

meta

insieme • attraverso • oltre

EDITORIALE

È il momento di condividere



Il mondo sta correndo velocemente attraverso binari tecnologici molto evoluti. Rispetto al passato la tecnologia disponibile è fruita con maggiore intensità da consumatori finali, privati cittadini; meno da organizzazioni economiche e professionali.

Il cittadino comincia a modificare il proprio modello di relazione con gli altri alla luce di quello che il web oggi offre a lui e al contesto sociale in cui è inserito. Ci si adatta, si cominciano a utilizzare nuovi strumenti che diven-

tano sempre più familiari e diffusi; le persone che frequentiamo li utilizzano abitualmente... Questa non è moda: lo si fa perché è utile, ci semplifica la vita.

Se tutto sembra così scontato a livello di singoli individui, le cose si fanno più complicate nelle organizzazioni, nell'impresa, negli enti pubblici, nel mondo delle professioni. I modelli organizzativi già adottati e il sistema delle competenze presenti sono frequentemente una resistenza verso il nuovo.

«Meta» affronta oggi il tema della nuova generazione di strumenti tecnologici disponibili sul web non per stimolare a recuperi di efficienza ed efficacia. La posta in gioco è ben altra: l'impatto di queste nuove tecnologie sul modo di essere consulente.

Pensiamo a nuovi modelli organizzativi, all'ambito territoriale di riferimento in cui operare, alle competenze richieste, al proprio fabbisogno formativo, al sistema delle priorità cui indirizzare i propri investimenti, ai profili dei propri partner e dei propri collaboratori, alla domanda di servizi consulenziali che ci viene richiesta e ai nuovi servizi da offrire, al pricing, al valore generato al cliente, ... al rapporto tra vita professionale e vita privata.

Difficilmente in passato ci si è trovati di fronte a cambiamenti di così vasta portata. Forse non c'è adeguata consapevolezza dei fenomeni che stiamo vivendo, delle nostre capacità di governo degli stessi, delle capacità di individuare e promuovere nuove prospettive ai clienti per consentire loro di ottenere nuovi vantaggi competitivi.

Che ne siamo consapevoli o meno, c'è innovazione nella «consulenza 2.0». C'è nel superamento dell'approccio competitivo verso quello collaborativo. La creazione della conoscenza passa attraverso la condivisione della stessa, sono i nuovi strumenti tecnologici che lo impongono: se il web 2.0 si fonda sulla «comunicazione, conversazione, connessione e comunità», per esserci, devi condividere. Aggiungere valore presuppone così la tensione verso un sistema di relazioni, verso il network insieme alle connesse capacità di relazionarsi e condividere il proprio e l'altrui sapere. Alternativa è il non esserci.

Nelle pagine che seguono accendiamo i riflettori sulle nostre giornate 2.0, consideriamo le dinamiche in atto nell'articolo di Francesco Morace, gli strumenti tecnologici oggi disponibili nel contributo di Giovanni Sgalambro e l'odierna condizione del consulente nella testimonianza di Fabio Di Stefano. Ritorna la rubrica «Irriverisco» di Marco Granelli con il dilemma se Davide... ammazza Golia... Buona lettura.

Francesco D'Aprile , Presidente APCO presidente@apcoitalia.it

SOMMARIO

In profondità
Dal web 2.0 all'impresa 2.0
di Giovanni Sgalambro

Il consulente 2.0:
fantasia o realtà?
di Fabio Di Stefano

Il consumatore come
impresa creativa
di Francesco Morace

Irriverisco
a cura di Marco Granelli

Dal web 2.0 all'impresa 2.0

di **Giovanni Sgalambro** Partner IBM Global Business Services



L'avvento di una nuova fase, detta 2.0, di Internet porta con sé meccanismi tecnologici e relazionali fortemente innovativi. Blog, wiki, mondi virtuali di scambio e confronto, nascita quotidiana di community stanno determinando l'evoluzione del concetto stesso di relazione tra individui e tra imprese e mercati



Del Web 2.0 si possono dare diverse definizioni, in termini di nuove funzionalità e componenti tecniche facilmente disponibili su Internet. Oppure, ed è ciò che ci sembra più interessante evidenziare, si può leggere questo fenomeno a livello sociale: un'intelligenza collaborativa, che, attraverso l'ausilio della tecnologia, è capace di esprimersi generando contenuti e valore.

Si tratta, quindi, di qualcosa di più di un nuovo modo di comunicare. Si tratta di un nuovo modo di pensare e di lavorare. Nuove aspettative e nuovi comportamenti caratterizzano le persone nella veste di utenti di informazioni, sia a livello privato sia nel business.

Il Web 2.0 si basa su «community» e «social network», ovvero gruppi di persone che, uniti da interessi comuni, interagiscono attraverso dinamiche di gruppo, comunicano e generano nuove idee.

Il fenomeno dei **BLOG** è all'origine del Web 2.0: un diario personale virtuale, libero di essere letto da tutti e aperto al confronto con gli utenti. Quello che è rilevante non è tanto la libertà di espressione (ottenibile anche prima dell'emergere di Internet) quanto la nascita di gruppi di persone che partecipano attivamente alle discussioni e che creano rapporti di fiducia anche su relazioni non consolidate. Un esempio può essere il Blog di Joi Ito (<http://joi.ito.com/>) che è stato uno dei precursori del Web 2.0. Il suo blog ha come tema il Web e i suoi cambiamenti. Intorno a esso si è creato un vero e proprio spazio di confronto. Da qui inizia a modellarsi quello che si definisce un social network.

Il fenomeno dei Blog è oggi altamente diffuso. Sono emersi, quindi, vari strumenti per favorirne la lettura e la partecipazione, al fine di trovare più facilmente e accedere più rapidamente alla mole di informazioni che si generano ogni istante con un livello di specificità sempre più elevato.

Il primo è l'uso dei **TAG**, parole chiave che vengono collegate direttamente dagli utenti a singoli articoli

oppure a specifici blog. Del.icio.us (<http://del.icio.us/>) ha basato il suo sviluppo proprio su questo concetto. Ogni persona è libera di creare una propria pagina in cui inserire collegamenti ai siti di proprio interesse e, effettuare così ricerche più rapide e spesso più efficaci rispetto al risultato ottenuto utilizzando i più conosciuti motori di ricerca generalisti.

II REALLY SIMPLE SYNDICATION (RSS) è, invece, un modo per raccogliere in un unico spazio contenuti appena pubblicati su siti diversi a cui ci si sia in precedenza «abbonati». Questo fa sì che i nuovi contenuti vengano proposti in modo automatico, evitando di «perdere» eventuali articoli e riducendo i tempi di ricerca. Ci sono numerosi aggregatori di RSS disponibili sia via Web che sotto forma di software presenti sul proprio computer. È il meccanismo che viene adottato principalmente per l'aggiornamento Podcast. Inoltre, dall'esigenza sempre più forte di creare nuovi contenuti insieme, emerge l'uso dei **WIKI**. Si tratta di siti collaborativi in cui il contenuto non viene realizzato da un singolo bensì da molti insieme. Ogni persona può aggiungere, togliere, modificare il contenuto precedente al fine di generare il risultato migliore possibile. Ognuno può essere al tempo stesso redattore o lettore, produttore di contenuti o consumatore degli stessi.

L'assoluta fortuna di **WIKIPEDIA** deriva proprio dall'uso di questo approccio. Ogni persona può inserire una voce in quella che è diventata l'enciclopedia più famosa al mondo. Il controllo esiste al fine che le informazioni immesse siano corrette: una gerarchia basata sulle referenze. Il concetto nasce grazie all'open source. Il contenuto è monitorato da altre persone che stanno a un livello superiore, misurato grazie alla valutazione del lavoro svolto fino a quel momento. Inoltre, l'esigenza di mantenere e sviluppare il proprio network professionale e la referenzialità che deriva dal rendere manifesta le proprie relazioni può essere supportata da **LINKEDIN.COM** (<http://www.linkedin.com>).

Tutti questi strumenti portano a un'evoluzione naturale verso il **CROWDSOURCING**: un modello dove un'impresa o un'istituzione decide di esternalizzare la soluzione del problema al pubblico. Il risultato può essere raggiunto attraverso un singolo oppure il lavoro collaborativo di un insieme di persone.

Diverse aziende hanno già adottato questo metodo e si stanno formando numerosi siti che creano community e marketplace specifici. **INNOCENTIVE.COM**

(<http://www.innocentive.com/>) è uno spazio virtuale in cui le più importanti multinazionali lanciano delle sfide di ricerca e gli scienziati possono cimentarsi nel risolvere problemi complessi e ottenere oltre a un lusingoso premio economico, un'importante visibilità.

CAMBRIANHOUSE.COM (<http://www.cambrianhouse.com>) è un servizio che attraverso il crowdsourcing genera idee di business che, una volta scelte, vengono implementate dalla community.

Questo fiorire di nuovi strumenti tenderà a convergere verso il concetto di **INTERNET 3D. SECOND LIFE** è il prototipo di questo passaggio. Sperimentare uno spazio virtuale, oltre alla generazione di contenuti, dà la possibilità alle persone di ri-creare un vero e proprio luogo come continuità del mondo reale, aggiungendo un aspetto emozionale determinante per creare maggior partecipazione.

Le persone hanno lo strumento per essere protagoniste nell'espressione di sé stesse verso un pubblico potenzialmente enorme.

Cosa si può dire, quindi, dei trend connessi al Web 2.0 e delle nuove opportunità per le imprese?

Sul fronte interno l'evoluzione delle aziende 2.0 può consentire riconoscimento, sviluppo e supporto alle comunità di pratica aziendali, consentendo l'incubazione di competenze di mestiere emergenti, il rafforzamento di competenze più mature, la creazione di identità professionali e senso di appartenenza all'azienda.

Wiki, blog e social network possono consentire di raggiungere un nuovo livello di condivisione delle competenze in tutti i macro-processi aziendali, dal customer service, ai processi di gestione interna fino agli acquisti e ai fornitori. Ma le aziende hanno anche l'esigenza di rinnovarsi per adottare nel quotidiano modalità operative che i propri talenti, o quelli che intendono attrarre e trattenere, sono abituati a utilizzare nella propria vita privata.

Inoltre, questi strumenti di collaborazione permettono di rompere il paradigma interno dell'organigramma aziendale, consentendo alle risorse di passare velocemente informazioni rilevanti a tutti i livelli, dal vertice alla base, senza vincoli funzionali e barriere gerarchiche.

Altrettanto numerose possono essere le opportunità offerte dall'utilizzo dell'intelligenza collaborativa 2.0

verso il mercato. È possibile migliorare il dialogo con i clienti, prospect e business partner, raccogliendo e discutendo apertamente nel web le aree di miglioramento, i suggerimenti e i reclami, contribuendo così ad acquisire e fidelizzare la clientela e a migliorare l'immagine aziendale.

Le nuove tecnologie collaborative possono inoltre essere utilizzate efficacemente nel sostenere l'innovazione, coinvolgendo i propri partner, i clienti e i dipendenti nella definizione di nuovi prodotti o servizi e nel miglioramento di quelli in essere. Un esempio interessante al riguardo può essere quello di IBM dove più di 140.000 persone tra clienti, business partner, dipendenti e loro famiglie hanno partecipato, per la prima volta tutti insieme, a una emozionante prova di innovazione collaborativa: l'InnovationJam.

Decine di migliaia di persone in oltre 160 Paesi in tutto il mondo si sono riunite in rete e, attraverso l'utilizzo di strumenti Web 2.0 evoluti, combinati con la conoscenza e le competenze di ciascuno, si sono concentrate e hanno dibattuto su alcune delle più importanti questioni di oggi sia del mondo del business sia del sociale: da come cambiano gli spostamenti (modo di viaggiare, trasporti, tempo libero, svaghi), alla finanza e al commercio globale, alla salute personale (scienza e business del benessere) e al bilanciamento tra le priorità economiche e quelle ambientali. Come risultato l'azienda si è impegnata a investire 100 milioni di dollari in due anni per sviluppare le idee migliori e le migliori partnership emerse durante l'InnovationJam. Le aziende e le organizzazioni hanno quindi l'opportunità di cavalcare questa nuova onda, in cui si assiste a un perfetto connubio tra business, comunicazione e tecnologia. La sfida che bisogna saper cogliere è quella di attivare la giusta strategia e sviluppare una cultura adeguata per affrontare questo passaggio che dal Web 2.0 sta portando all'Enterprise 2.0.

Questa è una grande opportunità per il mondo della consulenza, che può apportare grande valore al mercato, che ha bisogno di strategia, di studi di marketing, di studi di fattibilità, di sperimentazione, di progetti pilota, di portali di nuova generazione, di comunicazione integrata, di governance, di strumenti di social network, di cambiamento organizzativo e di gestione del cambiamento.

È prevedibile che le aziende privilegeranno partner consulenziali in grado di abbinare competenze di business, organizzative, sociologiche, tecnologiche, realizzative e di gestione e manutenzione degli ambienti realizzati, in quanto elementi strettamente interconnessi e critici nel nuovo scenario.

È indiscutibile che skill consulenziali più tradizionali richiederanno una forte iniezione sui nuovi temi sopra trattati.

Il consulente 2.0: fantasia o realtà?

di **Fabio Di Stefano** Partner Coreconsulting

CMC (Certified Management Consultant)

Costruzione partecipativa di idee, progetti, prodotti, servizi. Come cambia la vita professionale del consulente e l'approccio al cliente con i nuovi strumenti collaborativi messi a disposizione dalla nuova Rete



Ore 6.30: il consulente si sveglia. Iniziano a frullargli in testa i temi caldi: il tal progetto, il tal cliente, il tal problema. Sono anni che si sveglia presto la mattina per essere alle nove dal cliente, ovunque si trovi.

Ore 6.35: uno sguardo alla mail. Controlla se il collega di Roma gli ha spedito il documento che gli aveva promesso. Il documento è arrivato. Bene! Il consulente può dedicare un po' di tempo a se stesso. Un buon caffè e la doccia sono ciò che si concede e nella solitudine di questi momenti pensa alle priorità di oggi. Improvvisamente un pensiero si fa spazio nella sua mente: la festa a sorpresa che sta organizzando per il compleanno di sua moglie. Ci sta mettendo tutta la sua professionalità affinché sia un successo. A questo proposito decide di aprire un forum di discussione con i suoi amici per avere da loro qualche idea brillante. Sfrutterà le funzionalità gratuite offerte da Google Gruppi (www.google.it) che già utilizza per gestire il suo blog professionale.

Ore 7.15: Dà uno sguardo al video e si accorge che il collega di Roma è in linea su Skype. Avvia una chat per chiedergli se possono parlarsi. Il collega risponde di sì, ma prima deve mettersi le cuffie per non disturbare sua figlia che dorme ancora.

Ore 7.30: inizia la videoconferenza su Skype con il collega. Dopo aver discusso del documento, decidono di pubblicarlo su Pbwiki (pbwiki.com), in modo che loro due, il cliente e gli altri colleghi che saranno coinvolti, possano apportare le eventuali modifiche, disponendo sempre della versione aggiornata visibile a tutte le persone interessate.

Ore 8.00: il consulente si reca dal cliente. Porta con se la webcam così durante l'incontro, attraverso skype, potrà presentare al cliente il collega di Roma. Sa che il cliente vuole negoziare una riduzione del budget indicato nell'offerta. Il consulente pensa di convincerlo che una riduzione è possibile a patto che il personale che il cliente vuole coinvolgere nel progetto sia disponibile a lavorare a distanza, sfruttando il cosiddetto web 2.0.

Ore 11.00: la riunione con il cliente è andata bene. Il cliente era soddisfatto delle proposte sul merito del progetto. Il consulente ha fatto un «figurone» proponendo al cliente di sviluppare il progetto a distanza. Il cliente gli ha detto «...Voi consulenti ne sapete sempre una più del diavolo! Chissà che questo progetto non ci consenta di imparare come risparmiare sui costi di trasferta dei nostri dipendenti. Lo sa che l'anno scorso abbiamo speso 300.000,00 euro per far incontrare i colleghi di Milano con quelli di Londra?» Anche il consulente è contento perché riuscirà a seguire il progetto stando vicino alla famiglia che sta partendo per le vacanze.

Ore 12.00: il consulente rientra in ufficio e decide di dedicarsi alle attività di sviluppo delle relazioni commerciali. Ha in mente una serie di proposte dedicate alle aziende alimentari, ma non sa come attivare il contatto con i potenziali committenti. Apre il suo sito su LinkedIn (www.linkedin.com). Navigando tra i suoi contatti, scopre che un suo compagno di università, Franco Rossi, conosce il direttore generale di un'importante azienda alimentare. Manda al suo compagno la richiesta di fornire la sua referenza al suo conoscente.

Oggi è un giorno fortunato per il consulente. Franco Rossi e il suo conoscente sono on-line. Nel giro di 10 minuti il direttore generale, che stava proprio pensando di contattare un consulente per un problema che da tempo affligge la sua azienda, chiama il nostro dicendogli che Franco Rossi gli ha scritto così bene di lui... Il direttore generale vuole che si incontrino al più presto.

Ore 12.30: sono già trascorse 6 ore da quando il consulente si è svegliato. Sono state ore intense e produttive. È venerdì. Una giornata luminosa e tersa. Una voglia incontenibile pervade il consulente: un bel pomeriggio in riva al lago. Per sentirsi un po' meno in colpa nell'abbandonare «il suo posto di combattimento», collega il suo iPod al computer e scarica dal podcast la sintesi dell'intervento che Etienne Wenger (www.ewenger.com) ha fatto nell'ultimo convegno sul tema delle Comunità di pratica. Lo ascolterà sulla riva del lago sorseggiando una birra.

Il consumatore come impresa creativa

di **Francesco Morace**

Sociologo, presidente di Future Concept Lab

Le nuove tecnologie stanno cambiando i comportamenti mentali del consumatore e delle nuove generazioni. Ma le aziende lo sanno?



Nella prospettiva di un'esistenza futura per aziende e persone, il mondo e le tendenze del consumo non dimostrano l'autonomia valoriale che hanno espresso negli ultimi venti anni, ma contribuiscono seriamente al rilancio di un **ventaglio di valori avanzati, sperimentali, radicalizzati** attraverso comportamenti e parametri suggeriti e supportati dalle nuove tecnologie. La previsione che la new economy avrebbe rivoluzionato i valori essenziali dell'esistenza e il rapporto con il sé (diventando terminali isolati di informazione), con il tempo (accettando l'istantaneità del vivere) e con lo spazio (incoraggiando deterritorializzazione e indifferenza nei confronti del luogo), si è rivelata completamente sbagliata. Proprio a partire dalla metà degli anni '90, si sono infatti manifestate decise controtendenze che **riscoprono e rivalutano la memoria**, le origini, le radici, il tempo denso e lento, il territorio, le narrazioni, l'etnico, oltre che la condivisione e la sperimentazione espressiva. Ciò vale per le persone nella loro esistenza privata e quotidiana, mentre nel mondo del lavoro e delle professioni solo oggi **cominciano a emergere dubbi e perplessità** nei confronti del modello performativo e accelerato imposto negli anni '90 come nuovo standard di professionalità (tra l'altro nessuna parola risulta oggi meno amata e riconosciuta, mentre si fa strada l'idea del lavoro felice...).

Ciò che invece le nuove tecnologie hanno contribuito a modificare, sono i comportamenti «mentali» che ognuno ha assorbito come **nuovi parametri del pensare, del decidere e del valutare**. La capacità e la passione combinatoria tipica del *taglia e incolla* creativo, la velocità relazionale dell'sms, la condivisione progettuale del file-sharing, l'approfondimento narrativo del Dvd, l'esplorazione personalizzata del territorio tipica del navigatore satellitare, la memoria selettiva possibile con l'iPod, le forme del *do-it-yourself* conviviale tipiche della video-fotografia digitale o la sperimentazione espressiva dei Dj, hanno indicato la strada, partendo dalla concretezza delle pratiche di vita e dalla **forza propositiva di nuovi schemi mentali**.

Ciò avviene con particolare chiarezza nell'esperienza delle

nuove generazioni, che sono state allevate e si sono nutrite quotidianamente attraverso la connessione permanente e i contenuti virtuali delle tecnologie più avanzate. In azienda le persone devono spesso abbandonare le loro strategie sempre più sofisticate di gestione della conoscenza, che hanno appreso nel tempo libero e nella loro vita quotidiana e di relazione, per **abdicare in favore di schemi e modelli gerarchici, funzionali, difensivi**, che ancora caratterizzano la maggior parte delle aziende. Si dilapida così un patrimonio sociale e di intelligenza che potrebbe invece portare molte aziende a compiere quel salto di qualità tanto atteso. È questo il paradosso dell'innovazione sulla carta, praticata solo nei corsi di formazione, che spesso crea frustrazione e disincanto in manager alla ricerca dell'eccellenza. Si tratta allora di ripartire da pratiche semplici, concrete, quotidiane che **diano spazio a quelle stesse logiche** che oggi sembrano guidare il consumatore: il **Consumo Combinatorio** come capacità di rimescolare le carte e le informazioni in modo creativo; la **Fascinazione Immediata** come coraggio di lasciare spazio all'intuizione e al «blink»; la **Partnership Progettuale** come riconoscimento del valore dell'altro e delle sue idee, e come disponibilità alla condivisione; la **Nutrizione Narrativa** come necessità di riscoprire le proprie storie, di aziende e di persone in grado di lasciare il segno; il **Territorio su Misura** come capacità di ascolto e di relazione mirata, per raggiungere obiettivi ambiziosi; la **Memoria di Sé** come vocazione riflessiva, di riscoperta del sé e dei propri percorsi unici e singolari; il **Te per Voi e il voi per te** come scoperta della reciprocità e della straordinaria potenza del mutuo soccorso: e, infine, la **Sperimentazione Espressiva** come sfida per valorizzare i propri talenti, la propria creatività e il proprio punto di vista originale anche a costo di non essere sempre compresi e apprezzati. Come si vede si tratta di un set di valori e comportamenti che implicano grande lucidità e molta decisione, con una precisa capacità di scegliere, anche a costo di sbagliare. Quello che oggi le Aziende tendono a evitare, mentre il consumatore ha imparato la lezione, trasformandosi in una vera impresa creativa.

Ma Davide... ammazza Golia?!

a cura di **Marco Granelli**



Mondo complesso quello della consulenza e assai in movimento. Grandi strutture combattono all'arma bianca contro piccoli studi di consulenza che solo anni fa erano poco considerati e che invece hanno dimostrato di essere in grado di competere egregiamente. Troviamo anche *free lance* che con un portatile e l'ufficio in casa si possono permettere tariffe che fanno sbiancare tutti, per non parlare dell'orda degli ex manager che, perso il posto di lavoro e i lauti stipendi, si riversano nel mercato della consulenza convincendosi di essere sempre stati ottimi consulenti. Si sa i consulenti sono gente strana, poco avvezzi alla vita di gruppo e tutti convinti di essere i più bravi nel loro campo, vogliono stare da soli e comandare. Però la solitudine è praticabile? È sostenibile il modello del *one man consulting*? Credo nella necessità di creare strutture *poliprofessionali* in quanto maggiormente rispondenti alla peculiarità della nostra professione e ho la fortuna di poterne parlare con il mitico Sebastiano Zanolli (www.sebastianozanolli.com), manager che ha collaborato con tanti consulenti, ma soprattutto autore di vari best seller sullo sviluppo personale (tra i quali consiglio *La grande differenza* e *Paura a parte*).

«Magari potessi dire se vincerà Davide o Golia. Vorrei saperlo anche io. Verso i consulenti il mio atteggiamento è diventato, per usare una metafora "medica", quello che avrei verso il dentista. Se dovessi togliere il dente del giudizio andrei senz'altro da un dentista che abbia i documenti. E questo è il primo punto che sembra banale, ma banale non è. Poi, soprattutto se fosse un dentista sconosciuto, gli chiederei se ha mai levato denti e magari quante volte ha levato un dente del giudizio e a chi, in modo da poter controllare. E questo è il secondo punto, così banale che pochi lo fanno in verità. Se avessi soddisfazione a queste due domande allora sarebbe importante vedere gli strumenti, lo studio, gli eventuali associati o assistenti. Insomma, il punto non è se sia più forte Davide o Golia. Ciò che conta però è lo spessore di chi decide e crede di poter aiutare il prossimo a fare i conti con un mercato veloce, velocissimo, schizofrenico e pericoloso come un giro di poker. Certo, il momento consiglia di unire le forze. Ho ricevuto da poco una proposta di consulenza da un

one man band della consulenza, quasi infantile. Nei contenuti e nella forma. Troppo impervie le aziende di oggi per pensare a spedizioni alla Messner. Piuttosto, se proprio non sei Messner, serve una spedizione organizzata, ciascuno con la sua specializzazione, pronto a intervenire nel settore di sua competenza con la massima efficacia e rapidità. Oggi si perde tanto, tantissimo, quando si sbaglia. E si guadagna tantissimo quando si fa giusto. D'altro canto esistono moltitudini di piccole aziende, artigiane e no, che sono impossibilitate ad affrontare le grandi strutture della consulenza. Sia per costi ma soprattutto per cultura. Non parlano nemmeno la stessa lingua. Per questo non mi sorprende il successo di strutture intermedie, abili nel tradurre ma soprattutto nel fare applicare. Responsabili riconosciuti perché facilmente identificabili personalmente, oltre il logo che sfoggiano. Portatori però di un prestigio che arriva solo da chi ha l'umiltà di riconoscere che tutto non può sapere, ma che sa di potere reperire le risorse necessarie all'interno del suo gruppo di riferimento. Certo, ho conosciuto consulenti eroici che ribaltano le sorti di una azienda spacciata donandole nuova vita e grandi organizzazioni altrettanto eroiche che riescono a calarsi nei meandri della piccola imprenditoria e magari farla sbocciare a più alti livelli. Ma erano e rimangono veri eroi della consulenza. Gente che sa di valere e generalmente denti del giudizio ne ha levati e parecchi. E i loro pazienti se lo ricordano ancora di quanto facilmente hanno smesso di patire. Poi ho incontrato eroi di latta e organizzazioni di cartone. Che i denti del giudizio li avevano visti solo in foto. E anche i loro pazienti li ricordavano bene. Ma per motivi molto diversi. Di una cosa sono sicuro: sia Davide che Golia possono smettere di tirarsi pietre perché in verità hanno altri problemi. Non si tratta di schiacciare la concorrenza come primo obiettivo. Il primo obiettivo è soddisfare i clienti, il secondo rimanere responsabili anche nelle difficoltà, il terzo rispondere degli insuccessi, il quarto, che scrivo per la simpatia che provo verso i Davide e che vale solo per loro, è quello di connettersi. Certo obiettivi non facili, ma non conosco nessun imprenditore che una volta assaggiato il sapore del miglioramento e del guadagno ritrovato non abbia riconfermato la fiducia. Infischandosene che fosse Davide o Golia. Shalom»