prodotti e servizi
- 22% investimenti su processi innovativi

Base Centro: 83



TEMI CALDI

- 23% pressione fiscale
- 21% impatto delle nuove tecnologie
- 20% ottimizzazione procedure aziendali

AMBITI DI INVESTIMENTO

- 30% nuovi prodotti e servizi
- 28% ottimizzazione costi di gestione
- 21% Internazionalizzazione

Base Sud e Isole: 80

La consulenza

Conclusa la parte di “scenario”, abbiamo indagato il tema della consulenza manageriale (definizione, esperienza, desiderata, criteri di scelta del consulente ...).

Emergono giudizi positivi sulla consulenza e sulla relazione che le aziende hanno instaurato con il proprio consulente, una figura chiave per il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

La consulenza manageriale: definizione ed esperienza



63%

71% per le aziende con fatturato > €50 milioni

67% dei direttori amministrativi, commerciali, manager

La consulenza manageriale è un **investimento** per l'azienda perchè favorisce la crescita



29%

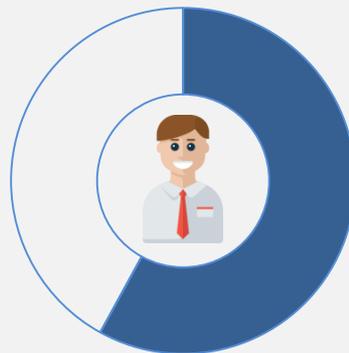
33% per le aziende con fatturato tra €10-50 milioni

40% dei titolari/ad

La consulenza manageriale è soprattutto un **costo** per l'azienda

8%

(non esprime un parere)



58%

delle aziende intervistate hanno usufruito di servizi di consulenza negli ultimi 2 anni



Le aziende che hanno fatto ricorso alla consulenza manageriale ne danno una valutazione positiva.

La consulenza manageriale: desiderata

TOTALE AZIENDE

25%	Problem solving
20%	Esperienza specifica nel settore dell'azienda
18%	Possibilità di verificare rapidamente i risultati e i ritorni dell'investimento
17%	Professionalità e competenza
16%	Trasparenza e correttezza professionale
15%	Costi contenuti
13%	Empatia
13%	Rapidità di intervento
12%	Approccio proattivo
12%	Personalizzazione del servizio
11%	Supporto nell'implementazione degli interventi
11%	Coinvolgimento e trasmissione del sapere

HANNO USUFRUITO DI SERVIZI DI CONSULENZA NEGLI ULTIMI 2 ANNI

26%	Problem solving
21%	Esperienza specifica nel settore dell'azienda
19%	Possibilità di verificare rapidamente i risultati e i ritorni dell'investimento
17%	Personalizzazione del servizio

NON HANNO USUFRUITO DI SERVIZI DI CONSULENZA NEGLI ULTIMI 2 ANNI

24%	Problem solving
21%	Professionalità e competenza
20%	Esperienza specifica nel settore dell'azienda
16%	Trasparenza e correttezza professionale

La consulenza manageriale: desiderata

analisi per area geografica

COSA CI SI ASPETTA DA UN CONSULENTE MANAGERIALE

 Nord Ovest <i>Base: 135</i>		 Nord Est <i>Base: 110</i>		 Centro <i>Base: 83</i>		 Sud e Isole <i>Base: 80</i>	
23%	Problem solving	26%	Problem solving	30%	Problem solving	21%	Problem solving
22%	Possibilità di verificare rapidamente i risultati e i ritorni dell'investimento	22%	Esperienza specifica nel settore dell'azienda	20%	Professionalità e competenza	20%	Esperienza specifica nel settore dell'azienda
21%	Esperienza specifica nel settore dell'azienda	19%	Trasparenza e correttezza professionale	18%	Costi contenuti	16%	Flessibilità

La consulenza manageriale: desiderata

Analisi per classe di fatturato dell'azienda

COSA CI SI ASPETTA DA UN CONSULENTE MANAGERIALE

 Fatturato €5-10 mln <i>Base: 144</i>	 Fatturato €10-50 mln <i>Base: 175</i>	 Fatturato > €50 mln <i>Base: 89</i>
24% Problem solving	23% Problem solving	30% Problem solving
22% Esperienza specifica nel settore dell'azienda	18% Maggiore professionalità, competenza	22% Esperienza specifica nel settore dell'azienda
18% Trasparenza e correttezza professionale	18% Possibilità di verificare rapidamente i risultati e i ritorni dell'investimento	21% Trasparenza e correttezza professionale

I criteri di scelta del consulente



ALTRI FATTORI CHE INFLUENZANO LA SCELTA DEL CONSULENTE



L'esperienza della consulenza manageriale: motivazioni e ambiti di intervento

MOTIVI DEL RICORSO ALLA CONSULENZA

32%	Migliorare l'organizzazione interna
25%	Ottimizzare gli investimenti
24%	Conquistare nuovi mercati
22%	Essere più competitivi
18%	Ridurre gli sprechi
16%	Pianificare la crescita
16%	Rispondere a nuove richieste di legge/normative
14%	Facilitare il cambiamento

AMBITI DI INTERVENTO DELLA CONSULENZA

26%	Amministrazione e controllo
26%	Formazione
24%	Innovazione e servizi ICT
24%	Strategia
20%	Risk management e compliance
18%	Risorse umane e change management
17%	Marketing e vendite
14%	Operations
13%	Assistenza all'internazionalizzazione

Valutazione dell'esperienza di consulenza manageriale

A CHI SI SONO RIVOLTE LE AZIENDE CHE HANNO USUFRUITO DI SERVIZI DI CONSULENZA NEGLI ULTIMI 2 ANNI:



società italiane di consulenza

41%



consulenti locali, del territorio

33%



società internazionali di consulenza

25%

scelti soprattutto dalle aziende con fatturato compreso tra €5 e €10 milioni (rispettivamente 46% e 38%)

scelte soprattutto dalle aziende con fatturato > €50 milioni (35%)

1% non indica

76%



delle aziende che hanno usufruito di servizi di consulenza negli ultimi 2 anni dichiarano di avere avuto un'esperienza molto/abbastanza positiva

COSA HA FUNZIONATO DI PIÙ NEL RAPPORTO CON IL CONSULENTE

77% Trasparenza e correttezza professionale

75% Professionalità, competenza

75% Fiducia

74% Disponibilità

73% Presenza del consulente in azienda

71% Flessibilità

71% Approccio proattivo

Base: hanno usufruito di servizi di consulenza negli ultimi 2 anni (236)

Valutazione dell'esperienza di consulenza manageriale

analisi per classe di fatturato dell'azienda

COSA HA FUNZIONATO DI PIÙ NEL RAPPORTO CON IL CONSULENTE

 Fatturato €5-10 mln <i>Base: 84</i>		 Fatturato €10-50 mln <i>Base: 99</i>		 Fatturato > €50 mln <i>Base: 53</i>	
83%	Trasparenza e correttezza professionale	83%	Professionalità, competenza	85%	Disponibilità
75%	Fiducia	75%	Empatia	82%	Fiducia
73%	Presenza del consulente in azienda	74%	Disponibilità	79%	Efficacia delle soluzioni adottate rispetto agli obiettivi
72%	Flessibilità	73%	Trasparenza e correttezza professionale	78%	Professionalità, competenza



73%

73%

86%

delle aziende che hanno usufruito di servizi di consulenza negli ultimi 2 anni dichiarano di avere avuto un'esperienza molto/abbastanza positiva

L'esperienza della consulenza manageriale

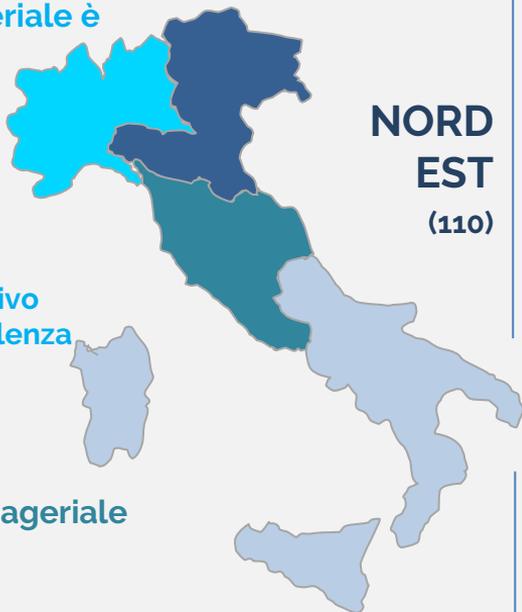
analisi per area geografica

**NORD
OVEST**
(135)

61% La consulenza manageriale è un investimento

50% Hanno usufruito di servizi di consulenza negli ultimi 2 anni

69% Hanno un giudizio molto/abbastanza positivo dell'esperienza di consulenza



**NORD
EST**
(110)

59% La consulenza manageriale è un investimento

62% Hanno usufruito di servizi di consulenza negli ultimi 2 anni

69% Hanno un giudizio molto/abbastanza positivo dell'esperienza di consulenza

CENTRO
(83)

71% La consulenza manageriale è un investimento

69% Hanno usufruito di servizi di consulenza negli ultimi 2 anni

90% Hanno un giudizio molto/abbastanza positivo dell'esperienza di consulenza

**SUD E
ISOLE**
(80)

65% La consulenza manageriale è un investimento

54% Hanno usufruito di servizi di consulenza negli ultimi 2 anni

79% Hanno un giudizio molto/abbastanza positivo dell'esperienza di consulenza

Conclusioni

Dal processo di «ascolto» delle imprese è emersa l'importanza che la consulenza manageriale continua ad avere per lo sviluppo delle imprese.

In un contesto complesso e in continuo mutamento come quello attuale, la consulenza può sicuramente fare la differenza. Affinché ciò accada è però necessario un cambiamento nella relazione tra il consulente e l'azienda.

La consulenza domani: le aree di riflessione

Da

un approccio **top down** centrato prevalentemente sulla competenza del consulente

A

un approccio **bottom up** che mette al centro l'esperienza dell'azienda grazie ad una relazione di **caring evoluto e moderno** che non dimentica la competenza tecnica

Da

Metodi e modelli teorici consolidati

Interventi lunghi e strutturati legati a visioni strategiche

Formazione e trasferimento di competenze e know how

Definizione di piani e processi

Relazione finalizzata al "riempimento della mancanza"

A

Logiche di esperienza pratica, co-progettazione e personalizzazione

Interventi snelli e veloci

Approccio focalizzato sulla experience e sulla contaminazione

Ridefinizione in progress

Relazione finalizzata allo sviluppo

Grazie

vilma.scarpino@doxa.it

doxa.it