

Editoriale di Marco Beltrami - Presidente APCO  - presidenteapco@apcoitalia.it

Il consulente dopo (?) la crisi

La crisi c'è stata. La crisi è finita, siamo in ripresa? Il tema è controverso e non voglio toccarlo: voglio però ragionare dal punto di vista dei consulenti. È successo sicuramente qualcosa di grosso, di importante, nel mercato e i consulenti devono prenderne atto. I consulenti sono *nel* mercato, non *sul* mercato: la crisi li tocca non solo nel possibile calo della domanda ma proprio nel modo di porsi verso i clienti, nel valore che si vuole dare.

In un recente incontro avuto a Bologna avevamo parlato di "strategie per una ripresa debole" e il dibattito si era proprio spostato sui consulenti, sulle società di consulenza, sul modo di fare consulenza: tutti avevano condiviso che, anche nell'ipotesi della ripresa piena del mercato, il mondo della consulenza sarebbe cambiato. Sono personalmente convinto che il contributo che i consulenti potranno dare continuerà a essere estremamente importante e decisivo per molte aziende, ma questo avverrà solo se i consulenti sapranno rinnovarsi, specializzarsi, focalizzarsi. Il modello di relazione cambierà e sarà responsabilità dei consulenti sforzarsi di trovare i nuovi equilibri. I clienti chiedono al consulente supporto per affrontare nuovi problemi, originati dalla crisi o specialistici, e si aspettano un consulente che abbia dimestichezza con questi problemi. Il cliente si aspetta che il consulente sia più avanti di lui, sia propositivo, segnali i problemi futuri, le opportunità finora non colte (ad esempio alcuni temi toccati nei numeri scorsi di Meta), non che cerchi solo di dare risposta, più o meno bene, a precise richieste e domande. Oltre al tema dei contenuti professionali, ci sono anche segnali di cambiamento sulle modalità di relazione contrattuale: la tendenza è di chiedere nuove forme contrattuali, legate allo 'sharing' dei benefici o a obiettivi predefiniti. Forse la crisi per i consulenti non è finita, ora è meno di mercato, ma più interiore: una sfida forte a rimettersi in gioco su con-



tenuti, organizzazione, relazione con il cliente. Il segnale è comunque chiaro: anche i consulenti devono cambiare, devono investire su se stessi e rimettersi in gioco. In teoria dovrebbe essere facile: la 'gestione del cambiamento' è una delle competenze trasversali che caratterizza il consulente, ma si sa che in casa del ciabattino, scarpe bucate!

Battute a parte, sono certo che possiamo riuscirci e questo numero di Meta vuole essere un contributo in questa direzione. Vuole esplorare come i consulenti stiano affrontando questa post-crisi con una serie di testimonianze che toccano aspetti diversi.

Mario Collevocchio ci fornisce la visione della Pubblica Amministrazione, forse di una sua componente illuminata, rispetto al contributo dei consulenti: segnali positivi rispetto alla certificazione, come elemento di garanzia dell'offerta. Egidio Pasetto porta la voce del Nord-Est e testimonia la necessità di ripensare il nostro ruolo, indicando anche qualche percorso. Sergio Bevilacqua affronta un'altra delle grandi sfide che la crisi ci costringe ad affrontare: l'ingresso di molti ex manager nel nostro settore. Lo stimolo di Marco Granelli ci porta invece sempre a sorridere e a riflettere.

Come sempre aspettiamo i vostri commenti. Scrivete a meta@apcoitalia.it.

Sommario

Numero 7 - luglio 2010

Editoriale

Il consulente dopo (?) la crisi 1

Metariflessioni

La crisi e la consulenza 2

Le cose cambiano

Una consulenza qualificata per una Pubblica Amministrazione che cambia 3

Mercati

Il manager che diventa consulente 5

Irriverisco

Analisti o... indovini??? 6

Rivista bimestrale di APCO, Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Direzione e Organizzazione. Supplemento al n. 7/8, luglio/agosto 2010 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, Via Lanzone 2, 20123 Milano, www.hbritalia.it. Comitato editoriale: Marco Beltrami (direttore editoriale), Francesco D'Aprile, Rita Bonucchi, Fabio Di Stefano, Marco Granelli, Egidio Pasetto, Giovanni Sgalambro. Direttore responsabile: Enrico Sassoon. Registrazione Tribunale Milano n. 217 del 21/3/2005. Progetto grafico editoriale: Astralys srl.

La crisi e la consulenza

La parola 'crisi', a livello individuale o della singola azienda, non può essere un alibi per giustificare altro e questo altro significa soprattutto innovazione: innovarsi, studiare, organizzare eventi, studiare casi è più che mai opportuno

La crisi. Negarne l'esistenza sarebbe infantile. Il settore ha ridimensionato i volumi d'affari del 30 per cento e la ripercussione si vede per qualsiasi ordine e grado. Che il mercato sia più piccolo lo dicono tutti. Per i consulenti singoli o con piccole società, il mercato è diventato ancora più piccolo per due ragioni: anche società medie e grandi, pur di fare 'brack even' hanno abbassato le loro tariffe e hanno deciso di aggredire ogni mercato compreso quello fino a ieri occupato dai free lance; il secondo fatto è l'aumento dell'offerta, con un meccanismo opposto a tutti gli altri settori. La crisi, invece di ridurre l'offerta per la sparizione di concorrenti (magari i meno attrezzati), ha generato una serie di figure di provenienza prevalentemente manageriali (dirigenti d'azienda o di enti pubblici) frutto di processi di ristrutturazione e ridimensionamento aziendale.

Tutto ciò è crisi della consulenza. Aggiungiamoci che la piccola azienda di consulenza o il free lance in questi anni hanno cercato di specializzarsi. Ad esempio molti colleghi hanno deciso di dedicarsi solo nella Pubblica Amministrazione. Per costoro il mercato non si è solo fortemente ridotto: per alcuni, è addirittura sparito.

Ci saremo domani?

La domanda è un po' brutale ma è bene porsi. Primo, perché dobbiamo darci una lettura della crisi che è di lungo periodo. I livelli di mercato e di ricchezza raggiunti nel 2007 non ci saranno per un lungo periodo (almeno non prima del 2015). Ma la crisi sta generando un'altra economia, un'altra impresa. Le imprese esportatrici e internazionalizzate devono crescere, specializzarsi (stanno facendo questo) e stanno chiedendo

consulenza di alto profilo. Siamo noi in grado di accompagnare le aziende a questo cambiamento?

Qual è stata la reazione dei consulenti?

La reazione dei colleghi è stata rapida, e ha coinvolti tutti gli aspetti: cercare nuovi mercati (più di qualcuno ha giustamente



visto che c'erano mercati che soffrivano meno o per niente la crisi), uscire da aree tradizionali occupando più spazi possibili, una miglior focalizzazione delle competenze e del proprio sistema di offerta, cercando di interpretare la domanda nuova che è effetto della crisi e dei cambiamenti. La flessibilità del free lance o della piccola azienda è emblematica della capacità di adattarsi ai contesti nuovi. Più difficile è il tema dell'innovazione che, senza contesti organizzati, trova ostacoli insuperabili per essere attuata. Da una rapida consultazione con colleghi del Nord Est, ho percepito una reazione vivace,

forte e combattiva. Del resto, il concetto stesso di crisi non può essere un alibi. Molti free lance hanno nel loro portafoglio un numero di clienti inferiori alle due mani, e mettendo in campo iniziative di comunicazione e di marketing, si possono superare le difficoltà che si generano. Insomma la parola crisi, a livello individuale, o della singola azienda, non può essere un alibi per giustificare altro.

E questo altro significa soprattutto l'innovazione. L'impresa di qualsiasi tipologia è dentro a un percorso di profondo cambiamento. Ormai sono chiari anche i caratteri che stanno assumendo i cambiamenti: specializzazioni e internazionalizzazioni, forte dematerializzazione dei prodotti e spinta verso l'economia della conoscenza e quindi nuovi modelli di impresa da costruire, favorire, implementare. Confindustria, a tutti i livelli, ha sottolineato e posto all'ordine del giorno delle associazioni territoriali la questione delle aggregazioni. Ciò significa saper proporre aggregazioni fra imprese dello stesso settore o della stessa filiera, gestire processi di acquisizione, saper costruire e gestire consorzi, associazioni di imprese. Insomma significa fare mestieri che non abbiamo mai fatto e farli in modo diverso. La consulenza di management è dentro a questo grande gorgo. Anche per noi innovazione è avere nel nostro zaino di competenze prodotti/proposte che siano all'altezza di questo contesto. Il mestiere che in questi anni abbiamo proposto nelle PMI, ovvero controllo di gestione, pianificazione industriale e marketing, gestire e sviluppare con i numeri e non con il controllo a vista: tutto ciò è ancora valido. Anzi va arricchito con la 'business intelligence' e con l'uso di tecnologie basate sul Web nella gestione dell'impresa o di

Mario Collevocchio*

qualsiasi altra organizzazione. Il richiamo quindi è a quanto APCO ha seminato: innovarsi, studiare, organizzare eventi, studiare casi è più che mai opportuno e non si può 'bypassare'.

Il problema che è aperto, è come dare coerenza e continuità nel tempo alla nostra innovazione. A partire dal fatto che è difficile trovare un luogo dove si può annodare il filo di questa innovazione. È mia profonda convinzione che occorra saper organizzare, pianificare, investire per l'innovazione e che quanto è stato prodotto finora è insufficiente. La risposta non è più dei singoli. Lo stesso tema che hanno le PMI manifatturiere, lo hanno i consulenti rispetto ai loro modelli organizzativi. Modelli che sostanzialmente ripercorrono quanto hanno fatto le professioni normative: libera professione (individuale e individualistica), studi associati anche quando sono società (basti vedere gli 'spin off' continui).

Se l'innovazione presuppone, come si è detto, l'impegno personale (sacrificio per studiare, sacrificio per investire tempo e danaro), ma anche un modo permanente di collocare la professione (avere finestre aperte sul mondo, il benchmark permanente, accesso a laboratori di ricerca ecc.). Ciò è possibile solo con un'organizzazione industriale del lavoro consulenziale. Le grandi società della consulenza (che stanno sul mercato) stanno facendo tutto ciò e lo sanno fare bene. Ma occorre uscire dall'idea che solo quelle società possono farcela, come dal suo opposto, ovvero che i free lance e le piccole società sono sempre esistite e continueranno a esserci. Il problema è come esisteranno. E se la risposta fosse anche per noi il quesito: come fare nuova impresa della consulenza?

*Nella stesura della nota si è tenuto conto di idee e fatti raccontati dai colleghi Carlo Baldassi, Vladimiro Barocco, Paolo Zaramella. L'autore precisa che il contenuto finale è di sua sola responsabilità.

Una consulenza qualificata per una Pubblica Amministrazione che cambia

La manovra di finanza pubblica varata recentemente dal Governo con il decreto-legge 31 maggio 2010, n.78 è oggetto di grande attenzione da parte dell'opinione pubblica in attesa di poterne valutare i reali effetti, anche in seguito all'esame parlamentare. Un punto è tuttavia chiaro: l'obiettivo di introdurre



riduzioni alla spesa pubblica al fine di contenere la grave spirale dell'indebitamento e di sostenere l'euro in base alle direttive dell'Unione Europea. Di qui una serie di disposizioni concernenti tagli di bilancio, blocco delle retribuzioni dei dipendenti pubblici, rinvio della contrattazione nel pubblico impiego, riduzione dei costi della politica e così via. Tra i tagli alla spesa corrente, certamente necessari, due componenti meriterebbero maggiore cautela: le spese per la formazione e le spese per le consulenze. Entrambe queste categorie sottendono la sensazione diffusa che

si tratti di spese inutili o che, quanto meno, nascondano una buona dose di sprechi. La sensazione non è infondata, ma i forti tagli, praticati ormai di regola negli ultimi anni in maniera spesso inefficace, dimostrano la difficoltà di incidere sulle cause che determinano fenomeni di eccesso e di distinguere tra 'spesa buona' e 'spesa cattiva'. Così, per quanto riguarda la formazione, è evidente che essa rappresenta un fattore fondamentale e irrinunciabile di maggiore efficienza e di buon andamento dell'intero sistema a tutti i livelli della PA, dai ministeri alle regioni, dagli enti locali agli altri enti pubblici. Ma l'organizzazione di scuole e di iniziative di natura istituzionale in tale campo è ancora molto carente e la formazione, disseminata in mille rivoli, viene spesso considerata come un passatempo e comunque non è quasi mai collegata a miglioramenti di carriera o a validi incentivi. Il quadro che ne risulta è confuso e frammentato con effetti molto limitati sui processi reali di miglioramento della professionalità e della qualità dei dipendenti pubblici. Ecco allora che una formazione orientata a privilegiare più i formatori che i destinatari può giustificare il taglio di risorse, ma si tratta tuttavia di un taglio alla cieca.

Dalla formazione alla consulenza

Più complessa è la questione delle consulenze nella Pubblica Amministrazione. Qui ci si trova in un campo in cui il sospetto domina i relativi rapporti e le leggi tentano con scarso successo di porre limiti e condizioni a fenomeni dilaganti che vanno giustamente contrastati. Intanto occorre riflettere sulla tipologia delle collaborazioni esterne

in quanto la normativa vigente (articolo 7 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n.165) pone sullo stesso piano i contratti di lavoro autonomo di natura coordinata e continuativa e quelli di natura occasionale. Il ricorso frequente e diffuso alla prima forma ha dato luogo a eccessi, sia allo scopo di aggirare le rigorose norme sul blocco delle assunzioni, sia per favorire troppo spesso posizioni individuali non suffragate da adeguate professionalità. Meno frequenti gli incarichi di consulenza in senso stretto orientati a specifici obiettivi di innovazione non suscettibili di essere perseguiti con le risorse interne dell'Amministrazione e pertanto conferiti a esperti di sicura professionalità. Anzi, su questo punto si sono sbizzarrite le più varie e suggestive interpretazioni sul significato da attribuire all'espressione "esperti di particolare e comprovata specializzazione anche universitaria" genericamente adottata dal legislatore: docenti o ricercatori universitari, laureati, iscritti agli ordini o agli albi professionali, semplici esperti nei diversi campi ecc. Il punto è che ancora una volta l'attenzione è stata rivolta più agli aspetti soggettivi, procedurali e finanziari degli incarichi che non alla valutazione dei risultati effettivi dell'attività di consulenza. Ora, una consulenza "altamente qualificata", come afferma la legge, può essere assicurata soltanto da esperti di alta e specifica professionalità. In termini oggettivi e di trasparenza, ciò significa non limitarsi a pubblicare sul sito web le procedure seguite, i nomi e i compensi dei consulenti scelti, bensì essere in grado di conoscere, valutare e dimostrare la professionalità degli esperti sulla base di idonee e valide certificazioni. E qui entriamo in un campo ancora non sufficientemente conosciuto dalla PA. Negli ultimi tempi, ci sono state iniziative di Andigel (Associazione dei direttori generali degli enti locali) rivolte a certificare, attraverso rigorose metodologie, le competenze e l'idoneità di soggetti ad assume-

re l'incarico di direttore generale negli enti locali, pervenendo all'elaborazione di elenchi conoscitivi a disposizione dei sindaci. Se poi si guarda al mondo dell'impresa e della finanza, le iniziative in tal senso sono numerose, anche a livello internazionale. Tra queste assume rilievo, soprattutto per le attività di alta consulenza manageriale estensibili alle amministrazioni pubbliche, la certificazione CMC (Certificate Management Consultant) che rilascia APCO (Associazione professionale italiana dei consulenti di direzione e di organizzazione) riconosciuta in 47 Paesi nel mondo. Le condizioni per il rilascio della certificazione sono severe e passano attraverso un percorso impegnativo rivolto ad accertare le competenze del consulente nei vari profili delle strategie e dei sistemi, delle strutture e dei processi, del comportamento organizzativo e delle metodologie, delle capacità realizzative, delle relazioni interne ed esterne e delle aree di specializzazione. La stangata inferta dalla manovra di finanza pubblica alle spese per le consulenze (l'80 per cento in meno rispetto alla spesa del 2009!) dovrebbe dunque orientare le amministrazioni pubbliche verso una consulenza altamente qualificata rivolta all'innovazione, utilizzando il taglio come occasione per riqualificare davvero l'apporto delle collaborazioni esterne.

* Mario Collevocchio è professore a contratto della Scuola di Specializzazione in Studi sull'Amministrazione Pubblica (SPISA) dell'Università degli Studi 'Alma Mater' di Bologna. E' stato direttore generale della programmazione, organizzazione e coordinamento del Ministero dei Trasporti e della Navigazione, direttore generale della Provincia di Pescara e dirigente apicale nelle Regioni Abruzzo e Veneto. Attualmente è titolare dello Studio Collevocchio s.n.c. di PA consulting in Pescara

Sergio Bevilacqua - CMC

- SLO sviluppo lavoro organizzazione

Il manager che diventa consulente

Il manager che cambia ruolo affrontando il passaggio dal lavoro dipendente a quello autonomo si addentra in un percorso complesso che fa pensare a una traversata in solitaria

Il mercato del lavoro non va bene e questo lo sappiamo tutti, ben pochi però sanno che i dirigenti sono la fascia che sta pagando più caramente i costi della crisi e si colloca subito dopo le fasce più deboli del mercato del lavoro, i precari. Infatti in una recente indagine di Manageritalia¹ emerge che su un campione rappresentativo il saldo tra licenziamenti subiti negli ultimi dieci anni e nell'ulti-



mo anno (si veda la tabella) è in crescita di quasi 22 punti per i lavoratori precari (negli ultimi dieci anni erano il 29,8 per cento nell'ultimo anno sono saliti al 51,6

1. Walter Passerini, "Oltre un milione gli over 50 rimandati a casa", *La Stampa*, 24 maggio 2010

per cento), ma è di quasi 20 punti per i dirigenti. Le altre fasce deboli crescono anche loro nell'ultimo anno ma si attestano su dati ben diversi: meno di 6 punti i giovani, meno di 4 gli over 50. Insomma il dirigente, figura che nelle organizzazioni è deputata all'assunzione delle responsabilità gestionali e decisionali è uno dei ruoli che subisce maggiormente le asprezze della crisi per quanto riguarda la prospettiva lavorativa.

Cambiare è difficile

Se guardiamo i dati riportati nella tabella capiamo meglio i motivi di questa difficoltà a cambiare. Le figure che hanno avuto un saldo maggiore fra le difficoltà di collocamento incontrate negli ultimi dieci anni e nell'ultimo anno sono sempre i dirigenti per i quali le difficoltà sono aumentate con un saldo di 20 punti. Il doppio dei precari e quasi il triplo degli over 50.

È utile chiedersi quale genere di difficoltà incontra il manager quando gli eventi lo costringono a cambiare il lavoro. Iniziamo dalla perdita del lavoro, passaggio difficile come quello delle Colonne d'Ercole perché si entra nel mare aperto, nella mancanza totale di certezze, innanzitutto sulla propria identità pro-

fessionale. Al punto che la persona che perde il lavoro è costretta a interrogarsi a volte dolorosamente sulle ragioni prime che riguardano i suoi rapporti non solo con il mondo del lavoro ma anche con le persone più vicine². Il manager è chiamato a dare un senso, passo per passo, alle scelte che ha fatto nel corso della propria carriera professionale interrogandosi sui motivi alla base delle scelte operate nella propria attività professionale. Il cambiamento che consente la definizione di un nuovo progetto professionale non può che passare attraverso le forche caudine della rilettura della propria biografia e della propria storia professionale³.

Il passaggio alla libera professione

Ma qual è la differenza tra un manager italiano e uno degli Stati Uniti, intenti entrambi a cambiare ruolo e status sociale? In Italia la perdita del lavoro è un tabù culturale. Nessuno parla volentieri di questo argomento, chi lo perde si sente 'bocciato' dalla propria azienda e dalla società. I numeri dell'indagine smentiscono questi vissuti, ma evidentemente al manager che perde il lavoro non basta leggere la tabella riportata per sentirsi meglio. Serve ben altro. Per

esempio una serie di servizi che lo aiutino a traghettare le sue competenze in un ruolo, com'è quello del consulente, in cui oltre alle competenze specialistiche viene chiesto altro.

Cosa in particolare? Una competenza nella gestione dei costi, dell'amministrazione, della ricerca dei clienti, dell'aggiornamento sulle innovazioni che riguardano il proprio mestiere, del recupero dei crediti. Attività che non sono marginali o delegabili ad altri ma riguardano il lavoro del professionista e ne costituiscono il 'secondo contenuto'⁴. Diventa fondamentale per il manager impegnato nella sua traversata in solitaria acquisire competenze che riguardano la capacità di strutturare la propria attività individuando la nicchia di mercato dove operare, le modalità per gestire non solo la propria attività ma anche il network e le modalità per contattare i nuovi clienti.

Se queste traversate che al momento sono prevalentemente condotte da persone sole, venissero affiancate da agenzie interessate a supportare la transizione di figure portatrici di competenze e quindi di valore, il costo sociale di queste traversate sarebbe diverso e i vantaggi ricadrebbero sull'intero sistema paese.

LE CATEGORIE CHE RISCHIANO DI PIÙ

CATEGORIA	HA SUBITO UN LICENZIAMENTO (dati in percentuale)		DELTA	HA DIFFICOLTÀ A RICOLLOCARSI (dati in percentuale)		DELTA
	Ultimi dieci anni	2009		Ultimi dieci anni	2009	
LAVORATORI PRECARI	29,8	51,6	21,8	10,0	20,1	10,1
OVER 50	45,6	49,5	3,9	61,0	68,3	7,2
DIRIGENTI	27,5	47,2	19,7	27,5	47,9	20,4
OPERAI	18,2	17,6	-0,6	4,0	8,3	4,3
GIOVANI (fino a 35 anni)	7,7	13,1	5,4	6,2	8,4	2,2

Sintesi della tabella riportata su *La Stampa* del 24 maggio 2010; fonte: Astraricerche per Manageritalia Partners - La Stampa

2. Marco Depolo e Guido Sarchielli, *Psicologia della disoccupazione*, Il Mulino 1987

3. Sergio Bevilacqua, "Una carica in più per il lavoro, le tecniche che aiutano i dirigenti a ritrovare un posto in azienda", *Il Sole 24 ore*, 29 maggio 1995

4. Sergio Bevilacqua, Alfonso Miceli, Anna Soru, *Professionista con partita IVA: cosa fare per partire?*, Acta - Formaper 2008

Analisti o... indovini???

NTT (come si definisce lui), o meglio Nassim Nicholas Taleb, (per me un vero mito) insegna scienza dell'incertezza alla University of Massachusetts, è uno scienziato polivalente e estremamente irriverente, ma soprattutto è autore di "Il cigno nero", definito da *Fortune* "uno dei libri più intelligenti di tutti i tempi". Qui non si scherza mica! Vi giuro che ho letto e riletto svariate volte e anche a pezzi questo testo, e ho sempre voluto farci sopra un pezzo.

Coloro che non l'hanno letto, giustamente diranno: ma che roba è questo Cigno Nero? Come lo stesso NTT specifica: "...il Cigno Nero è un evento che possiede le tre caratteristiche seguenti... è un evento isolato che non rientra nel campo delle normali aspettative... ha un impatto enorme... nonostante il suo carattere di evento isolato, la natura umana ci spinge a elaborare a posteriori giustificazioni della sua comparsa, per renderlo spiegabile e prevedibile."

Insomma, tutti noi che ci occupiamo di *scenarizzare* futuri possibili e tentiamo di traghettarvi le organizzazioni per le quali lavoriamo dobbiamo tenere in conto il Cigno Nero.

Dobbiamo pure considerare che ultimamente il Cigno Nero si sia fatto vedere abbastanza in giro. Peraltro; nonostante i continui *disastri imprevisi* di ogni tipo, le profezie si sprecano, le analisi di scenario vanno come il pane, gli specialisti del futuro, astrologi, negromanti e/o consulenti di ogni specie passano il loro tempo (quando trovano qualcuno che li paga) a fare le previsioni sul futuro... che non azzeccano quasi mai.

Ho pensato che fosse necessario il confronto con un esperto e quindi oggi affrontiamo il tema dell'incertezza, previsioni, rischi con un caro amico con il quale collaboro da anni, Matteo Farina, che vanta una lunga esperienza in interventi di consulenza e progetti relativi alla copertura dei rischi finanziari maturata in primarie banche nazionali e internazionali e attualmente si occupa di questi temi per il Banco Popolare.

Allora Matteo, che ci dici?

"Grazie Marco, innanzitutto dico che fare



previsioni sul futuro è sempre più difficile. Gli eventi inattesi si stanno susseguendo senza tregua: dai mercati finanziari ai vulcani! Gli analisti, di qualsiasi tipo, spesso vengono smentiti dalla realtà. ma che ci possono fare, mica sono indovini che sanno leggere il futuro nella palla di vetro! E allora mi chiedo sempre più di frequente: che peso dobbiamo dare alle previsioni? Quanto devono pesare le analisi di scenario nelle nostre decisioni? Siamo arrivati a spostare le vacanze perché le previsioni del tempo danno brutto al mare tra quindici giorni! Possiamo continuare a farci condizionare in questo modo?

"Le previsioni complicano la vita anche a noi consulenti (mi ci metto anch'io): sono diventate a tutti gli effetti concorrenti temibili. Se poi gli scenari prospettati sono esattamente quelli sperati dal cliente, allora la partita è tutta in salita. È come giocare contro il Barcellona e partire sotto di due goal! Ma allora, come se ne esce? Ma soprattutto, come continuare a farsi ascoltare (e pagare) dal cliente che può leggere in Internet il suo futuro? La risposta è una sola: back to reality! Ritornare alla realtà! La realtà è che le previsioni, molto spesso, sono sbagliate. In tanti lo provano sulla loro pelle, in pochi sono disposti ad ammetterlo. E qui sta, a mio parere, la chiave di tutto: il consulente deve trasformarsi in interprete delle previsioni e

affiancare l'azienda nell'adattamento della semplice traduzione alla realtà aziendale. Deve insegnare al cliente la 'difesa dalla previsione'. Soprattutto a coloro che credono ciecamente nell'oracolo.

"Il compito è arduo ed il passaggio è cruciale: la previsione deve servire a testare le decisioni aziendali nei diversi scenari ipotizzati ma non può essere alla base della decisione stessa! Il cambio di rango si è materializzato nel corso degli ultimi anni come conseguenza di un approccio ai mercati sempre più speculativo. Tale atteggiamento ha visto crescere e dilagare anche il fratello minore della previsione: il rumor! Ma questa è un'altra storia.

"Sai cosa ti dico Marco? Che faccio anch'io la mia previsione: nel medio termine assisteremo alla comparsa di altri Cigni Neri. Prepariamoci!"

Grazie Matteo, mi pare che emergano alcuni spunti:

- 1) non basta fare una sola previsione e fidarsi
- 2) la responsabilità di decidere sul futuro non può che essere basata su un processo razionale, che sia composto da più previsioni, diversi scenari probabilistici, una strategia primaria e una di fuga. In sostanza non si tratta di essere esperti del futuro ma di pianificazione strategica.

Vabbè dai, terminiamo con irriverenza, in chiusura vi propongo alcuni strepitosi concetti esposti da NTT nel suo glossario conclusivo del Cigno Nero (cito testualmente):

"Problema delle teste vuote in giacca e cravatta (o problema degli esperti): alcuni professionisti non hanno capacità particolari rispetto al resto della popolazione, ma per qualche ragione, e nonostante i loro risultati empirici, sono considerati esperti: psicologi, clinici, economisti accademici, 'esperti' di rischi, statistici, analisti politici, 'esperti' finanziari, analisti militari, amministratori delegati, eccetera. Fingono di essere competenti utilizzando linguaggio autorevole, terminologia tecnica e matematica, e spesso indossano completi costosi."

A parte le problematiche connesse al futuro, quando l'intelligenza e l'irriverenza si manifestano unite e ai massimi livelli sono strepitose! NTT, fantastico uomo.