

meta

insieme • attraverso • oltre

EDITORIALE

Il fattore "C"



Sembra che il viaggiare sia una caratteristica del consulente. A giugno ho esagerato un po' e nel mio pellegrinare tra Praga, Vienna e diverse città della Cina ho partecipato a due eventi organizzati da ICMCI (International Council of Management Consulting Institute): l'EuroHub a Praga, dove si sono incontrati i rappresentanti delle Associazioni Europee dei Consulenti di Management e l'Asian Pacific Hub a Chongqing (Cina) dove invece c'erano i colleghi delle nazioni asiatiche.

Due eventi così lontani ma con lo stesso comune denominatore: come la consulenza deve reagire in tempi di crisi; quali indicazioni perseguire; quale il valore da generare.

Se le analisi sono state sostanzialmente le stesse e non diverse da quanto leggiamo spesso anche nel nostro Paese, mi ha interessato molto il filo comune emerso nei vari interventi che delineavano alcune vie di uscita, in Europa così come in Asia. Può sintetizzarsi come comune denominatore delle discussioni emerse nei due eventi la forte provocazione lanciata da Alessandro Garofalo, Presidente dell'Agenzia per lo Sviluppo del Trentino, nell'EuroHub di Praga: in un contesto di crisi caratterizzato da disorientamento e incapacità di generare una reazione efficace da parte della maggior parte di imprenditori e top management, "la consulenza ha il dovere di far crescere il livello di imprenditorialità e, più in generale, della qualità imprenditiva del territorio in cui opera". E continuando ha quindi affermato che "le società di consulenza hanno titolo per operare come l'"open lab" richiamato da Richard Florida, già nel 2003, nel suo *"The rise of the new creativity class"* dove vengono enfatizzate le tre T: T come Tecnologia, - la nuova tecnologia verso la tecnologia obsoleta; T come Tolleranza verso la diversità e, infine, T come Talenti, il ruolo dei talenti, delle persone, verso la caduta nella percezione del valore del Company Brand da parte dei clienti.

Consulenza quindi come "open lab" per sostenere la dimensione imprenditiva del territorio in cui opera. Siamo lontani anni luce dalla consulenza su processi, cost reduction o dall'outsourcing.

Se si parla di Tecnologia, nessuno più vende o promuove tools (ricordate il passato?), ma si presta attenzione a modalità efficaci di utilizzo della tecnologia nuova e disponibile, a nuove frontiere perseguibili insieme a nuovi stili di lavoro che impattano sulla vita professionale e privata. C'è bisogno di condivisione e confronto perché nessuno dispone di certezze e tutti

vogliono ascoltare, conoscere. Il consulente ascolta.

T come Tolleranza verso la diversità, di stili professionali e di vita, dei consumatori così come dei partners; le problematiche interculturali condizionano sempre di più i risultati attesi di nuovi progetti così come i ritorni di ingenti investimenti, immobiliari, tecnologici e operativi, già fatti. Si impone di considerare con chiarezza tali problematiche e adottare scelte utili per governarne e gestirne gli effetti. Ma anche qui, prima di tutto in casa, nelle nostre società, nei nostri networks.

I Talenti sono il driver: tutto si giocherà nella disponibilità dei Talenti, sui tempi di sviluppo e sulle capacità di attrarne di nuovi. I fattori attrattivi di Talenti condizioneranno sempre più i modelli organizzativi ed i valori di fondo delle organizzazioni, comprese le società di consulenza. E' crescente la "customizzazione dell'ultimo miglio" da parte delle grandi società di consulenza che scelgono di entrare in rete con professionals radicati sul territorio perché più vicini alle esigenze del cliente che ha commissionato il progetto. Ma come e dove trovarli, come integrarli? Diversi sono pure i bacini da cui attingere: l'incredibile crescita registrata quest'anno nel fatturato e nello sviluppo dei punti vendita all'estero di una azienda italiana operante in un settore maturo come quello dell'abbigliamento, passa attraverso l'inserimento di un nuovo direttore commerciale proveniente da tutt'altro settore. Era leader nell'organizzare viaggi estremi e di avventura nei posti più diversi del pianeta. Massimo Cavallo della "Nicole Fashion Group" racconta divertito: "Non conosco nulla dei nostri prodotti, ma conoscevo molto bene come gestire le persone nelle diverse parti del mondo".

Suggerisco un'ultima variabile indipendente, non inclusa da Richard Florida: il fattore T come Tempo. In periodi di crisi i tempi di reazione sono determinanti. Anche per i consulenti. Se le prime tre T presuppongono tutte capacità di implementazione che - per definizione - richiedono "tempo", è vero anche, dall'altro canto, che... non possiamo permetterci di disporre di tanto tempo. I giochi si fanno subito.

Fuori dal coro, Martha Maznewski, Director dell'MBA Programme dell'IMD di Losanna, trattando della gestione dell'incertezza, enfatizza, tra l'altro, anche la C di Coraggio. Non ha tutti i torti.

Francesco D'Aprile 
Presidente APCO
presidente@apcoitalia.it

Pag II Tavola rotonda Come creare e sviluppare le condizioni per una consulenza innovativa;

Pag III Loccioni: un Gruppo "motivato"; Pag VI La consulenza ed il marketing ai tempi del colera...

Tavola rotonda

Come creare e sviluppare le condizioni per una consulenza innovativa

Rossana Andreini

Il consulente da sempre è agente di innovazione ed oggi, ancor più di ieri, la sua capacità di cogliere i bisogni delle aziende e soddisfarli in modo innovativo rappresenta al contempo un'opportunità e una necessità competitiva. In questa tavola rotonda vengono discusse quattro condizioni fondamentali per far sì che il consulente possa essere mediatore nei processi di innovazione delle imprese. A rispondere cinque consulenti operanti in realtà diverse per dimensione e territorio: Carlo Baldassi (Studio Baldassi), Antonino Caldarella e Natale Inturri (Heva Management), Egidio Pasetto (Coreconsulting), Valeria Sborlino (Butera e partners).

1 Conoscere i bisogni attuali e prospettici dei propri clienti

Conoscere l'azienda, i suoi progetti di sviluppo, i suoi competitor e i fattori chiave per stare nel mercato con successo. Queste sono conoscenze tradizionali che il consulente dovrebbe avere. Quello che va sottolineato è che il consulente non specializzato in un determinato settore può avere problemi a interloquire con il cliente che invece vive nel e del suo settore di business.

Come si fa a conoscere meglio il settore del proprio cliente in modo da potergli presentare gli scenari evolutivi entro cui dare senso alle proposte innovative?



Baldassi: Evidentemente non possiamo essere esperti di ogni settore merceologico e quindi, nel mio caso, cerco di lavorare su due livelli: da una parte mantenere un accettabile grado di informazione sui settori che costituiscono la frequenza maggiore di nostri casi visitando siti web specialistici, iscrivendosi a newsletter, visitando fiere B2B o B2C, attraverso riviste professionali, bazzicando in Università ecc. Dall'altra, per gli altri settori che mi possono capitare, prima di iniziare un nuovo lavoro utilizzo le stesse fonti, sia pure ad un livello meno consolidato. Ma è anche importante farsi 'umilmente' trasferire notizie dal cliente stesso, che certo ne sa più di noi. Farlo parlare ci evita anche di 'scoprire l'acqua calda'...



Caldarella e Inturri: L'analisi e la conoscenza dell'azienda e del business del cliente, secondo noi, è un primo passo, che si compie più consapevolmente se si dispone di ricerche settoriali preliminari che possono essere anche realizzate in house sfruttando la tecnologia web che mette a disposizione a bassissimo costo una quantità di dati e informazioni in continua crescita. La comprensione di come opera il cliente però la maturiamo anche attraverso una vera e propria "discesa in campo", per vedere con i nostri occhi come si svolge il lavoro quotidiano, con quali risorse e professionalità, entro quale contesto ambientale e psicologico. Alla luce dell'esperienza di campo, riusciamo a comporre un quadro di analisi nel quale comprendere le dinamiche del business, sia a livello

lo dell'azienda cliente, sia a livello di contesto (industria, settore, mercato). Concludendo, per conoscere meglio il settore del proprio cliente crediamo occorra prima conoscere molto bene il proprio cliente, anche approfondendo aspetti che all'apparenza poco hanno a che fare con il ruolo e la specialità del consulente, poi inquadrare le caratteristiche salienti del proprio cliente nel più ampio contesto di riferimento, i cui meccanismi possono essere approfonditi con i mezzi della ricerca documentale e la raccolta di dati e informazioni dalla propria rete relazionale, nell'ambito della quale il rapporto di collaborazione anche informale con altri colleghi consulenti, al di là della specialità, può rivelarsi una carta vincente.



Pasetto - Quando feci il corso "il consulente di direzione di Apco, Gigi Guarise definì come framework di competenze del consulente di management: il corpo di teorie, il know how specialistico, i valori, la capacità di relazionare, il contesto. Per quanto riguarda quest'ultimo, si tratta del contesto di tutti gli attori (il consulente, l'impresa, gli stakeholders del consulente e dell'impresa). La conoscenza del settore è quindi una condizione indispensabile. Il livello di tale conoscenza dipende dalla natura della consulenza che viene erogata. Il Consulente di strategia avrà una conoscenza di tutto il territorio su cui opera il cliente in modo dettagliato, il consulente organizzativo avrà la conoscenza dei migliori modelli del settore, il consulente di risorse umane conoscerà le migliori pratiche che lì avvengono.



Sborlino - E' vero che negli ultimi anni si sta assistendo ad una crescente specializzazione per industry della domanda di consulenza. Questo però non credo sia vero per alcune competenze trasversali di tipo "avanzato" che hanno anch'esse una valenza innovativa (dall'area delle risorse umane all'area del customer management, per non citarne che due) e che possono ancora essere "poco sensibili" alle diversità di settore. In ogni caso concordo sul fatto che "parlare il linguaggio" del settore sia sempre indispensabile per stabilire un minimo codice di interlocuzione con i clienti potenziali o reali. Per costruirlo ci sono, a mio giudizio, due strade: quella della conoscenza attraverso l'utilizzo delle molteplici fonti oggi disponibili (dai tools tecnologici a internet agli studi di settore, ai convegni, alla stampa più o meno specializzata) e quella della conoscenza sul campo, quella che si costruisce nel tempo attraverso l'attività consulenziale. E' straordinario quanto si impari da ogni cliente e come quello che si impara aiuti a leggere con nuovi occhi il materiale documentale e a integrare le pur importanti "conoscenze fredde".

2 Conoscere lo stato dell'arte delle soluzioni ai problemi delle imprese

Nelle multinazionali della consulenza esistono banche dati dei progetti e dati di benchmarking mediante cui è possibile assicu-

rare la conoscenza dello stato dell'arte. E gli altri consulenti come possono fare? Come è possibile avere il quadro completo delle soluzioni più avanzate ad un determinato problema per poter evitare di utilizzare come riferimento per la bontà delle proposte il "secondo me"?

Baldassi: Non lo trovo un problema insormontabile.... Dalla mia esperienza spesso mi rendo conto che anche un consulente di un piccolo studio, se utilizza un'adeguata business intelligence, può fornire potenzialmente la medesima qualità di un partner delle Big Five, almeno per quanto riguarda le case study che incontra. Non è quindi il 'secondo me' ma 'in base alle esperienze nostre e di altri colleghi' (oltre che della letteratura) che possiamo fornire un servizio personalizzato ma sperimentato nelle sue linee portanti. Naturalmente la seniority e 'i capelli bianchi' possono aiutare molto.. meglio ancora se supportati da nostri scritti (libri o articoli) che testimoniano che 'ci studiamo su' ogni giorno. Vorrei però sottolineare come oggi di fronte alla crisi penso occorra fornire contributi scientifici di valore strategico e – parallelamente - saper accompagnare il cliente nel suo business quotidiano.

Caldarella e Inturri: "Stare al passo dei tempi" è decisamente uno dei punti critici del consulente singolo e in generale delle piccole strutture di consulenza! Il vantaggio competitivo dei grandi player, secondo noi, risiede soprattutto nella vastità dei progetti affrontati e nell'eterogeneità della clientela. La cooperazione con un network di consulenti specialisti (consorzi, ati, ats, etc...) crediamo possa costituire un validissimo aiuto a uscire dalla routine, partecipando a lavori complessi nei quali l'interazione con specialità diverse sotto un'unica regia che standardizzi le metodologie e stimoli comunicazione e autoapprendimento, serve a condividere soluzioni applicative che scaturiscono da un lavoro di gruppo spesso innovativo e in grado di "fare tendenza". Le occasioni di cooperazione più o meno formale e strutturata, però, vanno stimolate, attraverso azioni di marketing "trasversale" e sistematica ricerca di opportunità progettuali da valutarsi al di là dei confini della propria personale specialità.

Pasetto: E' il solito problema dei piccoli...Se non si fa parte di un network strutturato come una grande azienda della consulenza, dalla mia esperienza, penso occorrono due condizioni, indivisibili tra di loro: una grande capacità di studio individuale, una grande capacità individuale di organizzare network specialistici. Il tutto però con la consapevolezza di poter operare solo su nicchie (di prodotto e mercato), perché la ripetibilità dell'intervento è comunque difficilissima fuori dalle grandi organizzazioni.

Sborlino: Le PMI, che come è noto sono la struttura portante della nostra economia, richiedono spesso un "più" di contestualizzazione e un "più" di originalità", che sono i fattori che costituiscono il punto di forza della consulenza italiana. Questo naturalmente non significa "un fai da te" avulso da una conoscenza delle soluzioni già proposte e magari attuate per rispondere al problema che si sta affrontando. Si tratta però di una conoscenza che è oggi più facilmente accessibile rispetto al passato, non solo per effetto della rete ma anche per via della minore separazione tra il mondo delle grandi multinazionali e il mondo della consulenza individuale o di piccoli gruppi. La partecipazione a grandi progetti pubblici di raggruppamenti che vedono la copresenza di grandi multinazionali, medie e piccole società nazionali o anche locali, singoli professionisti, è stata ed è tuttora una grande palestra di cooperazione e di scambi. Ma anche un'associazione come APCO rappresenta un luogo privilegiato di trasferimento di competenze, di esperienze, di soluzioni "da molti a molti". La partecipazione alla vita associativa permette tra l'altro uno sguardo ampio sullo sviluppo di metodi, soluzioni e approcci.

3 Essere capace di creare soluzioni appropriate, integrando differenziati componenti specialistiche che singolarmente non risolverebbero il problema del cliente.

Ammettendo che il consulente sia dotato di capacità di sistematizzazione e sintesi, come si supera il limite della specializzazione/conoscenza disciplinare, naturale per ogni professionista (anche i generalisti non possono sapere tutto di tutto)?

Baldassi: Questo è un tema sempre delicato. E' ovvio che ogni

L'OPINIONE



Siamo proprio sicuri che strumenti, soluzioni e processi che indirizzano all'analisi delle informazioni migliorino le capacità decisionali e la diffusione delle informazioni all'interno dell'impresa?

Risponde Paolo Piroto, Human Resources Manager di Fischer Italia, azienda leader nel mercato dei sistemi di fissaggio

Parto da una domanda che sfiora l'ingenuità: se le buone decisioni dipendono in maniera così stretta dal fatto di disporre di adeguate informazioni per qualità e quantità, come mai ancora un considerevole numero di organizzazioni si basa ancora sull'intuito, sull'istinto e sull'esperienza personale? Personalmente credo che la barriera non sia di tipo economico, il costo cioè che l'accesso all'informazione comporta, né di tipo tecnologico, cioè la complessità e il bisogno di competenze specialistiche che gli strumenti di business intelligence richiedono.

Anzi, quasi come una provocazione, mi sentirei di affermare che molto spesso le aziende hanno al loro interno un grande patrimonio di informazioni che però non sono capaci di gestire, perché la vera debolezza sta nella fragilità dei processi - se non

nella loro assoluta non definizione - che dovrebbero invece consentire e sostenere l'elaborazione, la classificazione e infine la fruizione utile delle informazioni. In più di qualche occasione ho visto frenetiche attività di alimentazione di sistemi CRM, egregiamente strutturati su più livelli, che nel tempo hanno consentito di accumulare una grande quantità di informazioni sui clienti, sulle loro abitudini di acquisto, sul potenziale che potrebbero esprimere e su molti altri aspetti. Poche volte per la verità ho visto un diffuso e consapevole utilizzo di queste informazioni a supporto dei processi decisionali, da quelli di taglio quotidiano fino a quelli di più alto livello. A mio avviso c'è una sostanziale carenza organizzativa che ostacola il concreto utilizzo di questi sistemi, che spesso diventano grandi scatole che tutti concorrono a riempire ma che pochi, veramente pochi, utilizzano.

Per venire al ruolo della consulenza, in un quadro come questo dovrebbe verificare prima di tutto il livello di maturità organizzativa dell'impresa e, se necessario, promuovere la definizione e la successiva implementazione sul campo dei processi di classificazione e distribuzione delle informazioni, requisito minimo - condizione necessaria e non sufficiente - per il successo di qualsiasi progetto che voglia mettere in condizioni l'azienda di prendere decisioni su basi più consapevoli.

professional consideri i clienti come il suo vero patrimonio e nel contempo non sia un tuttologo. Perciò è per me importantissimo avere accanto un team virtuale di potenziali partner esperti di discipline contigue al mio core business. E' questo un valore dell'associazionismo e della frequentazione abituale della nostra business community. Poi coi colleghi 'che ci somigliano' nello stile di lavoro, ci si deve 'annusare' e sperimentare per tempo, scambiandosi materiali. Perché il lavoro può capitare all'improvviso e bisogna essere pronti. Ritengo in ogni caso che il consulente capoprogetto mantenga la guida delle operazioni e l'interfaccia con il committente.

Caldarella e Inturri: Rispetto a questo punto sono due gli "atteggiamenti" su cui puntiamo: ricerca sistematica di opportunità di cooperazione con altri colleghi, più o meno formale e strutturata, ma sostanziale; metodologie, tecniche e strumenti di gestione "neutri", applicabili cioè al di là della "qualità" dei problemi e delle specialità. D'altra parte però la soddisfazione del cliente, secondo noi, non può più essere considerata alla luce del mero raggiungimento di un "obiettivo esplicito", ma sempre più spesso si spinge oltre, anche quando il cliente stesso non ne è consapevole. Oggi cerchiamo di non fermarci al perseguimento delle attese che il cliente ha manifestato in modo esplicito e/o formale, ma di andare verso un livello meno definito, ma ben più sfidante. Il problema è la creazione di "valore aggiunto", dove "aggiunto" è la qualificazione di un "oltre le attese" che non è codificato e forse non può esserlo. Tutto questo difficilmente si realizza mediante la "tuttologia" o il ricorso alle proprie esclusive competenze, per quanto esse possano essere ampie e profonde. Bisogna sempre più attrezzarsi per saper gestire un processo di analisi prima e integrazione di "specialismi" dopo, creando, gestendo e sviluppando il progetto con una vision che metta a fuoco gli obiettivi espliciti e quelli impliciti.

Pasetto: Ci risiamo...La risposta è saper organizzare un network. La rete salverà il singolo consulente o la piccola impresa di consulenza. Se non si è capaci di fare rete e di organizzarla e meglio cambiare mestiere.

Sborlino: Io penso che anche in questo caso ritorni il tema della molteplicità di ruoli e di figure che sta sotto il nome di consulente di management. Molto dipende anche dal cliente: se il mio interlocutore è un imprenditore avrò bisogno di una visione e di una capacità generalista molto maggiore del caso in cui il mio cliente sia un dirigente di funzione. Il generalista comunque non va mai confuso col tuttologo. Il consulente generalista è un consulente che ha e mantiene una sua specializzazione forte, ma la sa inserire in una visione generale dell'impresa e la sa far interagire efficacemente con altre specializzazioni portate da altri attori, interni o esterni. Inteso in questo modo, il generalismo capace non è un punto di partenza, ma si costruisce nel tempo attraverso la progressiva contaminazione con altre specializzazioni, nello studio e sul campo.

4 Saper convincere il cliente della bontà delle proprie proposte anche di quelle meno usuali o prevedibili: il cliente chiede soluzioni appropriate, non necessariamente innovative.

Come si fa a valorizzare agli occhi del cliente soluzioni delle quali potrebbero non esservi esperienze precedenti nel mercato (proprio perché innovative)?

Baldassi: Ritengo che un'impresa (soprattutto pmi) deve in

generale concentrarsi per l'80% sul core business e diventare eccellente in questo. Il restante 20% deve essere sperimentazione e ricerca di Oceani Blu, cioè potenziali ambiti di mercato ancora non espressi. Inoltre aiutare l'azienda-cliente a riesaminare criticamente i tentativi di innovazione che essa aveva sviluppato in passato può costituire già un percorso motivazionale; portare case study di settori comparabili aiuta sempre. Dato che il nostro ambito sono le pmi, mi capita anche di proporre al cliente di visitare assieme un Science Park o una fiera B2B di settori limitrofi al suo per ricavarne benchmarking. Sono tutte modalità 'visive' e non 'astratte' di far vedere che il mondo è più grande. Così il consulente viene percepito come change manager ma senza fumosità.

Caldarella e Inturri: E se facessimo un po' di autocritica? Molte spesso infatti proposte innovative non superano il vaglio del cliente anche perché noi consulenti non riusciamo a comunicarle e farle apprezzare. Quindi attenzione tanto più alta a tutti gli aspetti relazionali con il cliente quanto più innovativa e/o articolata è la proposta e tanto più delicato è il problema da affrontare!! In secondo luogo, l'innovatività più difficile da vendere è quella che sfugge allo stato dell'arte e alle esperienze dirette e indirette del cliente. Vorremmo però sottolineare che applicare soluzioni d'avanguardia è certo un carattere distintivo e un'importante leva competitiva del consulente moderno, ma se non accompagnato da continua revisione critica crediamo possa condurre a cadere in alcuni pericolosi trabocchetti. Bisogna quindi essere in grado di eseguire un'accurata ed equilibrata valutazione dei rischi della propria proposta, ben oltre le facili apparenze. Comunque in gioco non c'è solo la capacità del consulente di convincere il cliente, ma anche la "cultura e sensibilità del cambiamento" dello stesso cliente, senza tralasciare la ponderazione delle resistenze organizzative al cambiamento. Innovazione e cambiamento non sono solo correlate, spesso coincidono.

Pasetto: Rispondo molto brevemente ma con fermezza su questo punto: il massimo della seniority del consulente è saper interpretare il bisogno del cliente. Quando si è interpretato bene il bisogno e si è condiviso, non esiste intervento innovativo che l'imprenditore non accetti. Forse il problema è opposto: spesso l'imprenditore chiede un intervento che sia esclusivo e, come tale, innovativo

Sborlino: Io credo che non sia possibile rispondere a questa domanda perché tocca proprio il nucleo vivo del rapporto che lega consulente e cliente. Su quali elementi si costruisce e si definisce questo rapporto dipende da entrambi gli attori, e non dal solo consulente. Se è vero che ogni consulente tende a riproporre le proprie routine comportamentali, il consulente efficace è quello che le sa adattare alla specifica relazione con lo specifico cliente. Il riferimento a esperienze nazionali o internazionali è molto importante e addirittura decisivo per alcuni clienti, ma lo è molto meno per altri che accettano la sfida dell'innovazione. Certo soprattutto in questi casi la proposta deve avere dei razionali molto forti che spetta al consulente mettere in luce. Ma c'è un altro fattore a mio parere molto importante ed è la capacità che il consulente deve avere, di costruire analogie, di estrarre da esperienze magari lontane dalla soluzione che si sta proponendo degli elementi utili di riferimento e di farli percepire al cliente. Il consulente capace sa cogliere da molte e diverse esperienze i fili comuni e li rende disponibili e accessibili ai suoi clienti.

Loccioni: un Gruppo “motivato”

La capacità di garantire quell'innovazione che il mercato richiede passa dalla centralità delle persone e dallo sviluppo delle loro competenze e relazioni. Un'impresa all'avanguardia raccontata dal suo fondatore

Rossana Andreini

Il Gruppo Loccioni (www.loccioni.com) basa dal '68, anno di fondazione, la sua strategia di sviluppo su una costante ricerca di innovazione e miglioramento continuo. Ecco come Enrico Loccioni ci descrive la sua impresa: “un sistema dove l'innovazione è un comportamento cioè è l'atteggiamento delle persone a lavorare in una forma diversa in cui ognuno deve metterci del suo. E di questo mi sono reso conto nel 1985 quando ho capito che avevo bisogno di persone più preparate di me e di tutti quelli presenti nel Gruppo a quell'epoca, per cogliere nuove opportunità sul mercato internazionale. Frequentando inoltre alcuni corsi di formazione manageriale, allora tenuti da Riccardo Varvelli e Maria Ludovica Lombardi, che ancora oggi mi affiancano nello sviluppo dell'impresa, ho capito che dovevo passare da una gestione del lavoro a una gestione della motivazione”. Il Gruppo Loccioni ama definirsi una “sartoria tecnologica” che opera in sinergia con Università e Centri di Ricerca nello sviluppo e realizzazione di sistemi “chiavi in mano”, ad alto contenuto tecnologico, per l'industria, i servizi e la pubblica amministrazione. Il Gruppo integra le sue competenze (misura e controllo qualità, automazione, infrastrutture di rete, energia e service) su diversi settori tra cui automotive, elettrodomestici, ambiente, agroalimentare, sanità, manifatturiero, pubblica amministrazione. “L'aspetto di innovazione tecnologica, sottolinea Loccioni, è forse quello più intrinseco per una realtà come la nostra che offre soluzioni che devono ovviare a sprechi e mancanza di qualità; gli aspetti invece più difficili, su cui ci concentriamo da sempre e che ritengo vincenti, sono lo sviluppo di un modello a rete, sia interno sia esterno all'impresa, e l'attenzione alla crescita professionale e umana dei nostri collaboratori”. Innovazione quindi declinata attraverso la centralità della persona, della risorsa umana, nei confronti dei propri collaboratori così come nella relazione con clienti e fornitori per fare rete. Il modello a rete, alla base del processo di innovazione e sviluppo del Gruppo Loccioni, prevede che i diversi soggetti abbiano una visione condivisa di obiettivi e valori, che si concretizza poi nel disegno organizzativo, relazionale e di innovazione di prodotto/processo. E su questo presupposto Loccioni ha recentemente sviluppato la Leaf Community (Life, Energy and Future), la prima comunità ecosostenibile in Italia dove si vive in una casa a zero emissioni di CO₂, ci si muove con mezzi elettrici o ad idrogeno, si portano i bambini in una scuola ad energia solare e si lavora in edifici ecocompatibili con fonti energetiche rinnovabili e al cui interno sorge la nuova sede per la ricerca e l'innovazione del Gruppo Loccioni, un laboratorio aperto per la sperimentazione di tecnologie innovative per la sostenibilità. “La Leaf Community, spiega Loccioni, è un pro-

getto che vuole testimoniare come si possano ascoltare le esigenze dell'efficienza e del risparmio energetico trasformandole in un'opportunità, averlo realizzato prima noi ed averlo reso disponibile a tutti i clienti, collaboratori, fornitori significa disporre di una leadership di opinione ed essere anticipatori”. Il secondo snodo è l'innovazione nella gestione dei collaboratori perché, secondo Loccioni, “l'impresa è il luogo ideale dove l'individuo può crescere, sia come persona sia come “intraprenditore”. E questa convinzione ha delineato un modo particolare di seguire i collaboratori “prima”, “durante” e “dopo” l'assunzione. “Esiste tutto un percorso per motivare le persone, spiega Loccioni, che non sono più dipendenti ma collaboratori, perché si presuppone che tutti insieme lavoriamo per lo stesso obiettivo”. Per questo da qualche anno è stata allestita nel Gruppo una zona, chiamata Bluzone, dedicata all'ospitalità degli studenti al fine di aiutarli a capire come sta evolvendo il mondo del lavoro e come loro possono entrarvi mantenendo fede ai propri sogni e alle proprie inclinazioni. Per il “dopo” sono state avviate attività di spin off ovvero il progetto “Avvia l'impresa” che permette ai collaboratori del Gruppo che ne fanno richiesta, di avviare un'impresa in una logica di “incubatore”. La filosofia è quella di non disperdere il patrimonio di conoscenze e di competenze che si è formato nel corso del tempo, ma di valorizzarlo tramite la logica a rete di imprese che operano nella stessa area. E i consulenti nel Gruppo Loccioni? “Ne abbiamo assoluto bisogno e anche in questo ambito abbiamo individuato il progetto Silverzone per i cosiddetti “consulenti amici” cioè quelle persone che hanno una motivazione propria. Non fanno i consulenti per professione ma hanno fatto una loro carriera professionale e adesso dopo i 65 anni hanno il piacere di collaborare e trasferire le proprie competenze ai giovani disponibili ad ascoltare la loro storia. Gli altri consulenti sono invece “i professionali” dove troviamo chi si inserisce nel gruppo e chi invece offre solo un servizio professionale. Io credo che nell'impresa il ruolo del consulente debba essere valorizzato, perché il consulente può essere un osservatore importante se è coinvolto e se viene coinvolto. Oggi ci troviamo però di fronte a un'offerta eccessiva, polverizzata e poco specializzata, a cui si aggiunge una scarsa capacità di marketing verso i clienti da parte dei consulenti stessi”. La sintesi del pensiero di Loccioni la possiamo trovare in queste parole conclusive: “Molte volte non vediamo più la foresta perché siamo tra gli alberi; qualche volta uscire dalla foresta fa bene. Questo significa che se le persone sono coloro che producono i risultati e non ce ne occupa adeguatamente, prima o poi verranno meno anche i risultati”.



Enrico Loccioni
presidente e fondatore
del Gruppo Loccioni

IL GRUPPO LOCCIONI

300 collaboratori, 60% diplomati, 40% laureati, 33 anni età media | 50 milioni € di fatturato, 43 Paesi di esportazione | 4% del fatturato investito in R&S, 11 brevetti su progetti di ricerca | 7% del costo del personale dedicato alla formazione, 7000 ore di formazione annue, 600 studenti ospitati in orientamento ogni anno | 4 reti di impresa: Nexus (per accrescere la cultura d'impresa) Netpeople (per integrare competenze e know how di imprese) Crossworlds (per promuovere l'innovazione con il trasferimento tecnologico dall'automotive verso altri mondi) U-net (rete con Università ed Istituti di ricerca), 1 libro “Competenze organizzative nella media impresa: il caso Loccioni” (Ed. FrancoAngeli)

La consulenza ed il marketing ai tempi del colera...

a cura di **Marco Granelli**



Sta crollando tutto! Siamo veramente di fronte ad una rivoluzione in piena regola! Praticamente quasi tutto ciò in cui credevamo (o meglio in cui ci facevamo credere..) si sta rivelando una bufala! Non ci sono più soldi, non c'è più futuro (era già un po' che ve lo dicevo che il futuro non è più quello di una volta..) impazziscono le valute e le materie prime, siamo di fronte ad un periodo ad interessi zero, milioni di persone si vedono improvvisamente ridotte (o tagliate completamente..) le buste paga, molte aziende si trovano di colpo senza più un ordine in mano, i clienti impazziscono, le banche, dopo averci detto per anni come dovevano essere i nostri bilanci, non riescono a far quadrare i loro (questo è veramente il massimo...), insomma, se non fosse drammatico sarebbe veramente irriverente.

Come può il consulente essere di sostegno alle aziende in questi momenti? Quale supporto può fornire l'azione di marketing alle aziende per resistere all'ondata di crisi e per rispondere con efficacia e quindi, attraverso percorsi magari difficili, favorire il recupero di un nuovo posizionamento sostenibile?

Ne parliamo oggi con qualcuno che ne ha risolte veramente tante di situazioni difficili, un consulente, un formatore, un coach che da anni viene considerato un faro nella gestione delle vendite e del marketing: Mario Silvano (*) www.silvanoconsulting.it.

Allora Mario, quali proposte hai da farci?

“Grazie Marco per l'invito a questa conversazione pubblica; si qualcosa sta cambiando, molti aspetti all'interno dell'azienda stanno o dovranno cambiare. Personalmente mi occupo di marketing e vendite e perciò, dal mio punto di vista consiglio di riflettere su queste sei considerazioni: 1. la concorrenza cresce con prodotti sempre più somiglianti e prezzi fortemente competitivi; 2. il cliente è sempre più informato, più esigente e...meno fedele; 3. la difesa del prezzo è sempre più difficile; 4. emergono modalità di acquisto diverse da parte del cliente (e-mail, telemarketing, fax, siti web, marketing diretto); 5. è sempre più difficile acquisire nuovi clienti; 6. peggiora la solvibilità dei clienti ed è necessario un crescente controllo.”

Beh, niente male come analisi di fondo, mi pare ci siano

abbastanza argomenti per metterci al lavoro e affrontare il cambiamento; ma tu Mario, dopo questa lucida focalizzazione, cosa proponi come action plan?

“Io credo che per gestire il cambiamento (attraverso un piano strutturato..) sia necessario lavorare su alcuni ambiti. Innanzitutto è necessario introdurre in azienda il Metodo Coaching, ovvero chi dirige, il capo, deve essere un Coach, un allenatore. Poi è necessario incrementare il livello di consapevolezza dei propri collaboratori e ciò ritengo sia raggiungibile attraverso un Piano di Autovalutazione che loro stessi devono compilare. Inoltre al termine di ogni seminario o riunione, i partecipanti devono predisporre un Piano di Azione e consegnarlo ai loro diretti responsabili. Si deve quindi portare sul campo il piano di azione per attivare il learning by doing. In conclusione attivare sempre momenti di analisi e verifica dei risultati per meditare sulla correlazione tra piano originario e risultati conseguiti.”

Senti Mario, sei famoso per le tue capacità di galvanizzare i partecipanti ai tuoi seminari, dacci qualche concetto su cui meditare, in chiusura.

“Mi vengono in mente alcune frasi di personaggi che considero importanti:

Se continui a fare quello che hai sempre fatto resti dove sei (B. Triujlio – Coach NCR – Dayton Usa)

Follia è fare sempre la stessa cosa, aspettandosi risultati diversi (A. Einstein)

Senza consapevolezza, nessun cambiamento per nessuno (E. Berne – Psicologo, fondatore dell'analisi transazionale)
Grazie Mario e...buona turbolenza a tutti!!

(*) Mario Silvano è autore di quattro libri: “Successo nella vendita” edito da Hoepli (4° edizione), “Vendita in Azione” edito da Il Sole 24 Ore, “Come ottenere il massimo dalla vendita” edito da Franco Angeli, “Le 10 regole del Venditore” edito da Armenia. Ha collaborato come “formatore” con la Sua équipe di Trainers con note aziende italiane, europee e multinazionali (48 delle prime 200 Aziende in Italia hanno adottato i Suoi corsi). Docente Marketing e Vendite - Università di Castellanza. Membro del consiglio direttivo di ADICO - Milano (Associazione Direttori Commerciali e Marketing Manager).