

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

Il nostro valore

Quanto vale una società, uno studio di consulenza? Come è possibile tenere sotto controllo le sue performance?

Sono temi che possono sembrare banali, ma che in realtà sono di grande attualità e oggetto sempre di accese discussioni. Nei nostri progetti di consulenza suggeriamo spesso ai nostri clienti di non fermarsi ai soli indicatori finanziari per gestire l'azienda, ma di adottare viste plurime, magari del tipo *Balanced Scorecard*, in grado di mostrare la sostenibilità del business anche a più lungo termine.

Si sa che spesso facciamo però fatica ad applicare al nostro business logiche e concetti che predichiamo ai clienti! Gli alibi sono molti e il più citato fa riferimento alla dimensione del fatturato: il singolo consulente o la piccola società ritiene che fatturato e margine, e al limite un dato di *loyalty*, siano sufficienti. Poi però si cerca di fare aggregazioni, necessarie e importanti, oppure qualcuno cerca di crescere con delle acquisizioni e ci si scontra sui valori da dare alle organizzazioni coinvolte, oppure nella gestione quotidiana si fa fatica a disporre di dati che aiutino a trovare il corretto bilanciamento tra attività promozionali e giornate fatturate. C'è molta confusione sulle metriche da adottare. Anche nel caso di alcune grandi acquisizioni o *merge* di società di consulenza degli anni passati vi sono state molta incertezza e molta discussione sui valori da adottare. Tra l'altro il tutto è reso più difficile anche dalla mancanza di dati di *benchmarking* affidabili.

Ancora una volta non pretendiamo di dare su Meta risposta esaustiva e completa ai problemi che poniamo, ma come



sempre vogliamo evidenziare i temi caldi della nostra professione, avviare una discussione, stimolare. Questa volta abbiamo scelto un taglio diverso da altri numeri: Fabio Bordigoni, componente del nostro Consiglio Direttivo, ha analizzato il tema e ha intervistato una serie di altri colleghi per raccogliere i loro spunti e le loro visioni; potremo proseguire la discussione nel nostro forum o su LinkedIn. Marco Granelli, forse più serio di altre volte, conclude sempre in bellezza. Questo numero di HBR che ci ospita è importante perché contiene lo speciale sulla consulenza a cui noi come APCO abbiamo dato il nostro contributo; è per noi un'importante conquista e riconoscimento pubblicare su una rivista che segue con questa attenzione il nostro settore!

Buona lettura!

Sommario

Numero 12 - dicembre 2011

Editoriale	1
Il nostro valore	
Riflessioni	2
Il processo di Misurazione e Valutazione del Valore nelle organizzazioni di Consulenza Manageriale	
Esperienze	4
Quanto valiamo? E come lo possiamo valutare?	
Irriverisco	6
Fate come Larry Bird!	



Rivista bimestrale di APCO, Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Direzione e Organizzazione. Supplemento al n. 12, dicembre 2011 di Harvard Business Review Italia. Proprietario: APCO (Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Direzione e Organizzazione), Corso Venezia 49, 20121 Milano, tel. 02 7750449, fax 02 7750427, apco@apcoitalia.it, www.apcoitalia.it. Editore: Strategiqs Edizioni, Nirone 19, 20123 Milano, www.hbritalia.it. Comitato editoriale: 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.

Il processo di Misurazione e Valutazione del Valore nelle organizzazioni di Consulenza Manageriale

Osservate la tartaruga, fa progressi solo quando tira fuori la testa.

James Bryant Conant,
Preside Harvard University

L'agire organizzativo orientato al valore

L'obiettivo principe di tutte le organizzazioni è generare valore: per il sistema organizzativo stesso, per gli *stakeholder*, per il macro-ambiente.

Appropriandoci di una concezione classica delle scienze sociali, possiamo affermare che “nel concetto di valore è presente il fine del desiderabile e che questo influenza l'azione, operando una selezione tra i modi, i mezzi e i fini”. (Kluckhohn)

Questa concezione è valida per gli individui, per i gruppi ma anche per le organizzazioni, “oggetti” riconducibili a un sistema aperto, rappresentabile con il modello input-output e dove l'analisi del sistema

può avvenire attraverso un ciclo di immisione - trasformazione - emissione.

Osservando l'organizzazione tramite l'approccio proposto, emergono chiare alcune inferenze valide per riflettere sul tema del valore:

- la necessità di avere una chiara visione sistemica e strategica che metta in relazione i bisogni/desideri attuali e futuri dell'ambiente di riferimento con i bisogni/desideri dell'organizzazione;
- l'utilità di comprendere l'ambiente di riferimento e i rapporti che l'organizzazione ha con questo;
- la focalizzazione sul compito primario del sistema organizzativo attraverso la costruzione e valorizzazione delle competenze distintive;
- la centralità dei risultati/obiettivi e la ricerca di efficacia / efficienza;
- l'apprendimento e l'innovazione come cultura del miglioramento.

Risulta quindi utile, in particolar modo nello scenario attuale e in un mondo complesso come quello della consulenza di management, dotarsi di un sistema predittivo, misurativo e valutativo, “multi-lente”, orizzontale-verticale, che anticipi il risultato finale, che connetta gli elementi in ingresso con gli elementi in uscita e che permetta di comprendere il valore reale che l'organizzazione sta generando.

L'essenza della valutazione, come sottolinea l'antropologo James Clifford, è un “processo attraverso il quale le istituzioni pensano a se stesse e ai loro clienti”; pensare a se stessi e ricercare miglioramento continuo non è facile, può apparire come un'accusa di inadeguatezza, quasi una voce “normativa” che, sfidandoci, genera senso di minaccia, frustrazione, ansia, resistenze e richiede un continuo sforzo verso il cambiamento.

Attenzione! La difficoltà maggiore è, quindi, non tanto nell'ottenere le informazioni per valutare il valore, quanto nel fare arrivare quelle informazioni nella mente delle persone e delle organizzazioni per permetterne l'apprendimento, il miglioramento e l'ottenimento del valore desiderato e... desiderabile!

I modelli gestionali e la normazione a supporto della misurazione e della valutazione

Tale attenzione verso le logiche esposte sopra è confermata dal diffondersi di Modelli gestionali, oltre che dalla trattazione

Il modello sistemico applicato alle organizzazioni



nelle normative Italiane ed Europee sulla consulenza di management.

Tra i modelli di gestione, la *balanced scorecard* (BSC) è sicuramente quello che a oggi riscuote maggior successo, perché:

- connette la dimensione strategica con quella operativa, conseguendo chiarezza, consenso e concentrazione a tutti i livelli;
- fornisce senso al ciclo P-D-C-A e al Posdcorb manageriale;
- osserva in chiave multi-prospettiva;
- ipotizza relazioni di causa-effetto, interne ed esterne al sistema organizzativo.

Relativamente alla normazione, le UNI sulla Consulenza di Management dichiarano che il consulente deve prevedere piani di valutazione e controllo, metodologie di valutazione, nonché la registrazione di stati di avanzamento che devono essere esplicitati nell'offerta e controllati nell'erogazione del servizio; a conclusione lavori è necessario misurare il servizio erogato e valutare la soddisfazione dei clienti. Inoltre, le UNI forniscono una linea guida che riporta criteri metodologici quali-quantitativi, utili sia alle organizzazioni clienti per capire la professionalità dei consulenti di management che agli stessi per mettere in evidenza le proprie competenze.

La nuova normativa Europea EN 16114 di-



Fabio Bordigoni, CMC
Axential Consulting

Consulente di management certificato, consigliere nazionale APCO e dei Giovani Imprenditori di Confindustria La Spezia, collabora con UNI/CEN per la realizzazione delle norme sul Management Consulting. Le sue aree di intervento sono le strategie, il management, la leadership, il cambiamento organizzativo e la formazione manageriale. È docente nel corso "Professione Management Consultant" di APCO

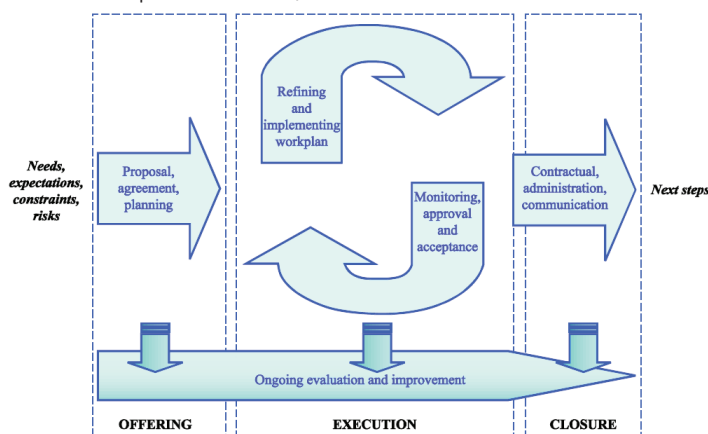
chiara: "the purpose of evaluation is for MCSP (Management consultancy service provider) to assess the assignment. The MCSP should establish a structured process for proactive evaluation. This allows the results of the assignment to be recorded and assessed. Evaluation also allows the client and MCSP to: diagnose the effectiveness of the assignment, make recommendations for corrective action and implement new processes and methods".

Interrogativi sul processo di misurazione e valutazione del valore

Cosa si intende per "valore reale"? Quali e quanti indicatori utilizzare? Quando misurare e cosa valutare? Quali modelli per "collegare" strategia e azione? Chi e come coinvolgere nella valutazione? Quale cultura d'impresa è necessaria a supportare un efficace processo di valutazione? In particolare, per un'organizzazione di consulenza, gli intangibili - il patrimonio relazionale, le conoscenze, le soluzioni organizzative, le persone, le idee e il marchio - come li misuriamo e con quali logiche attribuiamo valore?

Molti sono gli interrogativi sui quali potrebbe essere utile fare considerazioni, nelle pagine seguenti cinque esperti del settore risponderanno ad alcuni di questi: Giorgio Merli, CMC APCO, Senior Advisor Kpmg e Docente di Sociologia d'impresa Università di Milano-Bicocca; Calvert Markham, Managing director Elevation Learning, Vice Chairman Icmci and Visiting Professor at Cass Business School in City University; Luigi Guarise, CMC APCO, Partner Consulenza e Docente per il Master in Organizzazione e Sviluppo delle Risorse Umane Università di Torino; Marco Prosdociami, Corporate CIO Gruppo Tecnocasa, Presidente Web Consult e Consigliere Tecnomedia; Gianfranco Gabriel, Managing director 3G&Partners e Dottore Commercialista.

La normativa Europea EN 16114



A cura di Maddalena F. Pria per astralys

Quanto valiamo? E come lo possiamo valutare?

Grazie al network di Fabio Bordigoni, curatore di questo numero di Meta, è stato possibile ancora una volta mettere sul tappeto domande stimolanti e ricevere le interessanti - e preziose - risposte dei cinque specialisti introdotti nelle pagine precedenti.

Per correttezza, e per non rischiare di travisare con l'interpretazione il significato delle parole dell'intervistato, le risposte di Calvert Markham non sono state tradotte.

Cinque domande, cinque esperti

Visto l'attuale convergenza economica e l'evoluzione della consulenza di management (mercato, associazioni, normazione Uni/Cen, ecc.), qual è la sua percezione sul tema della misurazione e valutazione delle performance nelle organizzazioni di consulenza?

Calvert Markham: "The basic internal measures of performance remain the same because of the financial structure of consulting businesses. In the case of my own firm, we welcome the introduction and publication of standards as these in many ways provide a framework against which practices can conform".

Luigi Guarise: "A esclusione delle multinazionali della consulenza, penso non sia molto diffusa la pratica 'metodologica' della valutazione delle prestazioni. Questo è aggravato dalla situazione economica che costringe a concentrarsi sui risultati economico-finanziari".

Giorgio Merli: "L'attuale situazione economica fa sì che la maggioranza delle imprese, impegnate in drastiche riduzione dei costi, richiedano solamente consulenze 'necessarie' (compliance, Sistemi Informativi, riduzione dei costi). Per tali progetti aprono gare dove il prezzo viene considerato un fattore prioritario

di scelta. L'efficienza nel delivery è quindi il KPI che determina il valore della commessa per la società (e quindi valore = *billability*). Il resto... è considerato, ahimè, valore accessorio".

Marco Prosdocimi: "Il Gruppo Tecnocasa, operando nell'ambito del franchising di servizi (immobiliari e di mediazione creditizia) investe molte risorse nei servizi di consulenza soprattutto metodologica alla rete degli affiliati. La misurazione che facciamo e sia di tipo quantitativo che di tipo qualitativo, la prima e sicuramente più facile (attraverso i sistemi IT), mentre la misurazione della seconda, pur essendo molto importante, spesso non è facile".

Gianfranco Gabriel: "Il quadro macroeconomico in cui le nostre società stanno operando ha orientato, negli ultimi due anni, l'attività prevalentemente verso processi di ristrutturazione aziendale. In particolare le ristrutturazioni del debito e le riorganizzazioni aziendali portano all'individuazione di rami aziendali reddituali; in questi casi la misurazione e valutazione delle performance della nostra organizzazione si basa sulla capacità di consentire la continuazione di iniziative economiche salvaguardando il know-how, la clientela, e, soprattutto, posti di lavoro, in un ottica di continuità e redditività aziendale".

Nella sua impresa adottate sistemi integrati di misurazione e valutazione delle performance, che guardano "oltre" gli indicatori economici/finanziari?

Luigi Guarise: "Gli indicatori economici sono prerequisiti. Noi, piccola società nata nel 1963, siamo attenti alle performance qualitative, come output ma soprattutto come processo. Gli strumenti: meeting strutturati, monitoraggio del processo, dialogo con i committenti. La conclusione si sviluppa su pochi punti della performance quantitativa.

Complessa l'analisi sui temi qualitativi, difficilmente misurabili, ma valutabili con scelta di criteri e metodologia ad hoc".

Giorgio Merli: "Nelle società di consulenza in cui ho operato, buona parte utilizza parametri di *customer satisfaction*. Ne esistono però anche altri legati a sviluppo professionale/formazione e allo sviluppo del know-how".

Marco Prosdocimi: "Sicuramente sì, noi abbiamo sviluppato dei sistemi basati sulla B.I. che oltre a misurare i parametri di produzione e produttività della rete degli affiliati (sia immobiliari che finanziari) consentono di misurare, ad esempio, lo sviluppo delle risorse umane interne e il turn over dei collaboratori".

Gianfranco Gabriel: "Dal momento in cui l'impresa cliente ci contatta inizia una fase di analisi della problematica a 360 gradi con l'esposizione di un 'parere' in merito al percorso consigliabile.

Se in conseguenza di tale analisi e proposta il mandato ci viene conferito, viene individuata la squadra di lavoro, in base alle competenze professionali, sotto la direzione di un partner con definizione degli 'step' di lavoro. Direi che non seguiamo indicatori economici/finanziari particolari se non il controllo dei tempi. Abbiamo sempre privilegiato la costituzione della squadra giusta per ottenere gli obiettivi prefissati, rispettare i tempi previsti e le modalità operative al fine dell'ottenimento del risultato e della soddisfazione del cliente e direi che 'il rispetto del progetto' nelle sue diverse fasi e tempi costituisce per noi il migliore indicatore per la valutazione della performance".

Calvert Markham: "We consider the profitability of each project (or phase of a project), which then gives us a gross contribution, from which we finance our overheads. Each sale is

documented with a projection of income and expenditure and expected profitability, and the actual compared with this”.

Quali sono gli indicatori utilizzati nella misurazione e valutazione delle performance nella sua organizzazione?

Marco Prosdocimi: “Il principale parametro di misurazione è legato al raggiungimento degli obiettivi dei piani di sviluppo di franchising di ogni macroarea commerciale e alla crescita della nostra quota di mercato; ma misuriamo anche indici di produzione legati al numero di vendite, alla nostra visibilità sul Web, ai risultati del nostro settore di mediazione creditizia rispetto alle convenzioni per i mutui”.

Gianfranco Gabriel: “La risposta è anticipata nel quesito precedente, confermo che gli indicatori di efficacia, rispetto dei tempi e ottenimento del risultato sono quelli per noi prevalenti, oltre a una misurazione non tangibile, ma chiara per chi fa questo lavoro, che è la soddisfazione del cliente e degli interlocutori con cui ci confrontiamo, anche al fine di nuove opportunità future e di aumentare le referenze sul nostro operato”.

Calvert Markham: “We use only financial indicators. One of the reasons is that our business is mainly training and so we also measure participant satisfaction on all our training courses. We have used consultants to help us in conducting an advocacy survey, based on the ‘ultimate question’ approach”.

Luigi Guarise: “Utilizziamo alcuni questionari per la valutazione della relazione con il cliente; valutiamo il parco clienti in termini di quantità, dimensioni, fatturato, reputazione, salute. Usiamo il Pareto: numero, peso, distribuzione”.

Giorgio Merli: “Ore di promozione/vendita, ore *chargeable/chargeability* (ore dedicate a progetti spesi da clienti o da commesse interne), *billability* (ore fatturabili al cliente), saturazione (ore consulente *chargeable*/ore disponibili), ore di formazione, ore di sviluppo personale e di nuovi *offering*, ore di *coaching*, livello di customer satisfaction, Margine di Contribuzione del progetto/*offering*, tariffa media, *write off* (ore progetto a valore non riconosciuto dal cliente/non fatturabili; ovvero extra costo) e altri più specifici. Tutti espressi in percentuale o valori assoluti.

Quale cultura d'impresa è necessaria per supportare un efficace processo di valutazione?

Marco Prosdocimi: “Il principale aspetto culturale è quello legato alla condivisione degli obiettivi che non vengono mai declinati in forma gerarchica (*top-down*) quanto piuttosto sviluppati partendo dalla base (*bottom-up*). Questo modello crea condivisione anche sul processo di valutazione”.

Gianfranco Gabriel: “Ritengo che vada rivalutata la componente umanistica nell'analisi dei processi cognitivi. L'applicazione di modelli rigidi e matematizzati porta a ridimensionare e anche dimenticare la componente relazionale e la positività dell'interazione tra i soggetti. Non credo infatti si possa ricondurre la complessità aziendale, specialmente delle realtà medio-piccole, cui il nostro lavoro è rivolto, in categorie omogenee. Credo che, al di là dei tecnicismi, le capacità di far squadra con la struttura aziendale, la condivisione del progetto, la consapevolezza che il risultato è frutto di un lavoro comune siano valori ineludibili”.

Calvert Markham: “There does need to be a concern about performance among consultant managers if not among the consultants themselves. Our observation is that towards the end of a project consultants are assigned to the next one, which means that a lot of closure routines get neglected unless there is management pressure to the contrary”.

Luigi Guarise: “È un *trade-off*: orientamento al cliente e attenzione al nostro risultato economico. Questo bilanciamento va riorientato in funzione dei cambiamenti interni e esterni. Penso che la cultura della centralità del cliente produca dipendenza. Suggerisco la ‘centralità del contratto’, cioè delle reciproche attese”.

Giorgio Merli: “Una cultura imprenditoriale capace di dare valore e presidiare contemporaneamente con un giusto mix KPI a impatto sul breve (economico-finanziari), sul medio (valore/sviluppo dell'*offering*) e sul lungo (valore/sviluppo delle competenze e delle persone)”.

Quali benefici si incontrano nell'adozione di sistemi di misurazione? Quanto essi permettono un miglioramento anche nelle relazioni con il cliente e con il personale?

Gianfranco Gabriel: “Sistemi di misurazione basati sull'andamento del progetto, sulla possibilità di ottenere il risultato prefissato, sulla soddisfazione e percezione del lavoro svolto da parte del cliente consentono di adottare le eventuali azioni correttive in tempo utile, così come di accorgersi tempestivamente del mutare dello scenario e quindi studiare e prospettare soluzioni differenti. I componenti dei nostri ‘team’ sono veri protagonisti del progetto e condividono con le persone di maggiore esperienza lo studio di soluzioni, l'analisi dello scenario, eventuali azioni alternative e, soprattutto, la soddisfazione per il buon esito del progetto, sia in termini professionali che in termini economici”.

Calvert Markham: “Although we have presented performance measures to clients, they have not been interested. However, I have recently got a team of students to develop balanced scorecards for a group of consulting practices and they have been keen to participate and get the students' views”.

Luigi Guarise: “Approfondisce la relazione con il cliente; sviluppa il concetto di partnership rispetto a quello di cliente-fornitore e quelli di trasparenza e lealtà. Analogamente con i partner e i collaboratori. Migliora le relazioni interne e lo sviluppo professionale. La prova della verità sarebbe comunque, al momento della vendita della società. Un tema critico: il valore dei consulenti-owner, dei collaboratori, dei clienti! Rimangono o li perdiamo?”.

Giorgio Merli: “In società di consulenza di dimensioni medio-grandi è impensabile una gestione senza KPI/misurazioni delle performance sulle dimensioni che ho citato”.

Marco Prosdocimi: “I sistemi di misurazione consentono di rendere concreto e misurabile il processo di consulenza interna e di costruire dei modelli di benchmark interni. Questi sistemi consentono di evidenziare e misurare le relazioni di efficacia che esistono tra lo sviluppo delle risorse umane (formazione) e i risultati ottenuti. Molte delle attività di consulenza verso la rete degli affiliati vengono sviluppate sulla correlazione tra gli indici di produttività della rete (rapporto tra attività di CRM e risultati commerciali) e la formazione dei collaboratori”.

Fate come Larry Bird!

Gestione: termine che mette la pelle d'oca a molti e il cui significato è spesso assai soggettivo.

Società: luogo virtuale dove generalmente si possono osservare gratuitamente i peggiori comportamenti degli individui.

Consulenza: attività attraverso la quale si ritiene che qualcuno ti chieda in prestito l'orologio per poi dirti che ore sono.

Se poi mettiamo insieme le tre parole otteniamo: Gestione di una Società di Consulenza. Oddio, emerge chiaramente un conflitto di fondo. E sì, perché come fai a farti venire la pelle d'oca in un luogo virtuale dove vedi il peggio del genere umano, mentre ti arraffano l'orologio per dirti che ore sono? Insomma dai, diciamocelo, gestire una società di consulenza è cosa assai complessa, e quindi per evitare di approfondire il tema esclusivamente in modo troppo irriverente (mi sarebbe venuto benissimo), ma anche con un approccio professionale, ho invitato Andrea Greco* a un confronto in questo pezzo. Trattasi di professionista assai polivalente e con una lunga esperienza nel management consulting, è anche un caro amico. Quindi Andrea, che ci dici relativamente alla gestione delle società di consulenza?

“Inizio dicendo che è un piacere grandissimo scrivere a due mani con te un pezzo sulle molteplici esperienze fatte in vent'anni di consulenza e sulla gestione delle società. Ne abbiamo viste di tutti i colori insieme per cui perché non parlarne un po' in pubblico. Di certo non è facile capire quale delle tre parole di cui sopra sia la più significativa e a quale attribuire maggior attenzione e valore. Io ho lavorato in molte società di consulenza, dalle *big six* alle piccole boutique direzionali o come imprenditore e devo dire



che, secondo me, oggi più che mai lo stile manageriale nelle società di consulenza è differente tra le piccolo-medie e le grandi. Indubbiamente gestire una società di consulenza verte principalmente sulla gestione dei processi, della qualità del servizio, dello sviluppo delle *competence* e... delle persone. E forse questo è l'ambito dove maggiormente si incontrano le difficoltà. Mentre gestire in termini “ingegneristici” o “Tayloristi” è più facile, gestire in termini motivazionali e di imprenditorialità diffusa è certamente più difficile. Però credo sia lo strumento organizzativo che rende maggiormente e crea valore sia per la società di consulenza che per il cliente. La mia visione è che oggi nelle grandi strutture il livello e l'esperienza dei manager si stia un po' impoverendo; tutti a cercare di correre dietro al lavoro senza riflettere molto sul come farlo e con quali competenze (indubbiamente questo periodo non aiuta). Inoltre, attualmente si rischia di ricorrere troppo spesso al professionista esterno e non sempre si riescono a valorizzare al

meglio le proprie risorse, facendo crescere la società con loro. Personalmente ritengo che per il consulente singolo sentire un'organizzazione alle proprie spalle che lo protegge e gli dà sicurezza è importante, crea autostima e gli dà tranquillità e forza nella relazione col cliente, rafforzando così il processo di fidelizzazione del cliente.”

Grazie del contributo, Andrea. Ebbene sì, miei cari, più tentiamo di mettere sotto gestione le cose per tranquillizzarci, più entriamo in ansia. Come dice Arthur Barsky, psichiatra di Harvard e specialista in ipocondria: “Attenti a non scambiare il possibile per il probabile”. Eh sì, può essere davvero pericoloso farci prendere solo dal possibile, anche se spesso lo facciamo. Inoltre preparare la nostra organizzazione con attenzione maniacale, ci porta forse a gestire le nostre performance in modo quasi automatico, ma non ci immunizza dal confrontarci poi con lo stress del momento, o peggio, dal dover trovare soluzioni creative a situazioni impreviste. E poi c'è l'effetto dell'osservatore. Più ti osservano mentre fai qualcosa e peggio vanno le tue performance. Il grande cestista Larry Bird chiese a una giovane promessa del basket: “Ti ho osservato sai, sei diventato molto in gamba, ma hai modificato la tua tecnica di tiro?”. Il povero ragazzo iniziò a pensare a quello che stava facendo e, perdendo la sua classe, finì fuori dal circuito dei grandi dell'NBA.

** Ingegnere Andrea Greco: Laurea in Ingegneria Elettronica e Master in Management e Logistica. Il suo percorso di Consulente di Direzione inizia in Andersen Consulting e si sviluppa con Kpmg, Gemini Consulting, Ernst & Young, Pricewaterhouse Cooper. Da ormai quattro anni ricopre il ruolo di Responsabile Sviluppo Grandi Clienti in Bureau Veritas Italia.*