

Sommario

1. *Editoriale*
Progettare implementare condividere,
dicono gli imprenditori
Giuseppe Bruni
2. *Intervista a Vito Monti*
azionista e AD di Jey Cole Man
(Andrea Spensieri)
3. *Progettare, implementare,*
partecipare al beneficio
Fabrizio Cellino
4. *Quale futuro del consulente di*
management?
Steven Taylor
5. *Intervista a Mauro Sacchetto AD*
di Marelli Motori spa (Paola B. Manca)
6. *Consulenza di management*
per prendere per la gola i clienti
di Faber Castell
Mariolina Brovelli
7. *Intervista a Gian Paolo Fedrigo*
CEO di Coveme spa (Paola B. Manca)
8. *L'evoluzione della consulenza*
dal punto di vista di una PMI italiana
Sara Cirone
9. *Il consulente deve saper osare*
(Dora Carapellese)
10. *Intervista a Gian Nello Piccoli*
presidente Eurosystem S.p.A.
(Dora Carapellese)
11. *L'internazionalizzazione e qualità*
le peculiarità di un'azienda di oggi
e di domani (Dora Carapellese)

Rivista bimestrale di APCO supplemento online
Proprietario: APCO (Associazione Professionale Italiana
dei Consulenti di Direzione e Organizzazione) apco@
apcoitalia.it, www.apcoitalia.it. Comitato editoriale:
Giuseppe Bruni (Direttore editoriale), Andrea Spensieri
(Coordinatore del Comitato di Redazione), Carlo Baldassi,
Marco Diotalevi, Marco Granelli, Daniela Panariti, Gio-
vanni Sgalambro. Direttore responsabile: Enrico Sassoon.
Registrazione Tribunale Milano n. 217 del 21/3/2005.
Progetto grafico editoriale: Cervelli In Azione

Progettare Implementare Condividere, dicono gli Imprenditori

Attenzione all'autoreferenzialità, ci siamo detti. Dopo la riflessione, tutt'altro che superficiale, condotta dai consulenti sull'edizione di settembre di Meta su come debba configurarsi una consulenza all'altezza dei tempi ci è parso opportuno, ineludibile, conoscere l'opinione degli interessati, Imprenditori e Manager.

Diretti, sintetici, inequivoci i pareri espressi. E utili. Ovvio che la si voglia produttrice di valore – a che altro potrebbe servire la consulenza di management? –, qui però ci si dice che dev'essere di valore duraturo, sì, ma riscontrabile, percepibile anche nel breve. Che la consulenza sia fatta di modelli, certo va bene, ma sia il consulente apportatore di innovazione e l'innovazione riguardi la tecnologia, ce n'è bisogno! Senza dimenticare i processi organizzativi di cui la competitività si nutre in business che sono in perpetuo cambiamento e apportando all'azienda quel "thinking outside the box" che tutti invochiamo, ma che all'interno del "recinto aziendale" è sempre

difficile produrre. Aiuti, egli, a vedere con occhi nuovi il mondo, le sue opportunità, l'azienda stessa in quelle opportunità e aiuti poi a "ri-mappare l'azienda". A ri-mapparla al proprio interno, in rapporto al suo business e ai nuovi, più appropriati modelli d'ingaggio e a riconfigurarla in rapporto al più complessivo sistema di relazioni ch'essa deve affrontare con il crescente e variegato numero di stakeholder che l'evoluzione dei mercati impone. In una relazione con l'azienda e il suo management che facilmente sarà dialettica, tenendo conto del radicamento di culture, prassi, strutture organizzative aziendali che egli ha il compito di aprire al nuovo.

La apra al nuovo con quell'autorevolezza che sa costruire, nell'implementazione del nuovo, condivisione e coesione nel management aziendale. Sottolineano, infatti, gli imprenditori interpellati – ad una voce, in italiano o in inglese che sia – "However people are still the main component to the success of any company and consequently management style, skills, talent and staff improvement should be at the core of any consulting activity." Ben sapendo che è nel successo dell'implementazione del progetto d'innovazione che il consulente potrà creare valore per l'azienda. E tanto mag-

giore sarà il valore, quanto più egli sarà riuscito a trasferire competenze al management aziendale e a creare condivisione e partecipazione al progetto d'innovazione. Ora, per portare innovazione, innovazione nel suo senso più vasto e sui molteplici versanti sui quali è richiesta, in sintonia con un mondo che riconfigura in continuazione le modalità del competere e del collaborare è necessario al consulente un crescente patrimonio di conoscenza che si coniughi con l'abilità di tradurla in competenze. Competenze implementative.

Grande è, a questo fine, il ruolo dell'Associazione dei Consulenti di management. Difficilmente surrogabile nel compito di creare condizioni appropriate ad una nuova figura di consulente, nuova per formazione, sguardo su un mondo in evoluzione, sistema di rapporti, network internazionale di appartenenza. Un'Associazione che costruisce e alimenta tutto ciò, favorendo molti degli aspetti implementativi che l'attività del consulente comporta. Perché è sull'implementazione che il consulente è ingaggiato e misurato. Sì, anche misurato: sempre più viene praticato il compenso a successo come componente crescente della retribuzione professionale, in perfetta coerenza con quanto gli vien chiesto e nel rapporto con il valore prodotto. Una figura professionale qui si delinea che è nelle corde di Apco, con il salto di qualità che necessita. ■



 Giuseppe Bruni
Presidente APCO



Intervista a Vito Monti azionista e AD di Jey Cole Man

di Andrea Spensieri

Intervistiamo Vito Monti, CEO e socio co-fondatore della TWINS SRL da 30 anni proprietaria e distributrice del marchio fashion JEY COLE MAN. www.jeycoleman.com

Dr. Monti qual è l'attuale rapporto tra la sua impresa e il mondo della consulenza di management? Ritene che questa possa essere considerata un utile strumento per svolgimento dell'attività e per lo sviluppo della sua impresa?

«Posso affermare che l'attuale rapporto sia positivo. Con la collaborazione di un consulente di management abbiamo intrapreso un percorso di riorganizzazione e rilancio aziendale che sta procedendo con risultati positivi e secondo i piani inizialmente condivisi, con reciproca soddisfazione. Ritengo pertanto che la consulenza di management possa apportare un valore aggiunto certamente utile allo sviluppo dell'impresa.»

Cosa si aspetta nel momento in cui parte un engagement con un consulente di management?

«Da un consulente di management ci si aspetta in prima battuta la risoluzione delle problematiche che ostano al corretto svolgimento dell'attività dell'impresa e un apporto razionale uti-

PER NOI IL CONSULENTE RIVESTE UN RUOLO DECISIVO E DI STIMOLO CONTINUO PER L'AGGIORNAMENTO DEI NOSTRI RESPONSABILI DI AREA, UN SUPPORTO CONCRETO PER ALZARE IL LIVELLO DELLE COMPETENZE INTERNE

la a ri-mappare la visione aziendale. In secondo luogo, ma in stretta correlazione, ci si attende un decisivo contributo all'espansione e spinta propulsiva del business.»

Nell'attuale congiuntura a Suo avviso quali sono gli elementi su cui si basa la selezione?

«Ci siamo indirizzati verso una figura con comprovato background formativo e professionale nel general management e con profonda conoscenza dell'area AFC. Nell'attuale congiuntura ritengo siano gli elementi chiave, unite a skills personali imprescindibili come

la capacità comunicativa e di gestione delle relazioni in azienda.»

Quale ruolo rivestono e quanto sono importanti le competenze del consulente nel supporto ai manager interni?

«Le competenze del consulente rivestono un ruolo decisivo di supporto e sono importanti come stimolo al continuo aggiornamento dei responsabili di area interni. La funzione di aggiornamento e di supporto ad "alzare il livello" delle competenze rappresenta uno dei fattori critici di successo del rapporto di consulenza.»

Cosa si potrebbe richiedere ad una associazione di professionisti come APCO da sempre impegnata nella formazione dei consulenti di management e che da oggi grazie alla legge 4/2013, essendo riconosciuta dal Ministero per lo Sviluppo Economico è ancora più impegnata su questo fronte?

«Di proseguire nel solco attuale, impegnandosi a fornire alti standard formativi per i propri associati e certificando la qualità dei professionisti secondo i criteri di selezione più alti, offrendo al mercato le competenze specifiche più adeguate in una congiuntura ipercompetitiva come quella attuale.» ■



VITO MONTI
CEO e socio co-fondatore
della TWINS SRL

Vito Monti è CEO e socio co-fondatore della Twins srl e del marchio JCM Jey Cole Man. JCM nasce a Bologna nel 1985 e, da subito, si contraddistingue per la volontà di dar vita ad un look dal carattere deciso e sofisticato capace di coniugare tradizione e modernità. Le collezioni propongono capi, dal formale allo sportswear, che raccontano con sensibilità estetica l'uomo di oggi.





Progettare, implementare, partecipare al beneficio



Fabrizio Cellino
Owner Cellino Group

La volatilità e la turbolenza dei mercati – oggi globalizzati – obbligano le imprese a una continua capacità di adattamento e di trasformazione dei processi e dell'operatività del business. Per gestire la complessità e il cambiamento la consulenza di management serve per garantire performance di business sostenibili; per avere una visione integrata dell'impresa e delle sue variabili principali, intese come: persone, processi e tecnologie. In quest'ottica l'introduzione dell'innovazione tecnologica serve solo se è accompagnata da un ridisegno dei processi in base ai fabbisogni del business.

La consulenza di management viene però spesso vista dagli imprenditori – in particolare dalle PMI – come un ripiego in caso di "fallimento" del manager. Intendo dire che si ritiene che il manager debba essere il consulente della società per cui lavora altrimenti lo stesso non è in grado di assolvere il suo compito. Diverso è l'approccio verso la consulenza su alcuni temi specifici o il Temporary Manager. Nel primo caso intendo ad esempio, servizi consulenziali manageriali quali: la due diligence,

il M&A, il risk management, anziché la consulenza sull'ottimizzazione dei processi produttivi, sulla sicurezza, al continuo aggiornamento legale o a particolari progetti legati ad esempio alla riorganizzazione della logistica. Nel secondo faccio riferimento a carenze temporanee di manager da impiegare su specifici progetti in particolare nelle medie imprese.

Personalmente richiedo ai consulenti di management di favorire il cambiamento,

AI CONSULENTI DI MANAGEMENT CHIEDO DI FAVORIRE IL CAMBIAMENTO, CONCENTRANDO LE ENERGIE SULL'IDENTIFICAZIONE DI QUANTO DEVE ESSERE MODIFICATO: I PROCESSI, IL PORTAFOGLIO, LE COMPETENZE

to, concentrando le energie sull'identificazione di quanto deve essere modificato quali: i processi, il portafoglio, le competenze, per realizzare una vera strategia definita. Ciò esige una modalità di approccio dialettico oltre che analitico, perché spesso sono chiamati a confrontarsi con le strategie promosse internamente che in prima analisi sembrano solide, ma spesso, in realtà, rivelano dei potenziali difetti. Non è sempre agevole convincere di ciò la parte del management interno che magari si è spesa a favore di tali soluzioni.

È sull'implementazione che il consulente è ingaggiato: la capacità di progettare soluzioni è una condizione necessaria ma non sufficiente; il consulente viene valutato principalmente sulla sua capacità di creare i presupposti organizzativi all'attuazione delle scelte per fornirne il valore aggiunto. Infine ritengo apprezzabile le consulenze in cui parte della parcella sia variabile in funzione dei risultati conseguiti dal progetto, anche se comprendo la difficoltà di trovare il corretto metodo di valutazione quantitativa dei risultati effettivamente conseguiti. ■



La CELLINO nasce nel 1950 nel settore della lavorazione della lamiera e negli anni acquisisce un'elevata specializzazione nella produzione di componentistica. La sua attività è rivolta in particolare al mercato del veicolo industriale e del movimento terra ed è specializzata nelle lavorazioni speciali, anche in alluminio e acciai altoresistenziali, e nei prodotti complessi. Oggi il gruppo Cellino, a seguito della partnership con il gruppo CLN, è presente in Italia con stabilimenti in Piemonte e in Campania e all'estero con stabilimenti in India, Polonia e Russia.

Quale futuro del consulente di management?

Leadership specialistica con capacità di pensare fuori dagli schemi e forti competenze digitali



Steven Taylor
Chief Financial Officer
at Powa Technologies



The use of consultants has changed significantly over the last years. Most companies, such as ours, look to consultants for specialist skills and competencies and that can step into a project or issue and deliver immediately.

A proven track record and experience are a MUST. We see consultants as an integral part of the team, hands on as well as advisory. A management consultant today must have clear thought leadership to advise, capable of making the team “think out of the box” in a way that is significant and “practical” – that means “can be achieved” – for the company.

I believe that companies today are more capable of managing their own requirements with staff that are more skilled and qualified, but there is always a need to have an external view that helps the company push its boundaries and see new ways of managing.

On the cost side comparisons between internal and external staff are more frequent given the intense “integration” into the team is required. This implies that generally rates for management consultants are proportionally lower than they used to be in the past. Pricing is consequently a competitive issue when deciding on taking on consultants. Furthermore the use of social media is now one of the major tools when searching for and checking on the experience of potential consultants. An example of this today is the ever increasing transformation to a digital economy. What does this imply for companies, how does this impact their processes and their staff.

This all needs very specific skills sets. However “people” are still the main component to the success of any company and consequently management style, skills, talent and staff improvement should be at the core of any consulting activity. ■

I BELIEVE THAT COMPANIES TODAY ARE MORE CAPABLE OF MANAGING THEIR OWN REQUIREMENTS WITH STAFF THAT ARE MORE SKILLED AND QUALIFIED, BUT THERE IS ALWAYS A NEED TO HAVE AN EXTERNAL VIEW

Steven Taylor ha ricoperto cariche quali Global CFO in MPayMe Ltd (Hong Kong), CEO in The European House Ambrosetti UK, partner e vice president in Ernst & Young Consulting, CFO in Alitalia e Olsy Spa (ex Olivetti)



Intervista a Mauro Sacchetto AD di Marelli Motori spa

di Paola Benedetta Manca

Mauro Sacchetto, AD di Marelli Motori spa, qual è l'attuale rapporto tra la sua impresa e il mondo della consulenza di management?

«È un rapporto discretamente attivo. Cerco di utilizzare il management su progetti specifici per migliorare la cultura esistente in azienda e dare rinforzi e competenze al personale con cui lavoro.»

Ritiene che la consulenza di management possa essere considerata un utile strumento per lo svolgimento dell'attività e per lo sviluppo della sua impresa?

«Sicuramente è uno strumento utile e, come tutti gli strumenti, va usato con proprietà. La consulenza di management deve essere in armonia con le risorse interne, non in sostituzione di queste, e deve servire per accelerare i tempi di lavoro dell'azienda.»

Cosa si aspetta nel momento in cui parte un rapporto di collaborazione con un consulente di management?

«Mi aspetto la comprensione delle te-

matiche e delle problematiche da me sottoposte e che mi proponga una o più soluzioni per risolverle.»

Ci sono dei criteri specifici su cui basa la selezione del consulente di management per la sua azienda?

«Il giusto equilibrio tra qualità e costo è alla base della mia decisione. È molto importante anche il background e le esperienze professionali accumulate dal consulente di management. Infine,

non bisogna assolutamente trascurare il fatto che si deve creare una certa empatia con il consulente, ci dev'essere comprensione reciproca e una chimica che funzioni.»

Quant'è importante il lavoro del consulente di management nel supportare i manager dell'azienda?

«È molto importante. Senza competenze, infatti, si vanifica tutto quanto. Esperienze già vissute e implementate, rendono il lavoro più efficace e ci fanno guadagnare tempo.»

Cosa si potrebbe richiedere ad una associazione di professionisti come Apco (Associazione professionale italiana di consulenti di management), da sempre impegnata nella formazione di queste figure?

«Di affiancare a professionisti che forniscono consulenze teoriche, persone che hanno avuto occasione di implementare le loro conoscenze attraverso esperienze concrete e di vita vissuta in azienda.» ■

**IL RAPPORTO TRA
MARELLI MOTORI SPA
E CONSULENZA DI
MANAGEMENT È UN
RAPPORTO ATTIVO.
UTILIZZO IL MANAGEMENT
SU PROGETTI SPECIFICI PER
MIGLIORARE LA CULTURA
ESISTENTE IN AZIENDA**



in MAURO SACCHETTO
AD Marelli Motori spa

55 anni, laurea in Fisica all'Università di Milano e Master in Business Administration alla Stanford University California. Vasta e qualificata esperienza internazionale in aziende di alto livello in Europa, USA ed Asia, attive nei settori delle Telecomunicazioni, dell'Elettronica, Microelettronica ed ICT. Dal 2014 è Chief Executive Officer di Marelli Motori.



Consulenza di management per prendere per la gola i clienti di Faber Castell



Mariolina Brovelli
Direttore Marketing
Faber Castell Italia



In aziende come la nostra, di forte brand, antica e consolidata storia e forte presenza nei mercati internazionali, la consulenza manageriale, intesa come consulenza strategica, ha spazi di intervento relativi. Forse siamo un po' presuntuosi per il nostro successo, l'alta e riconosciuta qualità dei nostri prodotti, il design dei nostri accessori e l'attenzione costante alle esigenze dei nostri clienti. Di fatto abbiamo quindi qualche pregiudizio sul reale valore che un consulente strategico può dare a chi come noi ha sempre avuto il Cliente come faro e la capacità di risposta alle sue esigenze e attese come obiettivo. D'altra parte spesso la value proposition dei consulenti appare debole perché poco connessa all'incremento di performance sul fatturato che è poi il vero motivo che ci dovrebbe spingere ad investimenti nella consulenza. Spesso ma non sempre. Infatti in alcuni ambiti ci avvaliamo invece della consulenza, per esempio nei temi della comunicazione, promozione e advertising, ambiti nei quali troviamo normalmente dei risultati di alto livello qualitativo. E la scelta è verso consulenti

PER NOI IL VALORE AGGIUNTO DEGLI SPECIALISTI DELLA CONSULENZA È FORTEMENTE CONNESSO ALLA LORO CAPACITÀ DI AIUTARCI A PENSARE IN MODO DIVERSO DALL'ABITUALE. CON IDEE CHE CI CONSENTANO DI CONFRONTARCI, CRESCERE, INNOVARCI E SPERIMENTARE NUOVE STRADE

che mostrano grande sensibilità ai nostri valori etici, forte attenzione al tipo di Cliente al quale noi ci rivolgiamo, concretezza verso i risultati economici che ci attendiamo e comprovata esperienza di successo anche in settori diversi dal nostro. Per noi il valore aggiunto degli

specialisti della consulenza è fortemente connesso alla loro capacità di aiutarci ad essere "out of the box" ed a pensare quindi in modo diverso dall'abituale. Un esempio: abbiamo sviluppato una promozione con un'agenzia dove offriamo una gift box insieme all'acquisto di un nostro strumento di scrittura della collezione di alta gamma Graf von Faber-Castell. Due regali, una penna e una Gourmet Card che offre cene con la formula 2x1 menù in selezionati ristoranti italiani. Un modo accattivante per prendere per la gola i nostri consumatori. Ecco, queste idee ci consentono di confrontarci, crescere, innovarci e sperimentare nuove strade.

Se quindi come clienti dobbiamo avere la mente aperta al nuovo e diverso, la professionalità dei consulenti deve essere caratterizzata da forte propositività sui temi dell'innovazione, credibilità attraverso esempi ed esperienze già fatte con basi di concretezza sull'investimento, reputation che garantisca la professionalità attraverso un buon parco clienti e case history con esiti positivi. L'essere parte anche di un albo professionale o di una Associazione riconosciuta come Apco è certamente un elemento interessante ma solo se la professionalità può essere dimostrata dalla "storia di successo" del singolo consulente. ■

Mariolina Brovelli è Direttore Marketing di Faber Castell Italia. Durante la sua carriera ha costruito una consolidata esperienza nel mondo della comunicazione e del marketing collaborando con agenzie nel settore fashion ad aziende di accessori di lusso, curando clienti quali Swatch Group e Montblanc Italia.

Intervista a Gian Paolo Fedrigo CEO di Coveme spa

di Paola Benedetta Manca

Qual è l'attuale rapporto tra la sua impresa e il mondo della consulenza di management?

«Un rapporto senz'altro proficuo. Ci avvaliamo del lavoro dei consulenti di management su iniziative e progetti specifici, per interventi di cambiamento o per l'introduzione di metodologie e strumentazioni.»

Ritiene che la consulenza di management possa essere considerata un utile strumento per lo svolgimento dell'attività e per lo sviluppo della sua impresa?

«Assolutamente. È una figura importante che può entrare in campo quando è necessario ricorrere a competenze distinte e specifiche, non presenti in azienda nella quotidianità. Può fornire un prezioso contributo esterno, non influenzato dalle peculiarità dell'azienda.»

Cosa si aspetta nel momento in cui parte un rapporto di collaborazione con un consulente di management?

«Che porti un contributo importante al lavoro dell'azienda, riuscendo ad avere una duplice prospettiva. Deve riuscire infatti ad entrare nelle logiche specifiche dell'azienda, con un apporto customizzato e in sintonia con le peculiarità del business. Allo stesso tempo, però, deve esercitare una funzione di terzietà. In sintesi: deve essere "dentro e fuori"»

dall'azienda nello stesso tempo, facendola camminare sulle sue gambe ma trasferendogli anche il suo know-how, in modo che diventi patrimonio aziendale. Il suo lavoro deve rappresentare un'occasione di crescita per l'azienda.»

Ci sono dei criteri specifici su cui basa la selezione del consulente di management per la sua azienda?

«Sì. Il consulente deve essere selezionato in base al caso specifico e alla tipologia di intervento che gli si richiede. Deve avere buone referenze e un bagaglio di esperienze che possano essere coerenti con l'obiettivo da raggiungere. Finora, ho scelto consulenti di management a supporto dello sviluppo di progetti specifici. Occorre perciò che abbiano una cultura affine allo spirito del progetto e che sappiano mettere in campo realtà sinergiche.»

Quant'è importante il lavoro del consulente di management nel supportare i manager dell'azienda?

«Può essere molto importante ma la sua riuscita dipende in gran parte dall'apertura e dalla volontà di ciascuno, all'interno dell'azienda, di farsi aiutare e supportare. I manager devono essere capaci di accogliere una prospettiva diversa, considerando il lavoro del consulente di management come un'occasione per analizzare, da un'altra angolazione, at-

tività svolte e obiettivi perseguiti. Uno stimolo e un'opportunità.

È fondamentale, però, che il consulente accompagni i manager e non si sostituisca ad essi: deve essere un coach, non una stampella.»

Cosa si potrebbe richiedere ad una associazione di professionisti come Apco (Associazione professionale italiana di consulenti di management), da sempre impegnata nella formazione di queste figure?

«Al giorno d'oggi diventa sempre più importante affrontare le problematiche della media impresa italiana che costituisce il tessuto principale dell'industria del Paese. Un consulente deve essere in grado di rendere sempre più forti e integrate, nel sistema italiano, quelle aziende non grosse ma attive nel mercato internazionale, rendendole capaci di utilizzare nuove tecnologie e strumenti ma, allo stesso tempo, di mantenere le loro peculiarità, senza perdere freschezza. Il consulente di management di oggi, inoltre, deve saper parlare il linguaggio delle filiere e dei settori specifici perché il core business di ogni azienda è diverso a seconda del campo in cui opera. Per il consulente, un valore aggiunto è quello di avere un approccio e delle competenze settoriali e specifiche, non generiche.» ■



G. P. FEDRIGO
CEO Coveme spa

Gian Paolo Fedrigo dal settembre 2014 è CEO di Coveme SpA, azienda bolognese nata nel 1965 tra le leader mondiali nel campo del film di poliestere ingegnerizzato. Fedrigo fa parte del board di Palladio Finanziaria e di Nice Spa. Dal 2011 al 2014 è stato CEO di Datalogic Automation e dal 2017 al 2010 di Datalogic Mobile

COVEME
THE VALUE OF INNOVATION



L'evoluzione della consulenza dal punto di vista di una PMI italiana



Sara Cirone
Direttore Generale
e Amministratore
Delegato Stafer S.p.A.



Il mondo del management d'impresa necessita di profondo rinnovamento. Partendo dal presupposto che le aziende non sono semplicemente istituti economici, ma veri e propri "contesti sociali", è possibile contribuire allo sviluppo di un'impresa solamente valorizzando le persone. Qualsiasi cosa si intenda realizzare, in particolare nell'ambito dell'impresa, dev'essere costruita insieme agli altri.

Le aziende, per fare davvero innovazioni, devono avere una priorità: si tratta di una radicale mutazione che coinvolge primariamente il concetto di persona e di lavoro. Le organizzazioni hanno bisogno di comprendere che sono le persone ad essere il vero nucleo di ogni attività e il valore aggiunto dell'impresa che lavora. Questo comporta una responsabilizzazione da parte dei lavoratori che potrebbe essere ben esplicitata, parafrasando un frammento di un famoso discorso di John F. Kennedy, dal motto: "non chiedetevi quello che l'azienda può fare per voi, ma quello che voi potete fare per l'azienda". Ci dev'essere a mio parere alla base della gestione d'impresa uno scambio e una circolarità "energetica".

L'importanza del prodotto o del servizio proposto da un'azienda sarà sempre più

legato al valore immateriale che si genera attorno ad esso. Lavorare su quello che viene definito "intangibile", nella mia esperienza di manager, implica prima di tutto favorire il coinvolgimento delle persone attraverso l'integrazione in azienda di modelli ripresi direttamente dalle scienze sociali. Questo non significa meramente introdurre nel management teorie e concetti, ma al contrario esprimere questa "sensibilità umanista" attraverso l'applicazione di un modello organizzativo specifico che ho elaborato e testato sul campo nel corso di questi anni, e che prevede anche la realizzazione di vere e proprie iniziative e progetti in grado di aumentare nelle persone lo stato di benessere che rappresenta il bene immateriale su cui si fondano le aziende.

All'interno di questo scenario, il consulente dovrà esplicitare all'impresa che essa rappresenta un "sistema sociale" integrato e complesso che fonda la propria identità non solo su indicatori di tipo materiale ma anche di tipo immateriale. Il consulente sarà l'interprete di questa complessità e dovrà fornire al manager strumenti per la comprensione e lo sviluppo del capitale intangibile, è da questo che deriva la capacità di un'azienda di distinguersi dalle

altre e di sentirsi parte del sistema, di saperlo interpretare, coglierlo nei suoi molteplici aspetti, evolvere insieme ad esso e raggiungere i propri obiettivi. Alla luce di questo i consulenti di management assumono il ruolo di facilitatori e innovatori sociali allo stesso tempo. Il valore aggiunto delle aziende viene creato individuando e investendo sui beni intangibili, i quali, in un futuro ormai prossimo, dovranno essere gestiti in ottica strategica e questo rappresenta già il fattore critico per la competitività delle imprese. La creazione del valore aggiunto è nella mia visione in stretta connessione con gli indicatori intangibili che hanno a che fare con il modo di lavorare delle persone: la competenza, la soddisfazione, il modo di relazionarsi delle risorse aziendali sono la vera fonte del vantaggio competitivo di una impresa. È questo che genera vera condivisione e di conseguenza introduce il concetto di «partecipazione attiva» o «partecipazione responsabile». L'impresa è competitiva se prima di tutto lo sono le persone che la compongono: distribuire responsabilità per raggiungere un obiettivo comune rappresenta una fase chiave di questo processo che va oltre l'organizzazione del lavoro ma si integra con competenze di sviluppo

della comunità sociale.

Le aziende sono fatte di cittadini (dipendenti, clienti e fornitori) che risentono del nostro sistema sociale, ed adeguano i loro bisogni di prodotto e di aspettative di vita che sono direttamente collegati nel primo caso alle nuove richieste del mercato e nell'altro ai nuovi bisogni immateriali dei collaboratori. Trovare e realizzare prodotti e servizi innovativi insieme ai nostri stakeholders diventa chiave competitiva. Fare in modo che le persone possano esprimere i loro talenti, le loro capacità e in questo possano trovare un riscontro positivo nella loro vita lavorativa ma anche sociale come cittadini è indispensabile. In questa ottica il dipendente è il cittadino-cliente e svolge un'azione di relazione dentro e fuori l'azienda attraverso il suo apporto partecipato alla vita aziendale come alla vita della comunità in cui vive: la sua progettazione dei prodotti ad esempio sarà sempre più vicina alle esigenze del mercato di cui lui ne rappresenta una parte del suo territorio.

Quello che conta per me è che i collaboratori possano sentirsi liberi: io credo che l'uomo sia libero nel momento in cui esprime il proprio talento. Il vero benessere si raggiunge sentendosi liberi di espri-



mere le proprie capacità. La logica gestionale che sto applicando nell'impresa in cui opero è quella della comunità orizzontale in cui su ogni "cittadino-risorsa" gravano oneri ma spettano anche e soprattutto onori, e che questo possa avvenire facendo riferimento a tutto il territorio dove l'azienda vive e prolifera. Nel mondo del management d'impresa questa comunità ideale può e deve realizzarsi attraverso la condivisione di un orizzonte sociale comune che può essere raggiunto solamente mediante la partecipazione reale di tutti. Se i professionisti di oggi e soprattutto quelli di domani saranno illuminati e sapranno riconoscere che il mondo dell'impresa ha bisogno di un vero e proprio rinnovamento "culturale" in grado di percepire le esigenze di tutti gli stakeholders e rispondere a queste producendo benessere, ma allo stesso tempo suscitando attenzione e responsabilità in ogni persona, solo allora si sarà scardinato quell'obsoleto modo di imporre le cose dall'alto e si sarà affermato invece un processo di coinvolgimento sociale di tipo orizzontale di cui aziende e i loro territori abbisognano e che l'umanità contemporanea e futura reclama. ■

Sara Cirone, laureata in Lettere classiche presso l'Università degli studi di Bologna, Master MBA, Master in Gestione e sviluppo risorse umane, corso di alta formazione in Marketing presso la Facoltà di Scienze politiche di Bologna e un Master Advanced in PNL. Ha iniziato nel 2002 come consulente nella gestione risorse umane e Change management. Alla Stafer Spa di Faenza, prima come Direttore risorse umane, poi Direttore Generale, dal 2009 Amministratore e dal 2011 Amministratore Delegato. Membro del consiglio direttivo di CONFINDUSTRIA Ravenna e dal 2013 coordinatrice della delegazione Emilia Romagna di PLEF (Planet Life Economy Foundation – onlus).

Il consulente deve saper osare

Intervista a Maurizio Giannettino,
Chief Financial Officer di Sentinel Ch. Spa

di Dora Carapellese

Il consulente che applica semplicemente la norma è ormai una figura obsoleta, quello che si richiede è la capacità di indirizzare e orientare la proprietà verso soluzioni innovative e su misura per la realtà aziendale di riferimento.

A cosa serve secondo lei una consulenza?

La consulenza è un valore aggiunto per un'azienda. È un punto di vista esterno, il consulente è informato sulla realtà aziendale e nella sua obiettività deve orientare la proprietà verso direzioni nuove e in linea con la strategia aziendale. La consulenza deve essere anche formativa e deve accompagnare l'azienda nel raggiungimento degli obiettivi.

Cosa significa essere consulenti oggi?

Un consulente deve essere costantemente preparato e aggiornato, la consulenza deve indirizzare l'azienda secondo le richieste di mercato. Deve essere una persona che ascolta e deve essere attenta alle tendenze, deve portare sostanzialmente delle novità. Le consulenze obsolete sono quelle che si ostinano ad occuparsi solo della norma, qualsiasi essa sia, nel senso che il saper applicare la norma è una competenza scontata, il plus che gli si chiede è calarsi nelle specifiche caratteristiche aziendali e di orientare le decisioni dei manager. Orientare e avere anche il coraggio di osare, questa è un'altra caratteristica importante che deve avere il consulente oggi, anche a costo di discutere con la proprietà.

Ci sono delle competenze che secondo lei possono essere esternalizzate con delle consulenze? Quali sono?

Difficile generalizzare, per quanto riguarda la mia azienda, per esempio, direi la parte IT, non sviluppiamo software ma utilizziamo moltissimi applicativi che abbiamo deciso di cercare sul mercato o commissionare a terzi. Ci rivolgiamo all'esterno anche per la selezione delle risorse umane. In sintesi lasciamo fare le cose a chi le sa fare meglio.

Quali sono le competenze che deve avere un consulente?

Per quella che è la mia esperienza e per la posizione che occupo oggi, è indispensabile possedere più competenze

trasversali oltre alla propria specifica. Per esempio la mia conoscenza informatica mi permette di analizzare meglio i dati finanziari, visto che lavoro nell'ambito amministrativo. La trasversalità è un elemento che riguarda un po' tutti, anche i consulenti, da cui mi aspetto una conoscenza informatica di base per esempio, oppure la conoscenza di almeno una lingua se non due. Più ricco è di competenze trasversali più aumenta il suo valore qualitativo. ■



MAURIZIO GIANNETTINO,
Chief Financial Officer di Sentinel Ch. Spa

Occupazione attuale: Sentinel CH. Spa (Development in Vitro Diagnostics in Clinical Chemistry and Molecular Biology) / Chief Financial Officer, Facilities Manager, Safety & Environmental Manager. Occupazione precedente: Microarea Enterprise Solutions Srl gruppo Microarea Spa (Zucchetti Spa) / CEO Chief Executive Officer

Studi: Diploma Istituto Tecnico Commerciale, Istituto Luigi Gonzaga Milano / Corso Economia Aziendale Università Luigi Bocconi / Corso Associazione Nazionale Consulenti del Lavoro / Corso ANAI Associazione Nazionale Amministratori Immobiliari / Corso RSPP Datore di lavoro / Corsi di Team Building e Comunicazione, Primo Soccorso, Soccorritore Laico BLS-DL, Lotta Antincendio Corsi e studi per hobby: Istruttore e Allenatore LND-FIGC CONI, Corso AIS Associazione Italiana Sommelier.

Intervista a Gian Nello Piccoli presidente Eurosystem S.p.A.

Visione allargata e conoscenza approfondita del mercato
le qualità del consulente di oggi

di Dora Carapellese

La consulenza come viene vista da un imprenditore. Quali sono le caratteristiche che si richiedono ad un consulente. In-dubbiamente il mercato è cambiato e con esso tante variabili che hanno creato nuovi paradigmi di pensiero e di azione. Cambiamenti che hanno lasciato indietro diverse caratteristiche legate alla mera operatività a favore di una consulenza che considera una visione e conoscenza del mercato in grado di integrarsi con la strategia a medio e lungo termine dell'azienda.

Come si è evoluta la sua azienda da dieci anni a questa parte?

Si è evoluta in modo significativo. Il mercato è diventato molto più esigente e con molti meno soldi da investire da parte degli imprenditori e da erogare da parte delle banche. Questo ci ha messo nelle condizioni di reagire in un certo modo.

Negli ultimi 5 anni le aziende che si sono difese e si sono strutturate in maniera solida non hanno avuto grossi problemi con la crisi e con le banche. Nel contempo il mercato è cambiato e ci siamo trovati un cliente diverso: più evoluto ed erudito, un cliente che non vuole solo un prodotto ma richiede tante più competenze e tanta professionalità. Una volta si portavano delle soluzioni e il cliente non guardava quanto era spinta quella data soluzione, l'importante era essere nel settore. Adesso, e per i prossimi 3-4 anni, i clienti vogliono consulenza. Una consulenza necessaria soprattutto quando c'è il passaggio generazionale che produce spesso manager scolasticamente più preparati ma che non

sono in grado di prendere decisioni importanti che derivano dall'esperienza, questo è uno di quei momenti in cui il consulente può dare un notevole contributo.

Quali sono le figure professionali nuove che ha attivato in questi anni?

Due anni fa uno dei responsabili amministrativi è andato in pensione ed è stato il momento in cui abbiamo iniziato a ripensare alle caratteristiche del nuovo manager amministrativo, alla luce anche del fatto che eravamo pronti per fare un salto in avanti. Ci siamo anche avvalsi della consulenza della società internazionale PriceWaterhouseCoopers, che ha aiutato l'azienda nella revisione contabile e nella redazione di un business plan triennale certificato. Le trasformazioni le stiamo attivando anche nell'area produzione, servizi e nell'area commerciale. Abbiamo sostituito l'approccio prodotto/cliente con l'approccio cliente/bisogni. Prima andavamo dal cliente con un prodotto da vendere, adesso si cerca di capire qual è l'esigenza nascosta del cliente per potergli offrire una consulenza e infine il prodotto su misura per lui. Stiamo formando le persone affinché imparino questo nuovo approccio, più "di ascolto" verso il cliente, meno commerciale e più consulenziale.

Quali sono gli ambiti di investimento che attiverà nei prossimi tre anni?

Investiremo su nuove linee di business che, a differenza del passato, sono prettamente rivolte al valore aggiunto che si può dare al cliente. La parte fisica del prodotto il cliente può anche comprarla da solo, quello che

dobbiamo dargli è il quid: uno sguardo più ampio e strategico che gli faccia decidere di rivolgersi a noi e che, nel nostro caso, è legato a come integrare quel determinato prodotto nella sua realtà. Per fare questo la persona che si rapporta con il cliente deve essere preparata su tutti i processi aziendali e le attività per poter dare una consulenza allargata. Quindi non viene più fornito solo il prodotto o servizio fine a se stesso, ma tutta una visione intorno che riguarda il mercato di riferimento: questo significa entrare nel contesto del cliente e capire fino in fondo i suoi reali bisogni. Tutti coloro che lavorano qui devono ragionare come un consulente: dal programmatore, all'analista, al project manager e così via.

Cosa si aspetta da un consulente?

Una competenza importante che deve avere il consulente è una visione a 360 gradi. Come dicevo sopra, è fondamentale per dare un servizio che si contestualizzi con il mondo con cui entra in contatto. Da un consulente mi aspetto, dunque, visioni. L'idea strategica del futuro nella mia azienda. Non voglio meri risolutori di problemi, per questo esistono ottimi manager e amministratori che aiutano la proprietà a fare scelte spesso difficili, come eliminare delle risorse, laddove ci sono rapporti duraturi con la direzione o altre motivazioni che lo rendono difficoltoso. Non è questo che mi aspetto da un consulente, bensì che riesca a capire la mia esigenza nascosta, chi mi dipinga una strategia e che mi convinca della bontà di quella strategia: solo così,

in un secondo momento, il consulente può entrare a far parte integrante di un vero progetto di crescita aziendale. ■



G. N. PICCOLI

Presidente
Eurosystem SpA



Gian Nello Piccoli, classe '60, è presidente dell'azienda di consulenza informatica Eurosystem SpA, che ha sede a Treviso, Bergamo e Bologna. Con una lunga esperienza nel ruolo di Direttore Commerciale nel settore dell'Information Technology, Piccoli fonda una delle prime aziende di IT del Triveneto, poi confluita nell'attuale Eurosystem SpA, di cui è socio titolare. Sposato, con una figlia, è un grande appassionato di golf e tecnologia.

L'internazionalizzazione e qualità Le peculiarità di un'azienda di oggi e di domani

Intervista a Paul Muller, Founder e CEO di NISO Biomed

di Dora Carapellese

Un imprenditore prende 1,8 decisioni al secondo e una di queste è proprio quella di un consulente. Quello ideale è colui capace di mettersi in empatia con il cliente per capire fino in fondo quali sono le sue reali esigenze e dargli una vision in chiave strategica, anche nell'ottica del breve e medio periodo

Cosa significa essere imprenditore oggi?

Ne parlo tenendo conto della particolarità del mio caso che è quello di una start up che nasce in un settore di alta tecnologia nel biomedicale.

Sono un appassionato di rugby e in uno sport come questo senza arbitro non si può giocare. Un arbitro di rugby prende 1,8 decisioni al secondo per gestire il gruppo e il gioco. Questa è per me l'immagine dell'imprenditore, nel mio caso specifico faccio un po' di tutto anche il magazzino (ride), ma credo che la caratteristica principale di un imprenditore sia quella di una persona in grado di prendere 1,8 decisioni al secondo, se non di più, e deve saper scegliere e decidere per mandare avanti l'organizzazione guardando la sua squadra e quindi coordinando i lavori in funzione dei risultati e del tempo che si ha disposizione.

Quali sono le figure imprescindibili all'interno di un'azienda?

Le figure chiave che non possono man-

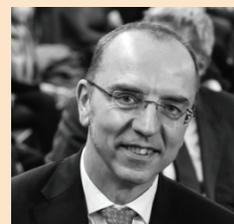
care oltre all'imprenditore sono le classiche: Responsabile della ricerca sviluppo, della produzione e della vendita. Nel nostro caso è anche molto importante la tracciabilità del prodotto e quindi una figura che si occupi del *customer care*. In modo trasversale a tutto questo una figura principe è quella che si occupa della qualità del lavoro, cioè che coordina il modo di lavorare di tutte le figure che intervengono in un processo. La mia esperienza è partita da una posizione privilegiata perché una startup non deve sottostare a processi industriali precostituiti, ci siamo dovuti mettere subito in qualità, perché nel nostro settore abbiamo certificazioni obbligatorie da attivare prima di mettere sul mercato un qualsiasi prodotto biomedicale. Dal primo giorno abbiamo dovuto confrontarci sulla qualità senza avere un pregresso, abbiamo dovuto costruire tutto da zero. Lavorare in qualità è una leva vincente, anche se può sembrare un "già detto", la qualità è quella che ti fa garantire i tempi di gestione, la sicurezza e che ti rende affidabile agli occhi del cliente, per noi è fondamentale.

Quali sono le competenze che l'azienda dovrà acquisire nei prossimi tre anni? Nel nostro caso specifico abbiamo un prodotto che è diretto ad un mercato internazionale, pertanto le competenze che cercheremo saranno orientate per lo più all'internazionalizzazione.

Quale valore dà al consulenza e cosa si aspetta?

Per me la consulenza ha un grande valore se usata bene, personalmente ho sempre avuto un'esperienza molto positiva. La consulenza, a mio avviso, riguarda due livelli: da una parte serve per portare all'azienda competenze specifiche, avanzate, di alto livello e anche molto aggiornate che l'azienda non potrebbe internalizzare per una questione di budget. Dall'altra il consulente ideale deve saper capire la situazione e avere una grande capacità di adattarsi per interpretare al meglio i bisogni dell'azienda. Nella nostra fattispecie nei primi due anni l'azienda doveva capire il funzionamento della qualità dei processi necessari per arrivare ad uno standard adeguato e poter lavorare. Un consulente che si fosse avvicinato vendendomi i suoi servizi, non lo avrei considerato. Il consulente deve avere la grande dote di capire come sei e di cosa hai veramente bisogno per aiutare l'azienda partendo dal livello in cui è. Quello che gli si chiede è una *vision* di strategia aziendale, un contributo professionale anche limitato ad una certa area, che però lui riesce ad interpretare in una logica strategica tarandolo il più possibile sull'azienda.

Una vision che guarda anche al cambiamento che l'azienda può avere nel medio e lungo periodo. ■



PAUL MULLER
Founder e CEO di NISO
Biomed



Nato nel 1967, laurea in Fisica, Master in Management of Innovation, Founder e CEO di NISO Biomed.

Startup in biomed. L'azienda ha sviluppato e ora sta vendendo EndoFaster un dispositivo che esegue l'analisi gastrica in tempo reale durante la gastroscopia.

Attività precedenti: fondatore e Managing Partner di Quantica SGR / Principia SGR. Venture Capital raccolta e gestione di 2 fondi (31M €, 63M €). General Manager di Rete Ventures. Società di trasferimento di tecnologia nel campo della scienza della materia e dell'ingegneria chimica.