
RAPPORTO

La domanda di servizi di consulenza in Italia *I risultati dell'indagine*

Realizzato da



Per



Il Rapporto è stato curato da NetConsulting cube, società di consulenza che supporta le strategie delle aziende italiane correlate alle tecnologie digitali. NetConsulting cube si rivolge a vendor e aziende utenti con un'offerta di servizi di consulenza e di market intelligence. Grazie alla testata online Inno3, NetConsulting cube offre anche servizi di comunicazione digitale.

Autori: Alessandra Pinza, Senior Analyst e Riccardo Zanchi, Direttore Generale di NetConsulting cube

Lo studio è stato completato nel mese di Aprile 2020. La sezione sugli impatti dell'emergenza sanitaria sulla domanda di servizi di consulenza è frutto di un'analisi supplementare svolta tra Maggio e Giugno 2020.

Indice dei contenuti

1. Obiettivi e metodologia	1
2. Le priorità delle aziende e il supporto della consulenza	4
3. Il supporto di tecnologie e digitalizzazione alle strategie aziendali	8
4. Il budget dedicato ai servizi di consulenza	10
5. Il ricorso ai servizi di consulenza	12
5.1 Le tipologie di supporto consulenziale	12
5.2 Le tipologie di servizio consulenziale	13
5.3 I principali fruitori dei servizi di consulenza	17
6. I benefici del supporto consulenziale	21
7. L'esigenza di servizi di consulenza	25
8. L'impatto dell'emergenza sanitaria sulla domanda di servizi di consulenza	28

Indice delle figure

Figura 1 – Obiettivi dell’indagine.....	1
Figura 2 – Target dell’indagine: dimensioni, interlocutori e settori.....	2
Figura 3 – Metodologia di analisi.....	2
Figura 4 – La composizione del panel per settore e interlocutore aziendale	3
Figura 5 – Principali priorità dei piani di sviluppo aziendali nei prossimi 3 anni e il supporto della consulenza	4
Figura 6 – Principali priorità aziendali in ambito IT & Digital e importanza del supporto consulenziale.....	5
Figura 7 – Principali priorità aziendali in ambito Marketing e importanza del supporto consulenziale.....	6
Figura 8 – Principali priorità aziendali in ambito Risorse Umane e importanza del supporto consulenziale ...	6
Figura 9 – Principali priorità aziendali in ambito Operations e importanza del supporto consulenziale	7
Figura 10 – Principali priorità aziendali in ambito Amministrazione, Finanza e Controllo e importanza del supporto consulenziale.....	7
Figura 11 – Il supporto di tecnologie e digitalizzazione alle strategie nelle diverse funzioni aziendali	8
Figura 12 – Le previsioni di investimento per tipo di tecnologia nelle principali funzioni aziendali.....	9
Figura 13 - Incidenza media della spesa per servizi di consulenza sul totale degli investimenti per funzione aziendale.....	10
Figura 14 - Andamento 2020/2019 del budget dedicato alla consulenza per funzione aziendale	11
Figura 15 – Principali tipologie di supporto consulenziale per funzione aziendale	12
Figura 16 – Principali tipologie di servizio consulenziale a supporto delle priorità in area IT & Digital.....	13
Figura 17 – Principali tipologie di servizio consulenziale a supporto delle priorità in area Amministrazione, Finanza e Controllo	14
Figura 18 – Principali tipologie di servizio consulenziale a supporto delle priorità in area Risorse Umane ...	15
Figura 19 – Principali tipologie di servizio consulenziale a supporto delle priorità in area Marketing.....	16
Figura 20 – Principali tipologie di servizio consulenziale a supporto delle priorità in area Operations	17
Figura 21 – Il ricorso a servizi di consulenza nelle aree e processi delle divisioni IT & Digital	17
Figura 22 – Il ricorso a servizi di consulenza nelle aree e processi delle divisioni Amministrazione, Finanza e Controllo.....	18
Figura 23 – Il ricorso a servizi di consulenza nelle aree e processi delle divisioni Risorse Umane	19
Figura 24 – Il ricorso a servizi di consulenza nelle aree e processi delle divisioni Marketing	19
Figura 25 – Il ricorso a servizi di consulenza nelle aree e processi delle divisioni Operations.....	20
Figura 26 – Il moltiplicatore di valore medio apportato dalla Consulenza per funzione aziendale.....	21
Figura 27 – I benefici del supporto consulenziale per i responsabili IT & Digital.....	22
Figura 28 – I benefici del supporto consulenziale per i CFO	22
Figura 29 – I benefici del supporto consulenziale per i Responsabili HR	23
Figura 30 – I benefici del supporto consulenziale per i CMO	24
Figura 31 – I benefici del supporto consulenziale per i COO.....	24
Figura 32 – L’esigenza del supporto consulenziale per funzione aziendale.....	25
Figura 33 – I criteri di scelta del supporto consulenziale	26
Figura 34 – I criteri di scelta del supporto consulenziale per divisione aziendale	27
Figura 35 – Gli impatti dell’emergenza sanitaria sulla spesa per servizi di consulenza	28
Figura 36 – Principali caratteristiche della spesa per servizi di consulenza nel post Covid-19	29
Figura 37 – L’utilizzo dello Smart Working durante l’emergenza sanitaria e nel post Covid-19.....	30

1. Obiettivi e metodologia

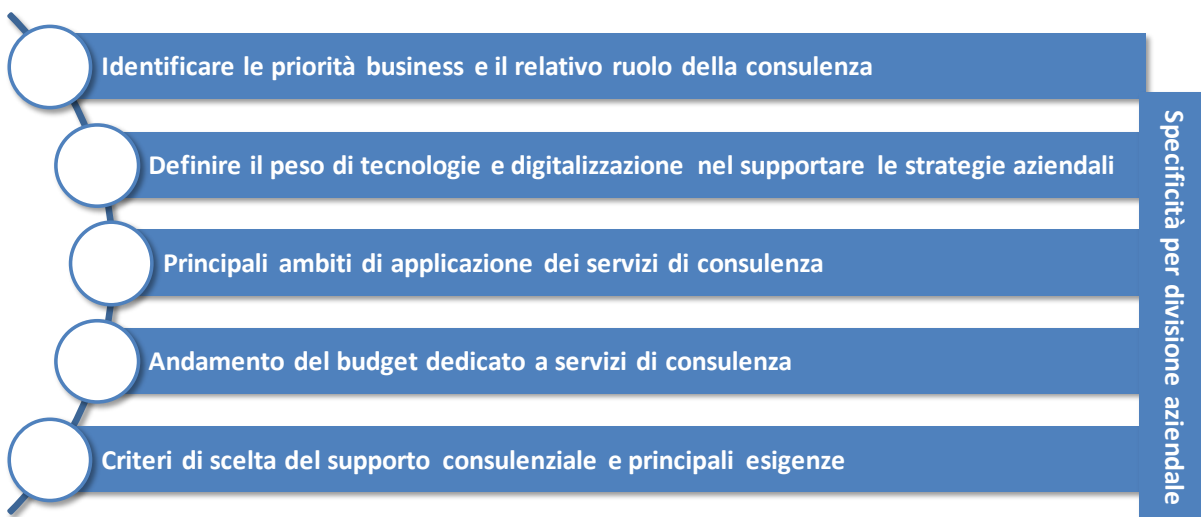
Assoconsult è l'associazione che, all'interno di Confindustria, raccoglie le aziende che operano in Italia fornendo servizi di consulenza direzionale e, raccogliendo lo spunto di alcuni associati, ha deciso di realizzare un nuovo studio di mercato volto ad analizzare la domanda dei servizi di consulenza, tenendo in considerazione il punto di vista delle realtà imprenditoriali che ne fanno uso.

Assoconsult ha chiesto a NetConsulting cube di predisporre un progetto di analisi, da realizzare in collaborazione con l'Associazione, finalizzato a comprendere le dinamiche delle esigenze legate ai servizi di consulenza da parte delle aziende presenti nel mercato italiano.

Per focalizzare l'analisi alla base di questo primo Rapporto sulla domanda di servizi di consulenza in Italia, NetConsulting cube ha, quindi, condotto un'indagine sulle principali aziende private attive in Italia – che rientrano nel segmento Top 200 – con molteplici obiettivi (Fig. 1):

- comprendere quale sia il ruolo dei servizi di consulenza alla luce delle priorità business delle aziende;
- definire l'importanza di tecnologie e digitalizzazione nel supportare le strategie aziendali e, quindi, anche nell'indirizzare l'esigenza di servizi di consulenza;
- identificare i principali ambiti di applicazione dei servizi di consulenza;
- valutare l'andamento del budget dedicato ai servizi di consulenza;
- identificare quali siano i criteri adottati per la definizione delle esigenze da soddisfare e per la scelta del supporto consulenziale adeguato;
- valutare l'eventuale presenza di specificità per funzione aziendale.

Figura 1 – Obiettivi dell'indagine



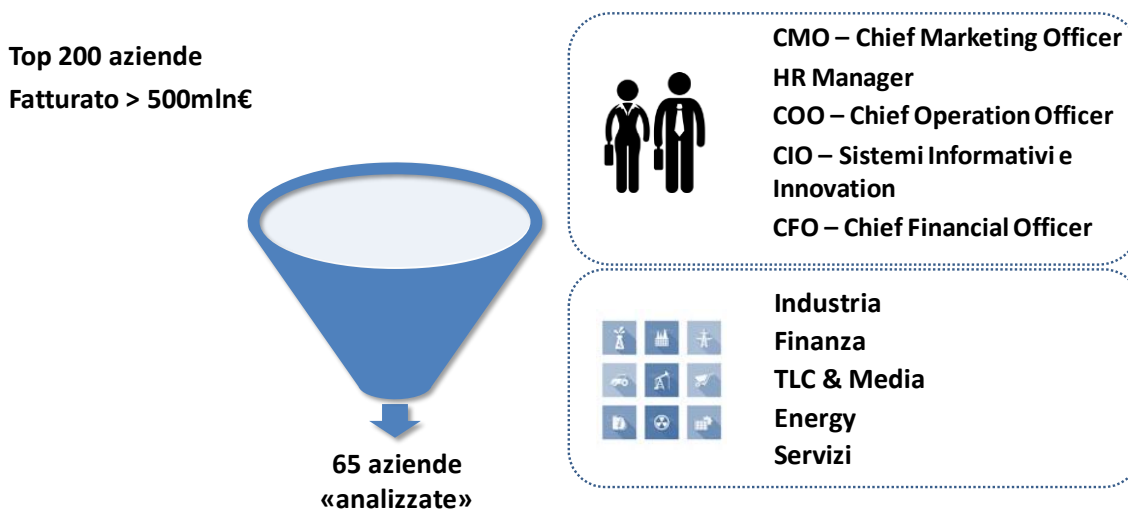
Fonte: NetConsulting cube, 2020

La costruzione dell'universo di riferimento è stata effettuata partendo dal database SIRMI delle Top 1000 aziende in Italia, estrapolando il segmento di realtà con ricavi superiori ai 500 milioni di Euro.

All'interno di questo universo, NetConsulting cube ha analizzato 65 imprese appartenenti ai principali settori economici e rivolgendosi a interlocutori attivi in cinque divisioni (Fig. 2):

- ICT – IT & Digital;
- AFC – Amministrazione, Finanza e Controllo;
- HR – Risorse Umane;
- Marketing;
- Operations.

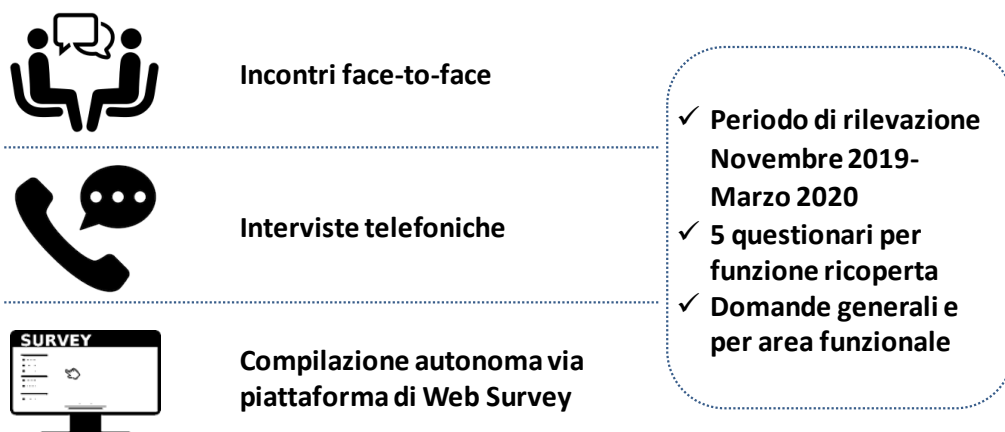
Figura 2 – Target dell'indagine: dimensioni, interlocutori e settori



Fonte: NetConsulting cube, 2020

Operativamente, l'analisi è stata prevalentemente condotta tra Novembre 2019 e Marzo 2020 presso le figure aziendali precedentemente elencate. Il questionario è stato predisposto in modo da sottoporre ai partecipanti alla survey una serie di quesiti di carattere generale e trasversale, abbinati ad una sezione di domande specifiche per funzione aziendale ricoperta. Le rilevazioni sono state effettuate principalmente con incontri diretti – telefonici o face-to-face – ma la partecipazione all'indagine è avvenuta anche attraverso la compilazione autonoma del questionario su piattaforma Web Survey (Fig. 3).

Figura 3 – Metodologia di analisi



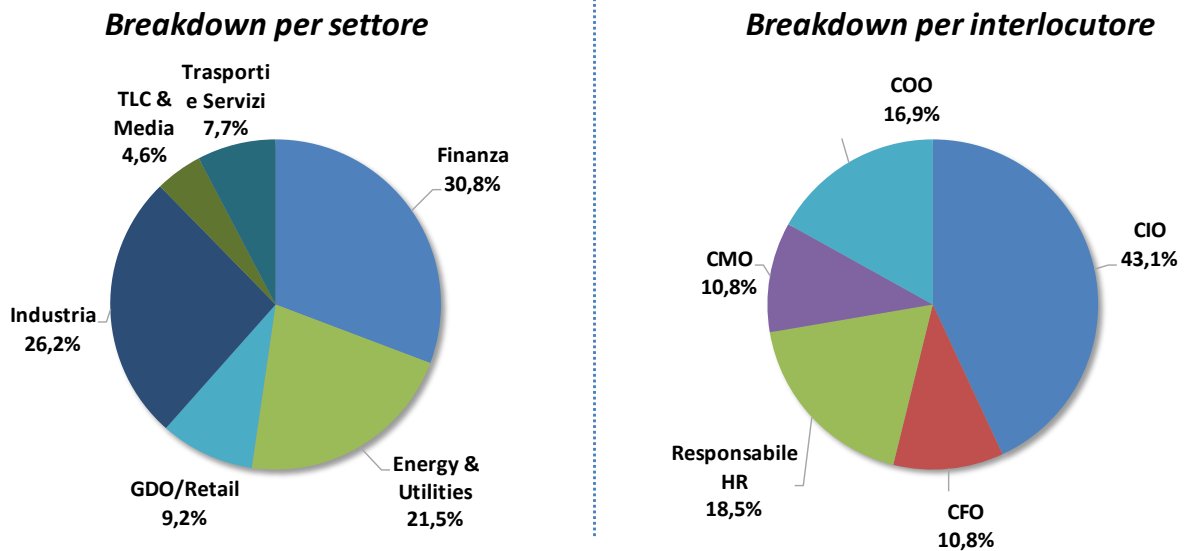
Fonte: NetConsulting cube, 2020

Il panel di rilevazione così costruito vede una buona presenza di realtà dei settori Finanza (30,8%, Fig. 4), Industria (26,2%) e Utilities (21,5%).

Nel 43,1% delle aziende, all'indagine hanno partecipato responsabili delle divisioni IT & Digital. Nel restante 57% dei casi, sono stati coinvolti interlocutori business, con un peso particolarmente rilevante di responsabili delle Risorse Umane e delle Operations.

Figura 4 – La composizione del panel per settore e interlocutore aziendale

Dati in % - Base: 65 aziende



Fonte: NetConsulting cube per Assoconsult, Aprile 2020

Nel seguito, vengono presentati i principali risultati dell'indagine relativamente all'intero panel e per funzione aziendale.

In dettaglio, viene data evidenza delle caratteristiche della domanda relativamente ai seguenti aspetti:

- le priorità delle aziende e il supporto della consulenza;
- il supporto di tecnologie e digitalizzazione alle strategie aziendali;
- il budget dedicato ai servizi di consulenza: incidenza sugli investimenti e andamento previsto;
- il ricorso ai servizi di consulenza: le tipologie di supporto e servizio consulenziale, aree e processi che sono maggiori fruitori di servizi di consulenza;
- i benefici del supporto consulenziale: moltiplicatore di valore apportato dalla consulenza e principali indicatori di valutazione;
- l'esigenza futura di un supporto consulenziale e i criteri di scelta della società di consulenza.

Il Rapporto ha visto la luce in concomitanza con l'insorgere della pandemia da Covid-19, avvenuta a poco prima dell'inizio della primavera 2020. NetConsulting cube e Assoconsult hanno ritenuto utile avviare un'analisi aggiuntiva finalizzata a comprendere gli impatti dell'emergenza sanitaria – con tutte le ripercussioni sulle variabili economiche delle aziende e del Paese – sulla domanda di servizi di consulenza. Le risultanze di questa indagine supplementare sono sintetizzate nella sezione finale del Rapporto.

2. Le priorità delle aziende e il supporto della consulenza

Le priorità business delle aziende che hanno partecipato all'indagine appaiono focalizzate su tematiche riconducibili alla ricerca di efficacia sotto molteplici punti di vista (Fig. 5):

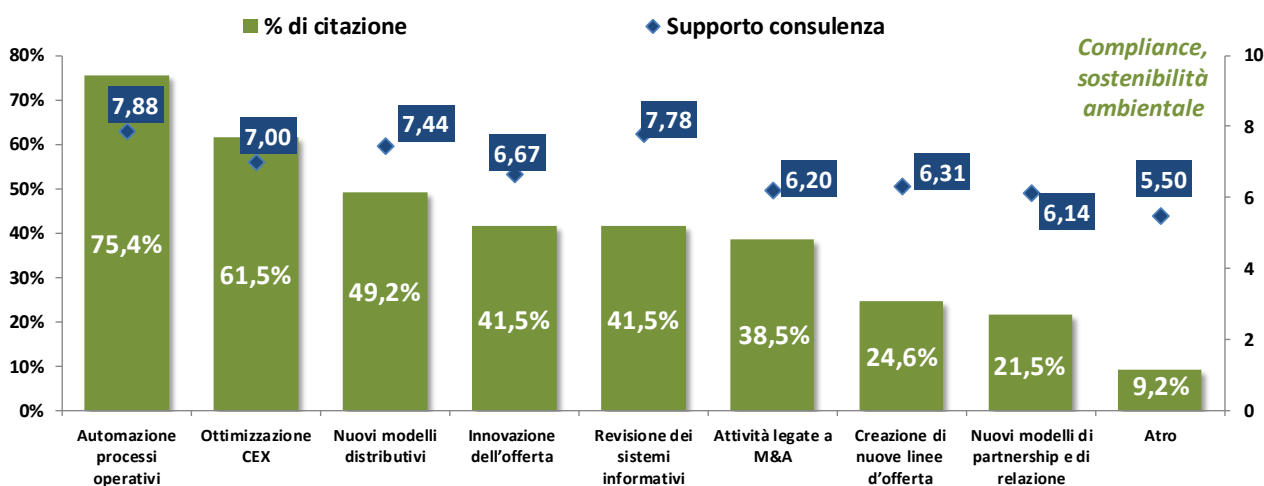
- l'**automazione dei processi operativi**, citata dal 75,4% dei rispondenti, ha impatti sulla produttività nonché sulla gestione e pianificazione dei carichi di lavoro;
- l'**ottimizzazione della customer experience** (61,5% delle risposte) è finalizzata a migliorare la percezione che i clienti hanno dell'azienda con ovvii benefici di tipo commerciale;
- la definizione di **nuovi modelli distributivi** (49,2%), spesso basati sulle tecnologie digitali, consente di rafforzare e ottimizzare la relazione con clienti e/o partner e di accorciare la distanza da loro, se l'azienda ha un canale di distribuzione diretto o indiretto;
- l'**innovazione dell'offerta** (41,5%) permette alle aziende di soddisfare in modo più adeguato le esigenze dei propri clienti oppure di rispondere ai bisogni di nuovi utenti, e permette quindi alle imprese di aumentare non solo il proprio wallet share ma anche la loro quota di mercato;
- la **revisione dei sistemi informativi** (41,5%), ovvero la decisione di implementare nuove applicazioni o di adottare nuovi modelli di gestione delle risorse IT, rappresenta – senza dubbio – un elemento di forte abilitazione di buona parte delle priorità aziendali.

Tutte queste priorità sono caratterizzate da un supporto consulenziale di livello medio alto, in linea con il loro impatto significativo sulla crescita aziendale, con picchi sul fronte dell'automazione dei processi e nell'ambito strettamente legato all'evoluzione dei sistemi informativi aziendali.

Seguono obiettivi indicati da quote di aziende molto più limitate e mediamente caratterizzate da un supporto consulenziale più contenuto.

Figura 5 – Principali priorità dei piani di sviluppo aziendali nei prossimi 3 anni e il supporto della consulenza

Risposte multiple, Valori medi in una scala da 1 (basso/nullo) a 10 (elevato)



Fonte: NetConsulting cube per Assoconsult, Aprile 2020

La totalità dei rispondenti attivi nelle funzioni IT & Digital ha dichiarato l'esigenza per le loro divisioni di migliorare – in generale - i **tempi di risposta alle esigenze business**. Il 67,9% dei partecipanti ha indicato un generale incremento dell'**impatto IT sugli obiettivi aziendali**. Ciò conferma come i sistemi informativi aziendali – intesi come applicazioni, infrastrutture e attività di gestione correlata

– svolgono sempre più il ruolo di abilitatori *de facto* di azioni determinanti per il raggiungimento degli obiettivi aziendali (Fig. 6).

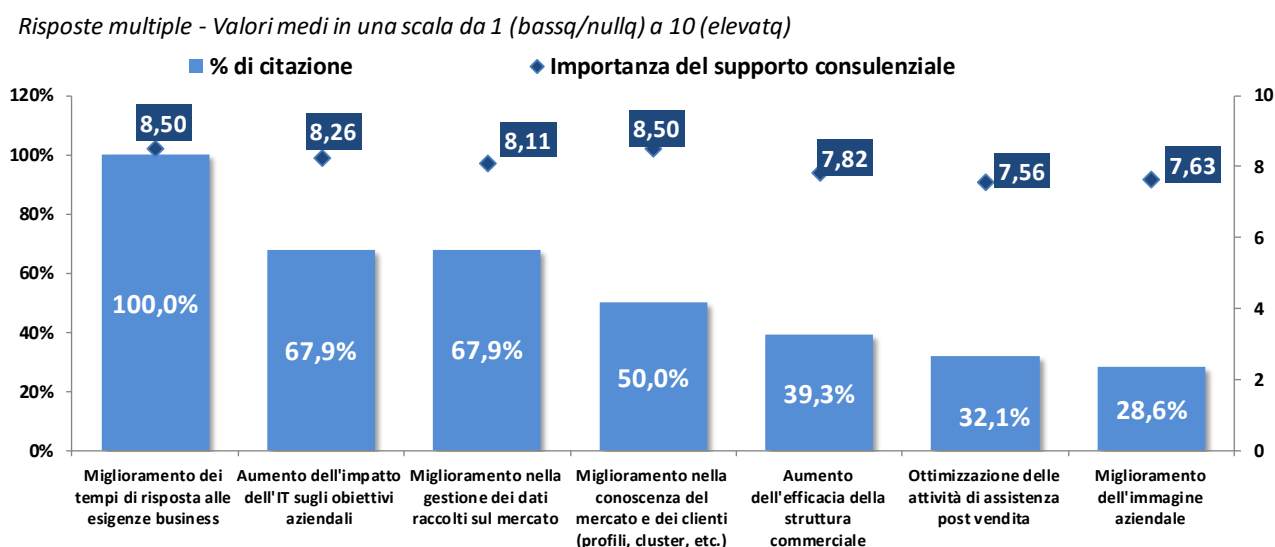
Questo avviene grazie ad una migliore **valorizzazione dei dati** che possono supportare un'ampia gamma di scenari business (67,9%) e riguarda, in molti casi, le strategie commerciali dell'azienda.

In maggior dettaglio, le **funzioni IT & Digital** sono impegnate a supportare le divisioni commerciali favorendo:

- una migliore **conoscenza del mercato e dei clienti** (50%);
- l'efficacia delle **strutture di vendita** e delle **attività di assistenza** (rispettivamente 39,3% e 32,1%);
- una adeguata **immagine aziendale** (28,6%).

Il supporto consulenziale appare fondamentale con un'intensità particolarmente elevata in relazione alle priorità che sono state citate più frequentemente.

Figura 6 – Principali priorità aziendali in ambito IT & Digital e importanza del supporto consulenziale



Fonte: NetConsulting cube per Assoconsult, Aprile 2020

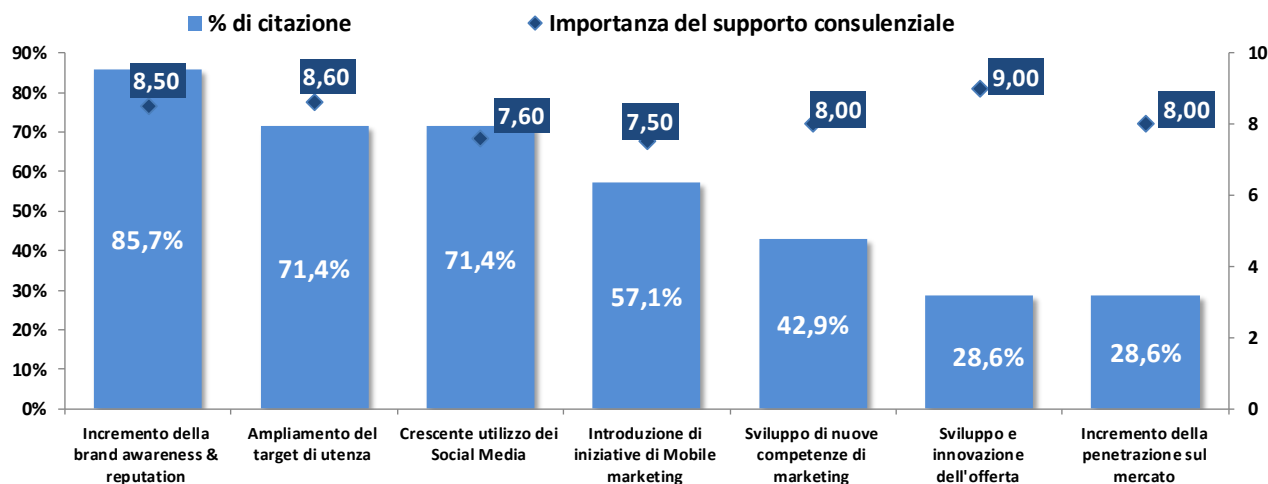
Gli obiettivi delle **divisioni Marketing** riguardano due ambiti principali:

- da un lato, l'ottimizzazione dell'efficacia commerciale delle aziende che è supportata da iniziative dirette al potenziamento della **brand awareness** (85,7%), all'**ampliamento del target di utenza** (71,4%), all'innovazione dei **canali di comunicazione** (71,4%) e, in misura inferiore, da priorità legate allo **sviluppo** e all'**innovazione dell'offerta** (28,6%) e quindi all'**incremento della penetrazione di mercato** (un ulteriore 28,6%);
- dall'altro, lo sviluppo di **nuove competenze marketing** (42,9%) con un peso rilevante delle tematiche di **Mobile Marketing** (57,1%).

Il supporto consulenziale è particolarmente rilevante in corrispondenza degli obiettivi di efficacia commerciale (Fig. 7).

Figura 7 – Principali priorità aziendali in ambito Marketing e importanza del supporto consulenziale

Risposte multiple - Valori medi in una scala da 1 (basso/nullo) a 10 (elevato)

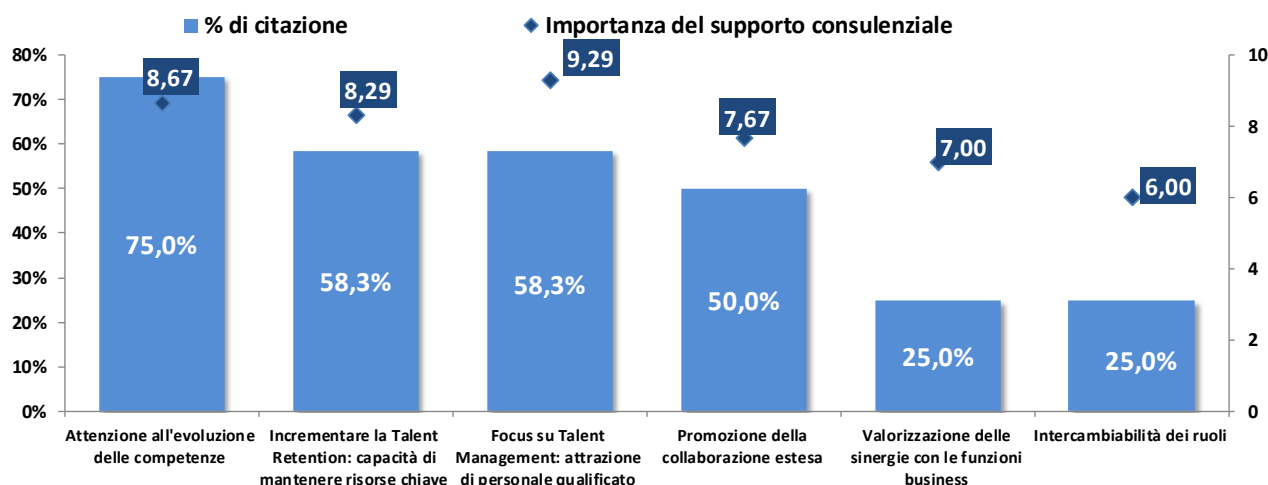


Fonte: NetConsulting cube per Assoconsult, Aprile 2020

Le **funzioni HR** non presentano meno sfide. Il focus sull'**evoluzione delle competenze**, la **capacità di trattenerne e attirare talenti**, l'introduzione di modalità innovative di lavoro all'insegna di una **collaborazione estesa**, anche da remoto, sono le priorità più citate (con frequenze di citazione tra il 75% e il 50%) e anche quelle che traggono il maggior beneficio da un supporto consulenziale mirato (Fig. 8).

Figura 8 – Principali priorità aziendali in ambito Risorse Umane e importanza del supporto consulenziale

Risposte multiple - Valori medi in una scala da 1 (basso/nullo) a 10 (elevato)



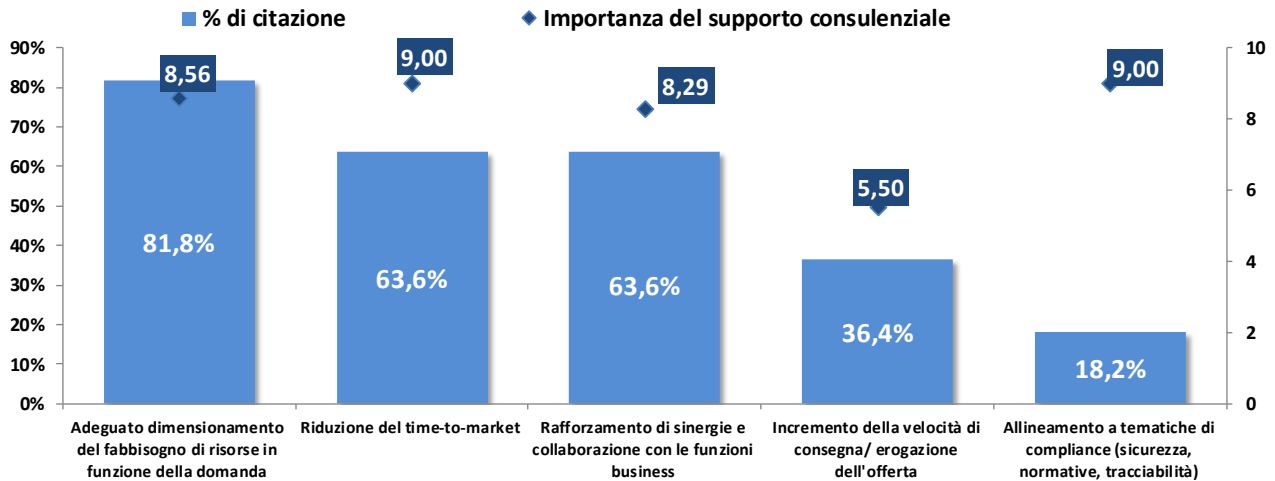
Fonte: NetConsulting cube per Assoconsult, Aprile 2020

Le **Operations** hanno dichiarato di fare ricorso ad un maggior supporto consulenziale per far fronte alle priorità più urgenti, ovvero per gestire in modo efficace il **fabbisogno produttivo in funzione della domanda** (81,8% delle risposte), per **ridurre il più possibile il time-to-market** (63,6%) e per **rafforzare sinergie e collaborazione con le altre funzioni business** (un ulteriore 63,6%).

Va segnalato, tuttavia, un elevato supporto consulenziale anche per meglio gestire un'ampia gamma di **tematiche di compliance**. Si tratta di una priorità di nicchia relativamente alla quale però spesso le aziende non dispongono di competenze interne di gestione (Fig. 9).

Figura 9 – Principali priorità aziendali in ambito Operations e importanza del supporto consulenziale

Risposte multiple - Valori medi in una scala da 1 (basso/nullo) a 10 (elevato)



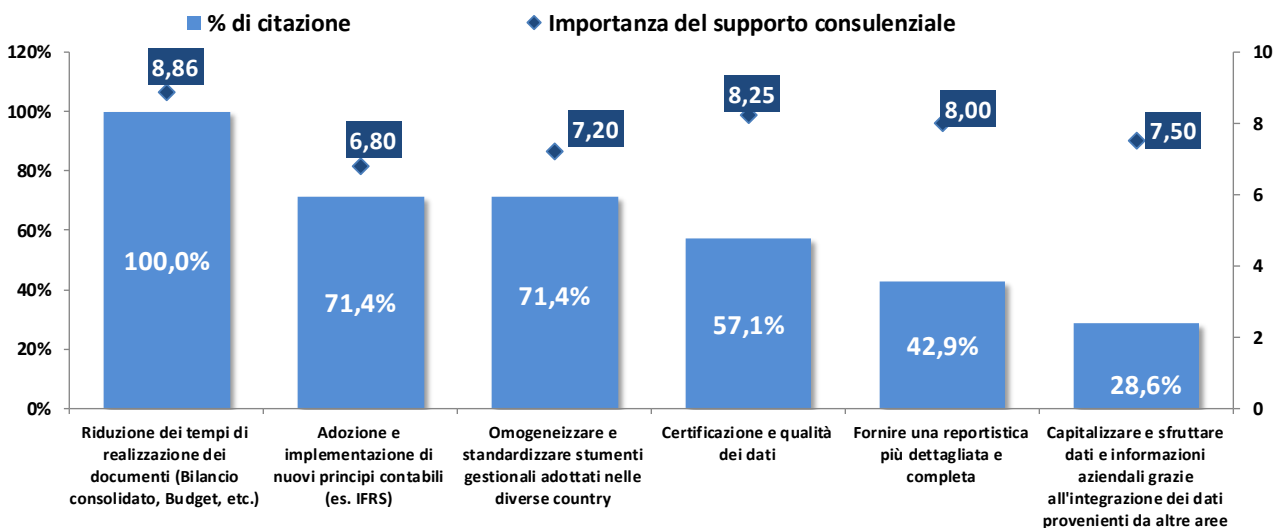
Fonte: NetConsulting cube per Assoconsult, Aprile 2020

Gli obiettivi delle divisioni **Amministrazione, Finanza e Controllo** sono orientati ad un certo pragmatismo e, in particolare, sono legati all'esigenza di **velocizzare la redazione di documenti di bilancio** (100%), di **applicare nuovi principi contabili e strumenti gestionali** (71,4%) e di **gestire la qualità dei dati** (57,1%).

Il supporto consulenziale è massimo dove si rileva l'esigenza di competenze di natura contabile e fiscale o di enti/revisori che certifichino dati e bilanci (Fig. 10).

Figura 10 – Principali priorità aziendali in ambito Amministrazione, Finanza e Controllo e importanza del supporto consulenziale

Risposte multiple – Valori medi in una scala da 1 (basso/nullo) a 10 (elevato)



Fonte: NetConsulting cube per Assoconsult, Aprile 2020

3. Il supporto di tecnologie e digitalizzazione alle strategie aziendali

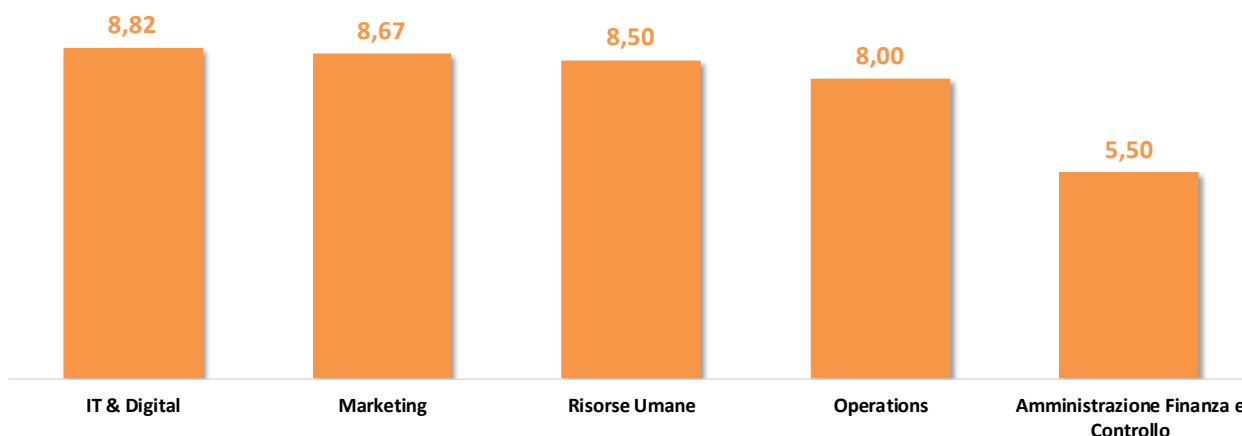
In una scala da 1 a 10, dove 10 rappresenta il livello massimo di importanza, non stupisce che siano i responsabili delle divisioni **IT & Digital** ad aver dichiarato di fare ricorso con maggior intensità al supporto da parte delle tecnologie digitali (Fig. 11), in linea con il loro ambito di azione che è, ovviamente, dominato da tematiche di digitalizzazione.

Seguono a breve distanza le divisioni **Marketing** (8,67 sulla medesima scala) e, più distaccate, le funzioni **Risorse Umane** (8,50), **Operations** – inclusive degli aspetti di gestione della produzione e dei magazzini (8) – e **Amministrazione, Finanza e Controllo** (5,50).

Il risultato appare mediamente allineato a quanto evidenziato in precedenza in relazione all'importanza del supporto della consulenza. Sono le divisioni caratterizzate dalle priorità – in una certa misura – più sfidanti ad aver dichiarato anche un maggior supporto atteso della tecnologia.

Figura 11 – Il supporto di tecnologie e digitalizzazione alle strategie nelle diverse funzioni aziendali

Valori medi su una scala da 1 (basso/nullo) a 10 (supporto elevato)



Fonte: NetConsulting cube per Assoconsult, Aprile 2020

Indipendentemente dalla tipologia e criticità degli obiettivi business attuali, l'indagine di NetConsulting ha evidenziato anche una propensione particolarmente spiccata ad **investire in tecnologie disruptive** piuttosto che in soluzioni e applicativi tradizionali e servizi correlati.

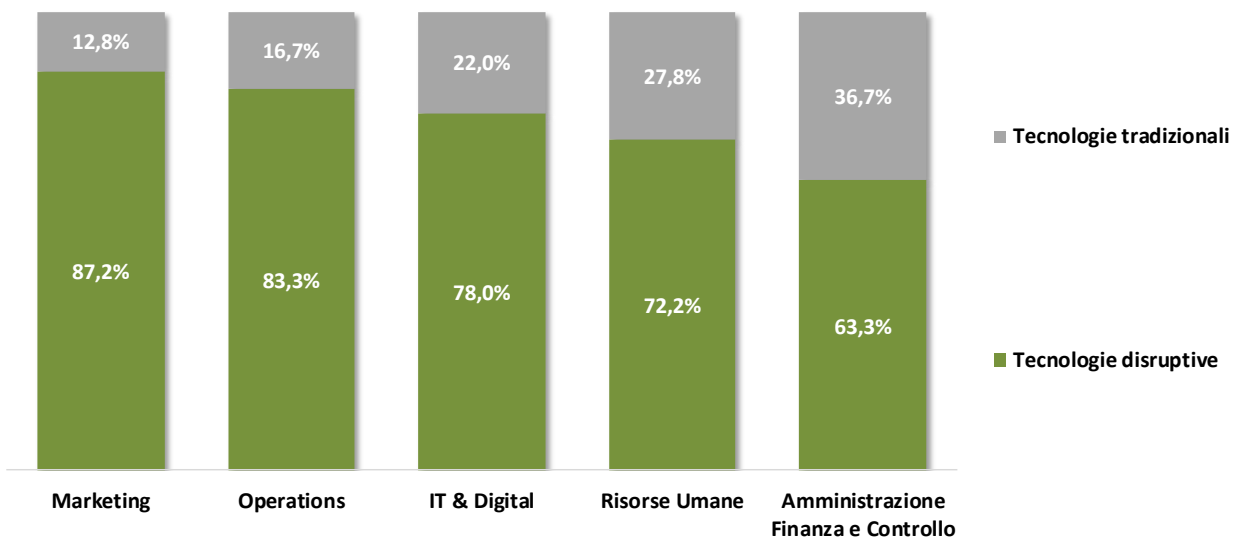
Ciò è vero, anche se con diverse intensità, per tutti i CxO intervistati. Marketing e Operations rappresentano le divisioni business dove le tecnologie più innovative sono caratterizzate dal maggior numero di possibili casi d'uso e presentano, quindi, una maggior incidenza all'interno dei piani futuri di investimento; in maggior dettaglio:

- i responsabili **Marketing** sono focalizzati prevalentemente su **tool per la gestione dei dati** e la loro valorizzazione a supporto delle attività di **customer engagement e di customer care**, così come della comprensione delle esigenze dei clienti;

- per quanto riguarda le **Operations**, è forte la propensione all'adozione di soluzioni di **manutenzione predittiva**, ovvero strumenti di Machine Learning e Advanced Analytics combinati con piattaforme IoT, di applicativi per l'analisi dei dati attraverso interfacce grafiche e di tecnologie RPA (Robotic Process Automation) per velocizzare, automatizzandoli, processi ripetitivi legati ad esempio alla gestione dell'inventario (Fig. 12).

Figura 12 – Le previsioni di investimento per tipo di tecnologia nelle principali funzioni aziendali

Valori %, Risposta singola



Fonte: NetConsulting cube per Assoconsult, Aprile 2020

Le funzioni **IT & Digital** sono chiamate a supportare le strategie delle altre divisioni, mettendo a loro disposizione gli strumenti tecnologici più adeguati. Per questo motivo devono presidiare non solo le tecnologie disruptive ma anche quelle più tradizionali, dedicando risorse finalizzate tanto alle nuove implementazioni quanto alla manutenzione dell'esistente.

Per quanto riguarda le restanti divisioni business, l'indagine ha evidenziato le seguenti dinamiche:

- per i responsabili delle **Risorse Umane**, le nuove tecnologie trovano applicazione principalmente per abilitare modalità di lavoro innovative e per rendere più efficaci i processi di valutazione di candidati (grazie al Machine Learning) e più veloci le attività dirette alla creazione di liste di candidati, alla generazione di annunci di job vacancy, all'avanzamento automatico nel processo di selezione (sempre più supportate dalle tecnologie di RPA).
- per i **CFO**, il supporto delle nuove tecnologie digitali si concentra principalmente su strumenti di RPA per l'automatizzazione di processi e report ripetitivi, come ad esempio registrazioni contabili, chiusure periodiche e riconciliazioni. L'utilizzo di soluzioni di Advanced Analytics per la generazione automatica dei report finanziari, per la raccolta, clusterizzazione e analisi dei dati appare, invece, al momento molto più futuribile.

4. Il budget dedicato ai servizi di consulenza

Le divisioni aziendali in cui l'incidenza media della spesa per servizi di consulenza è maggiore sono le funzioni **Risorse Umane** (46,7%) e **Amministrazione, Finanza e Controllo** (40%).

A prescindere dall'intensità del supporto consulenziale, in queste funzioni la spesa per servizi di consulenza tende ad essere periodica e continuativa e, per tali ragioni, più costante (Fig. 13):

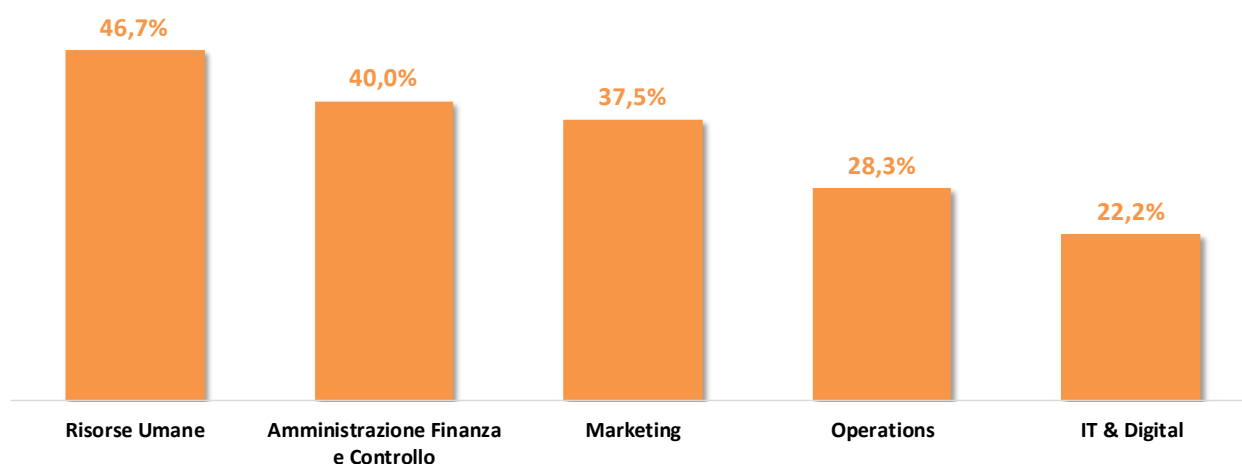
- nelle divisioni Risorse Umane, il supporto consulenziale è fondamentale in relazione alla definizione delle condizioni dei contratti di lavoro, alle tematiche di sicurezza dei lavoratori, alla materia previdenziale, alla formazione, etc.;
- analogamente, le divisioni di Amministrazione, Finanza e Controllo richiedono l'aiuto di consulenti esterni per temi di natura fiscale e contabile che per loro natura hanno scadenze ben precise nel corso dell'anno.

Nelle divisioni **Marketing, Operations** e **IT & Digital** la spesa per servizi di consulenza è, invece, più variabile in quanto dipende dall'avvio di progetti puntuali.

I progetti appaiono, senza dubbio, più frequenti nelle divisioni Marketing, dove l'incidenza è del 37,5%, meno all'interno delle funzioni Operations e IT & Digital (rispettivamente 28,3% e 22,2%), dove in alcuni casi l'ingaggio di società di consulenza viene effettuato attraverso procedure di selezione in cui l'elemento economico, ovvero l'entità delle tariffe professionali, rappresenta il fattore determinante.

Figura 13 - Incidenza media della spesa per servizi di consulenza sul totale degli investimenti per funzione aziendale

Valori medi in %



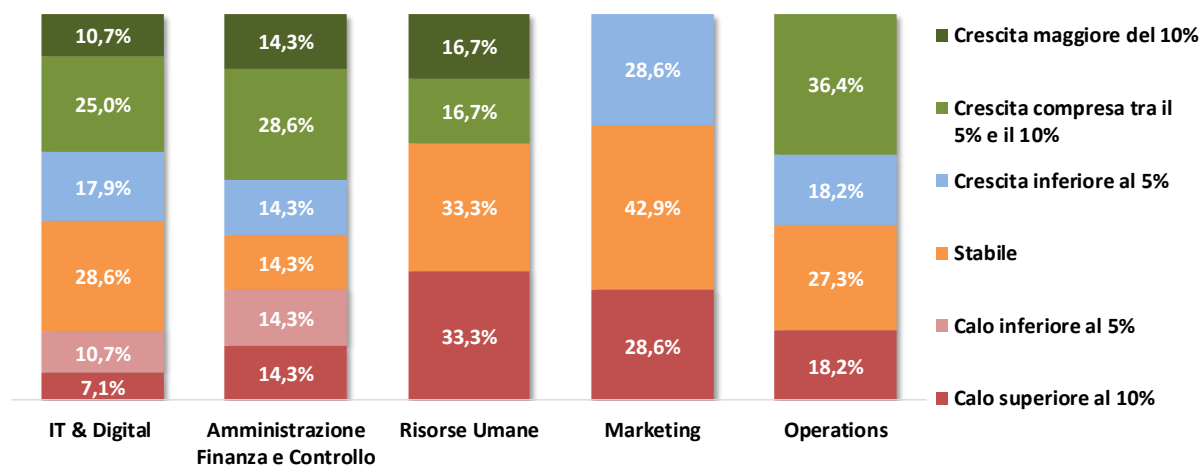
Fonte: NetConsulting cube per Assoconsult, Aprile 2020

Tra il 2020 e il 2019, la maggioranza delle aziende intervistate prevede che l'andamento del budget dedicato alla consulenza sia in crescita, anche se con diverse intensità, o - nel peggiore dei casi - dovrebbe mantenersi stabile:

- **Amministrazione, Finanza e Controllo, Operations e IT & Digital** sono le funzioni che hanno citato con maggior frequenza un trend in incremento. In tutte queste divisioni, prevalgono i casi di crescita significativa, ovvero con tassi superiori al 5%;
- le funzioni **Marketing e Risorse Umane** si distinguono, invece, per una prevalenza di situazioni in cui il budget è previsto mantenersi stabile (Fig. 14).

Figura 14 - Andamento 2020/2019 del budget dedicato alla consulenza per funzione aziendale

Risposta singola



Fonte: NetConsulting cube per Assoconsult, Aprile 2020

5. Il ricorso ai servizi di consulenza

5.1 Le tipologie di supporto consulenziale

Per meglio qualificare il ricorso ai servizi di consulenza, l'indagine di NetConsulting cube ha esaminato, in prima battuta, quali siano le principali finalità del supporto consulenziale nelle diverse divisioni aziendali. Sono state considerate quattro tipologie di supporto:

- consulenza su temi specifici per compensare la carenza di competenze;
- introduzione di innovazione;
- supporto al percorso di cambiamento e alla riorganizzazione;
- supporto operativo all'implementazione del piano strategico.

Le risposte fornite per divisione restituiscono una situazione piuttosto variegata (Fig. 15).

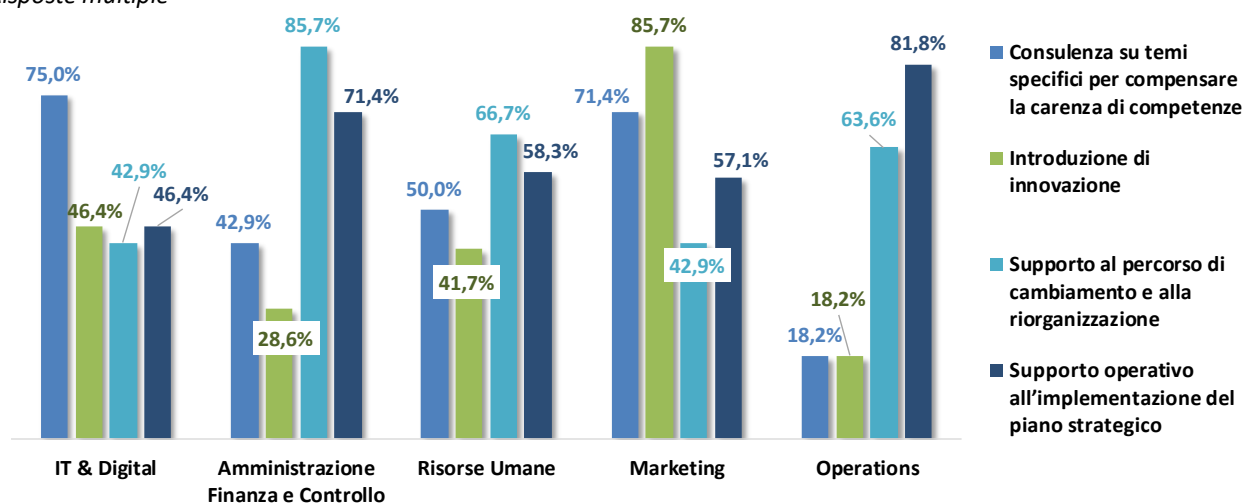
IT & Digital: in queste divisioni, il supporto dei servizi di consulenza appare diretto prevalentemente a **colmare la carenza di competenze**. La velocità con la quale nascono e si affermano le nuove tecnologie digitali comporta, per i responsabili IT & Digital che hanno partecipato all'indagine, l'esigenza di essere supportati da consulenti esperti. Meno citato appare il supporto consulenziale finalizzato ad introdurre innovazione, a sostenere il cambiamento e la riorganizzazione aziendale, e l'implementazione del piano strategico.

Amministrazione, Finanza e Controllo: per i CFO, il supporto consulenziale viene ritenuto fondamentale a sostegno dei programmi di riorganizzazione aziendale e, in subordine, per l'implementazione del piano strategico. In queste funzioni, l'innovazione e, quindi, la carenza di competenze non rappresentano finalità significative tali da far nascere il bisogno di supporto consulenziale.

Risorse Umane: le finalità a cui il supporto consulenziale risponde nelle divisioni Risorse Umane appaiono sostanzialmente allineate a quanto rilevato nelle funzioni Amministrazione, Finanza e Controllo.

Figura 15 – Principali tipologie di supporto consulenziale per funzione aziendale

Risposte multiple



Fonte: NetConsulting cube per Assoconsult, Aprile 2020

Marketing: le funzioni Marketing si distinguono per un peso dell'innovazione particolarmente rilevante. In queste divisioni prevale l'esigenza di indirizzare un parco clienti sempre più orientato all'uso delle tecnologie digitali nelle loro interazioni. Questo fattore, unitamente al processo di Digital Transformation del mercato, traina significativamente la domanda di servizi di consulenza. Da ciò consegue anche la carenza di competenze, anch'essa colmata grazie ad uno specifico supporto consulenziale. Meno frequente appare il ricorso a servizi di consulenza per supportare il cambiamento e la riorganizzazione aziendale nonché l'implementazione del piano strategico.

Operations: in queste divisioni, il ricorso al supporto consulenziale è di fatto riconducibile unicamente all'esigenza di sostenere il cambiamento e la riorganizzazione aziendale nonché l'implementazione del piano strategico.

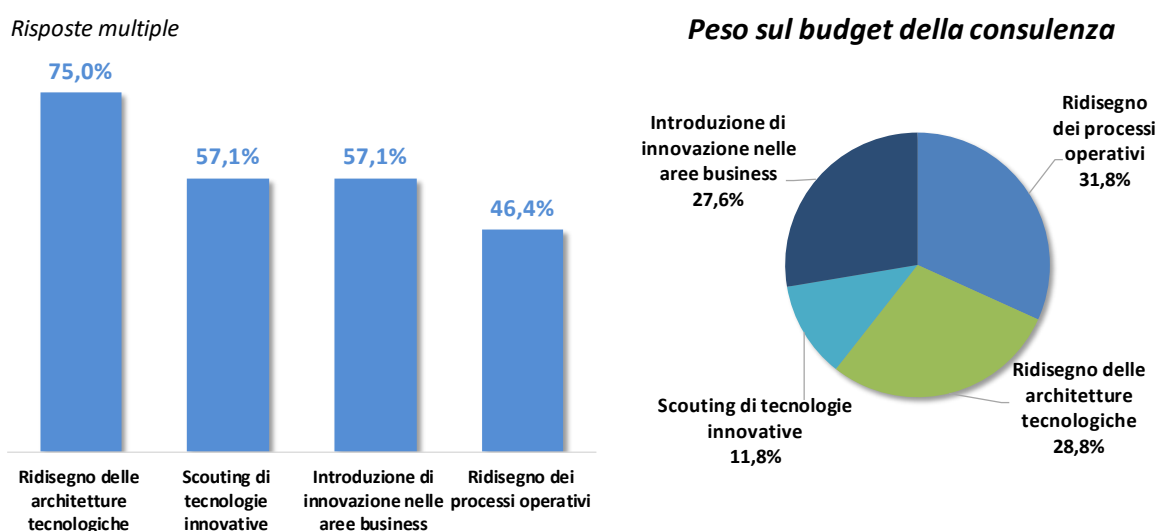
La lettura delle risposte suggerisce, quindi, come le funzioni business, con la sola eccezione delle divisioni Marketing, siano particolarmente coinvolte nell'implementazione dei piani strategici e, quindi, anche nelle iniziative di cambiamento e di riorganizzazione. Nelle divisioni IT & Digital e Marketing si rileva, invece, un accento più marcato sull'innovazione, in gran parte riconducibile al fenomeno della Digital Transformation, e sulla conseguente mancanza di competenze che genera la domanda di un supporto consulenziale mirato.

5.2 Le tipologie di servizio consulenziale

I servizi consulenziali si declinano in modo diverso nelle singole divisioni aziendali che ne fanno uso.

Nelle divisioni **IT & Digital**, il ricorso ai servizi di consulenza si indirizza principalmente al **ridisegno delle architetture tecnologiche** (75%). Lo sviluppo di architetture di Cloud Computing, l'adozione di piattaforme IoT, l'implementazione di soluzioni innovative in ambito Advanced Analytics e di altri digital enabler sono le tematiche che richiedono un maggior supporto consulenziale (Fig. 16).

Figura 16 – Principali tipologie di servizio consulenziale a supporto delle priorità in area IT & Digital



Fonte: NetConsulting cube per Assoconsult, Aprile 2020

In questo scenario, i responsabili IT & Digital che hanno partecipato all'indagine hanno anche indicato l'esigenza di essere supportati nello **scouting delle tecnologie innovative** (57,1%) e nell'**introduzione di questi nuovi strumenti a diretto supporto del business** (un ulteriore 57,1%). Il

ridisegno dei processi operativi è stato indicato da una percentuale contenuta di rispondenti, il 46,4%, a dimostrazione di come nella maggioranza dei casi rappresenti un'attività gestibile anche in autonomia.

L'approccio progettuale prevalente è il body rental. L'unica eccezione è rappresentata dallo scouting di tecnologie innovative in genere fornito attraverso attività chiavi in mano.

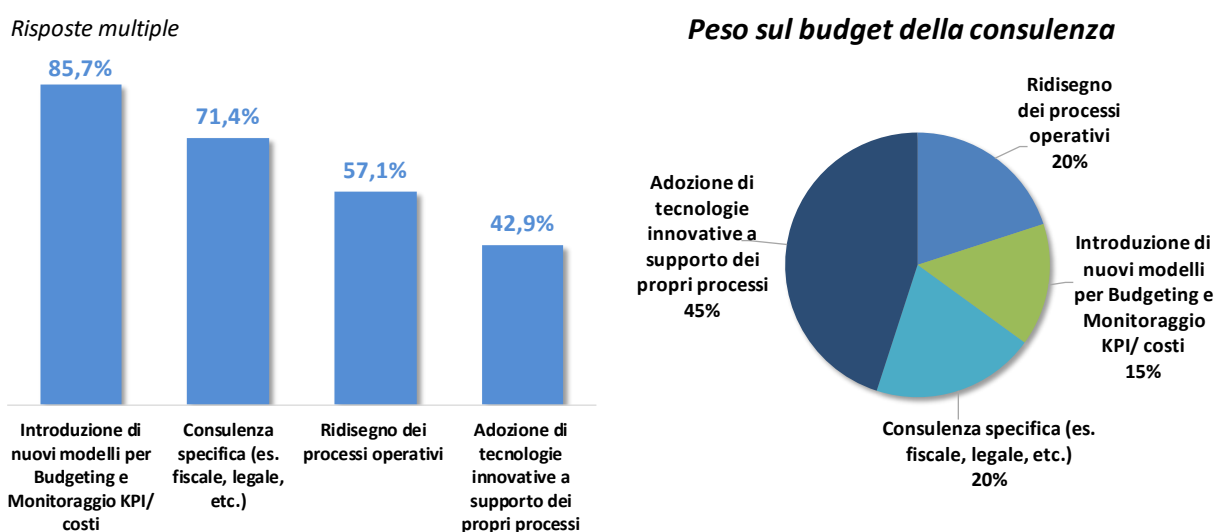
Se si analizza la **composizione del budget della consulenza** per le diverse tipologie di servizio, emerge una minor rilevanza dell'attività di scouting di tecnologie innovative, ed una sostanziale uniformità di spesa legata alle altre tipologie di servizi. Il risultato non sorprende in quanto molto spesso lo scouting tecnologico è demandato a realtà con tariffe piuttosto limitate o addirittura viene svolto internamente, utilizzando figure junior o stagiaire.

Le funzioni **Amministrazione, Finanza e Controllo** ricorrono a servizi di consulenza principalmente a copertura delle **attività contabili** (85,7%) e per la gestione di **tematiche fiscali e legali** (71,4%). Il ridisegno dei processi operativi è stato citato dal 57,1% e, quindi, non si configura come un'attività particolarmente complessa (Fig. 17).

Segue, indicata dal 42,9% dei rispondenti, l'**adozione di tecnologie innovative a supporto dei processi** della funzione. Le divisioni Amministrazione, Finanza e Controllo confermano, quindi, una propensione abbastanza limitata all'utilizzo di tool tecnologici evoluti a supporto delle proprie attività. Tuttavia, l'entità economica del supporto consulenziale in questo ambito appare piuttosto rilevante (45% del totale) soprattutto se confrontata con il peso degli altri servizi di consulenza – sicuramente più adottati – sul budget complessivo.

Body rental e chiavi in mano sono gli approcci progettuali più frequenti relativamente a tutte le tipologie di servizio consulenziale esaminate.

Figura 17 – Principali tipologie di servizio consulenziale a supporto delle priorità in area Amministrazione, Finanza e Controllo

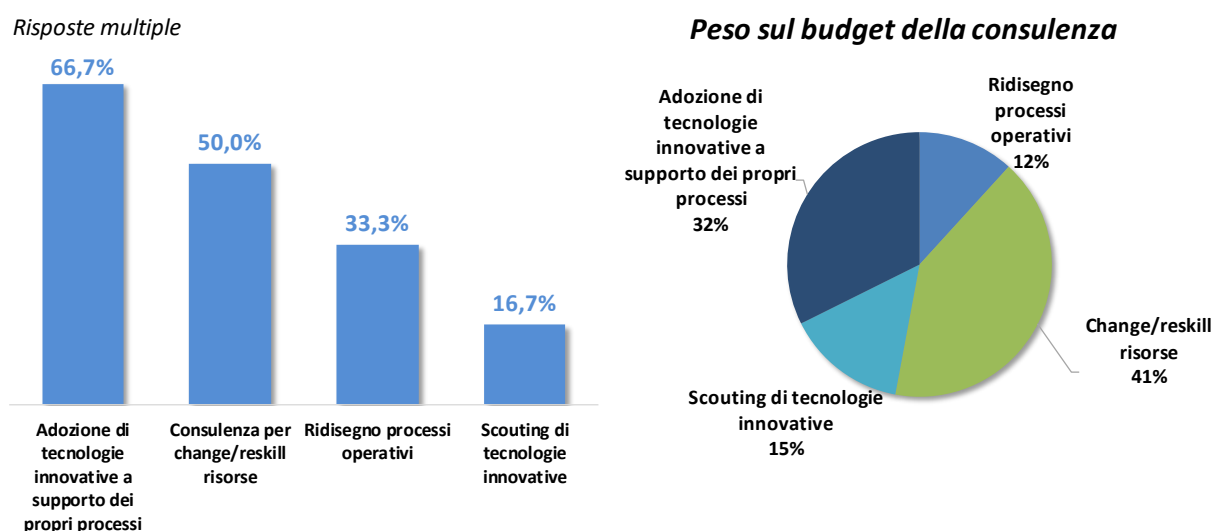


Fonte: NetConsulting cube per Assoconsult, Aprile 2020

Il 68% circa dei responsabili **Risorse Umane** ha indicato il ricorso al supporto consulenziale per gestire al meglio l'**adozione di tecnologie innovative a supporto dei processi**. Ciò si inserisce perfettamente anche nel contesto attuale, che evidenzia la crescente esigenza di abilitare in modo diffuso lo Smart Working. L'emergenza sanitaria legata al Covid-19 ha evidenziato ulteriormente, qualora fosse necessario, come la disponibilità di tecnologie adeguate (innovative e non) sia il presupposto fondamentale per poter consentire di introdurre e gestire nuovi metodi di lavoro. La conseguente esigenza di **ridisegnare i processi operativi** così come quella di effettuare uno **scouting tecnologico** raccolgono citazioni sensibilmente inferiori (rispettivamente 33,3% e 16,7% dei rispondenti). Con tutta probabilità, il supporto nell'adottare le nuove tecnologie, soprattutto in una logica di Smart Working, viene ritenuto sufficiente per soddisfare anche questi aspetti (Fig. 18).

Da segnalare, infine, nel 50% dei casi, il ricorso al supporto consulenziale per tematiche di **Change Management** e di **reskill**.

Figura 18 – Principali tipologie di servizio consulenziale a supporto delle priorità in area Risorse Umane



Fonte: NetConsulting cube per Assoconsult, Aprile 2020

La composizione del budget della consulenza per servizio appare coerente con quanto descritto: adozione di nuove tecnologie, Change Management e reskill sono i servizi con un peso maggiore sul budget complessivo.

Nelle divisioni Risorse Umane sono particolarmente frequenti progetti che poggiano su risorse interne e governance del fornitore di servizi di consulenza.

I servizi di consulenza adottati dalle divisioni **Marketing** confermano la forte vocazione innovativa di queste funzioni.

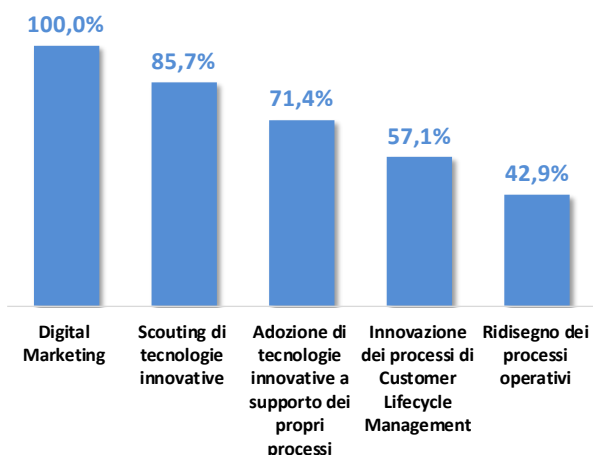
Il supporto consulenziale è, infatti, diretto principalmente all'implementazione di attività di **Digital Marketing** (100%), in stretto abbinamento con la **selezione di tecnologie innovative** (85,7%) e la loro **adozione a supporto dei processi interni** (71,4%).

Tuttavia, le Direzioni Marketing identificano come rilevanti anche altri ambiti, per certi versi più attuali, quali l'**innovazione dei processi di Customer Lifecycle Management** (57,1%), che sono

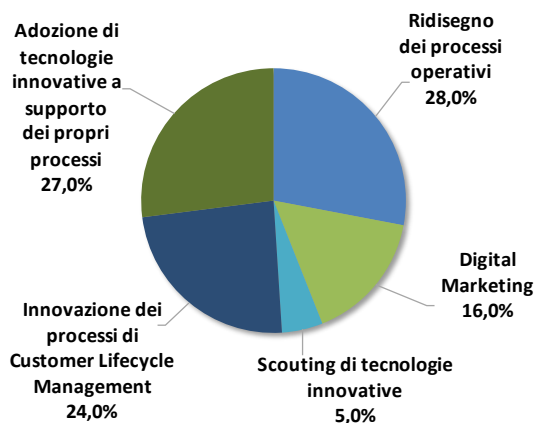
indirizzati alla costruzione di metriche di profilazione dei clienti e alla loro misurazione per ottimizzare i risultati commerciali dell'azienda; chiude la serie, sebbene con una quota di segnalazioni non trascurabili, il **ridisegno dei processi operativi** (42,9%, Fig. 19).

Figura 19 – Principali tipologie di servizio consulenziale a supporto delle priorità in area Marketing

Risposte multiple



Peso sul budget della consulenza



Fonte: NetConsulting cube per Assoconsult, Aprile 2020

Se si analizza la composizione percentuale del budget della consulenza, nelle divisioni Marketing, è il supporto consulenziale di tipo più tradizionale ad assorbire la quota di risorse più consistente (28% del totale). Evidentemente, in ambito digitale, l'interesse per l'innovazione viene declinato prevalentemente verso ambiti progettuali sperimentali e a basso impatto economico, erogati anche da realtà di minori dimensioni e meno costose.

Il connubio governance esterna e risorse interne regola la maggioranza dei servizi consulenziali utilizzati dalle divisioni Marketing del panel.

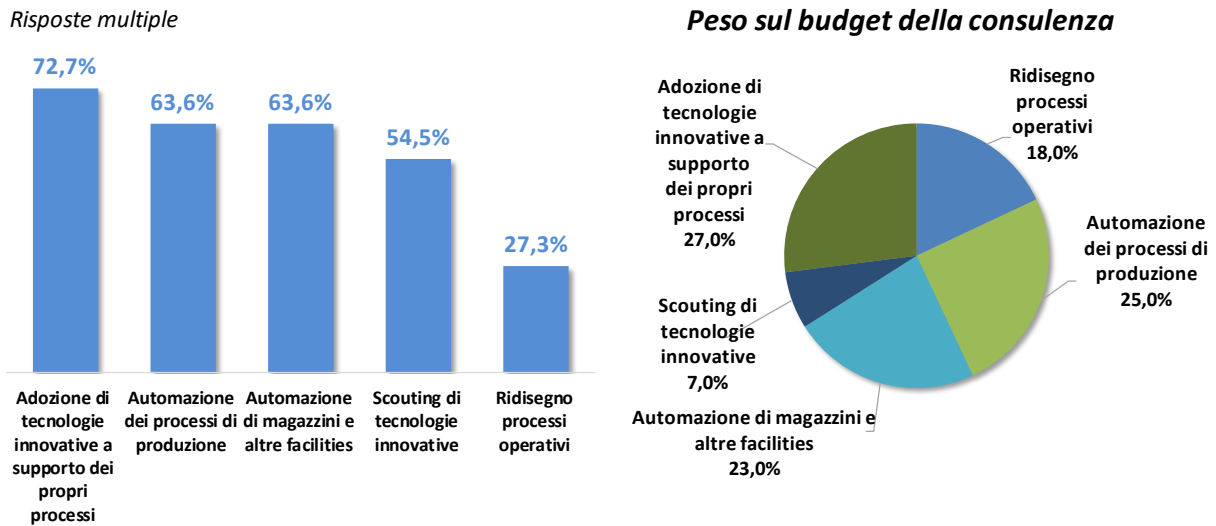
In linea con la loro propensione ad investire in tecnologie disruptive, le divisioni **Operations** ricorrono al supporto consulenziale prevalentemente per indirizzare la crescente digitalizzazione sia in generale (72,7%) sia relativamente ai principali processi, di **produzione** (63,6%) e di **gestione dei magazzini** (un ulteriore 63,6%), senza trascurare il supporto finalizzato allo **scouting tecnologico tout court** (54,5%).

Il risultato è coerente con l'affermazione delle tematiche di Industria 4.0 che stanno determinando una crescente adozione di un'ampia gamma di tecnologie che abilitano, all'interno di fabbriche e attività produttive, la connessione di persone, asset fisici e processi, in una logica di Connected Enterprise. Su questo fronte, si è passati da attività pionieristiche e sperimentali a concrete realizzazioni di processi automatizzati che hanno rapidamente generato ritorni economici in grado di ripagare gli investimenti sostenuti.

In questo scenario, all'interno delle divisioni Operations, emerge un ruolo penalizzante per la mera consulenza organizzativa finalizzata al **ridisegno dei processi operativi** (27,3%), se non abbinata ad una introduzione massiva di tecnologie capaci di rivoluzionare e non solo modificare tali processi.

Il fatto che l'innovazione venga considerata una realtà e non un elemento su cui fare ipotesi per il futuro, porta ad allocazioni di budget coerenti con gli interessi manifestati (Fig. 20). Body rental insieme a governance esterna e risorse interne sono gli approcci progettuali più ricorrenti in questo contesto.

Figura 20 – Principali tipologie di servizio consulenziale a supporto delle priorità in area Operations



Fonte: NetConsulting cube per Assoconsult, Aprile 2020

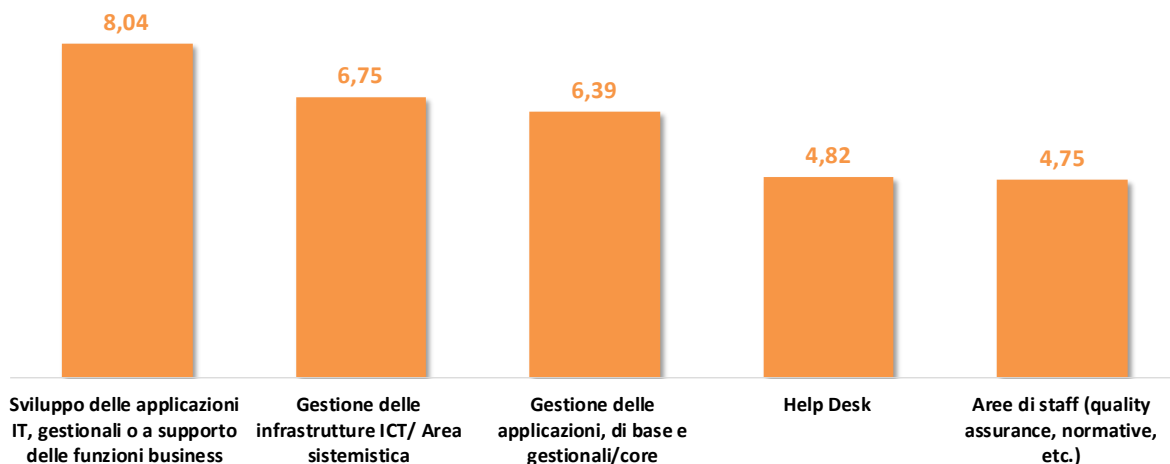
5.3 I principali fruitori dei servizi di consulenza

L'analisi dei principali fruitori dei servizi di consulenza conduce a risultati coerenti con le caratteristiche del supporto consulenziale appena descritte.

All'interno delle divisioni **IT & Digital**, sono le figure più impegnate nel ridisegno delle architetture tecnologiche a ricorrere con particolare intensità ai servizi di consulenza (Fig. 21).

Figura 21 – Il ricorso a servizi di consulenza nelle aree e processi delle divisioni IT & Digital

Valori medi su una scala da 1 (basso/nullo) a 10 (ricorso elevato)



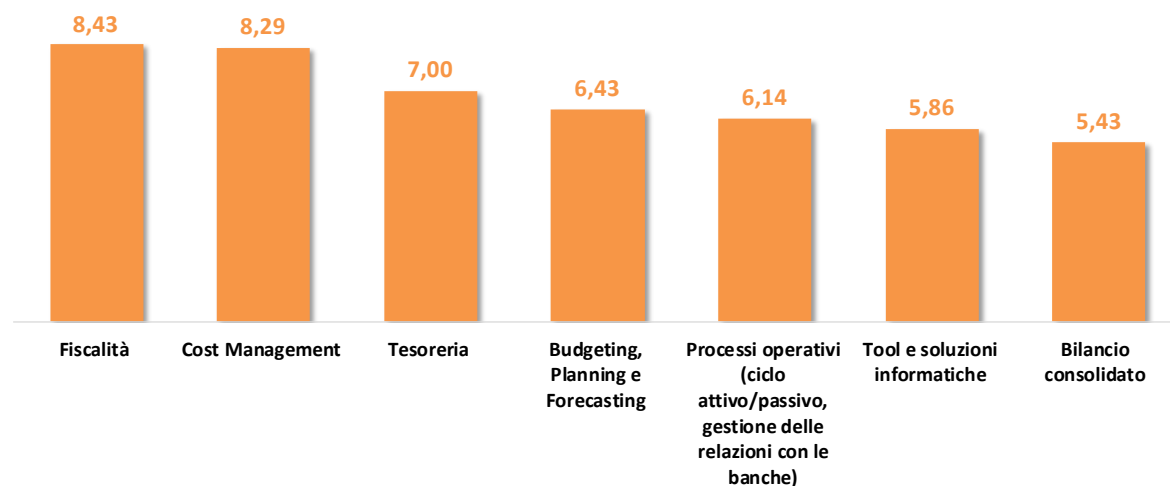
Fonte: NetConsulting cube per Assoconsult, Aprile 2020

Sviluppo, gestione di applicativi e infrastrutture sono i processi che richiedono maggiormente un supporto consulenziale, anche se con logiche diverse. Nel primo caso la consulenza si esplicita in una forza lavoro consistente con competenze che le aziende tendono ad acquisire dall'esterno. Nel secondo, si tratta di attività ormai da tempo esternalizzate attraverso contratti di outsourcing.

Nelle funzioni **Amministrazione, Finanza e Controllo**, il ricorso a servizi di consulenza è finalizzato ad ottenere un supporto che tipicamente si focalizza sulle attività contabili e sulla gestione delle tematiche fiscali e legali. Il ricorso a servizi di consulenza è mediamente elevato in relazione ad una gran parte delle aree e dei processi di queste divisioni. Spiccano in particolare le tematiche di fiscalità, cost management, tesoreria e flussi di cassa, e i processi di budgeting e pianificazione. Meno frequente è l'utilizzo di consulenze per gestire i processi operativi e per le attività legate alla predisposizione del bilancio consolidato, che in genere vengono svolte internamente. L'adozione di tecnologie innovative non comporta un'esigenza particolare di servizi di consulenza, da un lato perché riguarda contesti maturi, dall'altro impatta su task ripetitivi e non strategici (Fig. 22).

Figura 22 – Il ricorso a servizi di consulenza nelle aree e processi delle divisioni Amministrazione, Finanza e Controllo

Valori medi su una scala da 1 (basso/nullo) a 10 (ricorso elevato)



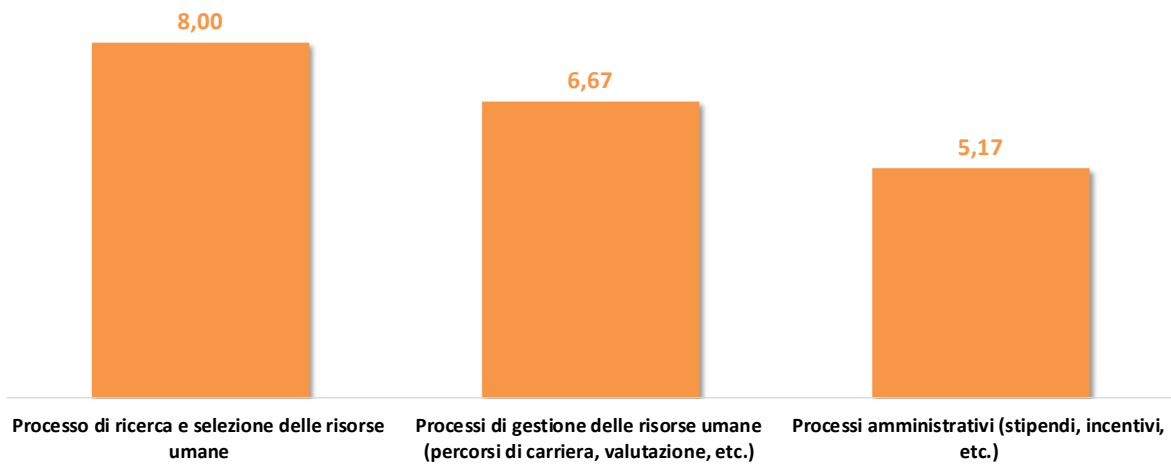
Fonte: NetConsulting cube per Assoconsult, Aprile 2020

Il ricorso ai servizi di consulenza da parte delle divisioni **Risorse Umane** riguarda l'intero ciclo di vita dei dipendenti aziendali, a partire dalla loro selezione e assunzione, passando per la loro crescita professionale e la loro retribuzione.

Indubbiamente, il processo di ricerca/selezione e recruiting vede una presenza pressoché generalizzata di consulenti a supporto, seguita da vicino dalle attività legate alla gestione del personale in ottica di sviluppo delle risorse umane nell'arco dei loro percorsi di carriera. Meno frequente, invece, appare l'esternalizzazione di attività e pratiche legate all'amministrazione del personale, ovvero calcolo e produzione di cedolini e dichiarazioni varie, che nelle aziende di maggiori dimensioni sono gestite da strutture dedicate (Fig. 23).

Figura 23 – Il ricorso a servizi di consulenza nelle aree e processi delle divisioni Risorse Umane

Valori medi su una scala da 1 (basso/nullo) a 10 (ricorso elevato)

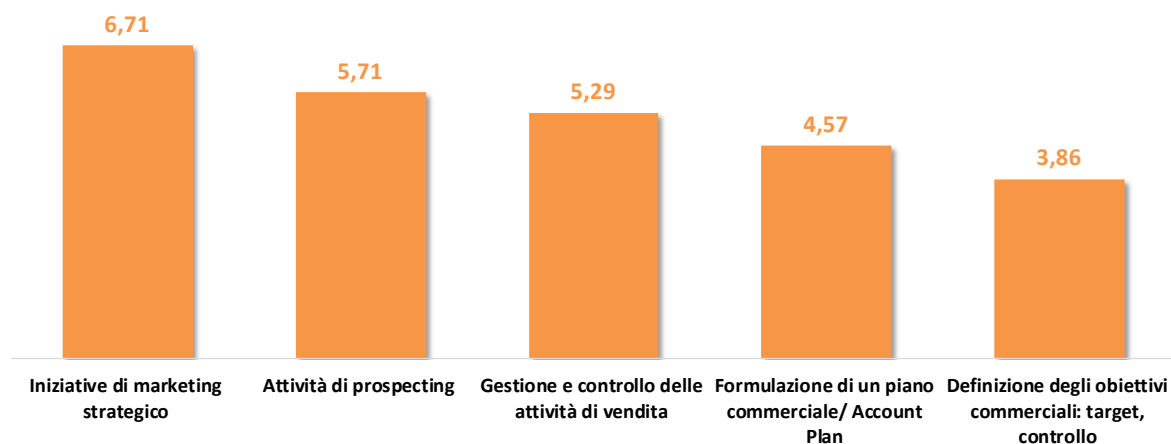


Fonte: NetConsulting cube per Assoconsult, Aprile 2020

Per le funzioni **Marketing**, il ricorso a servizi di consulenza risulta particolarmente intenso negli ambiti a maggior valenza strategica, volti a stabilire cambiamenti di posizionamento, valutare e identificare partner lungo tutta la catena del valore, così come a definire nuovi mercati e segmenti indirizzabili. Meno concreto risulta il supporto alle attività di prospecting, messe in atto per individuare nuovi possibili target commerciali, nonché alle azioni dirette a monitorare vendite e relativi piani commerciali (Fig. 24). Complessivamente il ricorso ai servizi di consulenza nei singoli processi è, tuttavia, non molto elevato anche a causa della stagionalità delle azioni messe in campo ed alla conseguente minor continuità delle consulenze richieste.

Figura 24 – Il ricorso a servizi di consulenza nelle aree e processi delle divisioni Marketing

Valori medi su una scala da 1 (basso/nullo) a 10 (ricorso elevato)



Fonte: NetConsulting cube per Assoconsult, Aprile 2020

Le risposte fornite dalle funzioni **Operations** evidenziano una situazione analoga a quella rilevata tra le divisioni Marketing, ma caratterizzata da una rilevanza della consulenza ancor più contenuta. Le

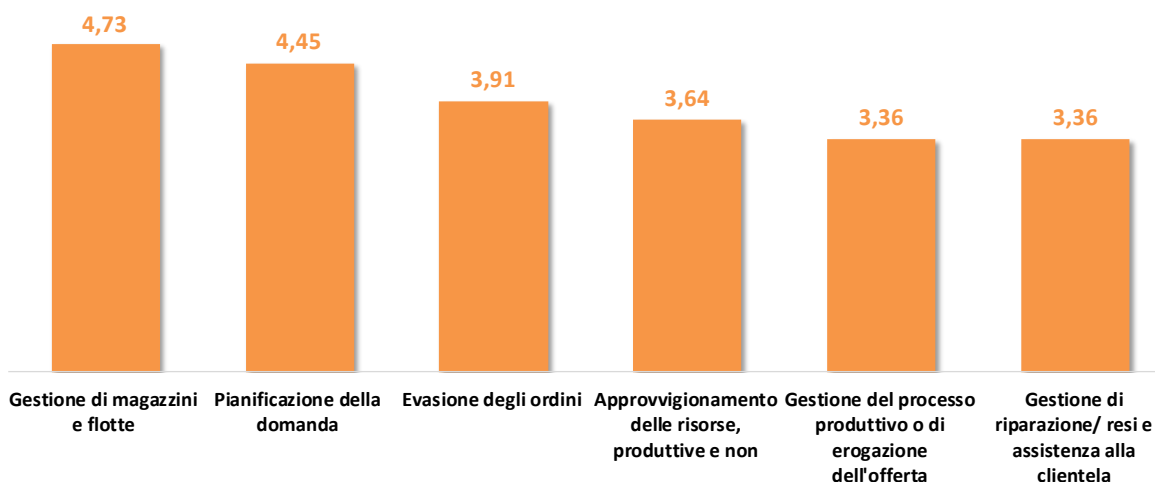
divisioni Operations hanno, infatti, indicato un ricorso al supporto consulenziale di scarsa importanza: con ogni probabilità, per queste funzioni, tende ad assumere un maggior significato l'instaurazione di rapporti di lunga durata, in cui la consulenza trova ampi spazi di applicazione e può pertanto svilupparsi in perimetri più estesi piuttosto che focalizzarsi su processi specifici (Fig. 25).

Ad ogni modo, il supporto dei servizi di consulenza appare più rilevante in corrispondenza della gestione delle facilities, della pianificazione della domanda e, quindi, delle fasi intermedie del processo produttivo/distributivo e della relazione con clienti e fornitori in genere.

Ottimizzazione e velocizzazione dei processi produttivi sono le principali finalità dei servizi consulenziali nelle divisioni Operations.

Figura 25 – Il ricorso a servizi di consulenza nelle aree e processi delle divisioni Operations

Valori medi su una scala da 1 (basso/nullo) a 10 (ricorso elevato)



Fonte: NetConsulting cube per Assoconsult, Aprile 2020

6. I benefici del supporto consulenziale

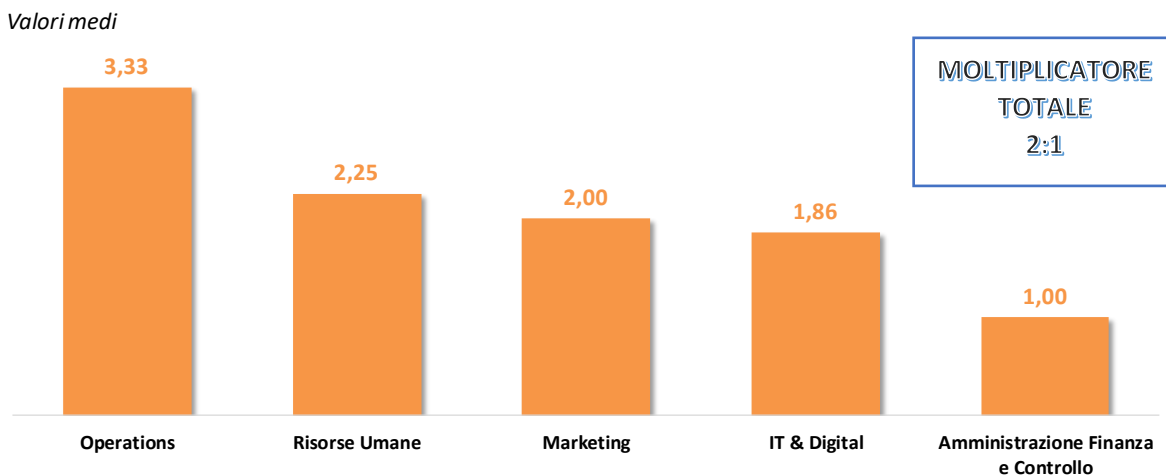
Le risposte delle aziende che hanno partecipato all'indagine mostrano che, complessivamente, il supporto consulenziale di cui usufruiscono è valutato in modo positivo.

A tale scopo, è stato chiesto di esprimere – attraverso un moltiplicatore – l'entità di valore prodotto rispetto all'effort economico richiesto per la consulenza. Le risultanze mostrano in modo evidente, come nella maggioranza dei casi alla spesa in consulenza corrisponda un beneficio concreto per l'azienda che ne fa ricorso, quantificabile in modo approssimativo con un rapporto 2:1 (Fig. 26).

I benefici percepiti sono molto differenziati fra le diverse funzioni aziendali e quelle che assegnano maggior valore di business agli investimenti in consulenza sono le **Operations** (3,33), le **Risorse Umane** (2,25) e il **Marketing** (2,00). Significativo il fatto che il ritorno più elevato sia segnalato dall'area aziendale che (come visto in precedenza) fa uso di consulenti in misura nettamente meno rilevante rispetto alle altre, a dimostrazione del fatto che la minoranza che si rivolge ai consulenti trae benefici di tutto rispetto da tale scelta.

Più limitato è il valore ottenuto dalle funzioni **IT & Digital** (1,86) e, soprattutto, per **Amministrazione, Finanza e Controllo**, per la quale il moltiplicatore risulta pari a 1, ovvero i servizi di consulenza semplicemente sostituiscono il costo che eventualmente sarebbe stato sostenuto per internalizzare le attività.

Figura 26 – Il moltiplicatore di valore medio apportato dalla Consulenza per funzione aziendale



Fonte: NetConsulting cube per Assoconsult, Aprile 2020

Secondariamente, i benefici apportati dai servizi di consulenza sono misurabili anche attraverso la valutazione di una serie di indicatori, variabili in relazione alle divisioni prese di volta in volta in considerazione.

Per le funzioni **IT & Digital**, il supporto consulenziale ha portato impatti **positivi sull'operatività** della divisione e, in misura **lievemente inferiore, sui cambiamenti strategici**.

In maggior dettaglio, gli impatti sull'operatività riguardano, in particolare, la **revisione dei processi operativi** nell'ottica di una loro semplificazione e razionalizzazione (75%), con benefici sulla **riduzione dei costi** (57,1%) e, con intensità via via in calo, sulla qualità della **reportistica** e sul

miglioramento della **produttività** (citati rispettivamente dal 39,3% e dal 32,1%) e, in ultima analisi, anche sulla **marginalità** (25%).

Relativamente agli impatti sui **cambiamenti di strategia**, citati dal 64,3% dei rispondenti, il supporto consulenziale influisce prevalentemente sull'aumento dell'efficacia con cui le aziende riescono ad indirizzarli perché supportati da programmi di realizzazione meditati e condivisi (Fig. 27).

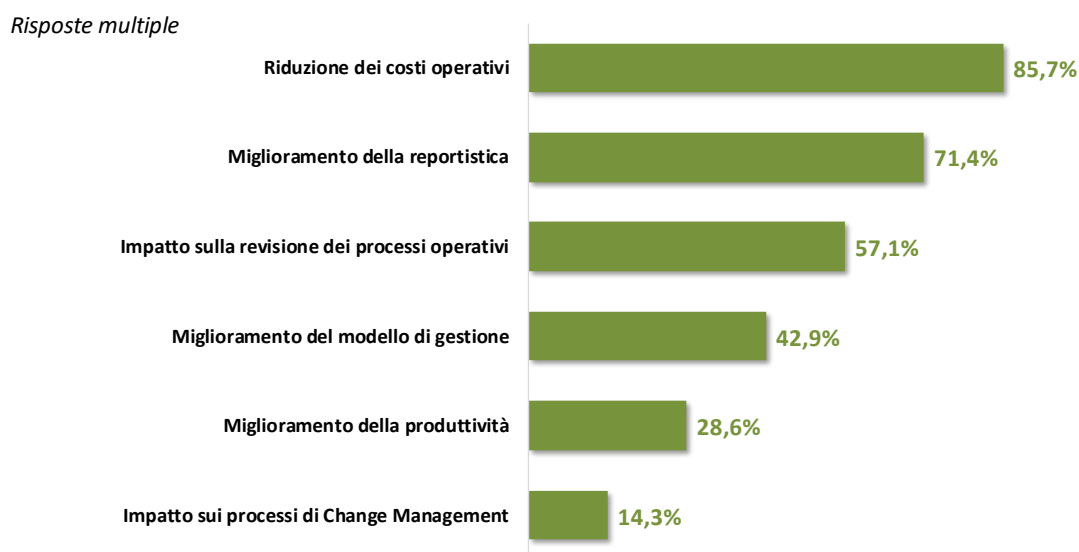
Figura 27 – I benefici del supporto consulenziale per i responsabili IT & Digital



Fonte: NetConsulting cube per Assoconsult, Aprile 2020

I **CFO** riconoscono al supporto consulenziale un ruolo significativo nel ridurre l'entità dei **costi** sostenuti dall'azienda (85,7%) e nel migliorare la **reportistica** (71,4%) che le divisioni Amministrazione, Finanza e Controllo devono periodicamente produrre con conseguenze positive anche sulla produttività (28,6%, Fig. 28).

Figura 28 – I benefici del supporto consulenziale per i CFO



Fonte: NetConsulting cube per Assoconsult, Aprile 2020

Quindi, le funzioni AFC non ottengono solo benefici nella preparazione di documentazione rispondente alle esigenze ma anche nella velocizzazione del tempo necessario per predisporla.

Tra gli altri benefici citati si segnalano la **revisione dei processi operativi** (57,1%), il miglioramento del **modello di gestione** (42,9%), ovvero dell'insieme di regole, procedure e modalità operative che definiscono il sistema organizzativo, di gestione e controllo interno dell'azienda, ed il supporto ai processi di **Change Management** (14,3%), a cui - con ogni probabilità - i CFO partecipano con una frequenza limitata.

Al contrario, per i **Responsabili HR**, l'impatto sui processi di **Change Management** è il beneficio del supporto consulenziale che viene riscontrato più frequentemente (66,7%).

Le divisioni Risorse Umane sono infatti tra le funzioni più coinvolte nel gestire gli effetti sul personale che derivano dall'introduzione di un'innovazione tecnologica, dal cambiamento della propria strategia o della propria organizzazione (Fig. 29). Seguono vantaggi maggiormente operativi, ovvero **revisione dei processi** (50%), **riduzione di tempi** (33,3%) e **costi** (16,7%), maggior qualità nella produzione della **reportistica**, come ad esempio cedolini e altri documenti (16,7%).

Il miglioramento della **soddisfazione** e della **motivazione del personale** è stato citato solo dal 16,7% dei rispondenti: con ogni probabilità si tratta di un elemento che viene considerato come parte integrante dei processi di Change Management.

Figura 29 – I benefici del supporto consulenziale per i Responsabili HR



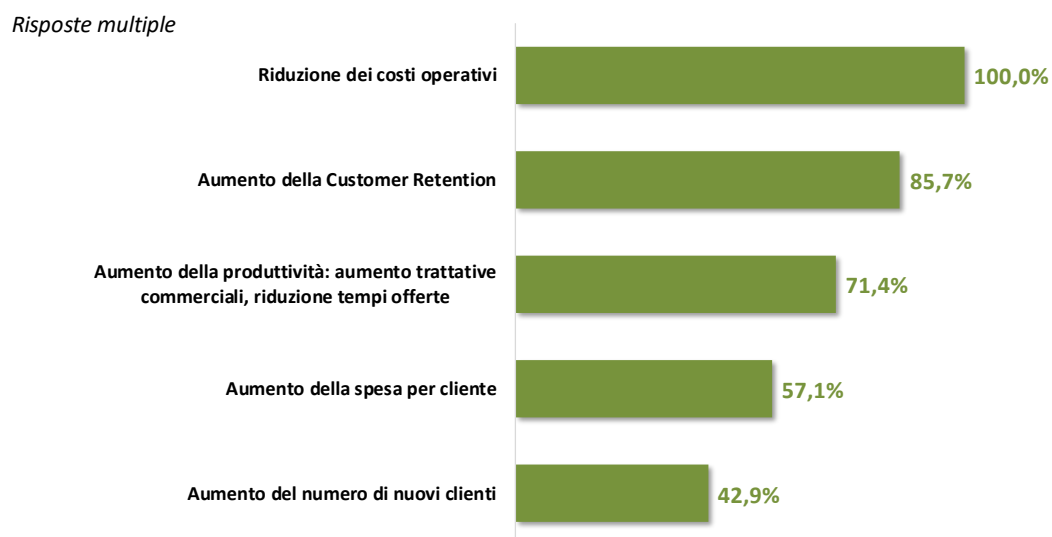
Fonte: NetConsulting cube per Assoconsult, Aprile 2020

Al di là della **riduzione dei costi** operativi, citata dalla totalità dei **CMO** che hanno partecipato all'indagine, nelle divisioni Marketing il supporto consulenziale apporta i maggior vantaggi relativamente all'incremento dell'efficacia delle attività commerciali. In particolare, i CMO intervistati hanno citato in particolare i seguenti benefici:

- la **maggior fidelizzazione dei clienti** (85,7%);
- l'aumento della **produttività** (71,4%), intesa come riduzione dei tempi per la formulazione delle offerte e per la finalizzazione delle trattative commerciali;

- il miglioramento delle strategie di up e cross selling, ovvero l'**aumento della spesa per cliente** (57,1%);
- l'incremento della penetrazione di mercato grazie ad un **maggior numero di nuovi clienti** (42,9%, Fig. 30).

Figura 30 – I benefici del supporto consulenziale per i CMO

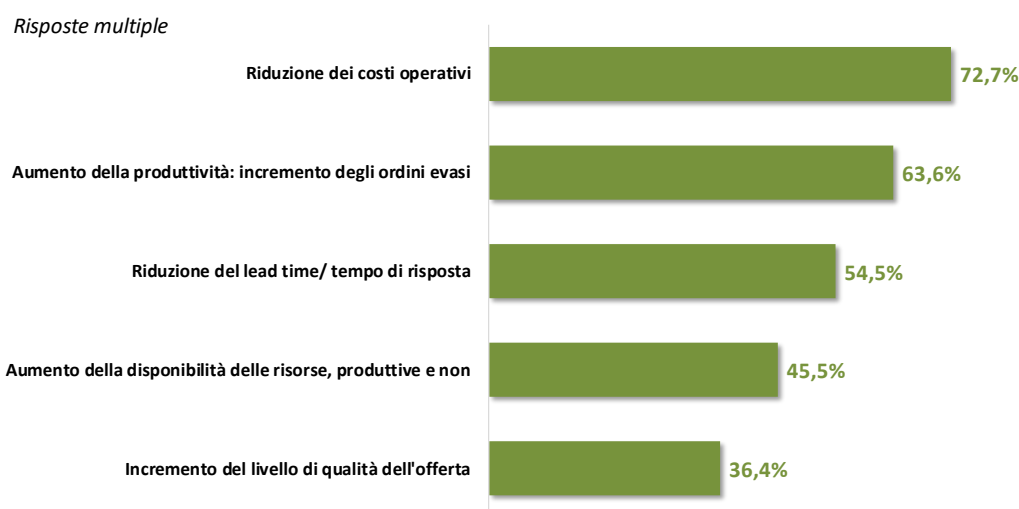


Fonte: NetConsulting cube per Assoconsult, Aprile 2020

Anche nelle divisioni **Operations** è la **riduzione dei costi operativi** a rappresentare il beneficio che è stato citato con maggior frequenza (72,7%). E, anche in questo caso, seguono benefici legati ad un generale incremento dell'efficacia dei processi di queste divisioni a partire da un **incremento degli ordini evasi** (63,6%) e della **disponibilità delle risorse**, produttive e non (45,5%), che determinano, senza dubbio, anche la **riduzione dei tempi di risposta** al mercato (54,5%).

Da segnalare, infine, un generale miglioramento della **qualità dell'offerta** (36,4%) che ha impatti importanti sui risultati commerciali dell'azienda (Fig. 31).

Figura 31 – I benefici del supporto consulenziale per i COO



Fonte: NetConsulting cube per Assoconsult, Aprile 2020

7. L'esigenza di servizi di consulenza

Come già sottolineato in precedenza, il supporto consulenziale genera impatti positivi sui risultati aziendali, in termini sia di efficienza sia di efficacia, con rilevanza differenziata nelle varie funzioni aziendali.

In linea con queste considerazioni positive, la maggioranza delle aziende del panel, il 58,5%, ha manifestato l'esigenza di continuare ad usufruire di servizi di consulenza (Fig. 32).

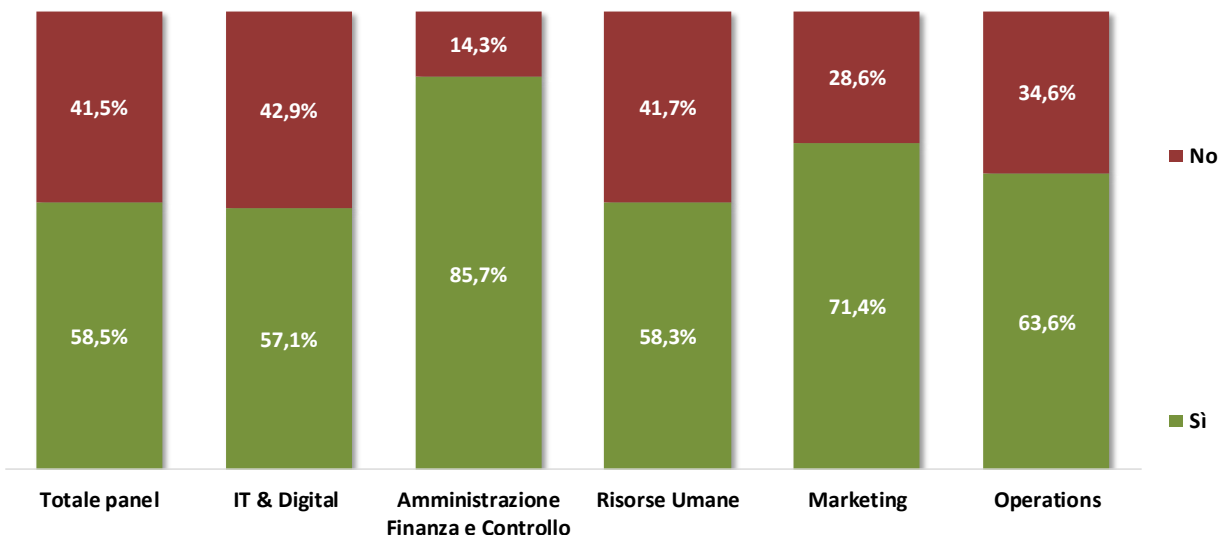
Amministrazione, Finanza e Controllo (85,7%), **Marketing** (71,4%) e **Operations** (63,6%) sono le funzioni in cui la quota di aziende che ha espresso l'esigenza di ricorrere ad un supporto consulenziale è più alta:

- per le funzioni Marketing e Operations il risultato trova una spiegazione nei benefici di business portati dai servizi di consulenza che, come visto precedentemente, sono molto elevati;
- nelle divisioni Amministrazione, Finanza e Controllo il supporto consulenziale si rivela spesso una scelta obbligata e fondamentale per gestire tematiche contabili e fiscali altrimenti non facilmente indirizzabili con le sole competenze interne.

Nelle altre funzioni, **IT & Digital** e **Risorse Umane**, la percentuale di aziende che ha dichiarato l'esigenza del supporto consulenziale è più limitata e pari rispettivamente al 57,1% e al 58,3%. Ciò è coerente con un ricorso al supporto consulenziale che è basato su esigenze puntuali che dipendono dal periodo specifico vissuto dalle divisioni ma anche da una certa tendenza a consolidare le competenze possedute all'interno, a scapito di un ricorso sistematico a consulenti esterni, in particolare in area IT.

Figura 32 – L'esigenza del supporto consulenziale per funzione aziendale

Valori %, Risposta singola



Fonte: NetConsulting cube per Assoconsult, Aprile 2020

Dalle interviste condotte in modalità diretta, face-to-face o telefonica, emerge con chiarezza come il supporto richiesto debba declinarsi secondo tre filoni:

- **processi:** in questo caso, i partecipanti all'indagine hanno sottolineato l'importanza della gestione del Change Management, del monitoraggio e dell'analisi delle attività, dell'ottimizzazione delle relazioni interne, fondamentali per il buon funzionamento dei processi;
- **innovazione:** specifica del settore aziendale. Le aziende richiedono di essere supportate nello scouting e nella formazione;
- **tecnologia digitale:** oltre a scouting e formazione, in questo caso le aziende richiedono di essere aiutati nell'implementazione di casi di successo.

In questo scenario, i criteri in base ai quali le aziende del panel scelgono la società di consulenza a cui affidare la gestione del proprio cambiamento e l'implementazione delle loro strategie sono focalizzati sulla disponibilità di competenze, che devono essere riconosciute (87,7%) e confermate sul campo, grazie ad esperienze precedenti con la società di consulenza (61,5%), a prescindere dall'esistenza di rapporti pregressi con il Top management dell'azienda (9,2%) che possono aiutare ma non possono rappresentare un fattore di esclusività (Fig. 33).

Segue il prezzo (50,8%) a riprova di come gli aspetti economici assumano sempre molta rilevanza, anche se legati ad attività molto strategiche per il successo dell'azienda.

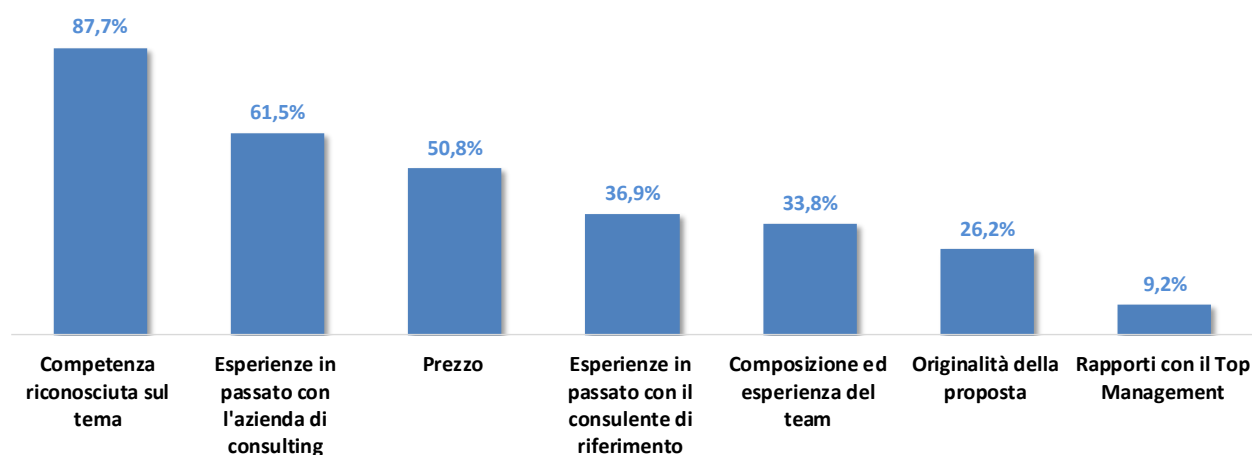
L'importanza delle risorse messe a disposizione dalla società di consulenza, oppure di uno specifico consulente, così come della composizione del team, appare meno rilevante ed è stata citata rispettivamente dal 36,9% e dal 33,8% del panel.

L'originalità della proposta è data indicata solo dal 26,2% del panel: i partecipanti all'indagine ritengono quindi che una proposta troppo originale possa non essere altrettanto efficace e solida.

Flessibilità e disponibilità ad adeguarsi alle esigenze dell'azienda sono altri due criteri emersi dai colloqui diretti.

Figura 33 – I criteri di scelta del supporto consulenziale

Risposte multiple



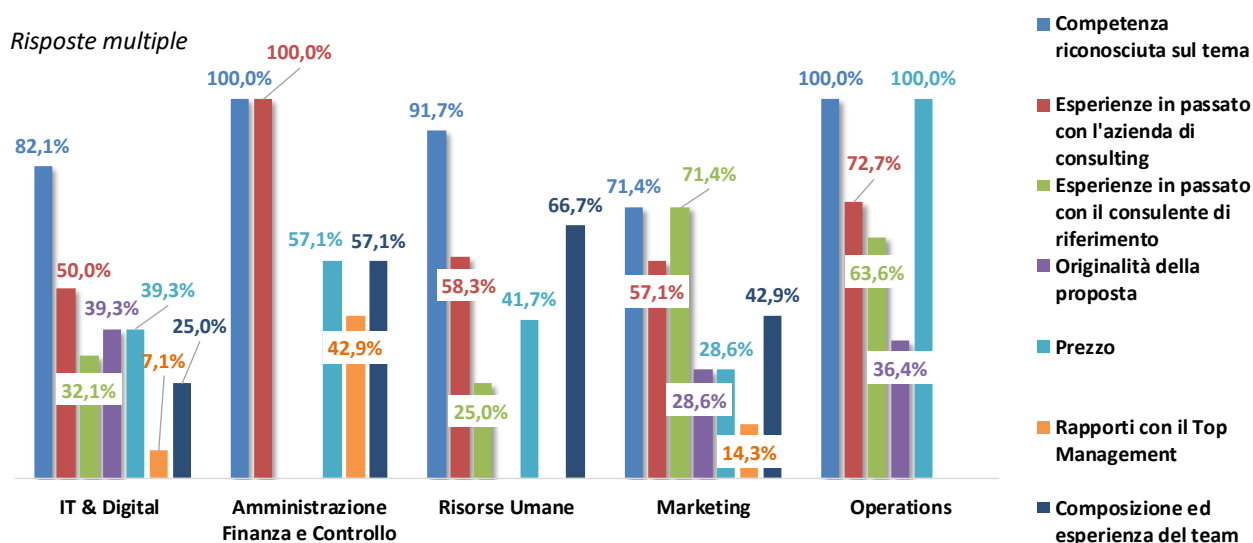
Fonte: NetConsulting cube per Assoconsult, Aprile 2020

L'analisi per divisione aziendale conduce ad una fotografia estremamente variegata ma molto allineata alle risposte fornite dal campione nel suo complesso.

Esistono tuttavia delle peculiarità per divisione aziendale che vale la pena sottolineare.

- **IT & Digital, Marketing e Operations** sono le uniche funzioni in cui è stata citata l'originalità della proposta come importante criterio di scelta, a dimostrazione di come la capacità di applicare la tecnologia digitale agli scenari business, coniugata con l'abilità di innovare profondamente i processi business, sia particolarmente rilevante per queste divisioni;
- per le divisioni **Amministrazione, Finanza e Controllo**, è particolarmente importante avere già avuto esperienze con l'azienda di consulenza e che la società di consulenza abbia rapporti consolidati con il Top Management. Ciò appare coerente con la tipologia di supporto di cui queste divisioni tipicamente usufruiscono che è tradizionalmente orientata ad attività periodiche di revisione che traggono beneficio dalla continuità delle relazioni e dall'esistenza di rapporti fiduciari consolidati nel tempo;
- infine, i responsabili **Risorse Umane** hanno citato con frequenza superiore alla media la disponibilità di competenze riconosciute così come la composizione ed esperienza del team, a riprova di come nelle divisioni HR il tema degli skill abbia una rilevanza estremamente significativa e che i consulenti non siano percepiti come delle entità indifferenziate.

Figura 34 – I criteri di scelta del supporto consulenziale per divisione aziendale



Fonte: NetConsulting cube per Assoconsult, Aprile 2020

8. L'impatto dell'emergenza sanitaria sulla domanda di servizi di consulenza

Lo svolgimento della prima edizione dell'analisi della domanda di servizi di consulenza in Italia e la stesura del presente rapporto che ne descrive i risultati sono stati funestati, nella prima metà del 2020, dallo scoppio della pandemia da Covid-19 che, a partire dalla Cina, ha travolto tutto il Mondo e ha colpito l'Italia in maniera particolarmente intensa.

Per questo motivo, in concomitanza con il graduale ritorno alla normalità avviato ad inizio maggio, Assoconsult e NetConsulting cube hanno ritenuto opportuno svolgere un supplemento di indagine per valutare l'eventuale l'impatto dell'emergenza sanitaria sulla domanda di servizi di consulenza, tanto sull'andamento del volume di spesa nel suo complesso quanto all'eventuale cambiamento nella sua composizione per tipologia di supporto richiesto.

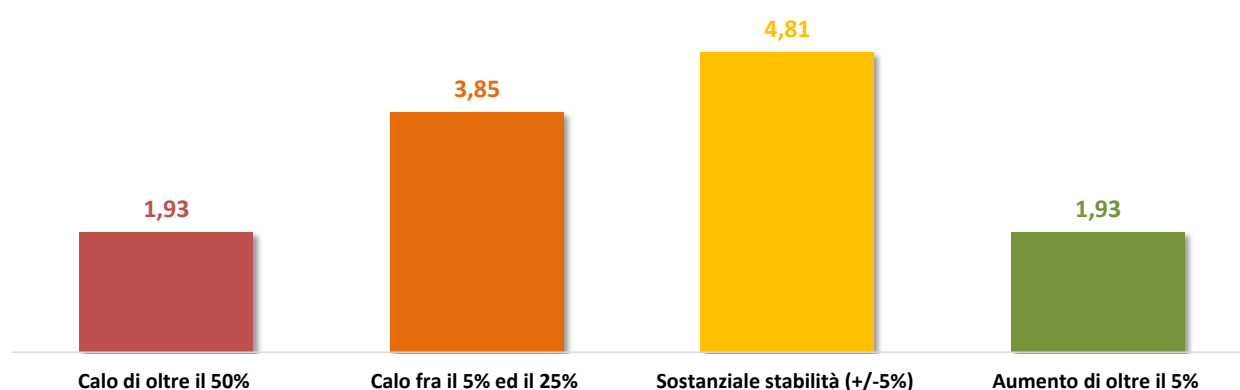
Le valutazioni, fornite pressoché immediatamente dopo le prime decisioni del Governo di allentare le misure di lockdown, consentono di delineare gli scenari di sviluppo ad oggi più probabili.

In prima battuta, alle aziende è stato chiesto di fornire una valutazione aggiornata dell'andamento della spesa per servizi di consulenza alla fine del 2020. In una scala da 1 (poco probabile) a 5 (molto probabile), lo scenario ritenuto ad oggi mediamente più probabile è caratterizzato da una sostanziale stabilità della spesa. In seconda battuta, i rispondenti hanno indicato, con un livello medio di probabilità, un calo della spesa contenuto e compreso tra il 5 e il 25%.

Le situazioni estreme, caratterizzate da una contrazione superiore al 50%, sono percepite come davvero poco probabili, al pari – del resto - dei casi di aumento, sostanzialmente non contemplati dai rispondenti (Fig. 35).

Figura 35 – Gli impatti dell'emergenza sanitaria sulla spesa per servizi di consulenza

Valori medi, scala da 1 (minima probabilità) a 5 (massima probabilità)



Fonte: NetConsulting cube per Assoconsult, Giugno 2020

Nella maggioranza dei casi, corrispondente a poco più della metà del panel che ha risposto a questa survey supplementare, il budget destinato alla consulenza non dovrebbe assistere ad un cambiamento della sua composizione. Il calo o l'aumento della spesa dovrebbe riguardare le singole

voci di spesa nella medesima proporzione. Ciò significa che la maggioranza delle aziende prevede di allocare il budget dei servizi di consulenza – nelle medesime proporzioni – sulle aree di intervento previste prima dell'emergenza.

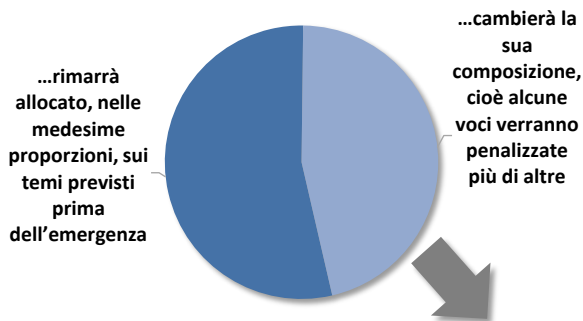
Nel caso di cambiamento del mix di spesa, a seguito di una riduzione del budget, le voci di spesa che dovrebbero essere penalizzate di più sono rappresentate dalle aree di investimento meno strategiche. In tal senso va letta l'intenzione di alcune imprese di bloccare le iniziative non correlate alla trasformazione digitale del loro business che, infatti, hanno importanti ricadute su numerosi aspetti dell'azienda, tra i quali politiche commerciali e distributive, partnership, processi operativi, modelli e modalità di lavoro etc.

Ciò è coerente con le nuove priorità che, secondo oltre un terzo del campione, si sono imposte rispetto a sei mesi fa, e comunque prima dell'insorgere della pandemia, determinando l'esigenza di un supporto consulenziale mirato.

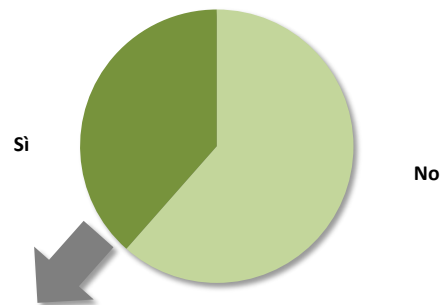
Secondo questi rispondenti, al di là di una maggiore focus sui costi e il loro controllo, per le aziende è diventato di importanza primaria rivedere il proprio modello di business e in particolare le proprie strategie commerciali e di distribuzione per massimizzare le vendite e quindi i risultati economici. A questo proposito, commercio elettronico e omnicanalità sono tra le aree di attenzione più ricorrenti tra le aziende.

Figura 36 – Principali caratteristiche della spesa per servizi di consulenza nel post Covid-19

Il budget di spesa per servizi di consulenza...



Le esigenze di spesa per servizi di consulenza sono cambiate rispetto a 6 mesi fa?



*Iniziative strategiche/ Digital Transformation
Controllo dei costi*

Fonte: NetConsulting cube per Assoconsult, Giugno 2020

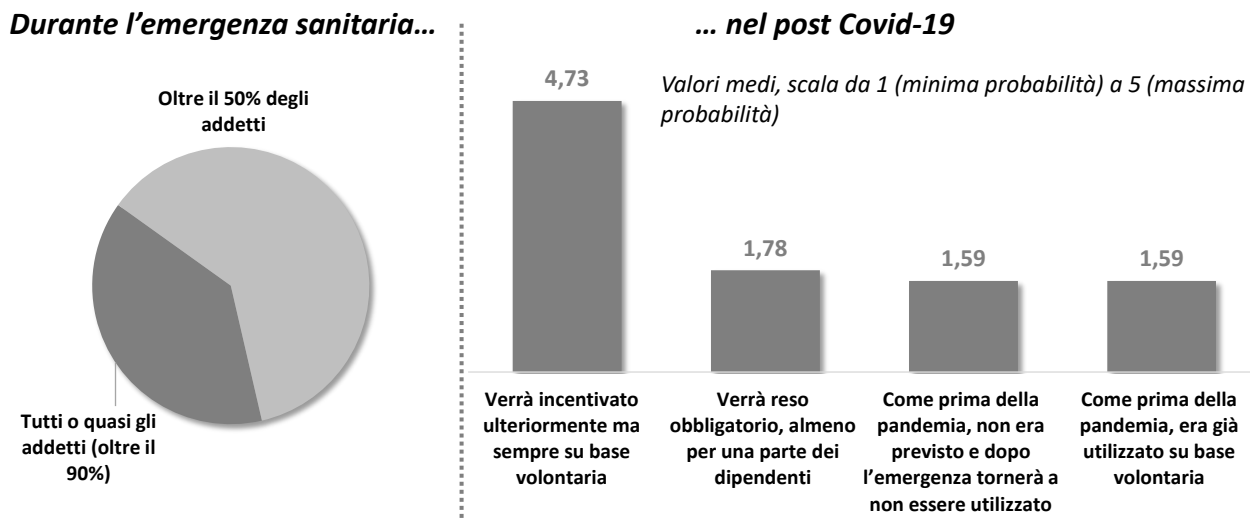
Altro elemento che ha assunto un ruolo cruciale, durante la pandemia, è rappresentato dall'evoluzione delle modalità di lavoro. Per garantire l'operatività e non bloccare completamente il proprio business, la totalità delle aziende che ha partecipato a questa indagine integrativa ha fatto ricorso allo Smart Working relativamente ad oltre il 50% del proprio personale. Per oltre un terzo del campione, la percentuale di addetti che hanno lavorato in Smart Working ha superato addirittura il 90%.

Ora che l'emergenza sta diventando meno critica, lo Smart Working è destinato a rimanere protagonista delle strategie aziendali. Dalle risposte dei partecipanti all'indagine, è molto probabile,

infatti, che lo Smart Working continuerà ad essere incentivato pur rimanendo una modalità di lavoro da attivare su base volontaria.

Al contrario, altri possibili scenari relativi sia ad un utilizzo più intenso dello Smart Working sia ad un suo abbandono risultano assolutamente non plausibili.

Figura 37 – L'utilizzo dello Smart Working durante l'emergenza sanitaria e nel post Covid-19



Fonte: NetConsulting cube per Assoconsult, Giugno 2020

Dalle risposte fornite dalle aziende che hanno partecipato all'indagine emerge, quindi, uno scenario tutto sommato positivo.

Le difficoltà economiche derivanti dalla pandemia nel breve periodo determineranno, senza dubbio, un rallentamento della spesa per servizi di consulenza. Tuttavia, allo stesso tempo, per poter riprendere al meglio le proprie attività, le imprese dovranno lavorare per aumentare l'efficacia di strategie e processi business e per innovare un'ampia gamma di caratteristiche aziendali. E nel fare questo, l'esigenza di un supporto consulenziale mirato prevedibilmente aumenterà.

Per i fornitori, uno scenario di questo tipo rappresenta un'opportunità di crescita che per essere colta richiede, però, un impegno significativo per evolvere la propria offerta in linea con le priorità delle aziende clienti.

