



Sommario

1. Editoriale
Definire per crescere
Rita Bonucchi
2. Attualità e futuro della consulenza
alle imprese.
Una conversazione a più voci
6. Attualità e futuro della consulenza
alle imprese
Giorgio Merli
8. Quale nuova leadership
per il consulente di management?
Riflessioni tra amici, ad alta voce
Mario Gibertoni
10. Consulenza di management
ed esigenze di crescita delle imprese
Marco Raimondi
12. Una domanda appropriata
per una risposta adeguata
Filippo Muzi Falconi
13. Una community in cammino
... e si ripensa
Giuseppe Bruni



Rivista bimestrale di APCO, Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Direzione e Organizzazione. Supplemento al n. 8 settembre 2015 di Harvard Business Review Italia. 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. Editore: Strategiqs Edizioni, Nirone 19, 20123 Milano, www.hbritalia.it. Comitato editoriale: Giuseppe Bruni (Direttore editoriale), Andrea Spensieri (Coordinatore del Comitato di Redazione), Carlo Baldassi, Marco Diotalevi, 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

Definire per crescere

Ha ancora senso interrogarsi sulle etichette? In un mondo che va di fretta e non ama l'approfondimento potremmo pensare che non sia così importante fermarsi a riflettere sulle definizioni.

In realtà noi consulenti di management siamo al confine tra tante professionalità e osserviamo da una prospettiva rischiosa quanto privilegiata l'evoluzione dell'approccio delle imprese ai nostri servizi e al nostro posizionamento.

Pensando alla difficoltà con la quale una parte significativa dei nostri colleghi si rapporta al mercato potremmo ritenere oziosa la discussione, abbiamo invece deciso di dedicarle questo numero di Meta, convinti che dietro alle definizioni si celino mutamenti del modello di business e distonie tra codice etico e modalità di remunerazione. Il focus, quindi, è: il termine *consulente di management* definisce e rispetta ancora ciò che la nostra associazione riunisce e la professione che promuove? In altri termini, i nostri consulenti di management possono ancora chiamarsi così, oppure nell'immaginario

e nella quotidianità frenetica delle imprese, i bisogni vengono espressi piuttosto come sviluppo di business? Quali sono i confini della nostra professione?

Se non siamo più solo consulenti di management cosa siamo diventati, allora? I nostri interlocutori nelle imprese cercano oggi qualcosa di profondamente diverso rispetto al passato: non più solo metodologia ma anche risultati, non più solo consiglio ma anche sviluppo. Apriamo qui un primo confronto di idee, altre diverse opinioni si aggiungeranno.

Sviluppo è una parola che abbiamo sentito ricorrere nella nostra discussione, insieme a un'altra, tanto estesa e forse un po' banale: *business*. Ogni volta che la sento mi chiedo come mai nella cultura anglosassone chi fa gli affari è impegnato (*busy*) e invece in latino si preferisce descrivere questo concetto come negazione dell'ozio (*otium/negotium*).

Cosa pensano i consulenti dei nuovi ruoli che ci vengono proposti e che, a una prima analisi, sembrano anche funzionare meglio in termini di redditività? Lo sviluppo di business, l'esplorazione del futuro dei nostri clienti, invece dell'ottimizzazione di processi e strutture che tanto hanno caratterizzato i decenni

scorsi sembrano essere diventati la chiave di volta per il dialogo con i potenziali clienti.

"Evolversi per non estinguersi" è forse un modo troppo semplicistico per descrivere il nostro momento di passaggio, però non è una novità che, non solo in natura, vince non il più forte ma chi meglio si adatta all'ambiente e ai cambiamenti. Siamo certi che chi ha portato in azienda la competenza per arrivare fino a qui ha certamente gli strumenti di analisi per comprendere quali nuovi modelli di business siano necessari per non perdere il passo con la domanda. Di conseguenza sapremo formarci, aggiornarci, gestirci e regolarci anche in un ruolo più complesso rispetto a quello tradizionale. Di certo il nostro codice etico dovrà prendere in esame situazioni e fattispecie che si avvicinano al *service provider* o che da esso vorranno distinguersi. Nuove modalità di remunerazione, in particolare quelle legate ai risultati, richiederanno cautele legali e sistemi di trasparenza molto evoluti.

Forse, da consulente di marketing internazionale, mi chiedo se saremo capaci di comunicare al mondo e al mercato con efficacia questo cambiamento. ■



Editoriale di Rita Bonucchi
Amministratore di Bonucchi e associati srl
e cofounder di Tiger Project Malaysia



Attualità e futuro della consulenza alle imprese

Una conversazione a più voci



Giuseppe Bruni
Presidente APCO



Rita Bonucchi
Amministratore di
Bonucchi e associati
srl e cofounder di Ti-
ger Project Malaysia.



Franco Guazzoni
Partner
Coreconsulting Spa



Francesco D'Aprile
Partner P&D
Consulting
Immediate Past
Chair ICMCI



Giovanni
Sgalambro
Group CIO & Vice
President Change
Management
Datalogic Group

GIUSEPPE BRUNI

Un nuovo dibattito? Sì, e ci interessa molto. Ha a che fare con le prospettive della nostra professione e, prima ancora, riguarda le esigenze di miglioramento della competitività delle imprese in una realtà economica e sociale in profondo cambiamento.

Qual è il ruolo odierno dei consulenti? Di quelli che chiamiamo consulenti di management. L'interrogativo induce ad allargare il campo visivo oltre ciò che è stato prezioso retaggio della consulenza di management: il perseguimento di efficienza ed efficacia dei processi, l'ottimizzazione degli asset,

APCO SENTE L'ESIGENZA DI CHIARIRE QUALE SIA LA DIMENSIONE EVOLUTIVA DELLA CONSULENZA DI MANAGEMENT E QUALI DEBBANO ESSERE LE VESTI, LE CULTURE, LA SPECIFICA PREPARAZIONE E GLI STRUMENTI DEI CONSULENTI DELL'OGGI

il controllo di gestione e molto altro, tutti elementi che continuano a esser

ben necessari, ma oltre i quali occorre potere, sapere e riuscire a guardare, puntando alla loro finalizzazione.

Fantasie di pochi o tema da approfondire, con cui misurarsi da parte di un'associazione professionale qual è Apco?

Temo, come Presidente di Apco, il rischio di attardarci ad un'operatività tutta chiusa all'interno degli ambiti tradizionali della consulenza delle origini mentre il mondo corre.

Molti segnali lasciano intravedere poca attenzione all'evoluzione delle situazioni e quindi al versarsi in altro rispetto agli ambiti tradizionali della



consulenza di management: il trasferimento all'interno delle aziende di culture di ottimale gestione. Ambiti dei quali c'era gran bisogno quando, decenni orsono, poco diffusa era nelle imprese la cultura manageriale fra imprenditori e manager. Culture e prassi da preservare, però senza disattendere l'evoluzione dei bisogni delle aziende, pena l'emarginazione.

Apco non può dunque ignorare l'evoluzione della dimensione professionale indotta dall'evoluzione dell'impresa, né può trascurare ambiti e prospettive di tale evoluzione: per il ruolo sociale e i doveri che ha verso il Paese, le imprese cui deve sovvenire preparando professionisti adeguati, i consulenti che devono poter trovare in Apco i supporti e i canali di professionalizzazione e di opportunità.

Apco non sarà motivo e causa di sclerosi della consulenza alle imprese, essa avverte tutto il dovere di interrogarsi sui bisogni delle imprese, sulla loro evoluzione e sulla loro soluzione per poter orientare l'attenzione, la formazione, l'adeguato supporto ai consulenti dell'oggi e del domani. Ai propri soci e a quelli che lo diventeranno.

Di qui l'esigenza di chiarire quale sia la dimensione evolutiva di ciò che è stata la consulenza di management e, di conseguenza, di quali debbano essere le vesti, le culture, la specifica preparazione e gli strumenti dei consulenti dell'oggi.

Per questo abbiamo voluto dar vita a questo dibattito che si arricchirà poi, su MetaOnline, di altri contributi e di maggiore esplicitazione.

RITA BONUCCHI

L'avviare una riflessione sulla figura e sul ruolo del consulente è tema che dovrebbe impegnarci a fondo. Una riflessione che fa parte dei nostri compiti

associativi è di chiederci in cosa consista il lavoro del consulente di management. Una definizione che inizia a star stretta anche perché alcuni dei miei interlocutori, soprattutto le start up, non usano questo linguaggio. Essi hanno bisogno di sviluppo, non di elementi di razionalizzazione, di ottimizzazione della gestione.

MOLTI SONO I CONSULENTI CHE NON ADERISCONO AD ASSOCIAZIONI CHE POTREBBERO VALORIZZARLI IN QUANTO PROFESSIONISTI DEDITI ALLO SVILUPPO, SUPPORTANDOLI ANCHE NEL LAVORO. SI PENSI SOLO ALLE OPPORTUNITÀ CHE COSTORO AVREBBERO IN UN'ASSOCIAZIONE QUAL È APCO, INTEGRATA NEL NETWORK ICMCI

FRANCO GUAZZONI

Il rischio è che l'esigenza di etichettare il ruolo, la professione sia solo una modalità autoreferenziale, un linguaggio interno all'associazione.

Chi ancora non è partecipe all'associazione fa fatica ad assumere il senso di quel linguaggio che sembrerebbe non riportare all'essenza delle problematiche che oggi il consulente e l'azienda vivono e cercano di risolvere.

La stessa azienda cliente, forse un po' superficialmente, è scarsamente interessata alla definizione del professionista che ha interpellato. Essa spesso non ha chiaro al suo interno quale sia

in effetti il suo problema. È l'appropriatezza del porsi del consulente che crea un buon feeling, predisposizione alla fiducia, premessa per un cammino che giunga alla soluzione.

Per quanto sia inoppugnabile che la definizione di un ruolo è certamente importante, è veicolo di senso e allora l'appropriatezza di tale definizione aiuta a sapere chi è quel soggetto, quel professionista e cosa ci si aspetta da lui. Occorre fare attenzione ad una trattazione un po' intellettuale, elitaria del tema, ma credo che facciamo bene a mettere a fuoco questo aspetto del nostro essere consulenti.

FRANCESCO D'APRILE

Vedo quest'iniziativa di chiarimento organizzata in maniera molto diretta quasi come un'operazione verità, nel senso che cominciamo a partire da quello che si faceva e non si fa più o solo parzialmente, a quello che si fa effettivamente.

Abbiamo attraversato un passato in cui forte era il bisogno di trasferire alle imprese competenze per recuperare efficienza nei processi, costruire organizzazione. Da ciò è stata elaborata una disciplina organica su competenze specifiche, dapprima negli Stati Uniti, e si è strutturata una professione in grado di soddisfare questi bisogni a livello di grandi e di piccole imprese, praticamente in tutte le aree funzionali aziendali. Risorse esterne immesse nell'azienda.

Oggi, dopo quarant'anni, queste competenze sono state assimilate all'interno delle aziende in soluzioni, spesso già modellizzate, con competenze che vengono da Università e Scuole di management. Culture e prassi già largamente acquisite dal management aziendale cui consegue il decrescere del fabbisogno di consulenza di mana-

gement proveniente da professionisti esterni.

Certo, permangono esigenze di ottimizzazione di tutti gli asset aziendali

PARTIRE DALLE ESIGENZE REALI DELLE IMPRESE E ADEGUARE LE COMPETENZE A QUEI BISOGNI, CAMBIARE PER RISPONDERE MEGLIO ALLE MUTATE ESIGENZE DELLE AZIENDE

ed il perseguimento di efficienza ed efficacia dei processi, ma soprattutto emergono oggi i nuovi ed incalzanti bisogni delle imprese: la crescita, l'attitudine a confrontarsi con il rischio del nuovo. Non è gestione, non è "management": è sviluppo. Le grandi banche internazionali usano consulenze per creare opportunità di sviluppo. Sono ormai centinaia se non migliaia i consulenti che lavorano in questa dimensione e milioni di euro sono investiti in questa direzione in tutto il mondo.

C'è chi fa sviluppo commerciale e internazionalizzazione, chi innovazione, chi sviluppo territoriale, chi sviluppo di Start Up, un settore nel quale Apco sta sostenendo con le competenze del professionista lo sviluppo dei nuovi protagonisti dell'intraprendere.

C'è bisogno del superamento del nazionalismo imprenditoriale focalizzando l'impresa allo sviluppo di nuovi mercati, con nuovi orizzonti imprenditoriali collaborativi che pongono il tema della leadership nelle nuove dinamiche organizzative. Alla domanda di tutto questo non corrisponde un'offerta au-

torevole e dichiarata di professionisti che si pongano capaci, abilitati e pronti a supportare queste imprese. Ne consegue la carenza di una diffusa consapevolezza che questo servizio è fruibile e offerto da professionisti adeguati.

Questo, sotto un profilo di business, ma c'è pure un profilo associativo. Molti sono i consulenti che, senza identificarsi nel ruolo del consulente di management, si occupano di questo e non aderiscono ad associazioni che potrebbero farli emergere e valorizzarli in quanto professionisti dediti allo sviluppo e supportarli in quel loro lavoro. Si pensi solo alle opportunità che costoro avrebbero in un'associazione qual è Apco, integrata nel network ICMCI, di ampiezza e capillare articolazione mondiale.

Ebbene, Apco non può trascurare questi consulenti, siano essi soci o meno, anzi, ha bisogno di guardarsi con disincanto, anche tramite i loro occhi e valutare quanto la consulenza alle imprese sia mutata.

È il momento in cui dovremmo allargare con maggiore energia e determinazione lo scenario in cui operiamo, capire perché c'è chi non lavora e altri lavorano molto. Di cosa si interessa chi non lavora e ciò in cui si versa chi molto lavora. Assunto che probabilmente non è un problema di adeguatezza delle competenze: i nostri soci hanno mediamente competenze elevate.

RITA BONUCCHI

L'impressione è che ci sia una ottima saturazione dell'offerta riguardo alle attività orientate al supporto del business, in particolare di quelle finalizzate all'internazionalizzazione con accompagnamento in tutte le sue fasi.

FRANCESCO D'APRILE

Riferendomi alle nuove modalità e finalizzazioni della consulenza alle imprese non mi riferisco solo all'internazionalizzazione, mi pure ai molti altri versanti della consulenza: il supporto all'innovazione, le nuove aree di business con dinamiche totalmente nuove per accedere alle quali giovani meno che trentenni si organizzano con piccole società, sviluppando nuovi progetti, ridefinendo nuovi ambiti di concorrenza. Dinamiche che prescindono dalle gare internazionali legate nuovi modelli di business nei quali si manifestano reali bisogni di supporto consulenziale, ma manca un'offerta di competenze strutturata e appropriata. Mi sembra il riprodursi

MOLTO PIÙ CHE NEL PASSATO SI CHIEDE OGGI AL CONSULENTE DI PORTARE I RISULTATI, DI AVERE UN IMPATTO SULLA CRESCITA

della situazione della certificazione di qualità. Una decina di anni fa avevamo un folto gruppo di consulenti che si proponevano come esperti della certificazione di qualità e c'era una domanda effettiva. Oggi quanti sono a proporsi in quel modo? E chi oggi ne è esperto lo fa coprendo un arco di bisogni più vasto con competenze che vanno ben oltre i sistemi di qualità.

FRANCO GUAZZONI

Abbiamo una serie di consulenti individuali con specializzazioni anche elevate, ma specifiche, essi mancano di quell'approccio multidisciplinare che



copra l'estesa area di bisogni che caratterizzano soprattutto le PMI.

Un limite che le grandi società di consulenza sanno avviare per le imprese medio-grandi, ma che per le imprese medio piccole, stessa ampiezza di bisogni delle grandi, non trova soluzione nella proposta del consulente individuale specialista di un ambito, ma non parte di un aggregato professionale multidisciplinare.

Ne discendono le difficoltà di occupazione dei consulenti di management più fermi nei contenuti tradizionali della disciplina.

Abbiamo bisogno di stimolare all'aggregazione i consulenti individuali affinché abbiano a formarsi gruppi multidisciplinari in cui i consulenti dalle varie competenze "ottimizatrici della gestione" si ritrovino ad affiancare l'impresa con quelli che l'accompagnano oltre: all'internazionalizzazione, all'innovazione, alla differenziazione.

Ma già oggi nella consulenza di management si ritrovano elementi che vanno oltre ciò che qualche anno fa intendevamo consulenza di management.

RITA BONUCCHI

Finché si parla di allargamento delle "practices" ci si ritrova nell'ambito della consulenza tradizionale, quando si investono ambiti e modalità nuove cambiano, oltre alle competenze, molti riferimenti, ad esempio quelle d'ordine etico e contrattuale.

Si pensi solo alla remunerazione a success fee o al coinvolgimento nella compagine sociale. Pur partendo dalla condizione professionale del consulente, scatta l'interrogativo: fin quando si è consulenti e quando ci si ritrova imprenditori? O temporary manager?

FRANCO GUAZZONI

La sensazione che ho è che più diventano diversi i tipi di servizi e le modalità di erogazione fino all'outsourcing in cui ci si fa carico di parte del rischio, cambiando anche

la forma di compenso, è il codice etico che fa da driver proprio perché va al *core* dei comportamenti.

Il cambiamento di prospettiva è impellente: partire dalle esigenze reali delle imprese di questo momento e adeguare le competenze a quei bisogni, nel senso del dover cambiare per rispondere meglio alle mutate esigenze delle aziende.

Significa evoluzione della consulenza e spostamento delle frontiere: quello che ieri era ignoto è diventato noto nel suo porsi come esigenza, molto chiaro concettualmente, ma ancora inespresso nelle soluzioni con le quali farvi fronte, richiede attitudine e competenze diverse: è una prateria ancora tutta da coltivare. Consulenza? Servizi? Fin dove l'una, da dove gli altri?

FRANCESCO D'APRILE

Success fee sul valore generato in ciascuna fase del progetto che può essere scollegato dal tempo impiegato o dalle giornate-uomo dedicate: è un modello di business che va ridisegnato, si deve ridisegnarlo insieme. Credo tuttavia che tutto ciò - che sinteticamente indichiamo quale strategia di sviluppo - rimanga nel perimetro della consulenza e non necessariamente assuma la veste di erogazione di servizi.

Ben sapendo che il mondo dei consulenti è un mondo elastico, si adatta.

Abbiamo necessità di raggiungere una platea più vasta della nostra base associativa, lo si fatto ieri in occasione dell'evento Apco ad Expo: collaborazione con altre associazioni cointeressate. Il risultato? La moltiplicazione dell'interesse contenutistico dell'evento stesso e della partecipazione. Vale anche per le associazioni di professionisti la ricerca del "plus" che deriva da strategie di collaborazione.

GIOVANNI SGALAMBRO

Molto più che nel passato si chiede oggi al

consulente di portare i risultati. Non più solo metodologie di razionalizzazione. Ora ciò che più si chiede ai consulenti è di avere un impatto sulla crescita. Le metodologie devono essere conosciute e possedute dal consulente, le utilizza lui nella nuova veste di facilitatore del business, per una legittimazione che gli deriverà dalla capacità di guidare un gruppo che talvolta ha difficoltà di comunicazione.

Quindi un facilitatore che fa sì che l'intelligenza collettiva aziendale porti i risultati. Altro aspetto oggi rilevante è quello della consulenza sul modello di business: come sviluppare il fatturato dell'azienda, innovando il modo con cui essa compete ed amplia il mercato.

Crescita attraverso l'internazionalizzazione, crescita attraverso l'ampliamento dell'area servizi affiancata prodotto, crescita delle competenze di una consulenza che, soprattutto per le PMI, sa costruire network, alleanze, in un modello di business che ne integri la collaborazione.

Una duplicità di ruolo dato da una consulenza metodologica che rimane importante, ma sullo sfondo, forse un po' superata, e una consulenza che aiuta l'azienda ad arrivare al risultato di fronte a temi complessi, attraverso un consulente facilitatore che mette in rapporto le funzioni aziendali, reali detentrici delle competenze interne che però si parlano poco.

Il tema delle competenze del consulente per la crescita affianca all'esigenza di focalizzazione del modello di business quella di competenze specifiche in tecnologie digitali, in nuovi strumenti che permettono di fare innovazione. Per questo l'estensione dell'interesse di Apco al Chief Innovation Officer e al Chief Digital Officer si manifesta utile ai colleghi e alle imprese nell'uso degli strumenti del modo digitale per rinnovare i modelli di business, d'innovazione, di sviluppo degli asset. ■

Attualità e futuro della consulenza alle imprese

di Giorgio Merli

Negli ultimi due decenni lo scenario competitivo ha rivoluzionato i modelli di business e le modalità competitive delle imprese. Nell'attuale VUCA World (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous) i fattori critici di successo per un'impresa cambiano continuamente ("transient competitive advantages"). Ciò significa che l'organizzazione aziendale deve cambiare i suoi focus competitivi con elevata reattività e proattività quasi... continuamente. Molto frequentemente ciò significa anche cambiare il modello di business. Sarebbe però un errore pensare di modificare continuamente l'impresa attraverso frequenti progetti riorganizzativi. Questo era in effetti quanto i consulenti usavano proporre e fare per le imprese nel recente passato. Una tale proposta consulenziale si dimostra oggi perdente, in quanto le aziende hanno ovviamente dovuto cambiare il loro paradigma di "change management" (nel suo significato letterale, cioè "gestione del cambiamento").

L'evoluzione, su scala molto maggiore, è simile a quella che era avvenuta quando le aziende occidentali dovettero rispondere alla sfida giapponese degli anni 80-90, attivando anch'esse meccanismi organizzativi per il *miglioramento*

OGGI SI TRATTA DI SAPER ATTIVARE NELLE AZIENDE LA CAPACITÀ DI TRASFORMAZIONE CONTINUA IN FUNZIONE DELLE CONTINUE MODIFICAZIONI DELLE PRIORITÀ STRATEGICHE E/O COMPETITIVE E/O CONTINGENTI

continuo. Il ruolo del consulente non fu più quello di progettare e realizzare i miglioramenti aziendali per conto dell'azienda, ma quello di attivare nella stessa azienda le capacità autonome di miglioramento continuo. Analogamente oggi si tratta di saper attivare nelle aziende la capacità di *trasformazione continua* in funzione delle continue modificazioni delle priorità strategiche e/o competitive e/o contingenti (ahimè con interazioni continue tra le stesse). Tale capacità, nel citato scenario VUCA, va espressa su almeno tre livelli: il modello di business, i processi di business/operativi, il processo di management.

Per quanto riguarda il modello di business l'apporto consulenziale deve essere quello di attivare in azienda la capacità di continuo

riallineamento delle attività di business alle nuove catene del valore (peraltro con diverse modalità coesistenti) e ai cambiamenti dei fattori chiave strategici (Dynamic Business Model/Organization).

Per quanto riguarda i processi di business e operativi si tratta di attivare capacità di riallineamento degli stessi ai nuovi modelli di business (di cui sopra) e soprattutto di capacità di *breakthrough* nelle performance che risultano chiave per supportare velocemente il cambiamento dei fattori critici di successo (Dynamic Business Process Alignment).

Per quanto riguarda il processo di management, si tratta a mio avviso della maggior carenza consu-

LE LEVE DI VANTAGGIO COMPETITIVO PER LE IMPRESE RISIEDONO OGGI IN AREE EMERGENTI ALLE QUALI VERRÀ RICONOSCIUTO MAGGIOR VALORE E SULLE QUALI SI POTRANNO FORNIRE VALUE PROPOSITION CONSULENZIALI "PREMIUM PRICE"



lenziale degli ultimi due decenni. Nell'emergente mondo VUCA la consulenza ha continuato a mettere il focus su controllo di gestione, balanced score cards/rewarding systems e programmazione (spesso chiamando addirittura piani strategici dei semplici piani poliennali che altro non erano che budget proiettati nel tempo). Lo ha fatto mantenendo lo stesso management system di riferimento ed innovando solamente alcune metodologie e l'utilizzo delle risorse informatiche (abbiamo informatizzato il modello esistente). Dobbiamo ammettere che il know how consulenziale si è infatti molto concentrato negli ultimi due decenni nell'innovare/migliorare i tradizionali processi di business (Manufacturing, Supply Chain, New Product Development, etc...), trascurando completamente il processo aziendale a mio avviso più importante: il processo gestionale (management process). Invece il

LA CONSULENZA PER ESSERE DI REALE VALORE PER LE IMPRESE DEVE SMETTERLA DI PROMUOVERE E PROPORRE PROGETTI RIORGANIZZATIVI DISPENDIOSI E RISCHIOSI DA RIPETERSI PERIODICAMENTE

come si individuano gli obiettivi, il come si scelgono le priorità, il come se ne fa il deployment, il come si gestisce l'execution e il come si rivede velocemente il tutto in funzione di quanto accade realmente (nel VUCA World è molto difficile prevedere e programmare), costituisce oggi uno dei principali fattori competitivi di un'impresa (Planning and Managing by Priority for Breakthrough Results). A fronte di quanto sopra, io pen-

so che la consulenza, per essere di reale valore per le imprese, debba smetterla di promuovere e proporre progetti riorganizzativi dispendiosi e rischiosi da ripetersi periodicamente e/o quegli approcci che si proponevano di "far vincere l'impresa" semplicemente potenziando a 360° le sue capacità di miglioramento (con programmi/progetti a leva temporale molto elevata e senza focalizzazione sulle priorità di business). Pur non rinnegandone la validità (a parte il fatto che sono diventati di fatto delle commodities), oggi le maggior leve di vantaggio competitivo per le imprese risiedono in quanto sopra descritto. È comunque in queste aree emergenti che verrà riconosciuto maggior valore e si potranno fornire value proposition consulenziali "premium price" (cioè con tariffe giornaliere più elevate) Il resto è ormai commodity... (prova ne sia il crollo delle tariffe consulenziali dell'ultimo decennio). ■



Giorgio Merli, docente presso Università italiane ed estere, autore di più di trenta libri pubblicati in cinque lingue, è attualmente Senior Vice President di Solving Efeso Intl e sta sviluppando progetti strategici presso importanti multinazionali. Precedentemente è stato Presidente dell'Area Consulenza di Confindustria, Country Leader e EMEA Operations Strategy Leader di IBM-BCS, CEO della PricewaterhouseCoopers Consulting, Presidente e CEO della Merli & Partners, Deputy Chairman della Galgano & Associati.



Giorgio Merli
Senior Vice President
Solving Efeso Intl

Quale nuova leadership per il consulente di management? Riflessioni tra amici, ad alta voce

di Mario Gibertoni 

In un contesto di grande variabilità e di grande turbolenza, ovvio interrogarci all'interno della nostra associazione e chiederci ora, ma noi, *consulenti di management*, chi siamo? Ritengo che ogni consulente di management sia, di fatto, potenzialmente un leader, o se si vuole, l'esponente di una borghesia illuminata con precise responsabilità sociali.

Un leader però profondamente diverso rispetto al passato, perché ora deve possedere un insieme di contenuti riscontrabili solo in un profeta e in un condottiero: da un lato, deve vedere attraverso i segnali deboli, quali sono e saranno le necessità future dei nostri clienti e quali saranno le evoluzioni industriali e della società (Industry 4.0?). Dall'altro, deve continuare a essere punto di riferimento, anche psicologico, per gli imprenditori e il suo management, aiutandolo ad attraversare strade che saranno sempre più perigliose e difficili.

Il ruolo di consulente di management, è quindi un nuovo insieme complesso di capacità di visione, di capacità di guida e supporto, che non sono facilmente accumulati in una sola persona. Occorre, in altri termini, saper aggregare antiche competenze, ma avere anche la capacità di guardare oltre la sponda del fiume, imparando a lavo-

rare su temi d'avanguardia e con culture molto diverse rispetto al passato. Oserei dire dobbiamo, noi consulenti di management, abbandonare molte prassi, liturgie, se non ipocrisie, che tuttora impregnano le nostre aziende, per trasformarci tutti in "Principi Rinascimentali".

Per raggiungere questi obiettivi dobbiamo però essere "diversi e moralmente coraggiosi" accettando nuove sfide, consci che ciò che per anni ha costituito il nostro sapere è diventato improvvisamente obsoleto, se non inutile, e che nulla tornerà come prima. Per esprimere meglio questo concetto basti pensare alla Mass Production o alle Sei Sigma, di fronte alle nuove logiche della produzione One To One e dell'Industry 4.0. In sintesi, il consulente di management, deve fare lui stesso un coraggioso Breakthrough del suo sapere, che gli consenta di ritornare a pieno titolo a essere prezioso fertilizzatore e collante, se non punto di riferimento per l'intero sistema imprenditoriale del nostro paese.

È una nuova leadership, quella dei consoli romani, e non la leadership degli imperatori.

Se riflettiamo sul come si forma un processo di leadership, vediamo che si forma sempre attraverso una crescita, attraverso un determinato percorso

IL RUOLO DI CONSULENTE DI MANAGEMENT È UN NUOVO INSIEME COMPLESSO DI CAPACITÀ DI VISIONE, DI GUIDA E DI SUPPORTO CHE NON SONO FACILMENTE ACCUMULATI IN UNA SOLA PERSONA

che spesso appare formale, ma in realtà è sostanziale e che, per quanto ci riguarda, è sovente legato a un vissuto personale e a naturali meccanismi di selezione del mercato. Forti del nostro vissuto professionale, noi tutti Consulenti di Management, in una situazione abbastanza unica e di rilievo per la crescita dell'intero paese, dimentichiamo il valore di appartenenza a un'associazione come APCO, e la sua capacità potenziale di esprimere, insieme, delle nuove eccellenze. APCO, nasce con una formula unica, che è una sua caratteristica, ed è la sua forza vincente, quella dell'aggregazione su base volontaria. Ci si riconosce per identificazione e per condivisione di valori e non c'è vincolo, bensì un'adesione volontaria, una partecipazione volontaria e un mantenimento del vincolo che ci lega attra-



verso canali di accesso che prevedono precisi meccanismi di qualificazione. Il perché di quest'unicità risiede nella nostra storia, nell'essere da sempre portatori di una cultura manageriale che richiede in primis, il confronto e la libertà di idee tra di noi, finalizzata alla ricerca comune dell'eccellenza a favore, non solo dei nostri clienti, ma anche dell'intero tessuto industriale. Se questo è vero in teoria, devo però osservare la mediocrità ampiamente diffusa del mondo della consulenza italiana e/o il tentativo a volte patetico, di molti professionisti di riciclare con nomi nuovi teorie che ormai appartengono al passato. Se la nuova leadership riguarda il singolo socio, APCO, può e deve esprimere una bandiera, attraverso la capacità di aggregazione di nuovi soci, la capacità d'identificazione, e capacità di coesione di tutti noi su valori condivisi. APCO, deve diventare quindi la nostra bandiera, il simbolo dell'appartenenza su cui deve avvenire il fenomeno della reciproca identificazione. Ma attenzione, l'identificazione si fa sulle persone, non si fa mai su entità astratte, il che da a ciascuno di noi delle

responsabilità molto forti e ne dobbiamo essere consapevoli. Il nostro successo futuro, sarà sicuramente dettato dalla capacità di APCO di creare consenso, ma il pensare di avere consenso a priori

APCO DEVE DIVENTARE PER NOI CONSULENTI UNA BANDIERA, SIMBOLO DELL'APPARTENENZA SU CUI SI DEVE FONDARE LA RECIPROCA IDENTIFICAZIONE

sulle azioni è sbagliato. Il consenso deve essere sempre e solo focalizzato sugli obiettivi.

Ecco perché dobbiamo trasformarci in profeti e condottieri.

Il profeta in verità era probabilmente il miglior ascoltatore del popolo, colui al quale tutti andavano a raccontare i loro problemi, le loro angosce, i loro timori e le loro valutazioni; mettendo tutto questo insieme egli riusciva a derivare le necessità e le direzioni verso cui muoversi. Nello stesso tempo il profeta era un

buon condottiero, perché conoscendo la sua gente, conoscendo le difficoltà nelle quali si muoveva, riusciva a individuare le strade attraverso le quali raggiungere la terra promessa. Queste capacità, in misura maggiore o minore, tutti noi consulenti di management, le abbiamo o le possiamo coltivare, ma occorre aprirsi e confrontarsi, perché altrimenti queste capacità ci inaridiscono anziché accrescerci. Ecco perché da alcuni anni la mia società StudioBase, è fortemente impegnata nei viaggi studio all'estero. Per vedere, capire e imparare dai "Best in Class".

Identificazione e appartenenza si fanno su valori e su bandiere. Se i valori sono condivisi, le bandiere possono sventolare. Se le bandiere non sventolano, identificazione e appartenenza degradano molto rapidamente. Credo che tutti noi oggi non abbiamo bisogno di appartenenza, ma di nuova sostanza e di capacità di fare. Se misuriamo le distanze tra ciò che servirebbe al nostro paese per competere, per stare al passo della globalizzazione, dobbiamo veramente avere paura dell'inadeguatezza del mondo della consulenza italiana. ■



Mario Gibertoni
Fondatore Gruppo
StudioBase



Ha iniziato il suo cammino presso la "Fiat OM" dove, lavorando, si è prima diplomato e poi laureato in Economia all'Università di Parma. Dopo un periodo navigando, come ufficiale della Marina Militare, ha ricoperto diversi incarichi in aree tecniche, delle risorse umane e dell'organizzazione presso il Gruppo Fiat, maturando successive esperienze internazionali presso la "Beretta Armi". Ha completato la sua preparazione in Giappone, presso il Kaizen Institute e il Juse (Union of Japanese Scientists and Engineers).

Nel 1983 ha fondato StudioBase, una società di consulenza finalizzata ad aumentare la competitività delle Imprese Italiane. Nel 1985 è diventato Senior Member dell'ASQ (American Society for Quality). Svolge tuttora attività di consulenza e docenza presso importanti aziende e realtà Accademiche, è tra l'altro referente scientifico presso la Business School del Sole 24 Ore (Strategia e Operations) e docente nell'Università San Raffaele (Industrial Design). Autore di libri e di articoli vari pubblicati in riviste specializzate del settore, ha ricevuto numerosi riconoscimenti internazionali.

Consulenza di management ed esigenze di crescita delle imprese

di Marco Raimondi 

Si sostiene che oggi le aziende hanno la priorità di crescere e non più – o almeno molto meno – di essere aiutate a riorganizzarsi, a fare efficienza. Anche se questa idea a me pare un po' troppo semplicisticamente e derivata dalle priorità dell'economia nazionale, possiamo accettare che si tratti per lo meno di una mezza verità. Oggi crescere, dunque, è "fare business" – dicendola anche in modo un po' grezzo – e non tanto "fare riorganizzazione".

È a tutti evidente che il supporto al "fare business" non costituisce certo una novità. Da sempre le aziende hanno perseguito la crescita e la consulenza di management si è occupata anche di dare supporto al "fare business". Va da sé che il termine "management" include ambedue le attività: credo che si possa concordare sul fatto che ciò che è sempre stato chiamato consulenza di management non si limiti a quella pur vastissima area della razionalizzazione o trasformazione interna, ma che comprenda anche l'individuazione e la creazione di opportunità di business, attività che più specificamente richiedono, fra l'altro, competenze di business strategy e marketing strategico

OGGI SI PENSA CHE IL "FARE BUSINESS" POSSA COMPORTARE ANCHE ATTIVITÀ DI TIPO NON ESATTAMENTE CORRISPONDENTE A QUELLE CHE SONO TIPICHE DELLA CONSULENZA DI MANAGEMENT

(ed anche operativo). Sembrerebbe perciò oziosa la domanda sulla natura consulenziale o meno di questa attività. Evidentemente l'interrogativo nasce dal fatto che oggi si pensa che questo "fare business" possa comportare anche attività di tipo non esattamente corrispondente a quelle che sono tipiche della consulenza di management. Qui allora si porrebbe il problema di chiederci - ancora una volta - che cosa sia la consulenza di management e che cosa non lo sia. Per non entrare qui in una lunga disamina dell'argomento, possiamo limitarci a qualche considerazione sul tema del "fare business", cioè il supporto fornito all'azienda per la sua crescita.

Ecco: la crescita. A me pare un termine anche un po' pericoloso. Quale tipo di crescita? Che cosa significa? Che cosa implica o può implicare? Per farla breve, a me pare che il consulente (di management) non debba limitarsi ad apportare contributi per la crescita (intesa come espansione quantitativa), ma – al contempo – anche per lo sviluppo, cioè un insieme di condizioni che possano assicurare che la crescita sia ben assimilata dall'azienda e che sia non-destabilizzante, nonché accertare la coerenza fra la natura, i contenuti, i modi della "crescita" e la strategia aziendale. Crescita più supporto strategico, dunque.

Il supporto alla crescita/sviluppo di una impresa può essere realizzato in diversi modi, spingendosi più o meno in avanti nel processo logico-metodologico che lo caratterizza. Si può immaginare, per comodità di ragionamento, che esistano sei diversi momenti o fasi di tale attività, dall'approccio più generale fino a quello più specifico ed operativo. In ciascuna fase il consulente potrà agire da facilitatore (un ruolo evocato già da altri in questo dibattito), oppure anche da elaboratore/realizzatore diretto.



Ciò che mi sembra importante è stabilire in che cosa debba consistere il contributo di una consulente

IL SUPPORTO ALLA CRESCITA/SVILUPPO DI UNA IMPRESA PUÒ ESSERE REALIZZATO IN DIVERSI MODI, SPINGENDOSI PIÙ O MENO IN AVANTI NEL PROCESSO LOGICO-METODOLOGICO CHE LO CARATTERIZZA

za di management. In altri termini, posto che la sequenza di attività qui sopra riportata non sia troppo sbagliata, ci sono – fra le 6 indicate – attività che non fanno parte della consulenza di management? A me pare che se si accetta l’idea che il consulente di management deve assicurare, oltre alla specifica soluzione operativa di “crescita”, anche le condizioni di “sviluppo” (nel senso detto prima), si debba considerare consulenza di management qualunque attività che includa almeno una delle prime tre. Per cui le attività 4, 5 e 6 (svolte singolarmente oppure

anche tutte e tre), precedute da almeno una delle 3 attività a monte, configurano probabilmente un intervento di consulenza di management. Senza tale supporto a monte non mi pare che esse possano contenere una sufficiente riflessione – e quindi un adeguato contributo all’impresa – sullo “sviluppo” (così come inteso sopra). Esse quindi, a mio avviso, se prese a sé stanti, appaiono piuttosto come una pur molto significativa ed utile attività di “mediazione” commerciale o di business e non una consulenza di management. ■



Laureato alla Bocconi, consulente di management (co-fondatore di alcune società di consulenza) specializzato nelle tematiche di rapporto fra azienda e mercato, già professore incaricato di Marketing presso il Politecnico di Milano e docente presso il Master MIP del Politecnico. È stato Direttore Marketing in importanti aziende internazionali. È autore di libri e articoli, specialmente su temi di marketing e di service management.

 **Marco Raimondi**
Docente Politecnico di Milano

Una domanda appropriata per una risposta adeguata

di Filippo Muzi Falconi 

Credo che la domanda che noi consulenti di management dovremmo sempre porci è “quale ruolo ha oggi il management nell’ambito dell’impresa e quali competenze, attitudini non ha ancora sviluppato appieno per interpretare al meglio questo ruolo? In passato ci siamo, o meglio i consulenti di allora si sono, posti questa domanda e la consulenza di management si è attrezzata per dare le migliori risposte. Ovvero aiutare i manager delle organizzazioni a interpretare al meglio il proprio ruolo e a raggiungere i risultati che venivano loro richiesti.

Credo personalmente che oggi e forse negli ultimi 10/15 anni, ci si sia un po’ seduti sulle soluzioni e sui servizi che i consulenti più “senior” avevano identificato e formalizzato. Ma in questi anni il management delle organizzazioni si trova ad affrontare sfide diverse, in contesti più complessi, con

ritmi di cambiamento elevatissimi. E noi, noi consulenti di management che domande ci poniamo, che risposte stiamo elaborando per supportarli in questo contesto?

Partiamo dalle sfide che i manager si trovano ad affrontare. Certo hanno sempre necessità di fare efficienza, di ottimizzare, di standardizzare i processi. Ma questo ormai lo sanno fare. Ciò che veramente rappresenta una sfida alla quale non sono preparati riguarda:

- la gestione ottimale delle relazioni con il complesso e dinamico sistema di stakeholder
- la valutazione dei rischi e delle variabili che possono avere impatti sul futuro dell’organizzazione
- la guida delle persone in ambienti lavorativi e culturali dove le leve tradizionali non funzionano più
- il ripensamento totale del proprio

business e del proprio modello di business

- la ricerca di innovative forme di partnership

Non si tratta solo di gestione vs sviluppo, si tratta di modalità e processi mentali e decisionali molto diversi da quelli che in passato hanno avuto successo. Credo che all’interno di queste nuove sfide manageriali vada individuato il nuovo linguaggio della consulenza. Il nostro scopo è sempre lo stesso ma le tematiche, le pratiche, i modelli di servizio sono e devono essere molto diverse. Queste sfide valgono anche per noi consulenti di management. Dobbiamo ritrovare quel valore aggiunto che ci ha sempre contraddistinto, quel “sapere” in più rispetto ai nostri clienti. Questo è il nuovo terreno dove svilupparlo. Sulle tematiche tradizionali ne sa più il cliente di noi. ■



Amministratore Delegato di Methodos dal 2009, nei 6 anni precedenti ha ricoperto in Methodos il ruolo di Direttore Generale. Svolge da oltre 30 anni l’attività di consulenza di direzione con particolare focus sul change management sulla cultura organizzativa, sui sistemi di ascolto e misurazione della qualità delle relazioni con gli stakeholder (stakeholder engagement), e sui processi e i sistemi di comunicazione interna e sullo sviluppo delle performance dei senior leadership team. Docente e relatore di Master e corsi in Leadership e Management (Il sole 24 Ore, AIDP, IRI).



Filippo Muzi Falconi
A.D. Methodos SpA



Una community in cammino ... e si ripensa



Giuseppe Bruni
Presidente APCO

Il bisogno di ripensare e ridefinire il ruolo odierno della consulenza si percepisce da tempo e non sembra manchino le idee. Ricchi, infatti, appaiono essere gli spunti di riflessione emersi in questa prima fase del dibattito e diversificati negli approcci.

Così com'è evidente che il problema non è nominalistico (come sarà più moderno chiamarlo questo mestiere oggi?), lo è altrettanto il fatto che ciò che muove gli intervenuti è il tema di come questa professione possa giovare all'impresa, almeno con la stessa utilità dei suoi prestigiosi esordi. Nel contesto odierno, ovviamente, che vede sì accresciuto il patrimonio di competenze del management aziendale, ma anche le complessità di un ambiente economico e sociale che muta velocemente gli stessi paradigmi della competizione. E, con il massimo rispetto degli interessati, non sempre trova l'imprenditore o il management aziendale attrezzati ad affrontarlo.

In tale situazione, forte è la sensazione che anche da parte degli stessi consulenti di management non sempre e non generalizzata sia la percezione dei cambiamenti del contesto in cui

essi operano e limitata, quindi, sia la valutazione della portata di tali mutamenti sulle strategie e sulle dinamiche aziendali.

Pericolosa deriva, frutto perverso dell'autocompiacimento su preziose competenze di un passato importante e utile, ma non più sufficienti ad un presente che vede mutare i principali fattori competitivi e rende obsoleti non tanto quei saperi, certamente ancora indispensabili, ma i professionisti che a quelli pigramente si attardano senza comprendere l'evoluzione dei bisogni dell'impresa in questo nuovo contesto.

Emerge con forza dagli interventi come questo si traduca in una rinuncia, spesso inconsapevole, a quella leadership pertinente e intrinseca al ruolo del consulente che facilita l'approdo dell'azienda ai nuovi fattori della competizione: il decadere di un ruolo che va di pari passo con l'erosione del prestigio del professionista (e del suo compenso): se più non si produce un valore adeguato, perché aspettarsi d'esser interpellati? Verso quali nuove strategie, verso quali nuovi modelli di business può orientarsi il consulente che non comprende la direzione e le connotanti del cambiamento? Di quali nuove culture di management, di quali processi d'innovazione può farsi portatore? Quale consistenza possono avere competenze e strumenti avulsi dal contesto in cui sono chiamati a generare valore?

Due soli fra i temi ai quali Apco ha interessato i consulenti nei primi mesi di quest'anno: la sfida della sostenibilità nelle sue varie declinazioni e l'emersione dei valori non finanziari con la loro espressione nel bilancio integrato,

anche nelle PMI.

Temi che cambiano radicalmente il contesto al quale applicare le competenze del consulente e lo stesso modo di pensare, essere, fare azienda e cioè le modalità della creazione di valore e dell'esprimerlo. Condizioni che inducono mutazione nelle stesse competenze del consulente, non più solo modello astratto a valenza universale, sempre uguale a se stesso perché impiegabile in un recinto concettuale dato, l'azienda concepita in termini avulsi, appunto, dal contesto in cui abbia a svilupparsi.

Comprendere l'evoluzione dei contesti economici e sociali nel tempo, dei bisogni delle imprese, adeguarvi le nuove competenze sono compiti impegnativi e rendere tale processo, come dev'essere, continuativo è "affare" inaffrontabile da parte del singolo professionista. Ancor di più lo è il trovare strade nuove, nuovi rapporti al moltiplicarsi degli stakeholder, nuove opportunità di relazioni di business (attenzione: non mediazioni commerciali) in un sistema ormai globalizzato del quale qualsiasi azienda è parte, cosciente o meno che ne sia.

Irrrinunciabili obiettivi, sia a livello personale, che per l'insieme della community dei consulenti. Obiettivi che tuttavia affrontabili lo divengono se affrontati dalla stessa community nel suo insieme e strutturalmente.

Di qui uno dei compiti costitutivi, essenziali, dell'associazione dei consulenti di management: comprendere l'evolversi dei tempi e i nuovi bisogni delle imprese, giovare del giovabile nella messa a punto delle competenze necessarie, curarne il trasferimento ai professionisti, predisporre gli stru-

menti attraverso i quali le potenzialità delle competenze acquisite possono trovare proficua espressione e le necessità di sviluppo delle aziende concrete risposte.

Ecco allora che l'esser partecipe all'associazione dei consulenti è condizione largamente insostituibile, anche se forse non l'unica, per opporsi all'obsolescenza di ruolo e competenze e per continuare a generare valore.

Non sia qui ritenuto inopportuno ricordare come Apco, ben prima e al di là delle prerogative attribuitele dalla Legge n. 4/2013, abbia continuato ad essere fedele al suo ruolo degli esordi, interpretando l'evoluzione del contesto economico e le nuove sensibilità di società e mercato (ben produttiva, profetica, la scelta di connettersi, 26 anni fa!, al network ICMCI); indagando i bisogni delle aziende; adeguando contenuti e metodi della vita associativa e della formazione dei consulenti; predisponendo nuovi sistemi di relazioni, incluse quelle scaturenti dall'appartenenza al citato network ICMCI con le relative pratiche utilità.

Appare dunque del tutto pertinente, in un dibattito che proseguirà nei prossimi mesi sulla natura evolutiva della consulenza alle imprese, rendere percepibile che alla positiva, per quanto necessariamente astratta, riflessione si affiancano percorribili risposte. Molto prima e molto più di uno scontato spot del presidente dell'associazione, quindi, c'è un messaggio che al proseguire del dibattito va colto: a questa riflessione il contributo di Apco è fattuale, concreto, attuale e forse da approfondire per la possibilità di scorgervi probabili elementi di emblematicità. Per quanto in itinere. ■