

meta

Insieme attraverso e oltre

Editoriale

Impresa e relazioni vincenti

Mi affascina non poco la chiave di lettura che Gianfilippo Cuneo, nella prefazione al libro *Management Scientifico* di Joan Magretta, offre dell'impresa che sa innovare: "La soluzione vincente è far sì che l'impresa stia attaccata a una pluralità di soggetti potenzialmente vincenti (fornitori, clienti, partner industriali, consulenti, manager eccetera) i quali non necessariamente accettano di lavorare come dipendenti dell'azienda, ma hanno la capacità di individuare, valutare e seguire tante opportunità diverse... L'impresa diventa così una rete di relazioni forti con una pluralità di soggetti molto capaci". Gianfranco Dioguardi riesce a marcare con altrettanta efficacia lo stesso concetto quando sottolinea "la necessità [per l'imprenditore *N.d.R.*] di avere collegamenti abbastanza stabili con 'sensori' esterni, in particolare con consulenti di azienda, università e con tutti coloro che comunque sono nelle condizioni di stimolare l'impresa all'innovazione e, sotto certi aspetti, di suggerire le modalità e le tempistiche" (Dioguardi, *meta*, gennaio 2005).

Se è di tutta evidenza che disporre di una forte rete di "sensori" esterni è strumentale a conseguire vantaggi competitivi in un'epoca in cui il fattore produttivo per eccellenza è costituito dalla "conoscenza", non è altrettanto semplice convincere gli stessi a lavorare per l'impresa, con adeguati stimoli e motivazioni.

Qui le variabili in gioco sono tante e tali da interessare discipli-



ne che vanno dalla strategia alle risorse umane, ai modelli organizzativi eccetera. È un terreno viscido, dove è opportuno avventurarsi conservando alcuni punti di riferimento, quali la necessità di un progetto condiviso coerente con una chiara e altrettanto condivisa identità aziendale o la comune tensione a misurarsi con la creazione di valore.

Viviamo nell'economia della conoscenza, con gli *intangibles* che spesso contano più dei *tangibles*; Albert Einstein già da tempo scriveva: "Non tutto quello che si può contare conta e non tutto quello che conta si può contare."

Misurarsi con la creazione del valore in questo contesto produce forti implicazioni per l'impresa e per il consulente: per l'impresa, il liberarsi da vincoli (culturali, organizzativi, procedurali...) stratificatisi nel tempo; per il "sensore" consulente, un approccio innovativo al proprio ruolo che investe tutte le fasi del processo, dall'acquisizione delle competenze alla definizione – nell'*an* e nel *quantum* – del compenso richiesto per il proprio coinvolgimento nel progetto.

Il mondo delle imprese, nelle realtà più competitive, esprime con forza questo tipo di bisogni. A ciò spesso corrisponde un'offerta di consulenza ancora più strutturata e chiara in grado di costituire nella sintesi di un gruppo di progetto il vero motore del cambiamento nell'impresa.

Francesco D'Aprile

Presidente APCO

presidente@apcoitalia.it

II
IN PROFONDITÀ DI GIOVANNI SGALAMBRO
BENEFIT SHARING

V

PARI E/O DISPARI

A CURA DI BISSACCO, GALLI, SBORLINO

**IL GIANO MASCHILE
E IL GIANO FEMMINILE**

DI ELETTA MICHELON

VI

IRRIVERISCO

A CURA DI MARCO GRANELLI

**RICAMBIO GENERAZIONALE
CON GELATO ALLA SENAPE
E CROCCANTE DI CIPOLLA**

Benefit sharing

di Giovanni Sgalambro*



Un nuovo approccio contrattuale per legare gli emolumenti di un progetto al valore realmente generato e favorire il trasferimento delle conoscenze dal fornitore al cliente

Le innovazioni tecnologiche, il processo di consolidamento, la globalizzazione e la necessità di assicurarsi nuove risorse

finanziarie – solo per citare alcuni dei principali *drivers* – hanno reso il mercato in cui le aziende operano molto complesso e dinamico. Ciò ha

incrementato il rischio d'impresa e la necessità di valutare e gestire questo rischio attraverso nuove ed efficaci strategie, che a loro volta hanno un impatto significativo sulla generazione del valore dell'impresa stessa.

Già da tempo il mondo della consulenza si interroga sul tema della generazione di valore per le aziende clienti e oggi l'aumento della concorrenza e la contrazione dei margini imposti dal mercato stanno spingendo le maggiori società di consulenza verso nuove forme di creazione del valore per i propri clienti, anche per controbilanciare la ten-

L'opinione di un'azienda italiana

In Italia progetti del tipo *benefit sharing* si sono già svolti in varie aree. Tra i principali vi sono quelli relativi ai benefici conseguiti negli approvvigionamenti e nella supply chain. Più raramente si assiste ad approcci di questo tipo nell'area di incremento del fatturato, in quanto essa dipende maggiormente da fattori esogeni al progetto. Abbiamo chiesto a Paolo Baldissara, Cio di Datalogic Spa, e a Paolo Vitulo, direttore Logistica Datalogic (azienda di lettori di codici a barre, di *mobile computer* per la raccolta, l'elaborazione e la trasmissione di dati, e di sistemi a tecnologia Rfid) di raccontarci la loro esperienza con progetti di natura *benefit sharing*.

Ci raccontate in quale circostanza siete ricorsi a progetti del tipo "benefit sharing"?

Abbiamo attivato un progetto di *benefit sharing* a implementazione completata del nostro sistema informativo Sap. Si è trattato quindi di un'attività di *post Erp optimization*. L'obiettivo era quello di contenere i tempi di evasione degli ordini del cliente operando al contempo un'ottimizzazione delle scorte. Il progetto ha avuto una durata di 12 settimane e si è svolto in due fasi distinte, rispettivamente di 2 e 10 settimane. La prima fase prevedeva la definizione congiunta dei criteri di intervento e delle modalità di lavoro e di misurazione degli obiettivi indica-

ti. La seconda fase, l'implementazione e la misurazione dei risultati finali, attività previste per realizzare gli obiettivi definiti nella fase precedente.

Com'è stato definito il modello di "pricing" del progetto e le relative condizioni contrattuali?

Fase 1: Quotazione a prezzo fisso per la fase di definizione dei target di miglioramento da conseguire (validazione dei parametri preselezionati in fase di offerta con valutazione della misurabilità sul campo e della possibilità di migliorarne la prestazione).

Fase 2: Implementazione e misurazione dei risultati. Fase opzionale da attivare solo nel caso in cui la fase 1 avesse confermato l'opportunità di miglioramento. Quotazione a prezzo fisso più bonus, legato al livello di soglia di miglioramento raggiunto (percentuali di bonus conseguibili variabili tra lo 0 e il 120%).

Quale risultato avete conseguito? Utilizzereste nuovamente questo approccio?

Riteniamo che il maggior valore di questa tipologia d'approccio sia legato al forte livello di impegno che si instaura in un team congiunto. La modalità di lavoro consente, inoltre, di trasferire competenze in modo efficace a tutti gli attori che partecipano al progetto.

denza verso la "commoditizzazione" di questo business.

In risposta a tali nuove sfide, la divisione di consulenza di Ibm sta utilizzando un approccio denominato *value creation*, focalizzato sul valore generato al cliente, la gestione dei rischi e la condivisione dei benefici. Caratteristica di questo approccio è la costituzione di una *road map* di trasformazione e cambiamento strutturata in fasi che partono dall'identificazione del valore (*value identification* e *value solutioning*) e, attraverso lo sviluppo di un contratto/progetto di trasformazione e evoluzione (*value deal making*), conducono alla generazione del valore (*value delivery*).

« Il benefit sharing è un'opportunità, in quanto consente di offrire condizioni di prezzo assai distintive rispetto alla concorrenza, tali da orientare la scelta del cliente a proprio vantaggio »

Al di là della strutturazione in fasi, ciò che è importante sottolineare è che tale approccio consente di: 1) identificare una serie di azioni di miglioramento da implementare, definite attraverso una fase iniziale di analisi condotta presso il cliente; 2) legare tali azioni a una lista di Kpi (*key performance indicators*) volti alla misurazione puntuale (laddove applicabile) dell'effettivo miglioramento; 3) monitorare la realizzazione dei benefici identificati all'inizio del progetto in un orizzonte temporale condiviso; 4) applicare il modello contrattuale previsto al raggiungimento dei benefici concordati.

Guardiamo all'estero

L'approccio di *pricing* al valore è oggi più consolidato all'estero rispetto a ciò che avviene in Italia. Tale tipologia di *pricing* è stata ben recepita nei mercati di lingua anglosassone quali Inghilterra, Stati Uniti e Canada, e in alcuni Paesi emergenti come l'India. Ci sono comunque numerosi esempi di *value pricing* anche in diverse nazioni europee. In particolare la metodologia è diffusa in Olanda e in Germania e si sta affermando nell'area mediterranea.

In questi mercati le metodologie di *pricing* in uso sono più variegiate rispetto a quelle italiane. Oltre al modello a "parte fissa + parte variabile", collegato al riconoscimento di un premio per il risultato raggiunto, si stanno affermando modelli diversi quali l'autofinanziamento (*self funding*), per il quale i risultati raggiunti in una fase finanziano le successive fasi del lavoro, il modello a corrispettivo completamente variabile, nel quale il corrispettivo è completamente collegato al risultato raggiunto, e i modelli ibridi, che incorporano un mix dei componenti di quotazione sopra descritti. Questi modelli risultano applicabili anche al contesto italiano, sebbene quelli a maggior rischio siano prevalentemente accessibili a strutture più grandi e finanziariamente più solide. Non bisogna infatti dimenticare che il rischio assunto è reciproco nel senso che se da un lato il consulente rischia in caso di mancato raggiungimento degli obiettivi prefissati, dall'altro il cliente paga corrispettivi più elevati in caso di ottenimento/superamento dei benefici identificati.

Il modello a "parte fissa + parte variabile", invece, può essere accessibile anche a piccoli studi di consulenza e ai freelance. Sembra comunque utile, nell'ottica di un cambiamento evolutivo, l'utilizzo di nuove forme di *pricing* che portino a condividere il rischio/beneficio d'impresa con i clienti. Ciò contribuisce a mantenere attive e a sviluppare le capacità dei consulenti, favorisce il passaggio di competenze dal consulente all'azienda cliente e rafforza, di fatto, la competitività dell'intero sistema consulenza/aziende.

In questo contesto si inseriscono i contratti del tipo *benefit sharing* (detti anche *risk/benefit sharing* o *risk/reward*), che rappresentano un'opzione non tradizionale di definizione del corrispettivo della prestazione basata sul valore generato. Il *benefit sharing* può essere considerato un approccio contrattuale che da un lato consente al fornitore di servizi di apportare al cliente un valore reale e misurabile, e dall'altro coinvolge il management aziendale e le risorse del cliente nella definizione e nella realizzazione dei benefici concordati. È importante rilevare che non sempre è possibile adottare un approccio di questo tipo. In termini puramente tecnico-contrattuali, il *benefit sharing* consiste in un bonus addizionale (espresso in

percentuale) rispetto a un corrispettivo fisso predefinito quale compenso dell'attività svolta. Il bonus viene erogato, totalmente o in parte, in funzione del raggiungimento di alcuni obiettivi concordati con il cliente.

meta

Rivista bimestrale di Apco, Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Direzione e Organizzazione

Supplemento al n° 5/2006 de "L'Impresa"

Anno 2°, N° 5, Settembre/Ottobre 2006

Proprietario: APCO
(Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Direzione e Organizzazione)
C.so Venezia 49, 20121 Milano
tel. 02/7750449, fax 02/7750427, apco@apcoitalia.it,
sito web: www.apcoitalia.it

Editore: Libri Scheiwiller Periodici Srl,
via Ascanio Sforza 85, 20141 Milano
tel. 02/84800780, fax 02/84892067,
sito web: www.limpresaonline.com

Comitato editoriale: Francesco D'Aprile
(direttore editoriale), Rossana Andreini
Fabio Di Stefano, Marco Granelli, Egidio Pasetto,
Giovanni Sgalambro

Direttore responsabile: Francesco Bogliari

Registrazione Tribunale Milano n° 217 del 21/3/2005

meta In profondità

Nei progetti di *benefit sharing* si ha abitualmente una prima fase in cui si acquisiscono le misurazioni di *baseline* del processo o del parametro da migliorare. Una seconda fase in cui si definiscono i target e le soglie di miglioramento per l'erogazione, totale o parziale, del bonus e una terza fase in cui i consulenti e le risorse del cliente operano insieme per il raggiungimento dell'obiettivo di miglioramento stabilito.

In termini pragmatici, i parametri di miglioramento devono essere quantificabili oggettivamente e, seppur sfidanti, devono essere raggiungibili in un arco di tempo sufficientemente ristretto (tre-sei mesi). Tempi più lunghi, infatti, possono portare a difficoltà nel riconoscere l'impatto diretto dell'intervento delle attività di consulenza rispetto a ulteriori fenomeni esogeni manifestatisi nel frattempo e/o difficoltà per i fornitori di sostenere l'avanzamento dei costi di progetto senza vedere corrisposto in tempi sostenibili il relativo corrispettivo.

In conclusione si può affermare che il *benefit sharing* offre ai clienti due vantaggi principali:

- legare gli emolumenti di un progetto o di un programma di evoluzione al valore realmente generato (riducendo così il rischio di pagare corrispettivi più elevati in caso di prestazione del fornitore non in linea con i benefici attesi e concordati);
- favorire il trasferimento delle conoscenze dal fornitore (in questo caso a diritto definibile "partner") al cliente, che risulta pienamente coinvolto nelle attività di realizzazione a fianco del consulente, il quale svolge, di fatto, attività di *training on the job*, formazione e coaching sul campo.

Il *benefit sharing* è inoltre un'opportunità per i consulenti individuali e le società di consulenza, prepa-

rate e finanziariamente solide, in quanto consente di offrire condizioni di prezzo spesso distintive rispetto alla concorrenza, tali da orientare la scelta a proprio vantaggio durante la fase di selezione del partner da parte del cliente; consente, inoltre,

di conseguire margini più alti di ingaggio rispetto alle modalità più tradizionali, che spesso portano a una pressione esageratamente al ribasso del prezzo.

*partner Ibm Global Business Services
e-mail: giovanni_sgalambro@it.ibm.com

Le norme Uni sulla consulenza di management in cd rom



Apco ha realizzato, in collaborazione con Uni - Ente nazionale italiano unificazione e con il patrocinio della Camera di commercio di Milano, il cd rom "La consulenza di management. Processi - Competenze - Certificazione" che raccoglie le tre norme Uni sulla consulenza di management.

UNI 10771:2003 - Definizioni, classificazione, requisiti e offerta del servizio

La norma stabilisce la terminologia, la classificazione e i requisiti del servizio di consulenza di direzione. La norma intende orientare e guidare sia gli attori dell'offerta, cioè i consulenti, sia gli utilizzatori delle prestazioni professionali erogabili, cioè i clienti, intesi come organizzazioni orientate al profitto (ossia le imprese) e organizzazioni che per loro natura non hanno fra i loro scopi primari il profitto.

NORMA UNI 11067:2003 - Criteri di erogazione e controllo del servizio

La norma definisce le modalità, cioè i criteri, le metodologie e i comportamenti, di realizzazione del servizio di consulenza di direzione descritto nel contratto. La norma integra la Uni 10771 destinata all'applicazione da parte del consulente nello studio e nella proposizione del servizio al cliente.

NORMA UNI 11166:2005 - Linee guida per la scelta del consulente di direzione

La norma costituisce il completamento della famiglia di norme relative all'offerta e all'erogazione del servizio di consulenza, quale bagaglio metodologico del consulente di direzione, con elementi direttamente riferiti alla preparazione e professionalità del consulente che ne facilitino la scelta. La norma fornisce una linea guida che riporta criteri metodologici per le organizzazioni clienti (pubbliche o private), al fine di comprendere al meglio la professionalità dei consulenti di direzione per la realizzazione del servizio. Al contempo potrà essere per i consulenti di direzione uno strumento utile a mettere in evidenza le proprie competenze attraverso un metodo comune, noto anche al cliente. La norma si applica nelle seguenti situazioni:

- per i clienti, nella fase di definizione dell'incarico da affidare, nella comprensione e nella scelta delle competenze appropriate, nonché nella valutazione delle prestazioni consulenziali;
- per le società di consulenza, nella fase di selezione dei consulenti, di sviluppo delle loro professionalità e di valutazione dei risultati conseguiti;
- per i singoli consulenti, quale strumento di autovalutazione e di pianificazione del loro sviluppo professionale.

Per informazioni e acquisto del cd rom:
Segreteria Apco, tel. 02 7750449
e-mail: segreteria@apcoitalia.it

Pari e/o dispari a cura di Alessandra Bissacco, Maria Grazia Galli, Valeria Sborlino

Il Giano maschile e il Giano femminile

Azienda. Impresa. Organizzazione. Direzione. Strategia. Visione. Finanza. Amministrazione. Produzione. Pianificazione. Vendita. Negoziazione. Concorrenza. Diagnosi. Gestione. Integrazione. Identità. Immagine. Leadership. Professionalità. Analisi. Sintesi. Azione. Emozione. Competenza. Decisione. Relazione. Comunicazione. Cultura. Intelligenza... Quanto genere femminile nel nostro abituale linguaggio organizzativo e manageriale! Il significato del linguaggio ha le sue radici in codici culturali atavici. Attraverso il codice si può intuire la relazione, tra la parola (linguaggio) e il comportamento/attività che essa esprime, relazione che è finalizzata al raggiungimento di scopi impliciti ma non così evidenti.

CODICE MASCHILE E CODICE FEMMINILE

La lettura del codice può facilitare la comprensione di come il consulente donna o uomo possa attivare comportamenti maschili o femminili. Le coppie di *trade-off* mettono in luce la possibile interdipendenza dei due codici nella dinamica relazionale consulente-cliente.

Codice femminile vs codice maschile: privato (casa/dentro) - pubblico (posto di lavoro/fuori); partecipazione - autorità/potere; affettività/emozione - razionalità/autocontrollo; capacità personale - capacità di ruolo/professionalità; accettazione-valutazione; intuizione/creatività - logica/pensiero strutturato; dipendenza - autonomia; contributo - decisione. Un ruolo maschile è identificato principalmente attraverso l'attribuzione di comportamenti in cui l'uomo è portatore di autorità, razionalità; egli è colui che valuta, pondera e decide. Diversa è invece la percezione che si ha della donna, quantomeno sul piano culturale. Per natura la

donna può partecipare, contribuire più che dare ordini, può intuire più che essere portatrice di un pensiero strutturato. È normale attribuirle un ruolo più di ascolto che di decisione.

Nel mio lavoro capita di sentir dire che il tal manager è competente mentre la signora del marketing è brava. Per l'uno il riconoscimento è quasi aprioristico, per l'altra è posticipato nel senso che deve essere convalidato. È come se all'uomo il ruolo fosse già assegnato. La donna lo deve conquistare. In altri termini, deve provare che è capace di esprimere qualità che sono percepite come più attinenti a ruoli/codici maschili.

CODICE MATER, MEDOS E PATER

Questi codici presentano un'ulteriore chiave interpretativa. Si fanno spesso analogie fra la professione del medico e quella del consulente. Alla domanda "che cosa fa il medico?", dopo un attimo di sorpresa e di imbarazzo, la risposta abituale è "si va dal medico per curarsi, quindi il medico cura". Il consulente, come il medico, deve operare per il bene/salute del cliente/paziente. Entrambi utilizzano gli stessi codici comportamentali, tranne uno.

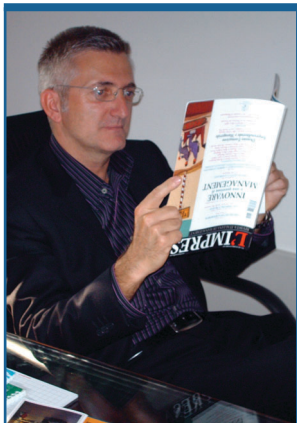
Il codice mater. Fin da epoche remote il medico, come il consulente, esprime ruoli di accogliimento, ascolto, comprensione, partecipazione, affettività, supporto, intimità, confidenza e presenza, come quando da bambini si correva dalla mamma nel momento del bisogno.

Il codice medos. La radice greca *medos* (med-ico) corrisponde al *modus* della lingua latina, cioè alle modalità e/o all'insieme di regole da applicare per svolgere un'attività finalizzata. Nel nostro esempio, visita medica per l'uno, processo consulenziale per l'altro. Entrambe le attività si realizzano attra-

verso un sistema di domande mirate ad analizzare, interpretare, esplorare, discutere, chiarificare al fine di arrivare a una valutazione diagnostica che permetta al medico di redigere una ricetta e al consulente di formulare un progetto di intervento.

Il codice pater. Quando, allora, si attiva il codice *pater*, che nell'immaginario corrisponde al ruolo maschile? Nel nostro esempio è il codice che corrisponde al prendere decisioni. Ognuno di noi, come paziente, è *pater* quando decide di curarsi, compera la medicina e la assume seguendo la prescrizione. È *pater* il cliente quando decide l'intervento, cioè firma il contratto e ci affida l'incarico. Entrambi, consulente e medico, secondo questa chiave di interpretazione non esercitano il ruolo di *pater*. Quali ruoli/codici maschili e/o femminili giochiamo dal primo incontro con il cliente alla realizzazione e conclusione del progetto affidatoci? Come consulente donna sono consapevole dello sforzo di dover salvaguardare l'immagine di femminilità e di professionalità, senza contaminarla con comportamenti di aggressività o di difesa, quando le dinamiche relazionali con il cliente richiamano meccanismi di alleanza, complicità, competizione, rivalità, seduzione, rifiuto, prevaricazione, controdipendenza, desiderio di affermazione e di successo. L'esperienza mi ha portato a riflettere su come gestire professionalmente la relazione consulente donna-cliente uomo/consulente donna-cliente donna. Credo che la problematica non cambi per il consulente uomo nella sua relazione consulente uomo-cliente uomo/consulente uomo-cliente donna. Ancora oggi, dopo anni di attività, ogni rapporto con il cliente rappresenta un'esperienza nuova che mi suggerisce di essere vigile nel valutare quando e come sia opportuno e professionalmente efficace attivare ora il codice maschile ora il codice femminile. I ruoli si alternano, la nostra personalità rimane comunque sempre unica e irripetibile.

Eletta Michelon, Consulta Srl
e-mail: management@consultatorino.it



Ricambio generazionale con gelato alla senape e croccante di cipolla

Riorganizzare un'impresa familiare nel pieno del ricambio generazionale è un'attività professionale assai complessa, che comporta un intenso carico di lavoro. Il progetto ha attinenza non solo con le aree tecnico-professionali, ma soprattutto con gli ambiti relazionali, psicologici e motivazionali, che devono essere gestiti con abile sapienza dal consulente di management affinché il bulbo del cambiamento fiorisca e cresca con vigore nella nuova struttura aziendale. Spesso l'azione viene svolta in ambiti informali quali incontri fuori azienda, cene di lavoro, meeting di stampo outdoor (vacanza in barca con l'imprenditore, partite a golf eccetera). La consulenza, cioè, vince quando si propone anche come partner dell'aspetto ludico, vissuto nei luoghi di divertimento degli imprenditori e nella condivisione di aspetti della vita familiare.

Nell'ultimo progetto di ricambio che ho gestito, ho ricevuto la conferma di come questi concetti siano veri e anzi, partecipando alla vita privata dell'imprenditore, non solo si accelera il processo di cambiamento creando maggiore complicità ma si scoprono mondi meravigliosi che appartengono alla sfera del privato e che diventano momento di crescita personale per noi consulenti.

Immaginate un'impresa emiliana che produce prodotti per la casa costituita dal vecchio padre (... se mi sentisse!), azienda di successo attualmente gestita dai due figli i quali, con grande umiltà e lungimiranza, decidono di procedere

a un importante progetto di riorganizzazione. Iniziamo il progetto e dopo qualche incontro entro in relazione con il maggiore dei fratelli (amministratore delegato) il quale mi dice: "... Senta, ma perché qualche volta non ci vediamo a casa mia così possiamo parlare più tranquillamente e magari le offro anche un buon bicchiere di vino?". Io accetto senza esitazioni, ma dentro di me (che amo la cucina e i buoni vini) immagino già bevute di lambrusco di fronte a lui e alla sua signora ingioiellata. Comunque ci accordiamo per un incontro di consulenza nella sua abitazione, che mi dice essere in campagna. Arriva il giorno fatidico e, a pochi chilometri dall'uscita dell'autostrada, trovo il cascinale, suono ed... entro in un mondo meraviglioso. Un vecchio casale della bassa emiliana ristrutturato con una passione e una finezza che mi colpiscono profondamente. Mentre Cristina (la simpaticissima moglie) mi presenta il loro progetto di abitazione, scopro, passo dopo passo, che quella non è solo una abitazione ma un bed & breakfast con stanze affascinanti (B&B La via della seta, tel. 0522 954426) perché loro hanno voluto un luogo nel quale condividere con altri il tempo e lo spazio. Teniamo il nostro incontro in una sala, ricavata dal vecchio fienile, alta 14 metri e con uno splendido camino acceso per l'occasione, in un clima che mi fa rivivere i fasti delle vecchie dimore di campagna.

L'incontro si protrae e Giorgio (l'imprenditore) mi invita a cena e da quel momento si scatena la magia. Scopro

infatti che Giorgio è uno chef (autodidatta e non professionista, ma solo per scelta) di livello internazionale e quindi inizia la danza.

Mentre vengo rapito dalle capesante marinate in salsa *gazpacho* e pomodori *confit* inaffiati da un Pouilly-Fuissé La Croix (prodotto da Robert Denogent), parliamo della nuova organizzazione. Poi è venuto il turno dell'insalata di spaghetti con frutti di mare, della salsa di pomodori verdi al basilico e della bottarga di tonno accompagnate da un Meursault Les Narvaux (di produzione Yves Boyer Martenot) e, veramente estasiato dai sapori che mi attraversano il palato e la mente, affrontiamo le nuove linee strategiche per la rete commerciale. Non finisce mai questa ondata di sapori affascinanti che mi permette di percepire la sensibilità e la visione ampia di questo imprenditore con il quale, ora comprendo, faremo cose importanti. Lui, come se avesse sentito tutto, mi porge una tartare di manzo con gelato alla senape e croccante di cipolla ovviamente accompagnato da un rosso (... e che rosso!), il Rioja Alta Reserva Coto de Imaz (1998). La partnership è completamente siglata e alla firma ci pensa Cristina, che si occupa di pani, biscotti, grissini e dolci; ecco infatti arrivare un soufflé di ricotta e limone con zabaione al basilico. I rapporti professionali presentano sempre sorprese, a volte molto piacevoli!

Non sentitevi soli, inviatemi spunti ed esperienze irriverenti sulla consulenza a irriverisco@apcoitalia.it