

Sommario

1. **Editoriale** Consulenza: innovazione ed energia per le imprese
Giovanni Sgalambro
3. Punti di forza del consulente per l'innovazione dell'impresa
Gabriele Pizzetti
5. Il Social Vocabulary e la Corporate Social Responsibility
Alessandra Aonzo
7. Ripensare l'identità della consulenza per una nuova spinta innovativa
Moira Masper
10. Innovazione e comunicazione del valore: l'evoluzione della Balanced Scorecard - Andrea Spensieri
12. La consulenza di direzione: Risorsa per l'innovazione ed energia per le imprese - Carlo Baldassi
15. Cosa si aspettano oggi le aziende dai consulenti di management?
Carlo Baldassi
17. 5 errori da non commettere se avete un sito e-commerce
Marco Bortolotti
19. L'implementazione del Modello Organizzativo: opportunità di innovazione organizzativa
Adalberto Costantini
21. Intangibili & Bilancio Integrato: il Valore Nascosto. Nelle PMI
Giuseppe Bruni



Rivista bimestrale di APCO, Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Direzione e Organizzazione.
Proprietario: APCO (Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Direzione e Organizzazione), Corso Venezia 49, 20121 Milano, tel. 02 7750449, fax 02 7750427, apco@apcoitalia.it, www.apcoitalia.it. **Comitato editoriale:** Giuseppe Bruni (Direttore editoriale), Andrea Spensieri (Coordinatore del Comitato di Redazione), Carlo Baldassi, Marco Diotallevi, Marco Granelli, Daniela Panariti, Giovanni Sgalambro. **Direttore responsabile:** Enrico Sassoon. Registrazione Tribunale Milano n. 217 del 21/3/2005.
Progetto grafico editoriale: Cervelli In Azione

Consulenza: risorsa per l'innovazione ed energia per le imprese

Chi vi scrive ha passato oltre 26 anni in una grande multinazionale di informatica e servizi, IBM Italia S.p.A, dei quali circa 18 nella divisione di consulenza di business. Nel mio percorso evolutivo ho svolto il ruolo di professionista e di manager nelle operazioni e nelle vendite e ho poi partecipato a una fondamentale tappa di trasformazione dell'azienda, allorquando, nel 1992, a seguito di esperienze maturate nei due anni precedenti nel ridisegno dei processi interni del customer fulfilment Europeo, ho fatto parte del grande programma di ristrutturazione globale della Corporation IBM, allora in crisi. Questa tappa è stata davvero fondamentale nella mia vita

professionale e mi ha permesso di applicare metodi e strumenti divenuti famosi solo in seguito, a partire dal 1994, attraverso il testo "Reengineering the Corporation" di Hammer e Champy. Nel frattempo IBM fondava la divisione IBM Consulting Group, poi divenuta IBM Innovation Services e quindi IBM Global Business Services. In tale contesto, a partire dal 1994, ho svolto la mia carriera consulenziale orientata al mercato, con il quale avevo già cominciato a confrontarmi dal 1992, e nel quale le esperienze e metodologie di re-engineering maturate all'interno risultavano particolarmente interessanti per le aziende clienti IBM. Prima della nascita di IBM Consulting Group avevo avuto modo di veicolare questi servizi attraverso la scuola di formazione manageriale per clienti.

Ricordo bene l'interesse di clienti come Whirpool, BNL, Alitalia, Guardia di Finanza per queste metodologie di re-engineering agli albori e

ricordo in particolare come ritenessero ampiamente adottabili all'interno tali metodi, che, difatti, applicavamo già in aula su loro casi concreti.

Si percepiva entusiasmo, energia, interesse per metodi nuovi, che permettevano di vedere le cose da una prospettiva diversa, quella del cliente del processo, per lo più esterno all'impresa.

Da allora non ho avuto dubbi. La mia carriera sarebbe evoluta nella consulenza. Mi affascinava questo mondo, e già nel 1992 mi certificai presso APCO, che non ho mai lasciato in questi 23 anni.

Il destino volle che d'improvviso, nel 1994, IBM annunciasse l'avvio dell'attività di consulenza manageriale e quindi di fatto stracciai un accordo già in essere con una big five in cui sarei entrato di lì a poco. Ho ricoperto diversi ruoli nella consulenza, da senior consultant a manager, da principal ad associate partner, da partner a leader per il Sud Europa di due service line ("Strategy&Change" e "Business



Editoriale di Giovanni Sgalambro
Group CIO & Vice President Change Management Datalogic Group



IL MANAGER DEVE ESSERE IL REGISTA DI QUESTA INNOVAZIONE...

Analytics&Optimization") e di due settori (quello della "Piccola e Media Impresa" e quello "Industriale"). Ciò mi ha permesso di svolgere attività di consulenza presso ben 88 clienti ma anche di cimentarmi come manager ed executive di una struttura con oltre 200 persone in 8 paesi diversi. Nel settembre 2011 ho poi deciso di lasciare IBM per dedicare tutto me stesso a un'eccellente azienda di proprietà italiana, realmente globale, che seguivo con grande passione come cliente sin dal 2000: Datalogic S.p.A., in cui ricopro una responsabilità manageriale "C level" a livello di gruppo sia nell'ambito dell'Information Technology ("CIO") che come Vice President del "Change Management".

Il nuovo ruolo si avvale del bagaglio metodologico che ho acquisito nel corso dei numerosi anni passati nella consulenza, ma non vi è dubbio che per mandato e compiti, l'essere "C Level" e l'essere consulente presenta delle profonde differenze.

Non a caso, malgrado io possieda un bagaglio consulenziale di primissimo livello, essendo anche stato il "master method exponent" del process re-engineering e del

change management per la popolazione consulenziale di IBM, coinvolgo spesso e vedo di buon occhio la presenza di consulenti in azienda per diverse ragioni.

Entrambi i ruoli hanno la missione di portare continua innovazione e cambiamento in azienda (nei processi, negli strumenti, nella cultura...) dando energia e vigore alla strategia e alla sua esecuzione.

Vorrei soffermarmi sulle diversità profonde del ruolo di manager / leader interno (per quanto votato all'innovazione) da quello di consulente esterno, ingaggiato proprio per portare competenze di innovazione e cambiamento che possano fungere da propellente e nutrimento per il successo dell'impresa.

Per il consulente il progetto di innovazione è lo scopo stesso dell'attività. Strategia ed obiettivi rappresentano spesso l'input chiave per il successo dell'attività consulenziale, che mobilita intorno a sé la sponsorship di progetto, il management e il team di lavoro. Maggior coinvolgimento si crea (coinvolgendo quando possibile anche il target del cambiamento) e maggior energia e desiderio di innovare si propaga nell'orga-

nizzazione. Il consulente deve però fare i conti con il budget cliente. I driver chiave per il consulente sono la qualità del lavoro, il rispetto del piano ed il conseguimento delle milestone. Grazie a ciò il consulente può emettere fattura e viene ricompensato per l'attività di innovazione svolta. Talora, ma ancora in rari casi, esistono forme di corrispettivo in parte connesse all'impatto generato. Quest'ultimo, però, non sempre può essere misurato nel breve termine e, quindi, il modello prevalente di remunerazione rimane quello a prezzo fisso (o a "Time and Material").

Nel "C level" al ruolo di innovazione si somma quello di gestione continua e minuziosa del servizio e delle operazioni correnti. Come il consulente, il "C level" vede nell'innovazione la modalità per progettare o eseguire una strategia vincente. Ma il manager deve essere il regista di questa innovazione e, spesso, i progetti dovranno essere affidati a consulenti esterni specializzati, in quanto il manager deve, non solo misurarsi con il budget disponibile, ma anche per tempi e competenze, con le risorse umane disponibili. L'attività progettuale per il manager

è il mezzo attraverso cui realizzare l'intento strategico dell'azienda, diversamente dal consulente, per il quale rappresenta il fine stesso dell'attività.

L'unione del management, che conosce meglio di chiunque altro il contesto di business del proprio lavoro, e della consulenza, che apporta best practice e visioni di altre realtà ed industry, può generare un perfetto connubio, che va ben oltre la best practice e che può generare la "next practice", in grado di realizzare un reale fattore competitivo. E ben venga che il manager provenga dalla consulenza. Si genererà un mix esplosivo di valore.

In questo numero di Meta troverete vari contributi di consulenti pronti a portare innovazione ed energia in impresa, su temi anche profondamente diversi. Io stesso sono sorpreso da come la consulenza stia abbracciando temi sempre nuovi, quali, ad esempio, quello "Legale d'impresa", sempre più necessario, dato il contesto normativo e tecnologico in essere o quelli della "Sostenibilità", della "Corporate Social Innovation" e del "Web Marketing Digitale" e, infine, quello del "Change Management", competenza chiave e arte oggi imprescindibile per alimentare il successo d'impresa.

Buona lettura a tutti. ■



Punti di forza del consulente per l'innovazione dell'impresa

In un mercato in continua evoluzione la capacità dell'azienda di saper innovare è un prerequisito fondamentale per riuscire a competere efficacemente. Che si parli di multinazionali o di PMI, l'innovazione si manifesta in miglioramenti dei processi produttivi, diversificazione di canali distributivi, internazionalizzazione, lancio di nuovi prodotti; in ciascuno di questi casi il ruolo di un manager, sia esso dipendente o consulente esterno, è fondamentale.

Il modello innovativo di matrice schumpeteriana focalizzato su prodotto e ricerca di maggiore efficienza in produzione ha ormai da molti anni lasciato il campo ad una visione di innovazione focalizzata sulla ricerca del valore aggiunto, quale espressione del posizionamento competitivo che l'azienda sceglie e che non solo subisce. L'obiettivo dell'azienda è quindi quello scegliere un posizionamento competitivo che sia in primo luogo redditizio e sostenibile, quello del manager è quello

di attivare il processo innovativo e di renderlo effettivo. In un contesto di questo tipo, soggetto a continui mutamenti, e che richiede una costante capacità di innovare, si registra un avvicinamento della figura del dipendente a quella del consulente esterno. Ne è un esempio una maggiore frequenza di passaggi da azienda a consulenza e viceversa, che è diretta conseguenza dell'evoluzione delle caratteristiche richieste dal mercato.

Al manager oggi si richiede non solo un esercizio delle mansioni proprie del ruolo che ricopre (sia esso esperto di finance, vendite, marketing, etc.) ma un contributo nella ricerca dei vantaggi competitivi di domani, vantaggi che possono appunto risiedere in innovazione di processi, esplorazione di nuovi canali di vendita, informatizzazione, etc. Dall'osservatorio privilegiato di una società di ricerca e selezione di personale tale evoluzione è particolarmente evidente e trova una sua ma-

nifestazione nella definizione di quelle che sono le skills e competenze richieste oggi dal mercato nelle figure manageriali.

In ogni funzione aziendale si assiste ad una evoluzione dei ruoli che va nella direzione di un approccio più business oriented e della intercambiabilità dei ruoli. Tali mutamenti sono particolarmente evidenti in alcune funzioni aziendali quali: **Sales & Marketing, Finance, HR, Operation.**

Sales & Marketing

In ambito sales si assiste ad una evoluzione delle figure manageriali sempre meno legate ad un portafoglio portato in dote ma a cui si richiede, una profonda conoscenza del mercato di riferimento. In questo senso sono ben visti passaggi dal marketing al sales, e viceversa ed è fondamentale la comprensione delle dinamiche di altre funzioni quali ad esempio il finance e la produzione.

In ambito marketing nascono nuove professionalità incaricate di affrontare la sfida del-

la digitalizzazione: una dote particolarmente importante per chi porta all'azienda questo tipo di competenze è quella dell'ascolto e della capacità di divulgazione. Tali profili infatti devono accompagnare alla conoscenza profonda dei tecnicismi del ruolo, una forte capacità di *evangelizzazione* all'utilizzo di nuove tecnologie, strategie, canali distributivi. Sono pertanto richieste competenze trasversali necessarie per meglio relazionarsi con tutte le funzioni aziendali.

Finance

È interessante rilevare in questo ambito una evoluzione della figura del CFO oggi sempre più business partner con altre divisioni al fine di sviluppare nonché migliorare ulteriori competenze e conoscenze (oltre quelle già in loro possesso) soprattutto inerenti le funzioni direzionali, human resources, sviluppo, legal e IT.

HR

In ambito HR si parla sempre più di Strategic HR Mana-



Gabriele Pizzetti 

Responsabile dell'area Sales & Marketing e Retail di Michael Page Roma, supporta PMI e multinazionali nelle esigenze di ricerca di profili di middle e top management.

È responsabile del progetto **Michael Page for Made in Italy**, punto di riferimento per tutte quelle realtà che abbiano esigenza di affrontare al meglio la sfida della competizione globale declinata nelle diverse funzioni aziendali:

Sales & Marketing (Export Manager, International Marketing Manager, Direttori Export, etc.)

Engineering & Manufacturing (Responsabili di prodotto, Responsabile Qualità, Responsabili Supply Chain)

Finance (Regional Head of finance, esperti di finanza internazionale, esperti di M&A).

gement a significare il ruolo sempre più vicino al business di tutte le professionalità che operano in questa funzione, siano esse coinvolte nel recruiting, nel learning o nella gestione amministrativa. All'HR oggi è richiesto di: **favorire** un clima partecipativo restituendo maggiore autonomia ai manager locali, stimolando la partecipazione dei dipendenti alla definizione di processi di lavoro e favorire il libero scambio di informazioni ed esperienze; **trattenere** i "talenti" evitando che passino alla concorrenza; **valorizzare** e motivare i dipendenti spostando l'attenzione non al singolo, ma allo sviluppo delle competenze di gruppo, alle capacità relazionali e alla produttività collettiva; **migliorare** il management orizzontale stimolando l'evoluzione del ruolo dei manager e andando incontro all'aspettativa aziendale di rendere più efficace la gestione dei dipendenti, per rispondere velocemente ai cambiamenti del mercato.

Operation

Anche in questo ambito è fondamentale la capacità di lettura del business, tale da potersi integrare correttamente nell'azienda. Le operation rappresentano un momento fondamentale di definizione del posizionamento competitivo dell'azienda. Acquisti, logistica, produzione oggi sono coinvolte in tutte le decisioni strategiche

dell'azienda ed interagiscono giornalmente con le altre funzioni.

Qualunque sia il ruolo e la funzione ricoperta, al manager oggi sono richieste alcune soft skills trasversali particolarmente utili ad affrontare la sfida del presente mercato:

- **Capacità di adattamento**, ovvero flessibilità ed energie mentali e fisiche per affrontare sempre nuove sfide.
- **Capacità analitiche**, ormai richieste per quasi tutti i ruoli, e che non si risolvono nella semplice capacità di calcolo e di ragionamento matematico, ma nella capacità di saper analizzare variabili numeriche quale supporto al processo decisionale.
- **Tensione all'aggiornamento costante**, qualunque sia l'area di interesse

o il settore, oggi il mercato premia il manager che ha una costante fame di informazioni ed è in grado di intercettare, analizzare, implementare le innovazioni che hanno un impatto sulla sua attività. Ricordando che l'innovazione può essere auspicata e cercata ma è anche spesso subita (con concetti quali la disruption, digital o meno, tanto cara alla letteratura di management).

- Infine il **metodo**, quale capacità di saper, una volta presa una decisione, implementare le azioni da compiere. Il manager quindi deve essere in grado di connettere la fase di definizione strategica con l'execution.

In un contesto in cui l'innovazione rappresenta un *mantra* presente nelle mission aziendali e nella mente di im-

prenditori e top manager, ma è spesso lontano dall'essere veramente cercata e governata, al manager spetta il ruolo di agente del cambiamento che, in forza di un'autorità che gli viene riconosciuta (nel caso della consulenza), o per il suo essere esperto del suo ambito di attività, è in grado di liberare energie spesso inutilizzate e di portare modelli di business ed idee innovative in grado di rendere più competitiva l'azienda.

Il principale obiettivo del manager sarà quindi in primo luogo quello di ritagliarsi il suo ambito di autonomia, prerequisito fondamentale per l'esercizio corretto del suo ruolo, in secondo luogo quello di mantenere fede al suo ruolo di agente del cambiamento attraverso il suo operato in una logica di valutazione delle performance. ■

OBIETTIVO DEL MANAGER
SARÀ QUELLO DI MANTENERE
FEDE AL SUO RUOLO DI
AGENTE DEL CAMBIAMENTO



Crisi economica, collasso delle multinazionali, nuova consapevolezza dei consumatori, inefficienza dei governi nella gestione dei grandi problemi sociali, mercati emergenti alla base della piramide. Questo è lo scenario che vede emergere come risposta *l'innovazione sociale*: nuovi prodotti, servizi o modelli che vanno incontro ai grandi bisogni sociali (povertà, inquinamento, malnutrizione, cambiamenti climatici) attraverso la creazione di profondi cambiamenti in termini di cultura, sistemi e comportamenti e al contempo, di nuove relazioni e nuove forme di collaborazione tra soggetti differenti (pubblico e privato, profit e non-profit, cittadini e imprese). Esiste un numero crescente di imprese che ha deciso di affrontare quest'epoca di profondi cambiamenti come un'opportunità di sviluppo, o meglio di trasformazione del proprio business. Più di dieci anni fa, la *corpo-*

Il Social Vocabulary e la Corporate Social Responsibility

rate social responsibility ha promosso un approccio che vedeva le organizzazioni farsi carico dei bisogni e delle aspettative dei propri stakeholder, andando così a sanare la fondamentale interdipendenza tra l'impresa e il resto del mondo, considerati fino a quel momento due sistemi autonomi. Da qui si è arrivati poi allo "shared value" di Porter che ha superato il concetto di "valore aggiunto" a favore della creazione di un "valore condiviso" tra l'impresa e il proprio sistema di stakeholder, in una logica "win-win". Oggi è stato fatto un passo in più. L'impresa che decide di adottare un approccio orientato alla *corporate social innovation* (CSI) non si limita a ridur-

re le cosiddette esternalità negative (impatti negativi) prodotte dal proprio business o a mettere in atto iniziative di compensazione ma adotta strumenti per intercettare i bisogni sociali emergenti e investire nella realizzazione di nuove soluzioni di business che vadano a soddisfare tali bisogni. Ciò significa per l'impresa mettere a disposizione di progetti di innovazione sociale risorse tangibili e intangibili, asset sottoutilizzati, trasformare parte delle proprie infrastrutture in laboratori di idee innovative, offrire talenti alla ricerca e allo sviluppo di nuove soluzioni per il benessere collettivo, diventare incubatori e acceleratori di start-up: solo attraverso questo tipo di engagement pro-

fondo e pragmatico secondo il quale i problemi sociali sono trattati in modo imprenditoriale si può parlare di "corporate social innovation". Ma cosa distingue le imprese che scelgono di orientare la propria strategia verso un approccio CSI e di quali strumenti organizzativi hanno bisogno per poterla attuare con successo? Ci sono alcune parole chiave che possono aiutarci a delinearne il profilo: *Open organization e disintermediazione*: l'impresa è "aperta", collaborativa e in continuo dialogo con i propri stakeholder (comunità, istituzioni, fornitori, competitor, clienti, etc) con i quali sperimenta nuove forme di collaborazione. La condivisione delle informazioni a tutti i livelli, lo scambio



PROFONDI CAMBIAMENTI COME UN'OPPORTUNITÀ DI SVILUPPO

Alessandra Aonzo
Partner e Operation Manager di Mixura, Genova



L'IMPRESA CHE DECIDE DI ADOTTARE UN APPROCCIO ORIENTATO ALLA CORPORATE SOCIAL INNOVATION ADOTTA STRUMENTI PER INTERCETTARE I BISOGNI SOCIALI EMERGENTI

di know-now e di risorse materiali, la valorizzazione delle reti sociali interne ed esterne sono elementi fondamentali per il suo funzionamento.

I confini organizzativi sono molto sottili, l'impresa ad esempio, può dialogare senza intermediazione con i propri clienti che assumono sempre di più il ruolo di *prosumer*, coinvolgendoli direttamente nel processo di progettazione del servizio/prodotto. Questo significa per le imprese la necessità di dotarsi di nuovi strumenti e metodologie di engagement: dalla strutturazione di percorsi di coinvolgimento dei propri stakeholder alla progettazione di piattaforme social dove dialogare internamente ed esternamente, dalla realizzazione di contest per stimolare l'innovazione sul territorio alla creazione di incubatori di start-up innovative.

Blended value: l'impresa *CSI oriented* incorpora nella propria *mission* la creazione di "valore miscelato" tra il profitto e la creazione di valore sociale e ambientale. Nessuna azione filantropica scollegata

dal business quindi, ma innovazione sociale come parte integrante della strategia aziendale.

In questo caso, per esplicitare correttamente la multidimensionalità che caratterizza l'approccio CSI, l'impresa ha bisogno di strumenti strategici, come per esempio la *Balanced Scorecard*, capaci di leggere e gestire la complessità al fine di guidare l'organizzazione nella creazione bilanciata di valore economico, sociale e ambientale.

Coopetition: il mondo dell'innovazione sociale è il mondo collaborativo per antonomasia, è lo spazio delle intelligenze connettive dove le competenze e le esperienze si contaminano per creare qualcosa di migliore. In quest'ottica anche le tradizionali forme di competizione tra imprese vengono meno lasciando il posto ad un modello di competizione collaborativa che, attraverso il rispetto di accordi ad hoc, permette a imprese concorrenti di condividere durante specifiche fasi del ciclo di vita di un prodotto/servizio, investimenti e risorse che da

sole non potrebbero sostenere. L'esigenza dell'impresa è quindi quella di essere in grado di cogliere queste opportunità e tutelarsi attraverso modelli contrattuali solidi.

Disclosure: trasparenza, dialogo, comunicazione dei dati e dei fatti aziendali. Le organizzazioni hanno bisogno di innovativi strumenti di reporting (report integrato, report di sostenibilità, business report) in grado di amplificare la capacità di valutare e comunicare il valore complessivo generato, al di là delle tradizionali misure economiche. Il modello di impresa CSI, che molti oggi considerano rivoluzionario, risulta in realtà l'unica evoluzione possibile se consideriamo la nuova generazione di manager naturalmente attratti da valori quali collaborazione, trasparenza, innovazione e sostenibilità. ■

* Le parole citate nel presente articolo sono riportate all'interno del primo

[Vocabolario della Social Innovation pubblicato da Mixura](#)



Ripensare l'identità della consulenza per una nuova spinta innovativa

UNA PICCOLA STORIA YIDISH - UN TESORO IN CUCINA

Un uomo di Cracovia di nome Isacco una notte riceve in sogno l'ordine di recarsi nella lontana Praga e una volta laggiù, scavare sotto il ponte che porta al palazzo del Re per trovare un tesoro.

Sulle prime non prende sul serio il sogno, ma quando questo si ripete per la quinta volta decide di partire: va a Praga e quando arriva al ponte si accorge che è sorvegliato giorno e notte dalle guardie e può solo guardarlo da lontano. Torna lì tutti i giorni finché il capitano delle guardie lo riconosce e gli chiede il perché del suo comportamento.

Isacco prova simpatia e fiducia per l'uomo e gli racconta la storia del sogno. Il capitano si fa una grassa risata: "Santo cielo, un uomo come te prende i sogni sul serio? Se io fossi così stupido da dare retta ad un sogno, adesso sarei in giro

per la Polonia. Te ne racconto uno che ho fatto la notte scorsa e che si ripete spesso: una voce mi dice di andare a Cracovia e scavare alla ricerca di un tesoro nell'angolo della cucina di un certo Isacco, figlio di Ezechiele! Non sarebbe la cosa più sciocca del mondo girare per Cracovia in cerca di un uomo chiamato Isacco e di uno chiamato Ezechiele quando metà della popolazione maschile di quella città porta il primo nome e l'altra metà il secondo?".

Isacco resta sbalordito, rin-

grazia il capitano, corre a casa, scava nell'angolo della sua cucina e trova un tesoro così abbondante da permettergli di vivere agiatamente sino alla fine dei suoi giorni.

UN BEL LAVORO, MA..

La metafora di una persona che aiuta qualcun altro a trovare un tesoro a casa sua è perfetta per un lavoro che amo.

Mi è sempre piaciuta l'idea di inserirmi in contesti organizzativi nuovi e sconosciuti e, grazie ad alcune caratteristi-

che personali ed al possesso di competenze e strumenti, aiutare le persone a fare meglio il loro lavoro, a scoprire soluzioni che magari sono sotto gli occhi e non si vedono, a liberare ed incanalare le energie presenti ed a portarne di nuove, in modo che tutto si traduca in apprendimento, non solo individuale, ma soprattutto organizzativo.

Un lavoro di valore, utile e pieno di responsabilità.

Ma è una visione romantica dell'attività di consulenza e,

1. L'esordio del Management Consulting in USA e in Europa : una differenza di cultura - SYMPHONYA Emerging Issues in Management n.1

Contrariamente alla situazione europea, negli Stati Uniti i manager e, in modo analogo, l'alta direzione, non possono sopperire con le proprie conoscenze ad ogni problematica gestionale, perciò si sono rivolti ad acquisire competenze e servizi esterni, individuando in questa soluzione una condotta positiva per risolvere problematiche gestionali. In questo modo il Management Consulting definisce

una relazione aziendale con i manager delle imprese. Al contrario, in Europa, il management è spinto a possedere le competenze necessarie per ogni situazione e per tutte le problematiche economiche, emozionali e sociali. Di conseguenza, la ricerca e l'acquisto di servizi esterni sono stati visti per lungo tempo come una prassi inappropriata, fino all'inizio della globalizzazione degli anni '80. In ogni caso, la combinazione dei due fattori culturali sopra citati ha reso difficoltoso l'emergere della consulenza in Europa.



Moira Masper 

Partner di ILS Italy - ILS Group (UK, South Africa, Italia, Turkey)
www.ils-change.com - moiram@ils.gb.com

Moira si è occupata negli anni di progettazione e di gestione di processi formativi. L'interesse per il cambiamento e l'apprendimento l'hanno portata ad occuparsi sempre più di progetti di Change Management e di tematiche legate al cambiamento nelle organizzazioni. Gestisce percorsi di creatività finalizzati all'innovazione e alla risoluzione di problemi. In particolare ha sviluppato un format "Creative Lab" che utilizza l'arte per raggiungere obiettivi di Team e di comunicazione efficace. Ha sperimentato e creato una metodologia applicativa di Change Management alla Sicurezza sul Lavoro: "Sicuri per mestiere", che è diventata una pubblicazione (libro e film), è stata certificata "buona pratica organizzativa" dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ed è inserita nella Media Library dell'International Media Festival for Prevention, Frankfurt.

È Vicepresidente per la Formazione di Assochange (www.assochange.it).

con il passare degli anni, ho visto cambiare sensibilmente la percezione di utilità del consulente da parte delle imprese, e di conseguenza, il suo ruolo e la sua identità.

Sono molto cambiate le organizzazioni ed il contesto economico e di conseguenza sono molto cambiate le modalità con le quali si relazionano impresa e consulenza. Così spesso capita che le aspettative del cliente rispetto al consulente non siano chiare, e non risultano chiari i confini di ruolo.

Vedo una sempre maggiore tendenza delle imprese a voler "fare tutto in casa" utilizzando risorse interne e pensando di non avere necessità di un supporto esterno, perdendo così il potenziale di innovazione che una persona o una società esperta possono portare¹.

Se si prendono i dati del Primo Osservatorio sul Change Management in Italia di Assochange (www.assocchange.it) emerge ad esempio che le aziende intervistate affermano, a proposito dei loro progetti di cambiamento, di averli strutturati con una esplicita previsione di tempi, di aver dedicato risorse e budget, costituito una struttura di progetto ed anche di aver attribuito un nome. Nella costituzione del team compaiono decisamente il top management e le risorse umane, mentre solo nel 12% dei casi è presente un "change manager" ruolo professionale specifico, generalmente ricoperto da un consulente.

Se poi si guarda al dato relativo ai sistemi di monitoraggio e misurazione dei progetti, si vede che solo poco più della

metà delle aziende afferma di adottare strumenti di misurazione dei risultati conseguiti.

Come dire: facciamo tutto in casa e vada come vada.

È vero che, in generale, l'Italia non ha mai molto amato la consulenza; i tassi di utilizzo di quello che in altri paesi è un vero settore industriale restano da noi assai bassi e non è mai stato possibile creare nessuna società di consulenza italiana di grandi dimensioni, in grado di competere non dico con i grandi network anglosassoni della consulenza, ma neppure con le solide aziende medie di consulenza francesi o tedesche. Non ci sono mancati i grandi consulenti individuali, è invece probabilmente mancata la capacità delle imprese di acquistare consulenza in modo professionale, badando ai risultati e alle qualificazioni, più che alle relazioni.

E ora la situazione pare ulteriormente deteriorata sia dal punto di vista del mercato, sia da quello dell'immagine.

Dal Rapporto sul Management Consulting di Assoconsult del 2014 emerge che: "ne-

gli ultimi cinque anni il settore della consulenza si è complessivamente ridimensionato, con un fatturato consolidato che è sceso di quasi il 3%; anche il contributo del settore rispetto al PIL si è ridotto e questo aspetto risulta particolarmente grave in un Paese in cui la consulenza aveva già un'incidenza molto bassa sul PIL: lo 0,20% rispetto ad una media europea dello 0,52%. C'è stato poi un forte calo nel livello medio dei prezzi (-10%) più che compensato - in proporzioni abbastanza analoghe - da un incremento del livello di efficienza".

Dal punto di vista del mercato è aumentata inoltre l'offerta di consulenza e di formazione a basso costo, finanziata da risorse pubbliche, in larga misura fondi europei e fondi interprofessionali, che hanno creato una situazione di dumping nei riguardi delle aziende serie e, di conseguenza, una riduzione dei loro margini di profitto e di reinvestimento in ricerca e innovazione.

La flessibilizzazione dei contratti e la disponibilità di una

grande quantità di tecnici ed esperti espulsi dal mondo del lavoro a causa della crisi ha inoltre creato un vasto mercato di prestazioni individuali che si fanno comunque rientrare nella categoria della consulenza.

Dal punto di vista dell'immagine poi, non c'è episodio di corruzione in cui non sia implicato qualcuno che si definisce "consulente", con il risultato di compromettere in modo irrimediabile la percezione di un settore professionale indispensabile per lo sviluppo dell'economia del Paese.

RIPENSARE L'IDENTITÀ DELLA CONSULENZA E IL SUO RAPPORTO CON L'IMPRESA

La spinta innovativa tipica della consulenza sembra essersi molto attenuata e le attività si concentrano molto su progetti legati alle operazioni, che spesso comportano grandi investimenti in sistemi informatici e, di conseguenza, grandi volumi di giornate-uomo, lasciando meno spazio ad investimenti per altre tipologie





di progetti. Progetti di riflessione sull'identità aziendale e sulle sue strategie, progetti sulle persone per stimolarne il potenziale, l'energia e la creatività, progetti che spingano e accompagnino il cambiamento organizzativo e culturale, progetti che abbiano uno sguardo internazionale e non solo locale.

Tutte cose che si possono "fare in casa", certo, ma che riescono meglio con l'apporto di energie e competenze dall'esterno, le energie, appunto, di consulenti seri, competenti ed onesti.

Il tema del rilancio del settore della consulenza aziendale e del suo ruolo nello sviluppo del nostro Paese non può certo essere affrontato in poche righe, ma alcune linee di interpretazione possono essere identificate.

In primo luogo penso che le società di consulenza dovranno rinnovare il proprio modello di business per poter affrontare in chiave attiva la progressiva maturità del settore. Pensare che la "transformation" delle aziende passi

solo attraverso l'innovazione informatica è fortemente riduttivo: ha pagato sinora in termini di business, ma ci si sta rendendo conto del fatto che i più sofisticati sistemi gestionali servono a poco se non sono accompagnati da una radicale trasformazione della cultura di chi li utilizza.

In secondo luogo penso che le società di consulenza non possano essere semplicemente sistemi di distribuzione di conoscenze e metodologie messe a punto in altri Paesi. L'Italia ha delle sue peculiarità, alcune negative, ma ne ha anche una serie di positive, che faticano ad essere valorizzate all'interno di strumentazioni nate in culture profondamente diverse.

La mancanza di alcuni "campioni nazionali" nella consulenza aziendale limita fortemente la possibilità di sistematizzare e diffondere strumenti più consoni alla nostra cultura, strumenti che poi potrebbero avere larga diffusione in Paesi di recente industrializzazione. In questa prospettiva le interconnessioni fra

società di consulenza, università, imprese e centri pubblici di creazione di conoscenza sono ancora caratterizzate da una totale mancanza di sistematicità, che ostacola la creazione di approcci innovativi e la valorizzazione di pratiche eccellenti.

E questo chiama in causa un terzo elemento, la consapevolezza da parte delle imprese della utilità di una consulenza che non abbia come unico obiettivo la riproduzione di meccanismi standardizzati e certificati da sovrapporre in modo indifferenziato a culture e valori preesistenti, ma che invece abbia la capacità di partire da questi per costruire una innovazione coerente con le nostre migliori qualità.

La consulenza ti offre ciò che chiedi: se un imprenditore vuole un sistema uguale a

quello che hanno tutti, rende forse i consulenti felici, dando loro la possibilità di sfruttare economie di scala, ma si ritrova fra le mani qualcosa che lo mette semplicemente alla pari con gli altri.

Se invece chiede strumenti per realizzare un'idea, per industrializzare una passione, costringe i consulenti ad una partnership innovativa che può portare beneficio ad entrambi, ma che richiede grandi capacità di visione e di leadership.

La piccola storia con cui ho iniziato rivela un altro messaggio: il tesoro è nascosto in un angolo della cucina di casa nostra, non è necessario andare a cercarlo lontano, ma per trovarlo dobbiamo avere la forza di credere ad un sogno, e forse è proprio questo che ci sta mancando. ■

IL TESORO È
NASCOSTO IN UN
ANGOLO DELLA
CUCINA DI CASA
NOSTRA, NON
È NECESSARIO
ANDARE A
CERCARLO
LONTANO

► [Per approfondire clicca qui](#)

Innovazione e comunicazione del valore: l'evoluzione della **Balanced Scorecard**

La "contabilità del valore" o "forward accounting" o "enterprise performance measurement" si colloca tra i pilastri della moderna gestione aziendale. Tuttavia da metà degli anni '80 autori importanti della scuola americana hanno posto in evidenza come i soli parametri economico-patrimoniali non fossero sufficienti a misurare adeguatamente le performance gestionali.

I più alti contributi su questo argomento sono stati quelli di Kaplan e Rappaport e successivamente quello di Meyer (1). Come evidenziato da quest'ultimo autore emerge un paradosso ovvero il fatto che "la moderna concezione della performance è che questa corrisponda ai flussi di cassa futuri – i flussi di cassa che devono ancora venire – attualizzati al presente, ma i flussi di cassa futuri non sono misurabili".

Per questo nel decennio tra il 1985 ed i primi anni '90 sono state introdotte alcune soluzioni parziali tra le quali le più

note sono l'Activity Based Costing, EVA e Balanced Scorecard (BSC). Questi metodi introducono correzioni (nei primi due casi) e completamento (nel terzo) al tradizionale sistema contabile.

Meyer aggiunge poi un nuovo metodo definito ABPA (Activity Based Profitability Analysis) basato sull'assunto che la performance economica d'impresa deriva dal valore creato (inteso come differenza fra il contributo ai ricavi e i costi assorbiti) dalle attività che l'impresa svolge. Il contributo di quest'ultimo autore ha il pregio di fornire un framework per la stima degli outcome non finanziari per effetto della separazione tra i driver dei costi e i driver dei ricavi.

Gli anni dal 1995 ad oggi sono stati caratterizzati dalla "finanziarizzazione" della misurazione delle performance aziendali e della gestione strategica. Per capirlo con una certa facilità (gli esempi pratici sono visibili nella prassi quotidiana per chi opera in azienda) basti ricordare come ad oggi le analisi degli andamenti gestionali siano diventati una delle attività principali dei CEO. Dunque viene introdotta nella prassi una convergenza della tecnologia di origine gestio-

nale con quelle della finanza aziendale. Nella sua opera Meyer sembra negare la possibilità di una misura del futuro, ma andare oltre la Balanced Scorecard significa per questo autore aumentarne il dettaglio attraverso uno strumento come la ABPA centrando le misurazioni sul cliente ed individuandone l'impatto economico delle singole attività accoppiato alla conoscenza della clientela (sistemi CRM). In questo modo sarebbe possibile creare misure attendibili del valore economico del cliente nella sua vita futura (Customer Lifetime Value).

In altre parole il concetto che si fa centrale diviene "il futuro che non può non avvenire perché perseguito", perché pianificato dalle azioni gestionali. Ed in questa visione viene creato un sistema di Value reporting che per molti si lega alla valorizzazione del portafoglio clienti come misura probabilistica del valore che in futuro l'azienda potrà generare. Ecco che si apre la strada al Total capital Budgeting come strumento di misurazione e di governo della gestione strategica.

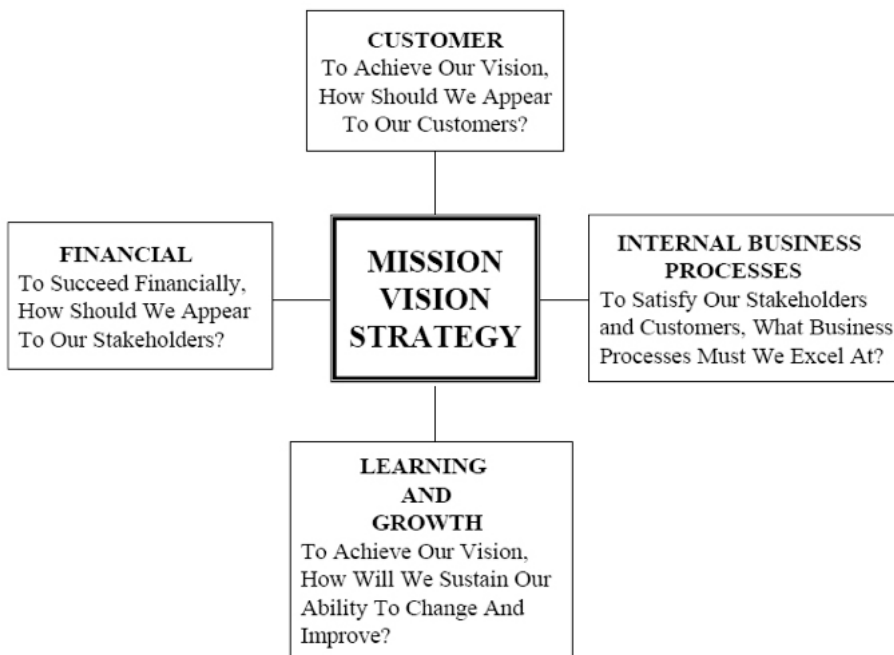
Le quattro prospettive di analisi (1) della BSC:



Andrea Spensieri



CFO-Certified Management Consultant CMC, 40 anni, esperienze in multinazionali della consulenza ed in primarie aziende nazionali ed internazionali come consulente e manager. Si occupa di finanza, gestione d'impresa, innovazione, riorganizzazioni e piani di rilancio. Coordinatore del Comitato di redazione Meta per Apco. Collabora con Unindustria.



Va considerato che negli ultimi anni, anche a causa della crisi economica ancora in atto, i limiti della misurazione delle performance in chiave finanziaria e della necessità di integrazione con la BSC si sono resi evidenti per alcune ragioni (2):

- Focus sul breve anziché sul lungo periodo
- Confronti con il passato e poco con il futuro
- Alto focus sui risultati e non su ciò che li determina
- Scarsa integrazione con indicatori qualitativi
- Focus interno anziché esterno all'azienda
- Mancanza di allineamento tra gestione e strategia

Va evidenziato che il tema dell'integrazione dei tradizionali strumenti di misurazione delle performance con nuovi modelli di riferimento è affrontato da gran parte della letteratura per le organizzazioni produttrici o distributrici di beni, ma molto meno per i servizi.

I vantaggi reali dell'uso della Balanced Scorecard sono generalmente riassunti come di seguito:

- È applicabile a qualsiasi tipo di impresa
- Aiuta a chiarire visione e strategia d'azienda
- Rende maggiormente misurabile l'impatto degli intangibles
- Permette di testare le ipotesi alla base della strategia e il raggiungimento

degli obiettivi

- Favorisce il learning strategico e operativo

Alcune indagini riportano risultati sconcertanti sull'efficacia di implementazione strategica delle imprese. Il Fortune Magazine del 1998 riportava che solo un'impresa su 10 eseguiva la sua strategia con successo. E la situazione non doveva essere cambiata neanche nel 2002, visto che la Malcolm Baldrige CEO Survey evidenziava che il 72% dei CEO crede che l'esecuzione della strategia scelta sia più difficile che formulare una buona strategia.

Esiste insomma una frattura tra la formulazione, l'implementazione e la misurazione della strategia.

Nella prassi quotidiana uno dei problemi che devono essere affrontati è la proliferazione di indicatori.

Troppi indicatori, non solo generano problemi nell'acquisizione ed elaborazioni dei dati aziendali; ma poi ne producono ulteriori e più gravi nel momento in cui essi debbano entrare a far parte di un processo decisionale. Si pensi ad aziende dove ad esempio i poteri decisionali siano accentrati e necessitino di tempi rapidi di decisione. Alcuni studi sulla capacità di attenzione dell'uomo rivelano che mediamente si sia in grado di integrare a sistema tra i cinque e i sette indicatori che si muovano in modo non correlato. Quando si superano questi limiti, il rischio di generare incertezza o confusione si innalza.

A partire dalla strategia potrà allora svi-



lupparsi la mappa strategica dell'impresa. La mappa strategica è il sistema delle relazioni tra le variabili che definiscono la strategia dell'impresa declinata nella prospettive della BSC (3).

Per questo negli ultimi anni si sono evoluti studi e analisi che hanno permesso di affiancare al reporting di natura economico-finanziaria e al budgeting strumenti come la BSC che possano allineare i dati alla strategia, accogliere indicatori (Key Performance Indicators) anche qualitativi, comprendere azioni per il perseguimento degli obiettivi strategici e includere altre prospettive oltre quella economico-finanziaria.

Non è dunque casuale che di recente sia stata introdotta la Direttiva 2914/95/UE sulle informazioni di carattere non finanziario da inserire anche nei documenti di comunicazione finanziaria di fine anno delle imprese di maggiori dimensioni. L'economia italiana purtroppo sta pagando in questi ultimi anni anche il suo continuo rinviare gli investimenti in ricerca e sviluppo. E' giunto il momento in cui tocca alle imprese grandi o piccole investire verso un orientamento che non si fissi solo sui risultati di breve periodo e percorrere la strada misurabile del valore economico dell'innovazione. Le imprese che sono divenute protagoniste di questa svolta ne hanno sperimentato i vantaggi competitivi e sono diventate casi di successo.

L'eredità degli anni della Grande Crisi dovrebbe essere costituita da una maggiore attenzione all'organizzazione e ai livelli di struttura manageriale per tutti i tipi di impresa. ■

La consulenza di direzione: Risorsa per l'innovazione ed energia per le imprese

A) La ricerca APCO 2015

Su indicazione del Consiglio Direttivo, nei mesi di febbraio/marzo 2015 un team di consulenti APCO (Baldassi, Barocco e Zanon) ha svolto una indagine sulla consulenza di direzione in Italia.

Si tratta della terza ricerca nazionale APCO, dopo quelle del 1993 e del 2006, ed evidenzia la struttura odierna dell'offerta, alcuni cambiamenti nel mercato dopo la Grande Crisi iniziata nel 2008 e le modalità attuali di svolgimento della professione. Inoltre, dal punto di vista del marketing associativo e del brand APCO, la ricerca ha anche indicato alcune attese dei consulenti verso le nostre attività formative e di lobbying sindacal-professionale, utili sia al Consiglio Direttivo che alle delegazioni regionali. Interessanti infine anche alcuni confronti con la ricerca del 2006, rispetto alla quale ci sono varie conferme e qualche segnale di peggioramento.

Partiamo dai dati e da alcuni commenti che sono già al centro degli eventi APCO di quest'anno.

I risultati in sintesi (dal report finale della ricerca).

- L'indagine è stata condotta su una base di 420 intervistati rispondenti, pari al 23% dei 1.833 consulenti italiani che hanno ricevuto il questionario (ottima redemption)
- l'identikit del consulente di direzione è quello di un professionista non giovane e uomo; oltre il 60% degli intervistati ha più di 50 anni, i consulenti con più di 60 anni sono tre volte più numerosi rispetto agli under 40. Le consulenti donna rappresentano il 17%. Il consulente ha un elevato grado di istruzione: 8 su 10 indicano di aver conseguito almeno la laurea, mentre il 15% indica di aver conseguito anche un master; sempre 8 su 10 indicano di essere in grado di condurre una consulenza in una lingua straniera (inglese ma non solo).
- opera in prevalenza da solo come libero professionista o free lance; nella maggior parte dei casi è un ex manager o un ex dirigente d'azienda che ha scelto di intraprendere la professione di consulente per un desiderio di autonomia e libertà professionale anche se dopo il 2005 è cresciuto il numero di chi ha intrapreso



Carlo Baldassi
CMC APCO - www.baldassi.it



la professione perché uscito dall'azienda non ha trovato in altre aziende opportunità in linea con la propria professionalità (autooccupazione). In particolare tra le donne è alta la quota di chi ha optato per la professione a seguito di una proposta ricevuta da una società di consulenza.

- Il consulente di direzione italiano lavora soprattutto con PMI con più di 10 dipendenti e fino a 10 milioni di Euro di fatturato/anno, ma le aziende con cui il reddito è maggiore sono le medie/grandi aziende con più di 50 milioni di Euro di fatturato. Propone soprattutto consulenza di General management, seguita dalle specializzazioni verticali: nell'ordine Organizzazione, AFC, Qualità e HR, Supply Chain, Marketing & Sales.
- opera soprattutto nel Nord Italia e sviluppa la maggior parte della sua attività in ambito regionale o comunque locale; è pari al 15,7% la percentuale di consulenti che lavorano, anche in minima parte, con aziende estere.
- Quella del consulente non può dirsi una professione ricca visto che oggi solo 4 intervistati su 10 dichiarano compensi imponibili superiori ai 60.000 €/annui e 3 consulenti su 10 inferiori ai 40.000 €/annui. Nel caso di compenso calcolato a giornata (es. formazione), 4 intervistati su 10 indicano di percepire compensi compresi nel range 500 - 800 €/giornata (simile al 2006).
- I consulenti APCO vantano compensi/chargeability migliori rispetto ai colleghi non APCO, anche se varie attività oggi non risultano fatturabili direttamente (es. progettazione e alcuni follow up). Il pricing comunque non sembra un fattore decisivo, anche se nel confronto con il 2008 sono in proporzione molti di più coloro che hanno dichiarato la diminuzione o una stasi del fatturato rispetto a chi ha dichiarato un aumento.
- La Crisi di fatto ha colpito duro e –come altre recenti analisi dimostrano– la quota di mercato dei piccoli studi di consulenza italiani è effettivamente diminuita a favore delle grandi società che operano anche con clienti big spenders. Più in generale, ormai è chiaro che anche il nostro business deve misurarsi coi nuovi paradigmi...e non c'è posto per tutti.
- Per gli interventi di consulenza la ricerca 2015 indica come ai committenti viene proposto in prevalenza un compenso a progetto, anche nell'attività di selezione del personale; nella formazione viene utilizzato prevalentemente il compenso a giornata. Una minima parte dei consulenti utilizza i modelli operativi suggeriti dalle norme UNI/APCO (in particolare Uni 10771 per offerta).
- Per una parte dei consulenti l'attuale difficoltà di mercato rappresenta un'opportunità da cogliere, soprattutto perché è in atto una selezione dell'offerta che sta inducendo le aziende ad aprirsi a nuove sfide in cui il consulente qualificato può dare un contributo importante. Da verificare.

- Gender issues. Anche se è un dato di fatto che la professione di consulente è appannaggio soprattutto degli uomini e che le difficoltà nel conciliare lavoro e famiglia sono a carico soprattutto delle donne, queste ultime non sembrano sentirsi discriminate o penalizzate nel confronto con i colleghi uomini nello svolgere la professione di consulente. Nè ritengono importante che APCO debba istituzionalizzare specifiche iniziative per tutelare la loro professionalità di genere o la loro competenza.
- Il consulente di direzione si vive come 'stakanovista'; lavora tanto e lascia in proporzione meno tempo all'aggiornamento e alla promozione (qui ci sono anche degli alibi...)
- la legge 4/2013 sul riconoscimento delle professioni non ordinistiche non ha portato al momento grandi cambiamenti a livello pratico per i consulenti (soprattutto considerando i rispondenti non APCO)
- molti consulenti di management percepiscono vi sia stata nel corso degli ultimi anni una diminuzione del rispetto dell'etica professionale (spazio per le policies APCO).
- Infine in occasione di questa indagine 234 intervistati hanno dichiarato di aderire ad APCO, pari al 55,7%; APCO risulta essere associazione nota ed è ritenuta importante e utile per fare network e poter usufruire della certificazione CMC/ICMCI, ma soffre di scarso appeal nei confronti di potenziali nuovi aderenti.

B) Qualche riflessione sulla ricerca

Con gli altri colleghi autori della ricerca e con il Consiglio Direttivo abbiamo naturalmente intrecciato varie analisi evidenziate dai dati raccolti: ad es. l'evoluzione delle attese della clientela (essenzialmente aziende private, poca PA e meno ancora non profit), la concorrenza crescente esercitata sia da professionisti (es. temporary manager) che istituzioni e associazioni, il brand appeal di APCO e le future attività associative ecc. Emergerebbe ad esempio che le aziende-clienti si attendono logicamente una forte personalizzazione del servizio ma anche (un po' contraddittoriamente?) una desiderabile esperienza del consulente nella stessa industry del cliente unita alla capacità di offrire 'pacchetti completi' (unitarietà dell'interlocutore dei progetti).

Viene considerata importante anche la capacità di saper interagire con altri professionals interni od esterni. Si conferma la tendenza ad incarichi più aleatori e più brevi, così come l'impatto negativo (anche sulle parcelle) delle crescenti forme di concorrenza (es. ex manager non ricollocati e Università).

Si conferma peraltro come la clientela conosca poco le norme volontarie UNI sulla consulenza di direzione- raccolte dalla norma europea EN 16114:2011 a tutela dell'utenza. Questo sistema di qualificazione contraddistingue APCO/ICMCI ma va comunicato meglio e forse 'imposto' almeno ai soci CMC.

Infine abbiamo registrato come molti rispondenti affermino di svolgere un buon marketing professionale, che in realtà noi 'del territorio' non sempre registriamo nei fatti (insistere con la formazione sul marketing del consulente).

Poiché per noi consulenti l'analisi costante dei bisogni è centrale, sui nuovi fattori critici di successo (cioè le attese dalla clientela) abbiamo anche a disposizione una piccola ricerca condotta parallelamente in questi mesi dalla nostra delegazione friulana di APCO.

In effetti collimano varie cose rispetto alla ricerca nazionale, in particolare come in questi anni di Crisi le aziende (soprattutto pmi) hanno adottato un atteggiamento difensivo ma-quando hanno utilizzato consulenza- hanno privilegiato i rapporti con consulenti di territorio (per flessibilità e sintonia 'culturale') verso cui mantengono una certa stima anche in vista di future iniziative di innovazione organizzativa. Si confermerebbe anche la ricerca di consulenti esperti nella stessa industry settoriale così come il desiderio di interazione costante con il management aziendale.

Infine qualche riflessione sulla missione APCO.

Le risposte dei consulenti sui bisogni associativi non sono univoche (molti non APCO addirittura non si esprimono) - segnalano anche della persistente scarsa cultura associativa esistente in Italia. La Grande Crisi ancora in atto ha aggravato le cose rendendo ancora più distanti e superficiali le relazioni interpersonali e di business.

Tuttavia in generale possiamo dire che la missione APCO viene confermata e che la 'liquidità' delle relazioni esistenti (molti consulenti sono monadi tristemente solitarie..) potrebbe tradursi in un nostro forte vantaggio istituzionale, se riuscissimo a trasformare le molte iniziative in adesioni.

Tra le richieste emerse potremmo in ogni caso sottolineare la richiesta (logica) di contributi formativi mirati e quella di un sostegno lobbistico-sindacale alla categoria (es. sul welfare). Sul tema la discussione è aperta.

C) I consulenti di direzione e il loro contributo ad un futuro migliore

Anche questa ricerca APCO evidenzia il cambiamento in atto e sottolinea come i nuovi paradigmi coinvolgano ogni operatore economico.

Nella moderna società della conoscenza il lavoro è sempre più 'intelligente', gestito anche in network internazionali e stimola-

to da un'utenza sempre più attenta alla qualità. Al centro delle politiche del valore non ci sono solo le imprese ma anche la Pubblica Amministrazione ed il mondo non profit: pensiamo ad es. alle filiere della cultura e del turismo o all'agroalimentare di qualità.⁴

In particolare il programma Europa 2020 (lanciato dall'UE anni fa a Lisbona) intende puntare sull'economia della conoscenza e sui suoi tre vettori strategici: crescita intelligente (istruzione, ricerca e digitalizzazione), sostenibile (programma 20/20/20 per le emissioni) e solidale (difendere i valori democratici e l'inclusione sociale).

www.ec.europa.eu/europe2020

In questo scenario i professionisti – ordinistici e non-- sono portatori di innovazione e generatori del cambiamento utile e possibile. Operano nel mondo profit e non profit (entrambi-sia pure in modo diverso-bisognosi di cultura manageriale) e possono significativamente aiutare anche l'innovazione negli enti pubblici locali e centrali: si pensi ad es. alle crescenti complessità della sanità e del welfare in tutto il mondo.

I consulenti (in generale i professionals) sono portatori di know how ma anche di una visione etica che mette al centro dei processi le persone: il change management deve essere You Focused.

In particolare nelle piccole medie imprese il nostro ruolo è un po' quello di manager (mettere le mani in pasta), un po' quello di studiosi (dobbiamo saperne di più dei clienti) e un po' quello di... medici di famiglia (pensate al passaggio generazionale).

Infine i consulenti di management costituiscono una comunità di cultura internazionale, capace di confrontarsi con buone pratiche provenienti da varie esperienze atte a fecondare e ibridare creativamente le core competencies necessarie oggi. ■

▶ ***Per approfondire clicca qui:***

▶ ***Il Consulente di Management,
Italia 2015 - Presentazione
dei risultati a cura di Marco Zanon***

▶ ***Ricerca sulla Consulenza
in Italia 2015 - Report***



Cosa si aspettano oggi le aziende dai consulenti di management?

Durante la recente Assemblea APCO di aprile a Bologna è stata presentata la ricerca nazionale 2015 sui consulenti di management svolta da alcuni colleghi tra cui il sottoscritto. Dalla ricerca –che fa seguito alla precedente del 2006– emerge un profilo aggiornato del professionista della consulenza, delle sue modalità operative e delle condizioni competitive dopo la ‘Grande Crisi’ scoppiata nel 2008. Tra le informazioni che la ricerca ci affida emergono indirettamente anche alcune tendenze della domanda di consulenza di management da parte di imprese e settore non profit.

Parallelamente la delegazione del Friuli VG di APCO ha condotto una piccola ma significativa ricerca sulle esigenze e sulle attese da parte delle locali pmi verso i consulenti di management. Ecco le principali conside-

razioni che a mio parere si possono desumere dalle due ricerche.

Dalla ricerca nazionale anzitutto si conferma come la principale clientela dei consulenti intervistati sia costituita da piccole e medie imprese (entro i 50 mil/euro di fatturato ma con prevalenza delle piccole sotto i 10 mil/euro). Poco non profit e ancor meno pubblica amministrazione (salvo alcune professionalità specifiche).

Le aree principali di intervento dei consulenti riguardano il general management (strategie, organizzazione e RU, AFC ecc) e questo viene confermato anche dalla prevalenza di applicazione di parcelle a progetto (o a giornata nella formazione). La Grande Crisi ha modificato il business di molti professionisti sia a causa della riduzione della domanda sia a causa di contratti più brevi e aleatori, affidati sempre più sulla base di richieste di intervento ‘concreto’, on demand. Paral-

lamente sono aumentate le spese gestionali e le difficoltà negli incassi aggravando le condizioni di molti micro studi e singoli professionisti, la cui quota di mercato è in calo rispetto alle grandi società di consultancy operanti in Italia.

Per quanto riguarda la ricerca friulana, al di là della limitatezza del campione (25 aziende rispondenti, quasi tutte di capitali), oltre alla conferma che la crisi è stata vissuta essenzialmente con strategie difensive, emergerebbero indicazioni contrastanti sulle attese della clientela.

Da un lato si dichiara di desiderare maggior integrazione del consulente nei processi aziendali (?), dall’altro si affidano incarichi brevi e mirati ad obiettivi ad hoc (ad es. temporary management per l’apertura di nuovi mercati). Inoltre nella stessa ricerca emerge – con una certa sorpresa – che le pmi interpellate non dimostrano particolare interesse verso alcune stra-

tegie oggi spesso decantate nei convegni: reti d’impresa e passaggio generazionale. Infine il campione interpellato dichiara un forte interesse (virtuale) verso la formazione manageriale, fatto che noi consulenti di territorio purtroppo non registriamo. Come ahimè non registriamo la necessaria attenzione alla business ethics e agli intangibles della professione (es. norme volontarie APCO/UNI).

In sintesi quali i fattori di valutazione di un consulente di management da parte delle pmi friulane? Anzitutto sgombriamo il campo: il pricing (unito naturalmente alla qualità) non risulta un fattore decisivo né pare crescere di molto la richiesta di success fee.

Importante viene considerata la flessibilità operativa e la vicinanza all’azienda (in Friuli VG gli incarichi vedono una netta prevalenza verso professionisti regionali) mentre



Per approfondire clicca qui:



Oltre la crisi: cosa può offrire nel 2015 la Consulenza di Management alle PMI del Friuli Venezia Giulia



La consulenza di direzione: risorsa per l’innovazione ed energia per le imprese



Carlo Baldassi
CMC APCO
www.baldassi.it

OCCORRE IN DEFINITIVA LEGGERE CON CRESCENTE ATTENZIONE L'EVOLUZIONE DEL BUSINESS E IN GENERALE L'EVOLUZIONE DELLE ESIGENZE DELLE ORGANIZZAZIONI – PROFIT E NON PROFIT – IN UNA LOGICA SEMPRE PIÙ COMPLESSA, MULTIFORME E INTERNAZIONALE

emergerebbe un crescente interesse verso consulenti che conoscano già sia il mondo delle pmi che la industry del cliente (ulteriore segno della necessità di risposte rapide). Questo elemento del valore della competenza nella stessa industry emergerebbe indirettamente anche nella ricerca nazionale ma su questo occorrerà svolgere analisi più approfondite.

Particolare risalto viene dato infine al fattore efficacia (torna la concretezza di cui abbiamo già parlato) che le aziende friulane interpellate considerano il fattore primario accanto alla flessibilità erogativa.

Insomma, se la professionalità di un consulente di dire-

zione si svolge con capacità manageriale, studio innovativo e 'sensibilità' del medico di famiglia, le evidenze di queste due ricerche indicherebbero una crescente importanza del fattore 'managerialità'.

Con tutte le conseguenze del caso: ad es. che tipo di contrattualizzazione e di parcella? Come differenziarsi rispetto all'offerta meno qualificata e a quella sviluppata dalle associazioni imprenditoriali? Come portare benchmarking e innovazione break through nelle imprese che oggi chiedono risposte hic et nunc? La ripresa che si delinea a livello europeo modificherà queste sensazioni della clientela? ecc ecc.

Inoltre occorrerà comprendere anche le specifiche esigenze delle imprese non profit (un settore che sta crescendo sia nelle attività verso le persone che verso il business sociale) che reclamano certamente più managerialità e visione strategica. In parallelo occorrerà cercare di capire come far percepire alla Pubblica Amministrazione (soprattutto quella locale) l'utilità di consulenze 'vere': ad es. temi come il marketing territoriale e la valorizzazione degli intangibles anche in chiave turistica, la gestione dei processi organizzativi in tempi di finanza calante, l'utilizzo di criteri manageriali nelle opere pubbliche ecc. Occorre in definitiva legge-

re con crescente attenzione l'evoluzione del business e in generale l'evoluzione delle esigenze delle organizzazioni – profit e non profit – in una logica sempre più complessa, multiforme e internazionale.

E proprio per la nostra costante attenzione alle attese della clientela e all'evoluzione dei fattori di successo della professione, molto opportunamente il nostro presidente Giuseppe Bruni durante l'assemblea di Bologna ha lanciato l'obiettivo di svolgere rapidamente altre ricerche sui territori. Potrà essere utile anche nel confronto con altre professioni B2B e altre organizzazioni nostre sorelle in ICMCI. ■



Posizionamento sui motori di ricerca (SEO)

Cinque errori da non commettere se avete un sito e-commerce

Il marketing sta profondamente cambiando. Oggi è di moda il web marketing, tutti ne parlano ma nessuno sa esattamente cosa sia.

Per alcuni è la soluzione a tutti i problemi, per altri un generatore di ricavi a fronte di bassi investimenti, per altri qualcosa in cui non credere.

Lo sviluppo dei social network e del digital marketing sta abilitando nuove strategie di

business ed opportunità per essere "notevoli" verso i consumatori, sfruttando i nuovi canali attraverso cui cercare, contattare e interagire con l'azienda.

In questo numero e nei prossimi dedicheremo a queste nuove tematiche una serie di "pillole (TIPS)" fruibili dai nostri lettori con il contributo di professionisti qualificati operanti sul mercato per piccole e grandi aziende.

È opinione comune tra chi sta per pubblicare un sito di vendita on-line che sia sufficiente... pubblicarlo. Grazie alle migliaia di articoli presenti, si pensa, avrà sicuramente successo. Purtroppo non è così. Ottimizzare un sito internet in modo che venga più facilmente trovato da Google & C. non è mai semplice, e un sito molto corposo, come un grande e-commerce, appunto, può presentare anche maggiori difficoltà. Oggi parleremo di alcuni errori SEO molto comuni su siti di questo tipo.

2015 Newest Nike Air Max 90 87 HYP PRM Uomo Scarpe Online Black White

★★★★★

€142.99- €80.99
43% di sconto

Fai la scelta:

Dimensione:

Da inserire:

Aggiungi Al Carrello

VeriSign Secured

FINO AL 60% DI SCONTO!
Di Questo Mese Offerta Speciale. Solo 3 Giorni!
Tempo: 2015.5.10 - 2015.5.12

Day Hou Min Sec
02 07 12 10

1. Mancanza di descrizione dei prodotti

I motori di ricerca indicizzano in base ai contenuti che trovano. Li capiscono meglio se sono contenuti di testo. Non li capiscono affatto se non esistono. È ovvio? Certo. Ma pagine come quella nell'immagine qui sotto, senza descrizione del prodotto, sono frequentissime.

2. Utilizzo della descrizione del produttore

Appurato che la presenza di una descrizione per ciascun prodotto è fondamentale, occorre evitare di pubblicare le descrizioni prese dai cataloghi o dai siti dei produttori di ciò che vendiamo. Il problema sta nel fatto che queste descrizioni sono utilizzate da tutti e questo rende le nostre pagine un semplice duplicato di mille altre. Non avere contenuti originali è una delle maggiori garanzie che il sito internet venga completamente ignorato dai motori di ricerca.

3. Non ottimizzare le pagine dei prodotti in base alle ricerche degli utenti

Bisogna sempre pensare alle frasi che le

Marco Bortolotti



Consulente Web Marketing e blogger.

Marco Bortolotti, 49 anni, lavora come consulente web marketing dall'ormai lontano 1996. Quando ha cominciato lui, Google, i Blog e i social network non c'erano ancora, ma c'è sempre stata l'idea di aiutare le aziende ad utilizzare Internet nel modo migliore per crescere. Potete leggere il suo blog all'indirizzo

www.ConsulenzeWebMarketing.it

persone digitano sui motori di ricerca. Una volta comprese, è fondamentale usare le stesse frasi nel sito e-commerce. Anche se Google diventa sempre più bravo ad indicizzare i contenuti dei siti web per affinità e comprensione del contesto, una frase esatta è sempre una frase esatta e aiuta il posizionamento molto più di una circonlocuzione. Faccio un esempio banale (sono quelli che funzionano meglio): chi sta per sposarsi cerca più “abito da sposa bianco” rispetto ad “abito bianco per matrimonio”. Tra le due, è meglio dunque che il titolo e il contenuto della pagina contenga la frase “abito da sposa bianco”. Ci sono poi altre considerazioni da fare per cui potrebbe essere conveniente utilizzare la frase meno cercata (uno dei motivi è che la concorrenza su quella ricerca è certamente inferiore), ma qui si entra in un argomento – la long tail search – che andrebbe sviscerato in un articolo a parte. Di certo, se nelle pagine vengono utilizzate frasi che nessuno cerca, il sito web non comparirà facilmente nei risultati delle ricerche.

4. Mancanza di un URL “parlante”

Cos'è un URL “parlante”? Ecco un esempio:

<http://www.ilmionegozio.com/ebook/harry-potter-e-il-prigioniero-di-azkaban>.

Come si può notare, nell'indirizzo di questa pagina è compreso il titolo del libro di Harry Potter in vendita sul sito.

Confrontiamolo con un URL “non parlante”

<http://www.ilmionegozio.com/categoria21/codice-articolo741894561>

È molto importante includere in tutti gli indirizzi del negozio on-line le keyword, o frasi, cercate dagli utenti. Questi indirizzi, oltre ad aiutare il motore di ricerca a comprendere di cosa parla la pagina, rendono più facile per l'utente la comprensione di quello che lo aspetta quando clicca sul link.

5. Riempire la pagina di keyword

Questo è l'errore più grave che si potrebbe commettere e l'ho lasciato per ultimo perché rimanga maggiormente impres-

so nella vostra memoria. Sono ancora molte le persone che pensano che, per migliorare la posizione di una pagina sui motori di ricerca, sia sufficiente (o addirittura necessario) ripetere decine di volte le keyword nella pagina in questione. Questa idea non è nuova e, molti anni fa, funzionava. Agli albori del web i motori di ricerca erano piuttosto sempliciotti e, per indicizzare le pagine, non facevano molto più che contare le occorrenze delle parole nella pagina. Se la vostra pagina conteneva cinque volte la parola “scarpe” veniva prima, nei risultati delle ricerche, rispetto ad una pagina che conteneva la stessa parola solo quattro volte. Il difetto del metodo è evidente: ben presto le pagine web si riempirono di ripetizioni di keyword (perché scrivere la parola cinque volte se scrivendola mille volte ho maggiori probabilità di essere trovato?). Fortunatamente non è più così. Anzi: la ripetizione esagerata di keyword (keyword stuffing, in gergo SEO) è un elemento terribilmente penalizzante per la pagina. Anziché aiutare, insomma, il sistema rischia di affossare il sito tra le ultime posizioni di Google ■

LA RIPETIZIONE ESAGERATA
DI KEYWORD È UN ELEMENTO
TERRIBILMENTE PENALIZZANTE
PER LA PAGINA. ANZICHÉ
AIUTARE, INSOMMA, IL SISTEMA
RISCHIA DI AFFOSSARE IL SITO
TRA LE ULTIME POSIZIONI



L'implementazione del Modello Organizzativo previsto dal d.lgs. 231/2001: opportunità di innovazione organizzativa

L'adozione di un Modello Organizzativo costituisce un costo per le società e gli enti ma anche un fattore premiante per le imprese che attraverso tale processo possono ottenere vantaggi anche in termini di incremento del valore del complesso aziendale

I d.lgs. 231 del 2001 ha introdotto una responsabilità diretta delle società e degli enti (denominata "amministrativa", ma sostanzialmente penale) in relazione alla commissione di reati (c.d. "reati-presupposto") da parte di coloro che operano per conto della società.

La responsabilità si verifica se i comportamenti vietati dalla legge che integrano un reato, sono tenuti nell'interesse o vantaggio della società.

I soggetti (autori del reato-presupposto) sono tutte le persone che rivestono funzioni di rappresentanza, amministrazione o direzione dell'ente (o di una sua unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale), o che ne esercitano, anche di fatto, la gestione e il controllo; oppure le persone sottoposte

alla direzione o alla vigilanza dei precedenti.

Il d.lgs. 231/2001 prevede incisive sanzioni pecuniarie e interdittive, (ridotte nel caso di reato "tentato"), che possono essere anticipate, sin dal primo atto di indagine, da misure cautelari quali la sospensione dell'attività, di autorizzazioni o licenze.

È però possibile evitarle, se le società e gli enti hanno adottato ed efficacemente attuato un Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo (c.d. Modello Organizzativo o M.O.G.) idoneo a prevenire la commissione dei reati previsti (tra questi segnaliamo la recente modifica dell'art.25-octies del d.lgs. 231/2001 che ha previsto l'inclusione del reato di autoriciclaggio nel catalogo dei reati rilevanti ai fini della 231).

Possiamo affermare in prima battuta quindi, che l'adozione e l'attuazione di un idoneo Modello Organizzativo è fondamentale, in quanto può fornire al pubblico ministero argomenti sufficienti per l'esclusione della "colpa in/di organizzazione" dell'ente.

In cosa consiste un Modello Organizzativo?

Il M.O.G. è un documento articolato, previsto dal d.lgs. 231/2001, nel quadro più ampio del tema della responsabilità d'impresa, finalizzato alla prevenzione degli specifici reati di cui l'attività dell'ente può essere "occasione". L'efficacia esimente del M.O.G. adottato dipende dal fatto che esso sia idoneo, efficacemente attuato e costantemente aggiornato sulla base delle modifiche legislative e dell'evoluzione dell'attività della società o dell'ente. Il Decreto non fornisce precisi canoni di riferimento, ma solo indicazioni di massima: il M.O.G. deve integrare, o, secondo altra tesi, comprende-

re, il Codice etico.

Secondo la prassi, formatasi anche alla luce delle indicazioni della giurisprudenza e degli approfondimenti degli esperti in materia giuridico-aziendale, la redazione del M.O.G. richiede la mappatura delle attività della società a rischio di commissione di reato (risk assessment), l'analisi delle criticità (gap analysis), la predisposizione di procedure e di protocolli relativi alla gestione delle attività sensibili e alla prevenzione della commissione dei reati-presupposto, nonché la previsione di un idoneo sistema disciplinare.

Il modello deve quindi prevedere, in relazione alla natura e alla dimensione dell'organizzazione nonché al tipo di attività svolta, misure idonee a garantire lo svolgimento dell'attività nel rispetto della legge e a identificare ed eliminare tempestivamente situazioni a rischio; di conseguenza comporta sostanzialmente la formalizzazione o la progettazione di un sistema



Adalberto Costantini

Partner Kore Audit Srl

www.231.koreaudit.com

di controllo idoneo a contrastare efficacemente, cioè a ridurre ad un livello accettabile, i rischi identificati.

Il sistema di controllo interno deve essere costruito secondo metodologie e framework ben precisi. I riferimenti metodologici sono rappresentati dal CoSO Report e dall'Enterprise Risk Management. Tali riferimenti metodologici forniscono normalmente al management delle imprese le più idonee garanzie affinché il sistema messo in campo risponda ai requisiti di: affidabilità, efficacia ed efficienza operativa.

Da un punto di vista strettamente operativo, concentrandosi ad esempio sul reato di autoriciclaggio recentemente introdotto nel catalogo dei reati rilevanti ai fini della 231, occorre considerare se e in che misura i protocolli operativi già definiti ed applicati siano sufficienti alla gestione e prevenzione del rischio di commissione del reato.

A supporto del lavoro di redazione o di adeguamento degli modelli, la presenza di appositi protocolli operativi e flussi informativi relativi alla prevenzione del reato di riciclaggio già formalizzati, possono rappresentare sicuramente un

valido punto di partenza nella predisposizione di precisi protocolli operativi e presidi di controllo connessi al reato di autoriciclaggio.

La nuova mappatura delle attività aziendali volta a identificare le aree e funzioni aziendali maggiormente a rischio di commissione del reato di autoriciclaggio potrà inoltre portare a definire nuovi destinatari dei protocolli operativi già esistenti o di protocolli elaborati ex novo. Sarà infatti necessario individuare tutti i soggetti (apicali e non) i cui comportamenti potrebbero in astratto concretizzare l'autoriciclaggio e che – per questo motivo – sono di fatto attratti nella sfera di applicazione di nuove procedure (o della revisione di procedure esistenti). Nello specifico, può essere considerata una "best practice" approntare dei nuovi protocolli operativi (in alternativa, delle modifiche ai protocolli esistenti) volti a migliorare la trasparenza nelle operazioni finanziarie poste in essere. Deve quindi essere promossa il più possibile la tracciabilità dei flussi finanziari in modo diffuso, in ogni settore o area aziendale interessati dalle prescrizioni dei Modelli Organizzativi ex D.Lgs. 231/2001. La

tracciabilità dei flussi finanziari infatti, pur essendo di per sé non sufficiente alla completa copertura dei rischi connessi al reato di autoriciclaggio, rappresenta un elemento su cui più facilmente innestare procedure di controllo e di verifica di anomalie oltre ad eventuali azioni correttive di comportamenti non rispondenti alle prescrizioni del Modello adottato dall'Ente o dalla Società. Inoltre, una buona procedura sulla tracciabilità dei flussi finanziari favorisce una più immediata identificazione dei responsabili aziendali che hanno determinato l'impiego delle risorse, rendendo più agevole valutare la rispondenza delle condotte poste in essere al sistema di deleghe, ruoli e mansioni definito, che costituisce la base essenziale per la idoneità dei Modelli.

Vantaggi derivanti dall'implementazione di un Modello Organizzativo

In conclusione, occorre sottolineare che l'adozione di un Modello Organizzativo previsto dal d.Lgs. 231/2001 può costituire un fattore premiante per le società e gli enti che attraverso tale processo possono ottenere vantaggi in termini di opportunità di in-

novazione organizzativa e di conseguenza in termini di incremento del valore del complesso aziendale. Tra questi segnaliamo:

- Prima di tutto, come già detto, evitare le sanzioni previste dal Decreto, in caso di commissione di un reato-presupposto da parte di soggetti apicali o subordinati;
- Incrementare di valore del complesso aziendale sia per i migliori risultati concreti che possono essere conseguiti attraverso l'analisi e la mappatura dei processi ed il conseguente recepimento delle best practices, sia per le positive conseguenze della "messa in sicurezza" dell'azienda (i costi delle eventuali misure cautelari e delle sanzioni, in caso di condanna definitiva dell'ente, sarebbero maggiori di quelli richiesti per l'adeguamento al Decreto);
- Accrescere del valore reputazionale della società;
- Aumentare il rating di legalità, che determina agevolazioni in ordine alla concessione di finanziamenti da parte delle pubbliche amministrazioni ed in sede di accesso al credito bancario. ■



Intangibili & Bilancio Integrato: il Valore Nascosto. Nelle PMI.

C'entrano i Consulenti di Management?
Il Convegno del 24 aprile 2015

È una svolta storica nella redazione dei bilanci aziendali: la "comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità".

Essa costituisce l'oggetto profondamente innovativo della [Direttiva 2014/95/UE del 22 ottobre 2014.](#)

Stabilisce infatti che, dal primo gennaio 2017, tutte le imprese che superano i 500 dipendenti debbano redigere il bilancio d'esercizio integrandovi informazioni di carattere "non finanziario e della diversità". Il bilancio così integrato rende più comprensibile il reale valore delle imprese ed esplicita una serie di valori che la normale contabilità non considera.

Un "valore nascosto" fino ad ora: i cosiddetti "intangibile assets", fattori fortemente influenti sulla competitività dell'impresa e sulla permanenza del suo vantaggio competitivo. Sono quegli elementi che vanno sotto la denominazione di "Capitale intellettuale" e che vengono normalmente articolati in:

Capitale relazionale (riconducibile alle relazioni esistenti con soggetti esterni, quali fornitori, clienti, centri di ricerca, stakeholder e, in fin dei conti, alla reputazione);

Capitale umano (la parte di capitale intellettuale che dipende dalle conoscenze e dalle abilità possedute dal personale, dal suo livello di istruzione e di aggiornamento professionale, dal saper fare);

Capitale organizzativo (i valori aziendali, le strategie, la cultura aziendale, il "clima" interno, il saper fare assieme, gli eventuali

brevetti).

Aspetti che oggi sfuggono alla valutazione del valore dell'impresa, ma che sono profondamente incidenti sulla vita e la duratura prosperità dell'impresa. Bene, tutto questo dovrà essere definito e riportato nel bilancio, il "Bilancio Integrato" e che sarà il punto di sintesi coerente fra gli elementi finanziari e quelli fin qui considerati marginalmente nel Bilancio di Responsabilità Sociale dell'impresa e in quello cosiddetto di Sostenibilità Ambientale. Ne rappresenterà un punto di arrivo nella ricognizione del valore dell'impresa più puntuale e più veritiero sulle reali performance della stessa.

Che questo divenga un obbligo per le grandi imprese va benissimo, Apco ritiene, ma che ne siano escluse (non considerate) le piccole e medie non sembra una

LA COMUNICAZIONE
DI INFORMAZIONI
DI CARATTERE NON
FINANZIARIO È UNA
SVOLTA STORICA
NELLA REDAZIONE
DEI BILANCI
AZIENDALI



Giuseppe Bruni
Presidente APCO-CMC



gran cosa. Comprensibile, ma da superare. Anzitutto perché le PMI spesso sono grandi generatrici, inconsapevoli generatrici, di valori immateriali: per loro gli "intangibile" sono "cose normali" e la loro valutazione sfugge all'esplicitazione del valore d'impresa.

Le PMI normalmente non hanno dotazioni concettuali e strumentali adeguate alla messa in luce di tali valori. E quindi a farli valere, ad esempio, con gli Enti finanziatori per la provvista di capitale circolante, d'investimento, o di rischio ch'esso sia.

Apco trova che sia uno degli aspetti sui quali lavorare, da parte dei Consulenti di Management (e non solo di quelli che si interessano di AFC), sia per valorizzare nelle PMI ciò che non lo è in modo adeguato, sia per radicare una consapevole esigenza di conseguimento e sviluppo di tali tipologie di valori, spesso condizionanti una solida generazione dei valori finanziari.

Si contribuirà così a migliorare il contesto economico complessivo (i Consulenti sono una risorsa per la società!) anche su quei versanti meno "finanziari", ma decisamente sostanziali.

Non è poi da trascurare il fatto che questo campo d'azione apre nuove e interessanti prospettive di lavoro per i Consulenti, lavoro produttivo di valore, di ricchezza.

La considerazione dell'appropriatezza del modello di business, l'identificazione e la cura del capitale intellettuale (relazionale, umano, organizzativo) con l'individuazione dei relativi KPI portanti nel business dell'impresa sono terreni di lavoro del Consulente.

Sono queste le ragioni che ci hanno indotto a fare di **"Intangibili & Bilancio Integrato"** l'oggetto di un convegno con la partecipazione, in veste di Relatori, di Personalità di caratura nazionale ed internazionale: Zambon, Girella, Ricotti, Bortolucci che hanno illustrato aspetti specifici del tema.

Infine, per togliere a tutti il dubbio che queste siano "fantasie" di burocrati europei o di filosofi nostrani, la Tavola Rotonda ha reso evidenti aspetti concreti di valore prodotto da questi "intangibile" a proposito di: risorse umane, ambientali, sociali e di propensione all'innovazione tecnologica e organizzativa. ■

A seguire i link video ai singoli interventi, corredati dalle slide, di Stefano Zambon, Laura Girella, Paolo Ricotti, Roberta Bortolucci. Per la Tavola Rotonda, moderata da Elisabetta Tesi, sono presenti i link video agli interventi di Sara Del Lungo, Stefania Gamberini, Alessandro Braidà, Marco Pasquotti, Massimo Negro e Sara Cirone oltre alle conclusioni di Stefano Zambon.

RELATORI



Stefano Zambon

"Il valore nascosto del capitale intellettuale nelle PMI"



Laura Girella

"Esplicitare il valore del capitale intellettuale: un'autostrada per la crescita"



Paolo Ricotti

"La sostenibilità, un grande e reale valore da trascrivere in bilancio"



Roberta Bortolucci

"Il valore nella gestione della diversità"

TAVOLA ROTONDA



Stefania Gamberini



Alessandro Braidà



Sara Cirone



Massimo Negro



Marco Pasquotti



Sara Del Lungo

CONCLUSIONI



Stefano Zambon