



**La domanda
di consulenza
delle aziende
TOP in Italia**

Realizzato da

Net
Consulting³
Empowering your Digital Business

Il Rapporto è stato curato da NetConsulting cube, società di Consulenza e Ricerche di Mercato che opera nel settore delle tecnologie digitali a supporto di vendor e aziende utenti.

Autori: Riccardo Zanchi (Direttore Generale) e Marta Rho (Senior Consultant) di NetConsulting cube

SOMMARIO

Introduzione	5
1. Obiettivi e metodologia	7
2. Elementi di scenario: le priorità di business e il ruolo della consulenza in Azienda	10
3. Il supporto delle Società di Consulenza: l'origine della domanda e la scelta	12
4. I benefici ottenuti dal supporto consulenziale	16
5. Le modalità di esecuzione dei progetti di consulenza	18
6. Le modalità di remunerazione dei progetti di consulenza	19
7. Come cambia la domanda di Management Consulting	22
8. Il giudizio sull'operato delle Società di Consulenza: ROI e soddisfazione	26
9. La dinamica del budget dedicato alle Società di Consulenza	30
10. Riflessioni finali	32
11. I takeaway dell'indagine	34

INDICE DELLE FIGURE

1. Figura 1 - Il perimetro di analisi e gli Obiettivi dello studio	8
2. Figura 2 - Il panel	9
3. Figura 3 - Le aree aziendali di investimento prioritarie nel 2023 e il ruolo della Consulenza	10
4. Figura 4 - La numerosità di Società di Consulenza con cui si hanno relazioni continuative	12
5. Figura 5 - La scelta del Consulente per nuove esigenze	13
6. Figura 6 - Il livello di autonomia nella scelta delle Società di Consulenza da coinvolgere	14
7. Figura 7 - I criteri di scelta delle Società di Consulenza	15
8. Figura 8 - I benefici ottenuti dalla Consulenza	16
9. Figura 9 - I motivi di non utilizzo delle Società di Consulenza	17
10. Figura 10 - Modalità di esecuzione dei progetti	18
11. Figura 11 - Le modalità di remunerazione più utilizzate	19
12. Figura 12 - Valutazioni sui possibili modelli di remunerazione della consulenza	20
13. Figura 13 - I modelli di remunerazione nel tempo - cambiamento percepito	21
14. Figura 14 - Le finalità della Consulenza	22
15. Figura 15 - IT & DIGITAL: priorità e supporto della consulenza	24
16. Figura 16 - L'applicabilità di soluzioni di Intelligenza Artificiale (AI/ML) per area funzionale	25
17. Figura 17 - Il ROI della consulenza: Elementi di giudizio dei clienti molto soddisfatti	26
18. Figura 18 - Il ROI della consulenza: le valutazioni dei clienti meno soddisfatti	27
19. Figura 19 - La pagella dei consulenti	28
20. Figura 20 - L'evoluzione del gradimento nel tempo	29
21. Figura 21 - Il budget dedicato alla consulenza	30
22. Figura 22 - Elementi per fare un salto di qualità	32



INTRODUZIONE

Assoconsult è l'associazione imprenditoriale che, all'interno di Confindustria, rappresenta le aziende di Consulenza di Management operanti in Italia. Nata nel 1997, si propone di tutelare e promuovere attivamente gli interessi dei propri Associati rapportandosi con le istituzioni, le diverse organizzazioni economiche, politiche e sociali del Paese e della Comunità Europea.

Spinta dal desiderio di qualificare e incrementare la conoscenza della Consulenza di Management, l'Associazione organizza iniziative per favorire scambi, sinergie tra tutti gli attori in campo, produce studi e condivide informazioni, dati.

È in questo contesto che, nel 2019, matura l'esigenza di comprendere in modo più puntuale **quali siano le particolarità che caratterizzano la relazione fra le società che erogano servizi di consulenza e le loro aziende clienti**, al fine di condividere informazioni, esperienze ed elementi intangibili che possano **permettere di migliorare il rapporto fra il cliente e il consulente e, in particolare, le reciproche aspettative**.

A tale scopo, da qualche anno vengono svolte delle survey presso le aziende della domanda che vengono invitate a contribuire con proprie valutazioni all'analisi dell'evoluzione del contesto di mercato dei servizi di consulenza.

Il presente rapporto illustra i risultati della **3ª edizione dello studio sulla domanda di consulenza** che, come già effettuato nel 1° rapporto, prodotto nel 2020, si focalizza sulla domanda espressa dalle **aziende TOP** del mercato italiano, il cui perimetro identifica le realtà con un **valore del giro d'affari pari ad almeno 500 milioni di euro**.

Lo **studio è stato realizzato da NetConsulting cube** che, come per le precedenti edizioni, ha curato tutta l'attività, dalla predisposizione dei questionari, all'effettuazione delle rilevazioni, oltre che le elaborazioni dei dati raccolti, fino all'analisi commentata dei risultati emersi. NetConsulting cube è stata supportata dal **Gruppo di Lavoro Mercato Privato** – composto da alcune aziende associate ad Assoconsult – coordinato da **Pietro Penza di PriceWaterhouseCoopers**, i cui membri hanno fornito contributi utili a meglio indirizzare alcune tematiche specifiche oltre che per fornire delle chiavi di lettura più puntuali su una parte dei risultati, frutto della propria esperienza legata al rapporto con le più grandi aziende private italiane.

Il rapporto finale sintetizza una serie di messaggi che permettono di **scattare una fotografia sul momento attuale** ma anche di **identificare traiettorie future** di utilizzo della consulenza al fine di migliorare l'offerta, i servizi erogati e le modalità di relazione adottate dalle Società di Consulenza nei confronti delle aziende clienti.



L'obiettivo principale che si è data l'indagine è rappresentato dall'esigenza di comprendere a fondo il modo in cui le Grandi aziende italiane interpretano il ruolo della consulenza e le valutazioni che vengono effettuate – *ex ante* ed *ex post* – relativamente alla scelta delle aziende da cui farsi supportare ed anche al giudizio espresso sul loro specifico operato.

Per raccogliere indicazioni il più possibile omogenee, si è deciso di definire in modo stringente il perimetro entro il quale si è mossa l'indagine: **il MANAGEMENT CONSULTING**.

Sono state pertanto considerate tutte le forme di consulenza erogate come attività professionale qualificata che prevedano l'impiego di risorse di profilo medio alto per strutturare un intervento a supporto delle strategie aziendali (le fasi alte dei progetti o le attività end-to-end che includano la progettazione).

Non rientrano nel perimetro di analisi le attività che – pur essendo spesso considerate come “consulenza” – di fatto vengono erogate esclusivamente come mero **Time & Material**; analogamente, sono stati esclusi i **servizi di BPO** e tutte le **aree Legal & Admin/Payroll**.

L'indagine è stata realizzata nel periodo **maggio-settembre 2023**, con il coinvolgimento di **aziende private che rientrano nel segmento Top**, il cui universo conta **circa 400 realtà in Italia**, con l'obiettivo di approfondire i seguenti aspetti: (Fig. 1):

- **Definire le priorità di business** per le aziende e **l'importanza del supporto della Consulenza** per il loro raggiungimento;
- Comprendere a fondo le **motivazioni che stanno alla base della domanda di consulenza**, inclusi i **criteri di scelta e acquisto della consulenza**;
- **Evidenziare le differenti modalità di esecuzione dei progetti** e di engagement dei consulenti;
- Identificare quali siano le attuali **modalità di remunerazione/pagamento dei servizi consulenziali** acquistati, **indagando la propensione ad adottare nuovi modelli** da implementare;
- **Approfondire l'interesse e/o la propensione a sfruttare l'innovazione tecnologica** per introdurre nuovi modelli di servizio, guardando all'attenzione rivolta in particolare agli strumenti di **Machine Learning e Intelligenza Artificiale** per le diverse funzioni aziendali;
- Verificare la percezione della **qualità erogata dalle Società di Consulenza** e la sua evoluzione di medio periodo;
- **Stimare i budget dedicati alla consulenza nel 2023**;

Figura 1 – Il perimetro di analisi e gli Obiettivi dello studio



Fonte: Assoconsult/NetConsulting cube, 2023

NetConsulting cube ha condotto l'indagine intervistando personalmente la gran parte dei referenti di **54 imprese** appartenenti ai principali settori economici: Finance (Banche e Assicurazioni); Industria; Trasporti; TLC & Media; GDO Retail; Energy & Utilities, rivolgendosi a interlocutori operanti con ruoli direttivi in quattro ambiti principali:

- ICT – IT & Digital;
- Top Manager – Amministrazione/Finance;
- HR – Risorse Umane
- Procurement/Logistica.

Il campione intervistato ha visto coinvolti in prevalenza **Responsabili di tecnologie Informatiche e di Telecomunicazione e dell'area Digital** (oltre l'80%, Fig. 2). La rimanente quota del campione (20% circa) è rappresentata da responsabili funzionali delle altre aree aziendali sopracitate, soprattutto Top Manager e CFO, ma anche HR Manager e figure responsabili in ambito Procurement e Logistica.

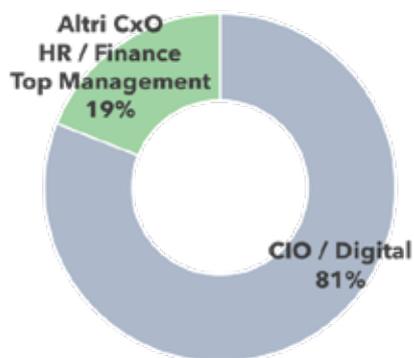
I soggetti intervistati si sono resi disponibili a partecipare alla survey anche grazie alla collaborazione degli associati di Assoconsult partecipanti al Gruppo di Lavoro Mercato Privato.

Figura 2 – Il panel

Dati in %

54 Responsabili funzionali di aziende TOP Italiane il cui universo conta circa 400 realtà

Interviste raccolte tramite websurvey, realizzate in videocall o autocompilate



Fonte: Assoconsult/NetConsulting cube, 2023

Il questionario è stato predisposto in accordo con Assoconsult prevedendo una alternanza di domande chiuse e aperte in modo da consentire una raccolta puntuale e precisa di dati nel libero fluire del pensiero degli intervistati dando spazio quindi, anche, alla raccolta di motivazioni, esperienze, riflessioni in supporto alle risposte date.

Circa la metà delle interviste è stata realizzata in modalità face to face grazie all'utilizzo di piattaforme digitali; l'altra metà del field è stata realizzata attraverso la compilazione autonoma del questionario su piattaforma Web Survey.



ELEMENTI DI SCENARIO: LE PRIORITÀ DI BUSINESS E IL RUOLO DELLA CONSULENZA IN AZIENDA

Un primo tema su cui il campione è stato chiamato ad esprimersi è quello delle **aree di business identificate come prioritarie** nel 2023.

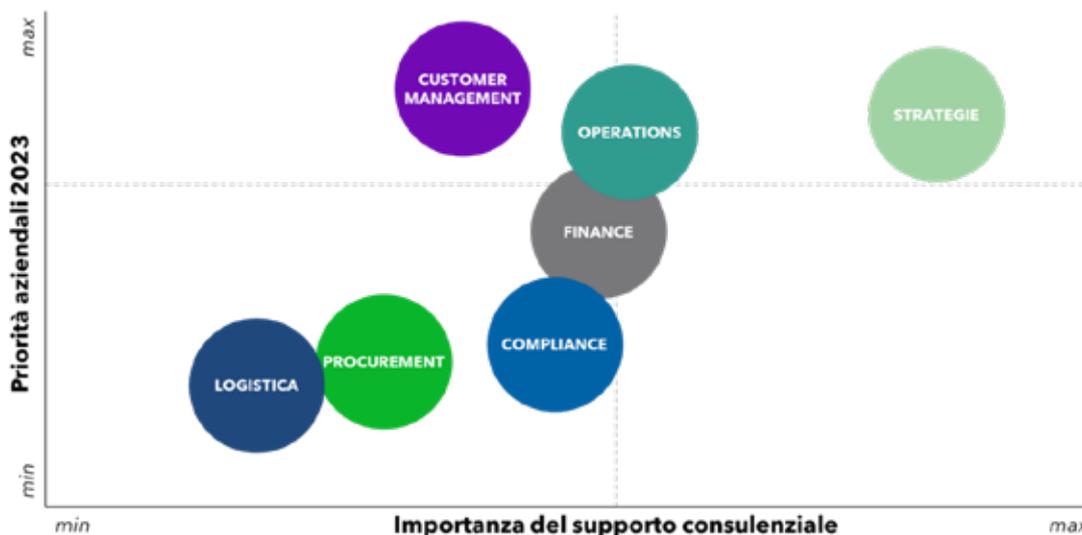
Tra le esigenze delle aziende è abbastanza chiaro come l'**ambito Strategico** sia quello a cui viene assegnata la maggiore rilevanza e che, parallelamente, sia anche quello per il quale le aziende si aspettano il maggiore contributo da parte delle Società di Consulenza per il pieno raggiungimento degli obiettivi strategici da perseguire.

Tra le attività più specifiche all'interno delle azioni strategiche, la più segnalata si incentra sulla *Digital Transformation*, in particolare quella che impatta sui processi organizzativi con lo scopo di indirizzare le priorità strategiche di business. In questo campo, le opportunità correlate ad un utilizzo di mix di tecnologie digitali guidano i piani di business impattando sui modelli guida, sulle competenze. Per le aziende, emerge l'esigenza di avere chiarezza sul percorso di cambiamento da implementare e le Società di consulenza in questo vengono ritenute un canale affidabile da cui ottenere un supporto fondamentale (Fig. 3).

È in tale prospettiva che si colloca anche l'importanza a livello di business delle **Operations**, e quindi di tutte le attività che si legano *all'incremento dell'efficienza operativa specialmente per le realtà manifatturiere*. Anche in questo caso il supporto atteso dai consulenti è molto rilevante.

Figura 3 – Le aree aziendali di investimento prioritarie nel 2023 e il ruolo della Consulenza

Intensità di segnalazioni



Fonte: Assoconsult/NetConsulting cube, 2023

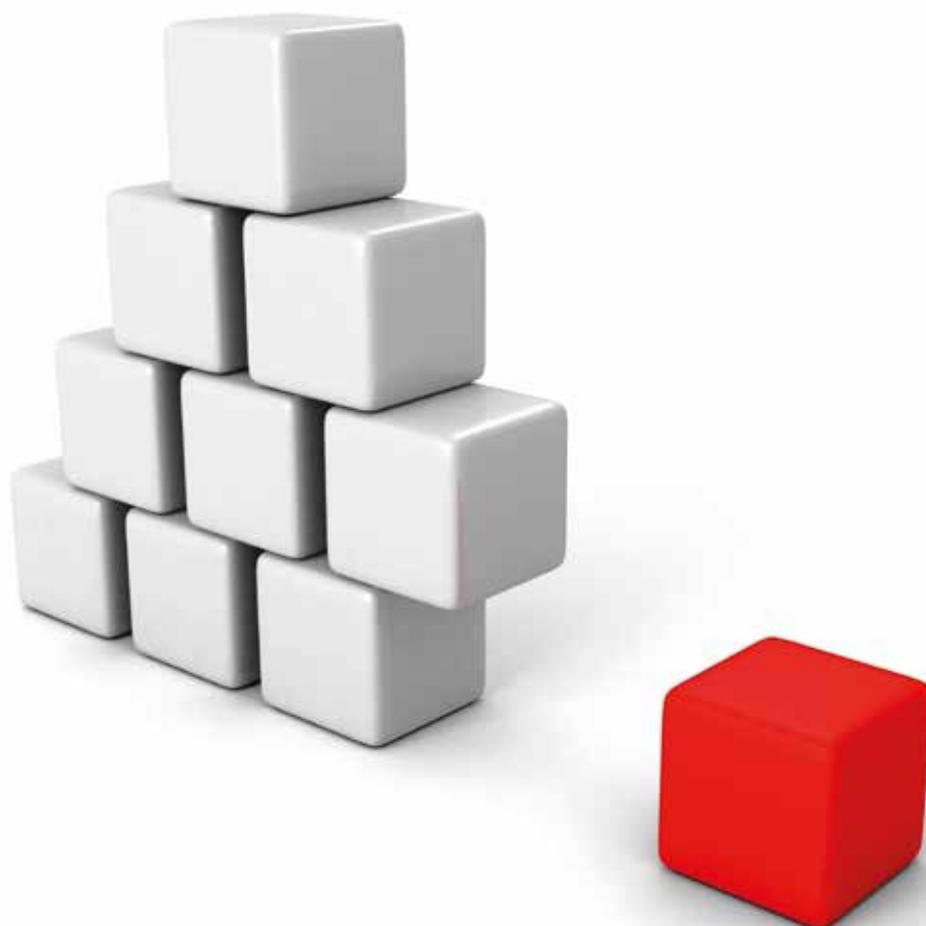
Tuttavia, dalle valutazioni raccolte, emerge come la principale priorità di business per le aziende si focalizzi sul **Customer Management**, con particolare attenzione alla *customer satisfaction* ed alla *brand awareness*. In que-

sto ambito, però, il ruolo atteso per la consulenza assume minor rilevanza: in azienda sembra esserci la capacità di muoversi in modo efficace senza fare ricorso al consulente esterno o, in alternativa, si ritiene di doversi rivolgere ad Agenzie di Comunicazione, non assimilabili a società di Management Consulting.

Nei progetti in ambito **Finance** invece la consulenza ricopre un ruolo abbastanza rilevante anche se nelle priorità indirizzate nel 2023, focalizzate su *riduzione dei costi e aumento della marginalità*, il contributo della stessa appare meno significativo.

Per quanto riguarda la **Compliance**, il focus che assorbe le maggiori risorse nel 2023 si riferisce ai temi della *sostenibilità*, in particolare quella *ambientale*; citati anche l'area del *Risk Management e della Sicurezza tout court (cyber e non)*. In questo specifico ambito la Consulenza è fondamentale per consentire all'azienda di essere più tempestiva sia sul piano della conformità a nuovi regolamenti in caso di cambiamenti normativi sia per garantire adeguata protezione ai propri sistemi.

Meno prioritarie, seppur presenti, le attività legate a **Procurement/Logistica**, fra le quali si considera soprattutto la **pianificazione strategica ed operativa**. In questi ambiti, tuttavia sono minori gli investimenti in consulenza: le aziende dichiarano di disporre di valide e consolidate competenze interne di gestione.



IL SUPPORTO DELLE SOCIETÀ DI CONSULENZA: L'ORIGINE DELLA DOMANDA E LA SCELTA

Per meglio approfondire la domanda di Consulenza delle aziende TOP Italiane, NetConsulting cube ha voluto comprendere in prima battuta da dove traesse origine l'esigenza di servizi di consulenza.

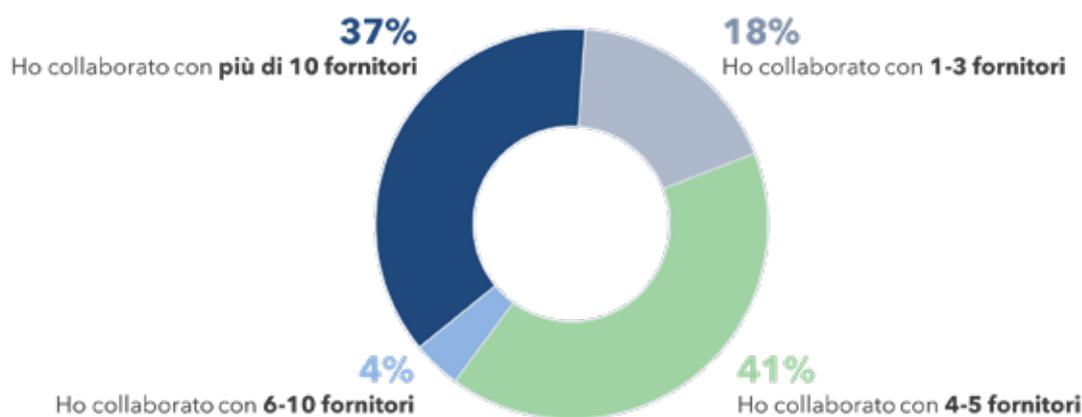
Le risposte raccolte restituiscono una visione unanime: **la domanda di consulenza è al 100% endogena** e proviene esclusivamente da esigenze manifestate internamente dai diversi reparti aziendali. Questo non significa che non siano gradite idee provenienti dai fornitori ma è poi concretamente l'Azienda, a valle di un bisogno specifico espresso da un'area di business, a mettere a fuoco l'esigenza di consulenza e quindi a coinvolgere, ove necessario, i fornitori esterni.

Relativamente alla **consistenza del parco dei fornitori di consulenza** con cui le aziende coinvolte hanno collaborato nel 2022 prevalgono due modelli (Fig. 4):

1. Poche Società di Consulenza a cui demandare tutte le attività;
2. Tante Società di Consulenza scelte in funzione delle competenze possedute, anche di nicchia, fra cui distribuire le attività da svolgere.

Figura 4 – La numerosità di Società di Consulenza con cui si hanno relazioni continuative

Dati in %



Fonte: Assoconsult/NetConsulting cube, 2023

In buona sostanza, le alternative si esplicitano nei seguenti comportamenti:

- un approccio più "chiuso": **pochi fornitori di consulenza (4-5), ma rilevanti**, selezionati e capaci di muoversi su terreni conosciuti, con capacità, efficienza e grande competenza su fronti/temi e aree anche molto differenti (talvolta anche grazie all'utilizzo di subfornitori specializzati);
- un approccio, più "aperto": un **numero di fornitori più elevato, anche oltre le 10 unità**, che preveda magari la presenza delle medesime 4-5 società più rilevanti, affiancate però da altre Società di consulenza, spesso più piccole, esperte in specifici ambiti funzionali, da coinvolgere direttamente invece che in subfornitura.

Questa seconda ipotesi vede un parco fornitori meno stabile, che spesso si arricchisce di new entry in funzione di specifiche nuove esigenze.

- Più nel dettaglio: indicato dal **41% del campione, un numero di 4-5 fornitori**; mentre nel **37% dei casi** sono presenti **almeno 10 fornitori**. Minori i riferimenti a 1-3 fornitori (18% delle citazioni) e ancor meno citato un numero compreso tra i 6 e i 10 fornitori.

In questo scenario, la quasi totalità del campione (85% circa) considera la **continuità del rapporto** un fattore rilevante nella scelta della Società di Consulenza. Il Consulente già presente nell'albo fornitori – e coinvolto costantemente con esito soddisfacente – dispone di un canale preferenziale anche su attività mai svolte in precedenza.

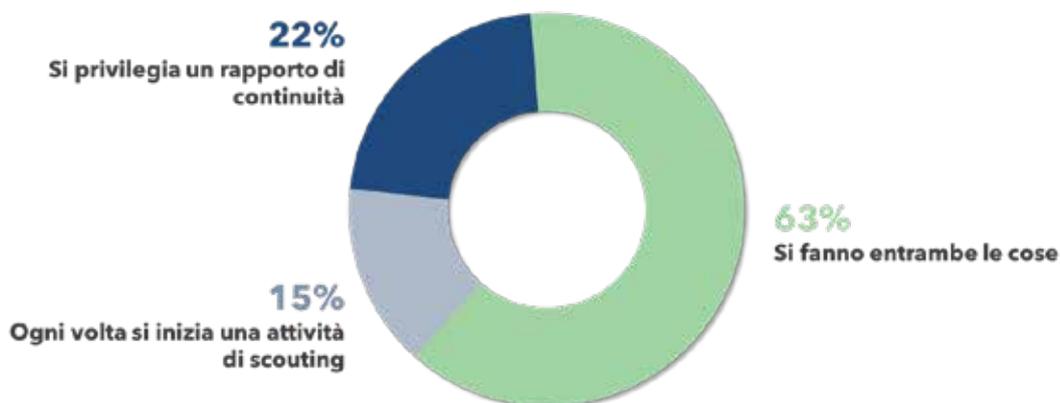
Infatti, a fronte di una nuova tematica da affrontare, le grandi aziende nel 22% dei casi preferiscono la “pura continuità”: optano per il coinvolgimento di consulenti già sperimentati e con cui esiste un rapporto di stima e reciproca fiducia (Fig. 5).

Esiste tuttavia per la maggior parte delle aziende clienti (63%) un approccio “misto” che **abbina alla verifica delle capacità del consulente già utilizzato l'effettuazione di azioni di scouting per verificare se esistano altri consulenti** capaci di rispondere in modo più focalizzato alle nuove esigenze da soddisfare.

Solo il restante 15% del campione opta esclusivamente nell'ottica di verificare puntualmente ciò che offre il mercato per poi scegliere (talvolta in autonomia) la Società di Consulenza a cui affidare le attività.

Figura 5 – La scelta del Consulente per nuove esigenze

Dati in %



Fonte: Assoconsult/NetConsulting cube, 2023

Per meglio comprendere in che modo si svolga l'acquisto di servizi di consulenza e come si sviluppino le dinamiche interne nelle Aziende è stato approfondito anche il **livello di autonomia posseduto dalle funzioni di business coinvolte**. Ormai da molti anni le procedure di spesa vedono la compartecipazione nell'attività di acquisto di beni e servizi da parte della funzione di business fruitrice insieme all'ufficio acquisti a cui viene demandata quanto meno la negoziazione economica.

Emerge, come è ovvio che sia, il ruolo centrale del **Procurement** nel processo di selezione e ingaggio dei consulenti. **Per il 78% delle Aziende Top la funzione “acquisti” entra nel merito delle decisioni** limitando, a livelli diversi, l'autonomia delle funzioni di business. Tra le **competenze che le funzioni di business mantengono** in maggior misura, prevale (26%) quella che consente, a fronte di specifiche esigenze da soddisfare, la **possibilità**

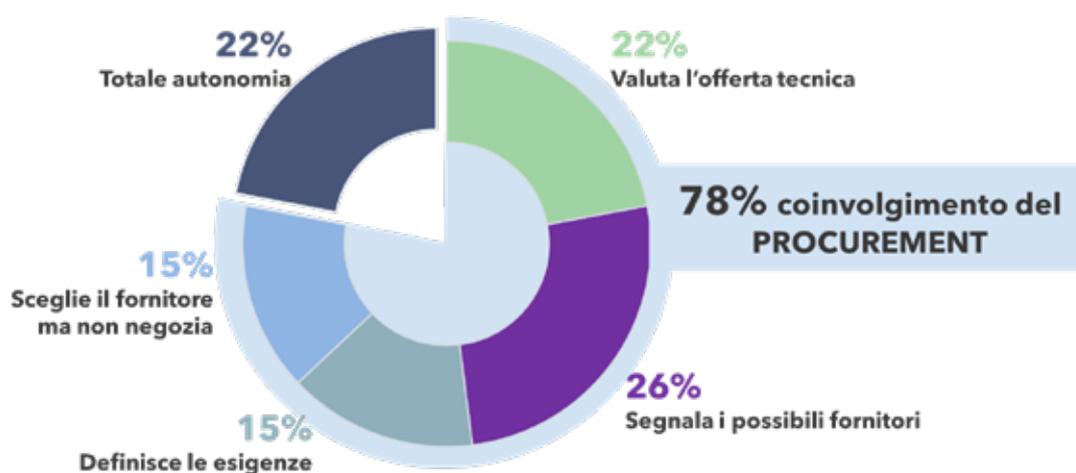
di segnalare al procurement la short list dei fornitori graditi, delegando al procurement tutta la fase di trattativa economica.

In subordine (22%) – specialmente in caso di gare di assegnazione di incarichi consulenziali – il responsabile funzionale può essere chiamato a valutare esclusivamente l’offerta tecnica presentata dalle varie aziende candidate.

È solo nel 22% dei casi che emerge la sostanziale **autonomia decisionale del responsabile di BU**, vale a dire un contesto in cui si possa disporre liberamente di budget dedicato per poter assegnare un incarico diretto. In questi casi, si tratta spesso di attività progettuali che richiedono investimenti economici non particolarmente elevati (Fig. 6).

Figura 6 – Il livello di autonomia nella scelta delle Società di Consulenza da coinvolgere

Dati in % – Risposta singola



Fonte: Assoconsult/NetConsulting cube, 2023

Per comprendere meglio la domanda di consulenza, sono stati approfonditi anche i criteri di scelta che indirizzano l’azienda cliente nei confronti di una specifica Società di Consulenza. Un focus a parte è stato fatto su un campo di intervento più ristretto: l’area Risk & Compliance.

In questo scenario, parlando più in generale di management consulting, il **fattore primario** che indirizza le **scelte sulle Società di Consulenza** a cui affidare la gestione del proprio cambiamento e quindi l’implementazione delle strategie è la **competenza specifica sul tema**.

A conferma di ciò, chiamati ad esprimere con un voto da 1 a 5 la rilevanza di una serie di elementi in grado di condizionare la decisione, i responsabili funzionali si sono fortemente orientati sul **fattore “competenza”, la cui rilevanza è evidente, avendo ottenuto un punteggio pari a 4,7**.

Le **competenze rappresentano ormai in modo sistematico l’elemento cardine del rapporto con il consulente**, a partire dalla scelta iniziale. Esse poi assumono un ruolo fondamentale lungo tutta la fase di erogazione del servizio consulenziale. In fase progettuale, **le aziende clienti apprezzano case-study ed evidenze di esperienze precedenti** – che spesso vengono considerate come **l’elemento dirimente nell’identificazione della società a cui affidarsi**.

Seppur molto meno segnalati, **esistono altri driver di scelta**, ancillari alle competenze, che derivano da un **rapporto che si sviluppa nel tempo**: la continuità con precedenti incarichi (punteggio 3,1), la

conoscenza del team/consulente (2,6) anche l'esistenza di rapporti pregressi con il Top management dell'azienda (2,5).

A questi fattori, in parte legati anche ai rapporti interpersonali, si aggiungono **altri criteri più oggettivi** che si focalizzano sull'**innovatività delle metodologie utilizzate** (3,0) e la **conoscenza dei processi aziendali** (2,9) e la **capacità di collaborare e interagire in modo efficiente con le risorse interne del cliente** (2,8).

Risulta molto evidente il **basso posizionamento del prezzo**, che si ritrova ben lontano dagli elementi determinanti (punteggio 2,4 su 5 - Fig. 7). Ovviamente è impensabile che, soprattutto in un periodo economico come quello attuale, non vi sia la massima attenzione ai costi ma, evidentemente, **in tema di Management Consulting il prezzo viene associato ad un capital budget**. Sotto questo aspetto, la sua rilevanza assume un'altra veste, trattandosi di una **spesa da sostenere per acquistare una competenza finalizzata a generare un impatto rilevante sulle azioni strategiche** che si desiderano attuare attraverso il supporto acquisito.

È importante considerare – come già evidenziato in precedenza – che **le funzioni di business** che hanno espresso queste valutazioni **sono solo in parte direttamente coinvolte nella negoziazione** e, pertanto, demandano in prevalenza alla funzione acquisti la componente economica, limitandosi ad esprimersi solo per gli aspetti di adeguatezza al ruolo e sui benefici ottenibili.

Figura 7 – I criteri di scelta delle Società di Consulenza

Valutazioni su scala da 1 (minimo) a 5 (massimo)



Fonte: Assoconsult/NetConsulting cube, 2023

Lo stesso approccio è stato adottato per interpretare le logiche di scelta dei consulenti chiamati a fornire supporto in **ambito Risk & Compliance** ed emerge una fotografia differente.

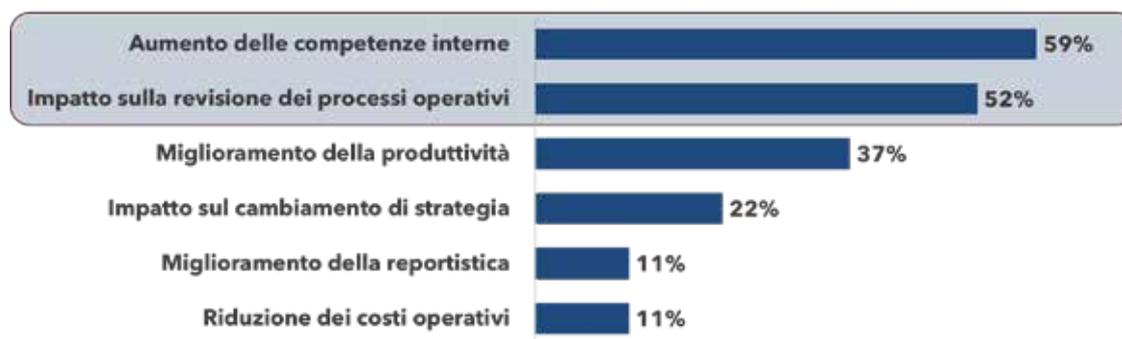
Premettendo che circa i **2/3 dei manager intervistati** ricoprono ruoli che prevedono anche **responsabilità decisionali nell'area Risk & Compliance**, emerge che l'attenzione si sposta in modo rilevante verso la **conoscenza dei processi di controllo aziendali**. Questo aspetto risulta decisamente il criterio principale di scelta (punteggio 4,5 su 5) anche se si rileva maggior equilibrio – rispetto alla vista generale – fra il tema competenze e l'esistenza di un rapporto in **continuità con precedenti attività** (3,3). Tali valutazioni vengono spesso formulate tenendo conto del fatto che, per ambiti molto specifici, possono anche essere **identificati dei consulenti appartenenti a realtà di piccole dimensioni** che abbiano costruito le proprie **competenze su tematiche di nicchia**.

Il principale vantaggio per l'azienda che sceglie di affidare ad una o più società di consulenza la realizzazione di un progetto è il poter fare affidamento a **competenze e conoscenze specifiche** non disponibili all'interno.

È in questa prospettiva che la consulenza oltre ad essere un mezzo per ovviare allo shortage di competenze, diventa anche uno **strumento di crescita e arricchimento di competenze interne** (59%): i dipendenti stessi possono acquisire competenze per poter poi cercare di essere il più possibili autonomi nell'ambito specifico (Fig. 8). Tra i benefici maggiormente percepiti viene segnalato anche **l'impatto sulla revisione dei processi operativi** (52%). La consulenza consente all'azienda di lavorare a progetti di trasformazione su più livelli: dalla **definizione di nuovi indicatori di performance**, alla mappatura o all'introduzione di **nuove soluzioni tecnologiche**.

Figura 8 – I benefici ottenuti dalla Consulenza

Dati in % – Risposta multipla



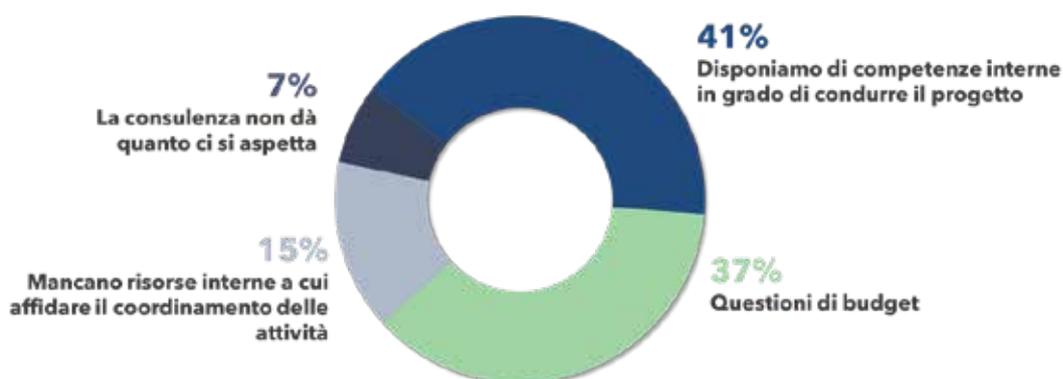
Fonte: Assoconsult/NetConsulting cube, 2023

Il tema costi trova nuovamente poco spazio tra i benefici ottenuti o ricercati: la riduzione dei costi operativi ottiene solo l'11% di citazioni. Il tema è importante ma probabilmente deve essere valutato a sé, in un altro momento (spesso a distanza di tempo) e coinvolgendo anche una molteplicità di responsabili di funzione.

Per converso, al panel è stato anche chiesto di approfondire le **motivazioni di non acquisto di servizi di Consulenza**. Così come si attiva la consulenza in caso di scarsità di competenze specifiche, si decide di non acquistare consulenza proprio perché si dispone già internamente di competenze in grado di farsi carico della conduzione di un progetto (41% - Fig. 9).

Figura 9 - I motivi di non utilizzo delle Società di Consulenza

Dati in % – Risposta singola



Fonte: Assoconsult/NetConsulting cube, 2023

Il principale motivo alternativo è rappresentato dai vincoli di budget. È evidente come la componente economica non potesse rimanere completamente estranea a tutte le valutazioni relative alla scelta di avvalersi di Società di Consulenza. Quindi il budget, nonostante non venga annoverato tra i criteri di scelta, riappare ed **acquista valore e significato proprio** tra i motivi di non utilizzo. **La consulenza ha un costo e lo ha ancor di più la consulenza di “valore” e talvolta tale costo non può essere sostenuto dall’azienda.** Nel 37% del campione la mancanza di risorse finanziarie rappresenta una barriera quasi sempre insormontabile per l’utilizzo di supporti consulenziali.

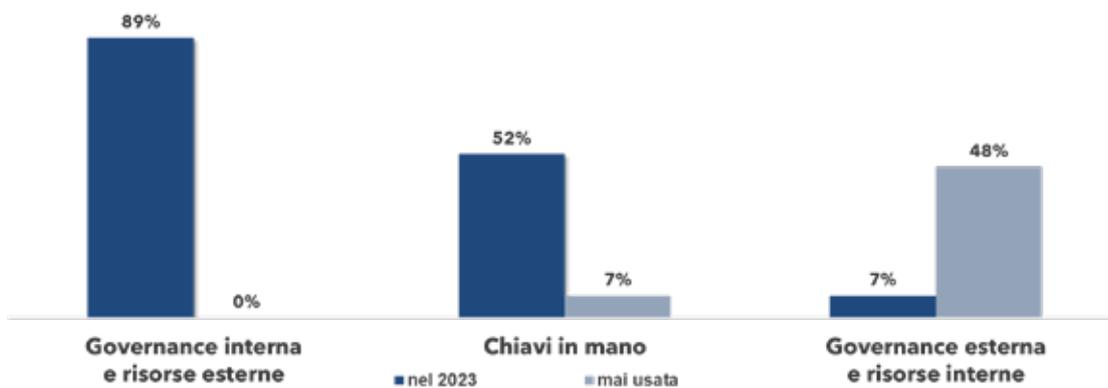


Governance interna e risorse esterne è in assoluto il modello esecutivo adottato con maggior frequenza, attualmente, per la gestione dei progetti che prevedono il coinvolgimento di Società di Consulenza. Questa modalità è stata citata come la più frequente dall'89% del campione (Fig. 10).

Le aziende vogliono mantenere al proprio interno il governo e il controllo del progetto attraverso la supervisione e il monitoraggio dell'execution dei servizi erogati. Ciò consente, inoltre, anche un raccordo efficace con l'organizzazione aziendale interna.

Figura 10 – Modalità di esecuzione dei progetti

Dati in % – Risposta multipla



Fonte: Assoconsult/NetConsulting cube, 2023

Segue, indicato dal 52% dei rispondenti, l'approccio **Chiavi in mano**, la vera alternativa. Una modalità adottata quando internamente non è previsto il coinvolgimento di risorse perché non presenti o perché non necessarie. È in questo caso che, delegando in toto l'attività al fornitore, ci si aspetta da quest'ultimo una piena risoluzione dei problemi senza troppo coinvolgimento interno.

Il *temporary management* del consulente e quindi la formula **governance esterna e risorse interne** è raramente presente (7%), utilizzata sporadicamente. Il 48% del campione indica di non aver mai fatto ricorso in passato a tale modalità e di non essere intenzionato ad utilizzarla in futuro. Tuttavia, in caso di attivazione, l'aspettativa sarebbe nei confronti di elevati livelli di professionalità, competenza e seniority dei consulenti coinvolti.

Uno dei temi centrali dello studio condotto, che è stato oggetto di specifico approfondimento nel corso della rilevazione, è quello delle **modalità con cui vengono remunerate le società di Consulenza**.

Le risposte delle aziende mostrano come, in linea generale, oggi la modalità di remunerazione utilizzata in prevalenza sia quella **a Corpo**. Si tratta infatti del modello di riferimento per il presente, che sicuramente facilita la gestione contabile del progetto e consente di tenere meglio sotto controllo i rischi: dall'eventualità di imprevisti e voci di spesa straordinarie che potrebbero verificarsi in corso di attività. Più difficoltoso, il controllo della qualità erogata: un elemento di criticità che sposta l'interesse del target anche su altre modalità di remunerazione (Fig. 11).

La principale alternativa al modello a Corpo è rappresentata dal modello **a Consumo**. L'acquisto di giornate di consulenza consente di dare risposte anche più immediate alle richieste interne (accelera i processi decisionali, favorisce il confronto aperto e la ricerca di soluzioni più adatte) ma, di contro, piace meno per la mancanza di strumenti di controllo/valutazione.

Figura 11 – Le modalità di remunerazione più utilizzate

Intensità di adozione



Fonte: Assoconsult/NetConsulting cube, 2023

È stato chiesto ai partecipanti di esprimersi anche in merito alla modalità **Mista** (in parte a corpo e in parte a risultato) e a quella **Success fee** in senso stretto. I dati raccolti sono interessanti: entrambe le modalità sono gradite al target anche se, ad oggi, decisamente poco utilizzate.

Per poter **rilevare la possibile praticabilità futura delle forme di remunerazione Success Based** si è ritenuto interessante affiancare alla lettura sulla frequenza di utilizzo anche quella del **valore di gradimento attribuito all'eventualità di introdurre nuove modalità di remunerazione**.

I voti espressi confermano e rafforzano ancor di più quanto già evidenziato; infatti, le alternative più innovative pur risultando essere quelle con gradimento più elevato, sono proprio quelle ad oggi pressoché non utilizzate. È sicuramente significativo che il modello a consumo, impiegato con elevata intensità per i servizi di consulenza,

non riesca nemmeno a raggiungere la sufficienza e di fatto sia considerato un male necessario che non soddisfa quasi nessuno.

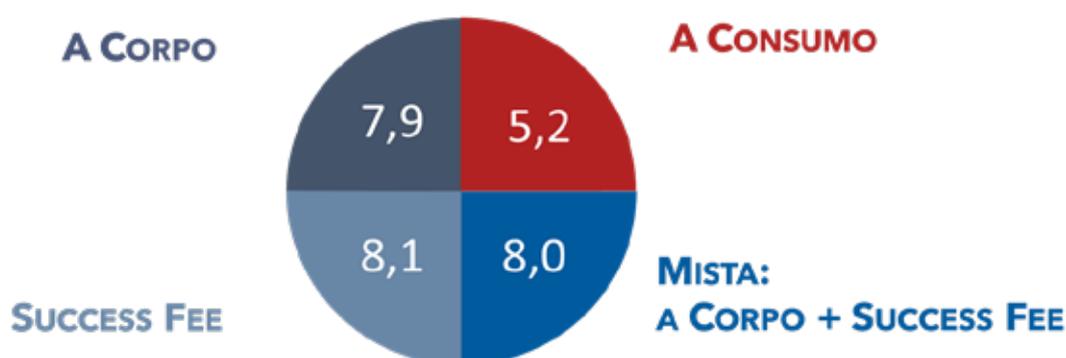
In sostanza, le aziende clienti guardano con favore alla possibilità di spendere in tutto o in parte la consulenza ricevuta in base ai risultati ottenuti ma mantengono un atteggiamento prudente in ragione del fatto che non riescono a comprendere quale potrebbe essere la risultante economica di questo nuovo modello.

Di fatto si apprezzano i principi guida ma, in assenza di modelli di applicazione già testati sul campo, prevale la cautela e si resta in attesa di case study concreti e di algoritmi con cui definire gli obiettivi e quantificare la relativa remunerazione, potendone finalmente definire i pesi e i rischi.

Tuttavia, occorre rilevare che dalle valutazioni formulate, emerge in modo chiaro come l'ipotesi di remunerare i consulenti in base al risultato ottenuto rappresenti un "nice to have" su cui le aziende clienti sarebbero disponibili ad attivare tavoli di lavoro per studiare delle formule gradite a entrambe le parti (Fig. 12).

Figura 12 – Valutazioni sui possibili modelli di remunerazione della consulenza

Voto di gradimento su una scala da 1 (minimo) a 10 (massimo)



Fonte: Assoconsult/NetConsulting cube, 2023

Guardando dal punto di vista delle funzioni demandate al Procurement, si rileva come i responsabili degli acquisti si dimostrino più critici nelle loro valutazioni sul gradimento delle differenti modalità di remunerazione, vale a dire:

- Modello a CORPO → voto medio attribuito 7,0 vs. 7,9 del totale campione
- Modello a CONSUMO → voto medio attribuito 4,3 vs 5,2 del totale campione
- Modello SUCCESS FEE → voto medio attribuito 7,5 vs. 8,1 del totale campione

L'unico punteggio espresso dal Procurement che risulti più alto rispetto agli altri Manager consultati è quello attribuito alla modalità MISTA (9,5 vs 8) anche se va segnalato che tale predilezione per la formula Mista viene espressa senza aver mai preso in considerazione in modo strutturato tale modalità. Permane il vincolo rappresentato dall'utilizzo degli «accordi quadro» con cui vengono in molti casi definiti i termini e le condizioni per molti importanti contratti di affidamento di servizi di consulenza, e che rende questa modalità improponibile al momento. Anche le funzioni procurement, tuttavia, lamentano l'assenza di reali soluzioni innovative e si dichiarano aperte ad accogliere e prendere in considerazione nuovi modelli di remunerazione con cui formalizzare gli accordi fra le loro aziende e le Società di Consulenza.

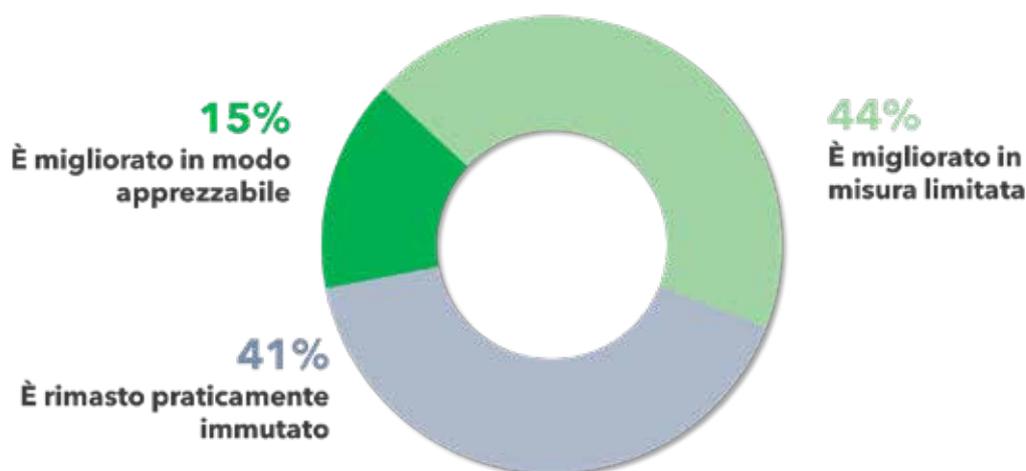
Di fronte ai cambiamenti che il mercato porta con sé, lo studio ha voluto **comprendere in che misura anche le modalità di remunerazione richieste dai consulenti si siano adattate** a tali variazioni di rapporti. **Solo il 15% delle aziende del panel, ritiene che le aziende di consulenza abbiano fatto uno sforzo e siano migliorate in misura adeguata** nell'implementazione dei corretti modelli di remunerazione. Queste situazioni vengono apprezzate perché sono stati **introdotti** (anche nei contratti) **fattori di elasticità, flessibilità e nuove forme di execution**. Il remote & hybrid working in tal senso ha consentito in modo sensibile la riduzione di voci di costo extra (es. costi di trasferta).

Continuando a ragionare sulle modalità di remunerazione delle attività consulenziali, si consolidano alcuni temi interessanti: il 60% del campione coglie da parte delle Società di Consulenza dei **cambiamenti** ma li giudica troppo **poco o per nulla rilevanti**.

Per le grandi Aziende ascoltate permangono, nelle formule di remunerazione, delle rigidità contrattuali che si sommano ad un **eccessivo overselling** percepito e a **modelli di reportistica e di delivery di bassa qualità**: tutti elementi che non contribuiscono a veicolare il cambiamento desiderato nelle contrattualistiche e nei modelli di pricing (Fig. 13).

Figura 13 – I modelli di remunerazione nel tempo – cambiamento percepito

Dati in % – Risposta singola



Fonte: Assoconsult/NetConsulting cube, 2023

In questo contesto, c'è spazio per un passaggio evolutivo: le aziende auspicano un dibattito congiunto per perseguire un processo di cambiamento che si concretizzi anche sulle tematiche della remunerazione e che veda un ruolo attivo di entrambe le parti in gioco. È chiara la consapevolezza che solo uno scambio proficuo può consentire l'identificazione di spazi per ottimizzare tanto le modalità di execution, quanto la remunerazione e le misurazioni dei risultati.

Per meglio qualificare il ricorso ai servizi di consulenza, l'indagine ha esaminato le principali finalità delle richieste di supporto consulenziale, verificando quali differenze sia possibile rilevare tra passato recente (2021/2022), il presente (2023) e il futuro prossimo (24+).

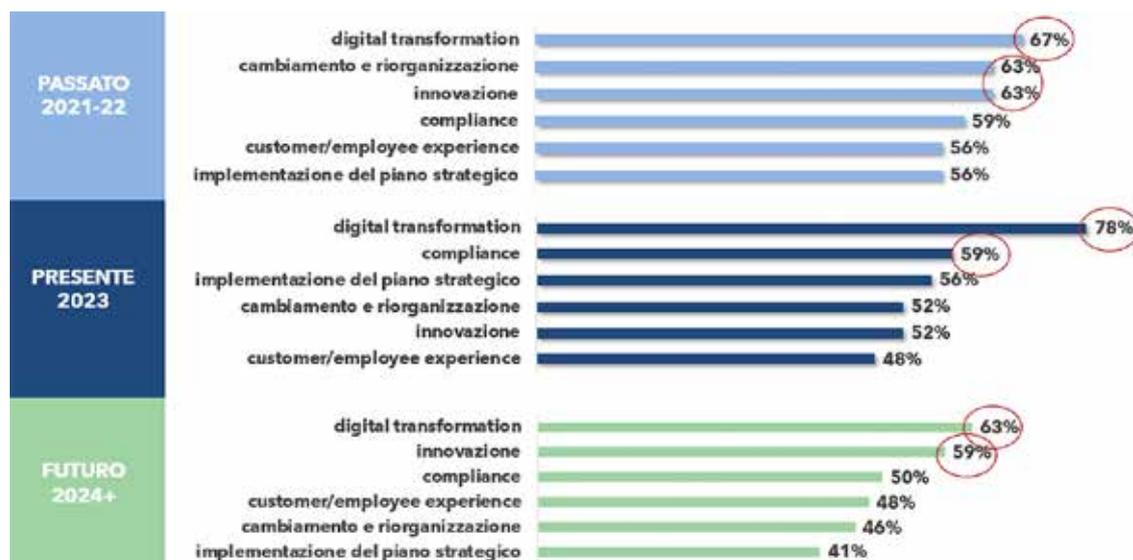
Le risposte fornite confermano il massiccio ricorso al Management consulting per supportare la **digital transformation** delle aziende e, negli anni, si assiste ad un processo di evoluzione e di diversa interpretazione del concetto stesso di trasformazione digitale.

Più in dettaglio (Fig. 14):

- Il passato è caratterizzato da una spinta più significativa all'innovazione (63%). Sono stati questi gli **anni del consolidamento di alcuni passaggi rilevanti della rivoluzione digitale**, in cui la trasformazione digitale diviene un **elemento fondamentale per realizzare i piani strategici aziendali**;
- **L'anno in corso**, si è invece **focalizzato sull'implementazione tecnica**: l'innovazione in senso stretto riduce la sua rilevanza (52%) e la trasformazione digitale vede dar forma alla pianificazione già realizzata, attraverso il rinnovamento dei processi, spesso guidati da esigenze di compliance;
- Infine, il prossimo futuro **evidenzia come la ciclicità dei programmi di innovazione assuma ritmi sempre più abbreviati**, finalizzati a rispondere all'esigenza di sfruttare il più rapidamente possibile i nuovi abilitatori tecnologici (59%)

Figura 14 - Le finalità della Consulenza

Dati in % – Risposta multipla



Fonte: Assoconsult/NetConsulting cube, 2023

Il ricorso a Società di Consulenza, negli anni, appare sempre più necessario per cogliere le nuove opportunità e riuscire ad inserirle nei propri gangli operativi ma trova ampi spazi collaterali nella necessità di rispondere nei tempi e modi corretti al cambiamento delle normative che impongono di rivedere i propri processi, adottare nuovi requisiti di sostenibilità e raggiungere standard più sfidanti.

In tal senso è interessante la diversa attitudine delle aziende in base alla localizzazione della proprietà dell'impresa: le realtà multinazionali spesso possono beneficiare delle linee guida dell'headquarter e delle esperienze pregresse maturate in altre filiali estere del gruppo; le aziende italiane, per converso, devono acquisire molte delle competenze necessarie, spesso in tempi brevi e in tal senso diviene sempre più indispensabile e frequente il coinvolgimento di società di consulenza esterne.

La particolare consistenza della quota del campione rappresentato dai CIO permette di ottenere un quadro di maggior dettaglio sull'area digitale che mostra delle situazioni ben definite, legate alle componenti tecnologiche che la funzione deve implementare e gestire nell'anno in corso.

Le **priorità assolute che i CIO considerano irrinunciabili**, assimilabili a dei **TREND TOPIC del 2023**, vedono emergere alcune aree specifiche:

- la **Cybersecurity**
- l'**Intelligenza Artificiale**
- la **Business Intelligence**,
- il **rinnovamento tecnologico a tutto tondo**

Tuttavia, per la divisione IT & DIGITAL, **il supporto dei servizi di consulenza viene ritenuto decisamente significativo solo per la Cybersecurity**: l'apporto delle Società esterne diviene necessario per colmare la mancanza di competenze tecniche specifiche all'interno delle aziende, sia in ottica di svolgere un servizio di cui non è pensabile poter fare a meno, sia per far crescere internamente figure che siano in grado di farsene carico nel medio lungo periodo (Fig. 15).

Esistono però, sempre per l'area delle tecnologie, altri ambiti di azione nei quali le Società di consulenza vengono coinvolte perché il loro supporto è ritenuto di valore: tutti gli **interventi di refresh tecnologico**, in particolare quelli legati a **infrastrutture da creare e/o ammodernare** attraverso **progetti di reingegnerizzazione basati sui nuovi paradigmi tecnologici baricentrati sul cloud**.

Gli interventi infrastrutturali sono spesso **associati a gravosi programmi di modernizzazione applicativa** che le aziende non sono in grado di governare in autonomia, specialmente se rivolti ad **applicazioni core datate, che si decide di rinnovare (pur essendo privi all'interno delle adeguate competenze)** o eventualmente di sostituire completamente, avviando **progetti di migrazione che solo certe tipologie di Società di consulenza possono pianificare e realizzare avendo maturato le giuste esperienze e disponendo di capacità che le aziende clienti hanno nel tempo perso e non più alimentato**.

Figura 15 – IT & DIGITAL: priorità e supporto della consulenza

Intensità di interesse all'adozione



Fonte: Assoconsult/NetConsulting cube, 2023

Un altro livello di analisi ci consente di mettere in luce le ricadute delle tecnologie legate all'**Intelligenza Artificiale/Machine learning** sulle attività di business aziendali. Lo studio ha voluto verificare quali siano, nel prossimo futuro, le implicazioni strategiche ma anche operative che le diverse aree funzionali coinvolte ipotizzano per le proprie attività. Ne emergono chiavi di lettura interessanti che evidenziano l'interesse delle diverse direzioni aziendali e all'interno di esse, gli ambiti di applicazione più rilevanti.

Le risposte fornite per area funzionale restituiscono un quadro nel quale **IT & DIGITAL** ma anche **Procurement** e **Top Management** sono **fortemente interessanti a verificare i benefici ottenibili dall'introduzione in azienda dell'Intelligenza Artificiale**. Al contrario gli **HR manager** non dimostrano particolare entusiasmo rispetto a questa opportunità tecnologica.

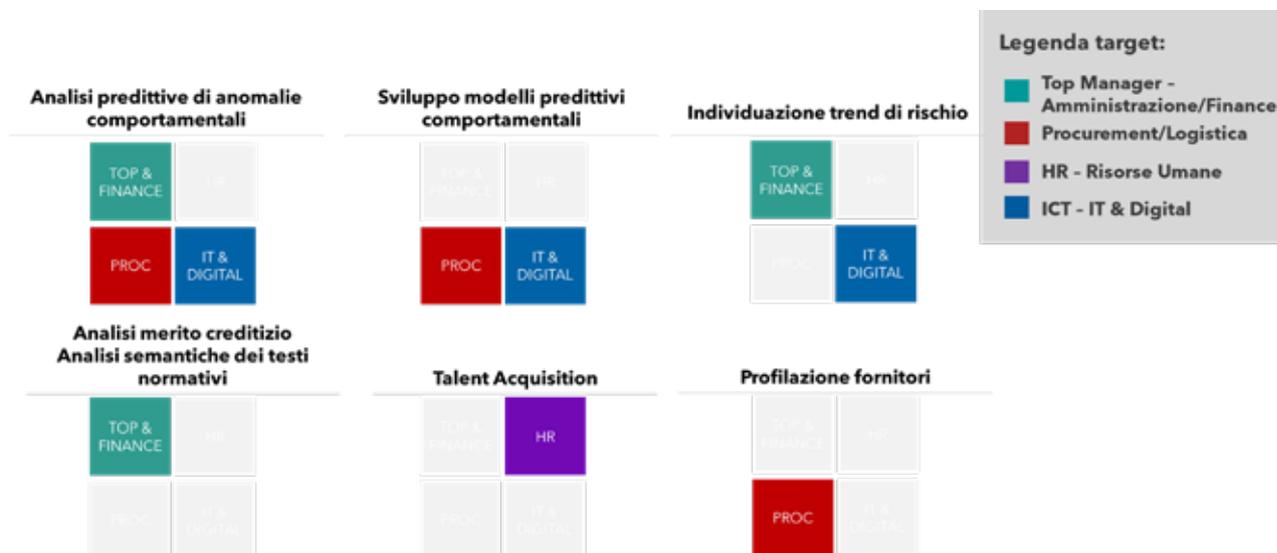
Chiamati a fornire una valutazione di applicabilità dell'AI in situazioni specifiche, i vari responsabili funzionali sembrano identificare un'area di convergenza che si esplicita nelle **Analisi predittive finalizzate ad analizzare dei fenomeni o dei modelli comportamentali** (Fig.16).

Effettivamente, l'AI in **questa accezione predittiva trova molteplici e trasversali declinazioni** in grado di soddisfare esigenze in diverse aree di business nella quale sia valutabile il loro utilizzo, infatti:

- I **Top Manager** prefigurano analisi predittive per l'identificazione di scenari e tendenze nell'ambito della ricerca, della produzione, delle vendite oltre che del marketing per ottenere stime e individuare trend da intercettare e anticipare;
- Per **IT & DIGITAL** l'analisi predittiva si concretizza nell'identificazione di possibili aree di vulnerabilità in grado di compromettere l'integrità dei sistemi. In questo contesto, la cybersecurity è un ambito applicativo elettivo;
- Il **PROCUREMENT** ipotizza una molteplicità di risvolti, che spaziano da ambiti mirati ad identificare collusioni illecite con fornitori fino alla valutazione delle probabilità di rispetto degli impegni assunti dai partner della supply chain, come supporto per giudicare l'affidabilità di partner e/o fornitori.

Figura 16 – L'applicabilità di soluzioni di Intelligenza Artificiale (AI/ML) per area funzionale

Intensità di segnalazione dell'utilizzo dell'AI per specifiche finalità



Fonte: Assoconsult/NetConsulting cube, 2023

Guardando in modo mirato all'applicazione dell'AI nel contesto delle **analisi comportamentali**, vi sono variegata sfumature di applicazione in base alle specifiche aree di funzione e quindi:

- L'**IT & DIGITAL** percepisce l'AI come **strumento per scongiurare situazioni di disservizio informatico interpretando i comportamenti dei propri utenti e identificando situazioni ad elevato potenziale di rischio per i sistemi**;
- Il **PROCUREMENT** ne coglie l'opportunità per quanto riguarda la elaborazione di simulazioni utili per anticipare e migliorare i processi decisionali legati all'andamento dei costi delle materie prime in relazione ai fabbisogni aziendali.
- Più variegati poi altri ambiti di applicazione restituiti da ciascuna area funzionale:
- l'**HR manager** individua nella **Talent Acquisition** un interessante ambito applicativo (per ottimizzazione e automatizzare il flusso di lavoro, specialmente per quei task ripetitivi e "poco strategici") che rappresentano il primo passaggio dei processi di selezione;
- per il **Top Management**, in particolare per i CFO, tutto il versante **dell'Analisi del merito creditizio e le analisi semantiche dei testi normativi**, che rispondono efficacemente ad una serie di incombenze sul fronte della riduzione dei tempi e dei costi, ma anche nella generazione in modalità semiautomatica di reportistica agile ed efficiente, rendendo più semplici i processi decisionali);
- infine, per il **Procurement** risulta interessante poter sfruttare le capacità dell'AI per la **Profilazione dei fornitori**.

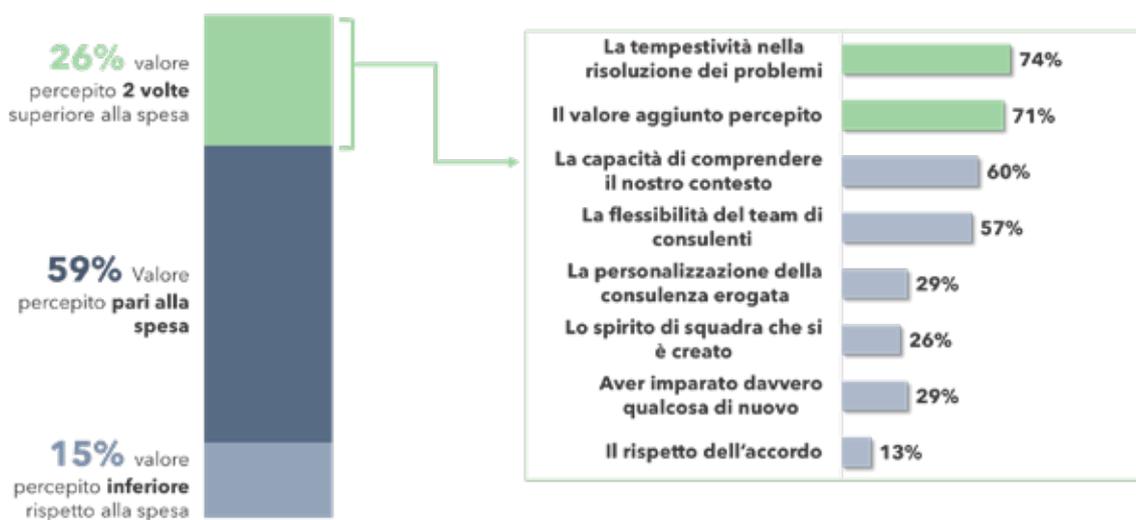
IL GIUDIZIO SULL'OPERATO DELLE SOCIETÀ DI CONSULENZA: ROI E SODDISFAZIONE

L'indagine ha voluto inoltre affrontare con le aziende intervistate il tema particolarmente delicato di come venga percepito il valore ottenuto a fronte degli investimenti sostenuti in servizi di Consulenza.

Complessivamente, il bilancio delle attività legate ai progetti di consulenza risulta essere solitamente in attivo: quasi il **60% circa dei rispondenti considera la spesa sostenuta adeguata al ritorno ricevuto**, vale a dire che il valore percepito è comparabile al costo della consulenza. Il fattore di positività deriva dal fatto che **oltre ¼ del panel ritiene di aver ottenuto dei benefici che superano in modo significativo – pari ad almeno il doppio – lo sforzo economico** dovuto per il supporto consulenziale (Fig. 17).

Figura 17 – Il ROI della consulenza: Elementi di giudizio dei clienti molto soddisfatti

Dati in % - risposta singola (ROI) e risposta multipla (Motivazioni)



Fonte: Assoconsult/NetConsulting cube, 2023

I clienti che si dichiarano particolarmente soddisfatti dal supporto ottenuto dalle società di consulenza riconoscono di aver ottenuto molto valore dai progetti svolti. Si apprezza soprattutto **la visione** che il consulente porta, garantendo un **approccio innovativo ai temi da affrontare**. Ovviamente la **concretezza e il raggiungimento degli obiettivi promessi in tempi corretti per poter essere trasformati in risultati tangibili per il business** devono fare parte integrante del supporto erogato. Ma non sempre è sufficiente: infatti per essere percepiti come portatori di valore che eccede la spesa occorre anche gestire i progetti in modo da **favorire la co-partecipazione dei membri del team del cliente** sia nelle fasi di costruzione del progetto, sia nell'utilizzo di tecniche non convenzionali, vale a dire metodi e strumenti evoluti.

Pertanto, **per affermarsi come consulenti di valore** occorre che esista un **mix di fattori di eccellenza** che concorrono contemporaneamente nell'effettuazione della consulenza e che, pertanto, **porti alla creazione del rapporto di fiducia e di percezione del possesso di competenze di profilo elevato** che, come già sottolineato in precedenza, deve stare alla base del rapporto con il cliente.

Più in generale, fra gli aspetti considerati e apprezzati da circa il 60% del panel, si segnala la **capacità di comprensione del contesto** in cui si è chiamati ad agire, garantita dalla molteplicità delle esperienze maturate che si **acquisisce via via nel tempo, abbinando anche operativamente in modo flessibile e personalizzando il servizio erogato**.

In effetti, il cliente, pur apprezzando le esperienze condotte in altri contesti, risulta sempre molto sensibile all'approccio sartoriale del consulente che si dimostra pronto a personalizzare il proprio supporto per andare incontro – almeno nei limiti del possibile – a richieste che nascono in corso d'opera, senza essere codificate puntualmente nei contratti siglati in fase di conferimenti dell'incarico.

Esiste tuttavia anche **l'altro lato della medaglia**, che raccoglie i clienti che vedono – nel migliore dei casi – il piatto della bilancia in **sostanziale equilibrio**, ma che comprendono anche coloro che **mostrano una certa insoddisfazione** (Fig. 18).

Figura 18 – Il ROI della consulenza: le valutazioni dei clienti meno soddisfatti

Dati in % - risposta singola (ROI) e risposta multipla (Motivazioni)



Fonte: Assoconsult/NetConsulting cube, 2023

In questo caso emergono le critiche da parte di chi non si è sentito adeguatamente seguito dai consulenti prescelti. Le principali cause di insoddisfazione si riassumono in due macrocategorie:

- La **ridotta consistenza numerica delle risorse allocate (57%)**: molte attività sono così gravate su un team di progetto sottodimensionato, con un esito del progetto non eccezionale, spesso associato anche al mancato rispetto dei tempi di esecuzione concordati;
- L'**inadeguatezza delle competenze del team assegnato (46%)**: la percezione del cliente di trovarsi di fronte ad uno staff mediamente poco preparato, in cui la quota di figure junior – allocate al team per fare *training on the job* – è risultata evidentemente elevata e poco apprezzata.

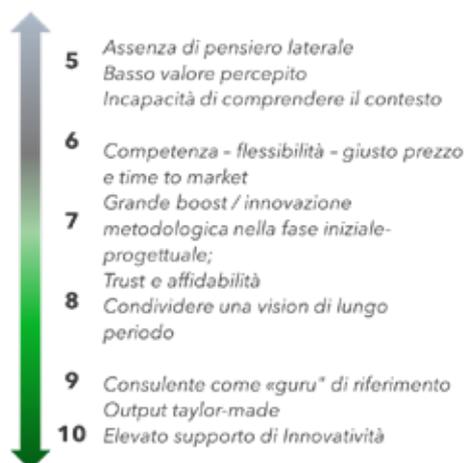
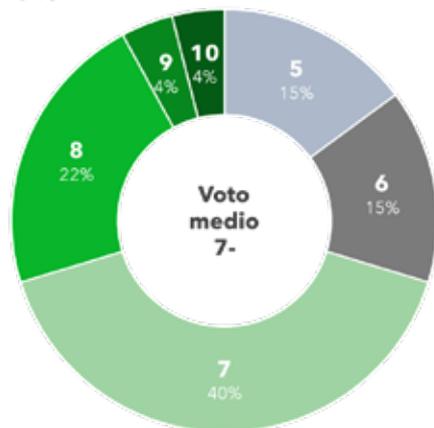
Va sottolineato il fatto che **fra le aziende Top intervistate, solo il 15% ritiene di aver sprecato risorse economiche** e quindi dichiara che il valore ricevuto dalla consulenza sia inferiore rispetto alla spesa sostenuta. Indubbiamente, a monte di queste insoddisfazioni esistono specifici episodi, generalmente unici e non ripetuti per il venir meno di altre possibilità di collaborazione. I motivi sono riconducibili in genere ad **incomprensioni o mancato allineamento rispetto agli obiettivi da perseguire**, e si sommano alle motivazioni sopraccitate di scarsità e incompetenza dei team di progetto.

A complemento della **percezione del Value for money della consulenza**, è stato chiesto di esprimere, attraverso un punteggio “scolastico” su scala 1-10, il livello di soddisfazione nei confronti delle società di consulenza e dei servizi da loro erogati, una vera e propria “pagella” (Fig. 19).

Figura 19 – La pagella dei consulenti

Voto di soddisfazione su una scala da 1 (minimo) a 10 (massimo)

Livello di soddisfazione dei clienti rispetto ai Consulenti
Voto da 1 a 10



Fonte: Assoconsult/NetConsulting cube, 2023

Il voto medio assegnato alle Società di Consulenza è vicinissimo al 7, un voto indubbiamente positivo che si configura come risultante di:

- **Pochi clienti insoddisfatti:** solo il 15% del campione attribuisce un punteggio di 5 alle esperienze con le Società di Consulenza e quindi al supporto ricevuto. Tra le principali motivazioni raccolte: assenza di pensiero laterale; bassa qualità erogata e limitata capacità di comprendere il contesto aziendale. Tali valutazioni insufficienti coincidono con i casi che hanno evidenziato una percezione di valore ottenuto inferiore all’investimento sostenuto.
- **Pochi estremamente soddisfatti:** l’8% del campione attribuisce un **punteggio di 9 o 10** alle Società di Consulenza come **risultante dell’elevato apporto di competenza messa in campo che viene associata a deliverable di alta qualità** e fortemente calati a rispondere a esigenze tailor-made. In generale **la reportistica prodotta e la documentazione rilasciata** risulta essere estremamente apprezzata e **permette di aumentare in modo significativo il valore percepito dal cliente**, specie se risulta presente anche un supporto in termini di innovatività.
- **I voti che raccolgono le segnalazioni più consistenti si concentrano fra il 7 (40%) e l’8 (22%)** e tali valutazioni tendono a riconoscere in generale una **base consistente di fiducia reciproca**, che si esplicita anche in una **significativa flessibilità nell’approccio complessivo** al progetto da parte della Società di Consulenza. A queste valutazioni sono spesso abbinati commenti che **apprezzano la competenza messa a disposizione**, oltre a un contributo di **elevato valore fornito nella fase iniziale del progetto**.
- L’ultimo 15% del campione esprime un **6 interlocutorio**: tale voto si interpreta sostanzialmente come un generico **“rispetto degli accordi contrattuali”** che, se siglati con particolare pignoleria da parte delle aziende clienti, non dovrebbero essere considerati come un minimo da disprezzare.

Le valutazioni positive rilevate diventano ancor più significative se correlate ad un altro dato che emerge dall'indagine, finalizzato a comprendere quale sia stata l'evoluzione nel tempo del livello di gradimento dell'operato delle Società di Consulenza (Fig. 20).

Figura 20 – L'evoluzione del gradimento nel tempo

Dati in % - risposta singola e motivazioni a supporto



Fonte: Assoconsult/NetConsulting cube, 2023

In effetti, tralasciando l'ultimo triennio – sostanzialmente quello post lock down – il giudizio espresso evidenzia una sostanziale stabilità, con un trend in lieve ma costante miglioramento:

- il 63% delle aziende ritiene che le Società di Consulenza abbiano mantenuto costanti le proprie performance e questo giudizio si presta a **chiavi di lettura contrapposte** fra chi apprezza questa stabilità - evidentemente a fronte di un livello elevato già erogato in passato - e **chi invece la critica**, addebitando ad alcuni consulenti una scarsa propensione tanto al cambiamento quanto all'assunzione di rischi ma, soprattutto, un'eccessiva attenzione alla pura execution;
- oltre ¼ del panel si esprime con giudizi che sottolineano un processo di aumento della qualità dei servizi ottenuti, con alcuni picchi che dichiarano addirittura un sensibile miglioramento; gli aspetti che generano maggior apprezzamento sono quelli che derivano **dalla percezione del cambiamento dei processi operativi, ritenuti più efficaci e aderenti agli obiettivi**, ma non mancano le segnalazioni che sottolineano il fatto di aver colto l'opportunità indotta dalla pandemia per **introdurre modelli di lavoro finalmente in grado di snellire gli aspetti logistici**; in altri casi si apprezza il fatto di poter **disporre di molteplici casi di confronto** a cui ispirarsi per poter prendere decisioni strategiche di cambiamento con maggior cognizione di causa;
- le voci critiche esistono, ovviamente, ma si limitano ad una quota molto limitata di rispondenti (11%). I principali motivi di malcontento e di peggioramento percepito nel supporto dei consulenti nell'arco degli ultimi 3 anni, si orientano ancora una volta sulla **limitatezza delle risorse umane disponibili**, spesso associata a **richieste di eccessiva flessibilità** che - sempre in tema di smart working - non tutti i clienti sembrano disposti ad interpretare nella stessa accezione positiva.

L'ultimo fra i temi analizzati ha avuto come oggetto l'andamento del budget che le aziende clienti di fascia Top intendono destinare per finanziare investimenti in management consulting.

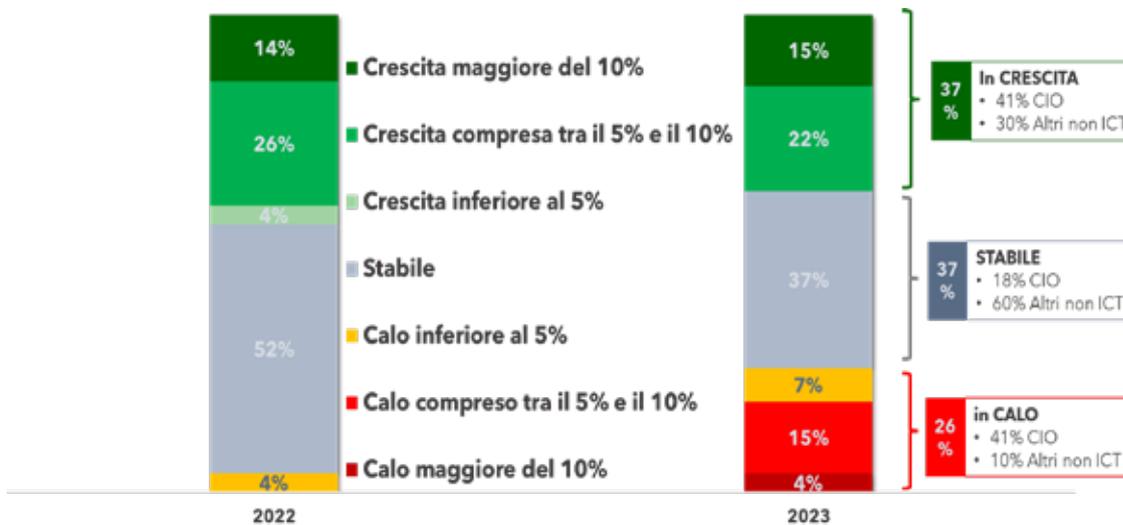
Il raffronto fra il 2022 ed il 2023 mostra un lieve peggioramento delle intenzioni di spesa. Infatti, la dinamica del 2022 aveva evidenziato una situazione quasi totalmente in stabilità o in crescita, mentre **per il 2023 si sono delineate** – almeno in ottica previsionale – **alcune situazioni di maggior cautela** da parte dei responsabili funzionali, relativamente alle proprie aree di competenza.

Nelle diverse aree aziendali, il **budget dedicato alla consulenza è per il 74% stabile o in crescita, con quote identiche** ma, distinguendo fra le aree prettamente tecnologiche rispetto a quelle che governano altri ambiti funzionali, si notano delle differenze abbastanza marcate (Fig. 21).

Iniziando a valutare le **dinamiche delle funzioni non tecnologiche**, si evince che le previsioni pessimistiche si limitano solamente al 10% dei rispondenti, mentre la gran parte (60%) ipotizza un budget invariato.

Figura 21 – Il budget dedicato alla consulenza

Dati in % - risposta singola



Fonte: Assoconsult/NetConsulting cube, 2023

Discorso diverso per la parte più consistente del panel, l'area dei CIO e dei responsabili tecnologici, che si distribuisce in modo più variegato nelle diverse posizioni. In questo caso, la quota di budget stabile si assottiglia al 18%, mentre il resto del panel si ripartisce in modo equivalente fra coloro che prevedono un aumento di spesa e quelli orientati ad un calo, più o meno marcato, con il 41% per entrambi.

Le motivazioni trovano validi riscontri nei **diversi cicli di investimento** che hanno caratterizzato le scelte delle aziende che hanno collaborato all'indagine per cui, **aver anticipato di 1-2 anni l'avvio di importanti progetti di Digital Transformation ha consentito di sfruttare un ciclo economico di forte ripresa** – successivo al calo dovuto alla pandemia – per poi trovarsi nel 2023 a contenere la spesa in management consulting, sia per un'oggettiva minor dotazione finanziaria da destinare alla consulenza, sia per concentrare maggiori quote di risorse economiche alle fasi implementative e di fine tuning di progetti strategici spesi in esercizi precedenti.



I dati raccolti dall'ascolto dei responsabili di funzione delineano un **quadro di positività generale** all'interno del quale però gli stessi interlocutori **individuano traiettorie per l'ulteriore sviluppo e miglioramento del rapporto cliente/consulente.**

Tra i suggerimenti raccolti per far fare alle Società di Consulenza un "salto di qualità", si registrano alcuni temi ricorrenti (Fig.22):

Figura 22 – Elementi per fare un salto di qualità



0

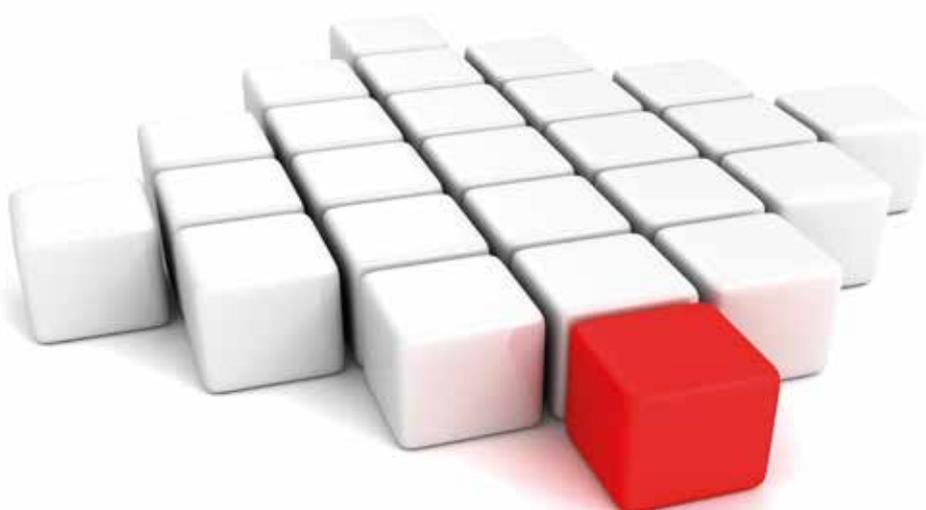
Fonte: Assoconsult/NetConsulting cube, 2023

- Da un lato, con messaggi forti e chiari, le aziende invitano le Società di Consulenza al **think different** e quindi a percorrere e tracciare **strade nuove e alternative** nelle fasi di **strutturazione dei progetti**, ma anche **nell'execution** degli stessi, oltre che nel **racconto dei deliverable**. La richiesta è a differenziare il proprio modo di operare rispetto alla competition attraverso idee nuove che percorrano tutta la filiera del supporto consulenziale;
- In subordine, ma con peso ugualmente rilevante, si sottolineano due fattori: **Innovazione** e **lavorare insieme**. Tali elementi identificano un segnale forte di un'esigenza, che le aziende stanno manifestando, orientata ad **azioni di cambiamento congiunte**. Si coglie a chiare lettere un auspicio per un futuro di maggiori sinergie, che si esplicitino attraverso un **più concreto impegno in co-costruzione, partnership, coinvolgimento e collaborazioni, scambi reciproci per un modo di operare congiunto da cui derivi crescita reciproca**. Questo impegno congiunto, tuttavia, **non deve sfociare in proposte velleitarie** che alla fine **rischiano di scontentare tutti**;
- Si vorrebbe anche un **miglioramento della qualità delle competenze in campo**: il **training on the job**, se non dichiarato, **non è gradito dai clienti ma diventa un fattore fondamentale per la crescita delle risorse**. Se

l'approccio è condiviso, allora si potrà cooperare per poter disporre di più competenza da erogare tramite esperienza vissuta sul campo, sia in fase di comprensione dei bisogni sia di execution dei progetti.

A questi segnali forti si abbinano altre considerazioni, espresse con meno energia ma che rappresentano un adeguato complemento dei suggerimenti da cogliere:

- si richiede una **maggiore personalizzazione del servizio di consulenza erogato**, prevedendo uno sforzo delle Società di Consulenza ad un **approccio sartoriale degli interventi di consulenza** proposti: su questo tema **possono emergere delle perplessità sull'effettiva disponibilità a remunerare il consulente** come merita un modello del genere;
- infine, è sicuramente apprezzabile l'invito a **pensare o a ripensare (insieme) a nuovi modelli di compensation, che prevedano un peso più o meno elevato della componente remunerabile a risultato**.
- **Si coglie la disponibilità dei clienti a valutare tali nuovi modelli ma, in stretta correlazione, si rileva spesso il timore di non essere in grado di governarne gli sviluppi e, di conseguenza, di perdere il controllo sui costi effettivi della consulenza.**
- **Per ovviare a tali timori, il primo passaggio dovrebbe prevedere l'effettuazione di progetti pilota, poco impegnativi ma utili per testare il modello, costruendo un algoritmo "oggettivo" eventualmente da affinare, ma che possa porre le basi per la realizzazione di un impianto che consenta di remunerare correttamente il valore ottenuto e ne condivida i benefici.**



1. **Le attività per le quali si necessita del supporto delle Società di Consulenza si focalizzano nell'ambito delle strategie** → fra queste è evidente il costante il ricorso al Management Consulting per la **Digital Transformation**;
2. Nella **scelta** delle Società di Consulenza, i fattori chiave sono rappresentati dalle **competenze riconosciute (ovviamente) ma conta moltissimo la continuità del rapporto nel tempo**, esistono spazi per **consulenti alternativi per nuovi ambiti** che implicano attività di scouting e di ricerca di nuovi player;
3. **Per siglare il contratto con la Società di Consulenza è centrale il ruolo del procurement ma il responsabile di funzione ha la possibilità di segnalare la short-list dei fornitori graditi**. Permane, in piccola parte, l'autonomia decisionale di ciascuna area di funzione per l'assegnazione di piccoli budget;
4. **Fra i benefici percepiti dalla Consulenza si apprezza la "circolarità" delle Competenze**: da elemento primario di scelta delle Società di Consulenza a fattore di crescita e arricchimento anche per le risorse interne (la consulenza-formazione);
5. **Il prezzo della consulenza**: un tema sensibile ma continua a rimanere in un'area grigia. È ovviamente soggetto a maggiore o minore rilevanza in base al **tipo di progetto**, alla **presenza di consulenti dedicati**, alla **seniority del team coinvolto**; ma può anche passare in secondo piano se l'obiettivo perseguito è vitale per il cliente;
6. **La spesa sostenuta oggi in consulenza è più che adeguata al ritorno ricevuto**: apprezzati particolarmente la visione del consulente e l'approccio innovativo, la co-partecipazione nelle diverse fasi di ricerca, l'accrescimento della competenza interna;
7. La **governance della consulenza è solitamente interna**, anche se la scarsità di competenze rappresenta un fattore di attenzione su quanto possa effettivamente essere svolta;
8. **Le Modalità di remunerazione "a corpo" o "a consumo" rappresentano lo standard prevalente ma non soddisfano a pieno**: esiste molto spazio per tavoli di lavoro/di studio finalizzati a generare formule innovative che includano il Success Fee e siano gradite ad azienda e società di consulenza.

feaco

European Federation of Management Consultancy Associations



CONFINDUSTRIA



Assoconsult

Viale dell'Astronomia, 30 - 00144 Roma

Tel. 06 97616704

www.assoconsult.org | info@assoconsult.org

