

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

Il nuovo nella consulenza

La consulenza di management è una disciplina in continua evoluzione, sia per una naturale elaborazione dei suoi metodi e principi sia perché cambia ed evolve l'oggetto a cui si applica: le aziende, le organizzazioni. Da sempre è soggetta al cambiamento: cambiano i contenuti, cambiano i bisogni, cambiano i clienti. Alcuni servizi rimangono stabili, altri sono soggetti a "mode" (ad esempio TQM) o a specifiche necessità (ad esempio l'introduzione dell'Euro).

La consulenza è quindi dinamica e orientata al cambiamento di natura, ma in questi ultimi 3-4 anni vi è stata un'accelerazione con molte discontinuità. Alla normale evoluzione di contenuti, di modalità di fornitura del servizio, di forme contrattuali, si aggiunge l'ingresso nella consulenza di discipline limitrofe che adattano la propria offerta e la trasformano in consulenza: società IT spingono sui prodotti di social network per migliorare integrazione e comunicazione, psicoterapeuti propongono approcci clinici per le relazioni interpersonali...

La consulenza di management si contamina e si arricchisce, cambia e deve accettare questa sfida. Il consulente deve cambiare, lasciare abitudini e comportamenti del passato per sviluppare nuove capacità, sempre più mirate e distintive. Se il mercato della consulenza è ancora sottodimensionato, se Pubblica Amministrazione e PMI comprano ancora poca consulenza rispetto alle altre nazioni europee, forse è colpa anche della consulenza che non è cambiata abbastanza negli ultimi anni, che non è riuscita a cogliere e a dare risposta ai bisogni dei propri clienti. Ci sono, per esempio, consulenti che non hanno colto la trasfor-



mazione irreversibile che gli strumenti di social network o le nuove tecnologie di comunicazione hanno realizzato nel modo di lavorare delle aziende.

Ad esempio nella recente iniziativa online dell'Agenzia dell'Innovazione (www.innovatorijam.it) è stato interessante vedere emergere nuove sfaccettature nel ruolo del consulente sull'innovazione. Sono questi i temi che abbiamo discusso nel convegno dal titolo "Il nuovo nella consulenza" che abbiamo tenuto a Milano il 4 luglio. L'obiettivo del convegno era di interrogarsi su "come sta o deve cambiare" la consulenza, quali sono le tendenze emergenti, capire se prevalgono cambiamenti di prodotto, di processo o di carattere contrattuale. È stato un incontro interessante, stimolante e che probabilmente avrà un seguito. Abbiamo voluto riportarlo su questo numero di Meta, con un articolo del professor Ravarini e una sintesi degli altri interventi, per condividerlo anche con chi non ha potuto partecipare. Marco Granelli ci stimola questa volta con un *Irriverisco* più inquietante del solito.

Buona lettura!

Sommario

Numero 10 - ottobre 2011

Editoriale	1
Il nuovo nella consulenza	
Riflessioni	2
Cambia il mercato: velocità ed eleganza per una nuova consulenza	
Esperienze	4
Mille declinazioni per il "nuovo"	
Irriverisco	6
Wozzup?!	



Rivista bimestrale di APCO, Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Direzione e Organizzazione. Supplemento al n. 10, ottobre 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.

Cambia il mercato: velocità ed eleganza per una nuova consulenza

Il settore della consulenza oggi

I più recenti dati sulla situazione del mercato della consulenza sono confortanti (fonte: Ricerca di Kennedy Monitor, Giugno 2011). A livello internazionale, dopo due anni di crisi dell'economia che inevitabilmente ha impattato la consulenza, facendo convergere gli interventi verso la riduzione dei costi delle aziende, si parla di ripresa. La crisi economica, tuttavia, non solo non si è esaurita, ma ci ha consegnato un contesto della committenza modificato.

In primo luogo si profila una maggiore focalizzazione delle richieste: la consulenza strategica appare come uno degli ambiti a minore crescita attesa nei prossimi mesi, ampiamente superata dagli interventi in ambiti specifici, quali la gestione delle *operation*, l'IT e la gestione del personale. In secondo luogo, il ruolo del consulente non appare più centrale nei processi di cambiamento, ma piuttosto svolge una funzione di leadership e di guida al personale interno all'azienda. In sintesi si prevede un effetto di specializzazione che premierà le piccole società di consulenza capaci di fornire servizi di nicchia, e che dovrebbe essere gestito senza traumi dalle multinazionali della consulenza. Lo scenario appare meno chiaro, invece, per le medie.

Il panorama italiano riflette la situazione internazionale di ripresa: i dati dell'ultimo triennio mostrano una ripresa nel 2011 dopo due anni di calo, e una sostanziale tenuta dei volumi (fonte: Osservatorio del Management Consulting, Giugno 2011). Il mercato della consulenza in Italia mostra due specificità che impongono una riflessione. In primo luogo, ha dimensioni modeste: il contributo delle società di consulenza al PIL del Paese è il più basso tra le nazioni più ricche d'Europa (0,2 per cento). In secondo luogo è molto frammentato: su circa 34 mila addetti, solo il 22,8 per cento appartiene a società con più di 50 dipendenti, e ben il 61,3 per cento opera in società con meno di dieci dipendenti.

La crisi ha investito il mercato in modo non uni-

forme, con la maggioranza delle aziende (tra cui molte micro) che hanno saputo reagire alla crisi minimizzando le perdite e ritornando a un bilancio positivo, e una percentuale significativa di società che appaiono in difficoltà nel riprendersi.

Consulenza e innovazione: un connubio in crisi?

In un contesto instabile come è quello odierno, mentre continuano a giungere segnali contraddittori sui trend macroeconomici, ciò che appare in crisi è in generale il ruolo della consulenza manageriale. In particolare, da più parti si segnala la carenza di stimoli all'innovazione, in un circolo vizioso in cui la scarsa richiesta di innovazione dei clienti si dice conduca la stessa consulenza a rinunciare a questo ruolo di stimolo. Può essere utile riflettere sulle radici della relazione tra innovazione e consulenza, per indirizzare quest'ultima su una strada coerente con i bisogni odierni. Del resto, i termini "innovazione" e "consulenza" sono inscindibilmente legati già nel loro etimo. Innovare: "fare cose nuove", ossia "alterare l'ordine delle cose stabilite" implica uno sforzo superiore al "rifare cose note". È proprio in questo extra-sforzo che si palesa il bisogno di un consiglio (un *consultus*) a chi deve innovare. Lo scenario attuale impone a organizzazioni di ogni tipo questo sforzo, e quindi offre grandi opportunità a un esperto nel consulere, a patto che operi veramente nella direzione di cose *novae*.

In estrema sintesi, quindi, possiamo cercare questa direzione seguendo due prospettive che possiamo indicare come consulenza innovativa (*consulere* per fare cose *novae*, innovare nel "cosa", ossia innovare nei prodotti consulenziali) e innovazione consulenziale (*consulere* in modo *novus*, innovare nel "come", cioè nei principi, metodologie, tecniche e strumenti consulenziali).

Questa tassonomia, nella sua semplicità, permette di guidare l'analisi dei cambiamenti in corso e di identificare le leve che possono porta-

re la consulenza verso un'efficace innovazione. Notiamo innanzitutto i cambiamenti nei bisogni endogeni alle aziende committenti. Vi sono dei settori industriali in cui competenze di tipo manageriale latitano a fronte di pressanti necessità di un salto di qualità nella gestione causate da una situazione di crisi (è il caso dell'edilizia) o - all'opposto - della presenza di opportunità di business largamente sotto sfruttate (è la situazione del settore turistico). Una seconda prospettiva di analisi significativa è quella dimensionale: il mercato delle PMI rappresenta da anni un target della consulenza, ma si è spesso dimostrato molto impenetrabile. Ci sono ora segnali di un diverso atteggiamento: la crisi drammatica che molte PMI stanno affrontando, e le opportunità di costruzioni di rete (promosse anche dalle novità in campo normativo) sembrano rendere gli imprenditori più disponibili a percorrere strade nuove, anche impiegando metodi nuovi, come può essere l'intervento consulenziale. Infine, vi sono ambiti aziendali che - recentemente - manifestano richieste di supporto manageriale dall'esterno: è il caso della direzione del personale (che deve sostenere le conseguenze sulla struttura organizzativa dei cambiamenti macroeconomici) e di marketing e R&D (per i quali le nuove tecnologie rendono disponibili strumenti e metodi nuovi, che devono essere appresi e adattati al contesto organizzativo specifico).

Questi cambiamenti - peraltro - sono la conseguenza di fenomeni che stanno modificando le caratteristiche dell'ambiente in cui le aziende committenti operano. La progressiva smaterializzazione dell'economia sta portando imprese tradizionalmente legate alle logiche di prodotto - caso tipico del made in Italy, ma anche della maggioranza delle PMI - a redirezionare le strategie verso la realizzazione ed erogazione di servizi alla clientela. Allo stesso tempo la globalizzazione dei mercati e quindi lo spostamento del baricentro della competizione verso l'estero sono divenuti una caratte-

ristica dell'operatività quotidiana, per aziende di ogni dimensione e tipologia. Un terzo fattore è la velocità con cui si rendono disponibili soluzioni IT innovative, che rende molto oneroso monitorarne le opportunità e i rischi derivanti. Da ultimo, la spinta verso la *green economy* sembra avere raggiunto la maturità, in cui la sostenibilità economico-sociale, oltre che ambientale, non impegna più le organizzazioni in operazioni di facciata, ma piuttosto a ripensare l'intera catena del valore.

L'entità, la portata e la contemporaneità di questi fenomeni produce un effetto complessivo che non può essere metabolizzato con una serie di piccoli adattamenti, ma richiede un vero cambio di paradigma gestionale, che riconosca le opportunità (oltre che i vincoli) insite in questi fenomeni e indirizzi il management verso scelte coerenti al nuovo contesto.

Cambia la consulenza

I cambiamenti nella committenza e nel contesto economico permettono di interpretare la direzione verso cui la consulenza si sta trasformando. Questi cambiamenti, i cui effetti sono amplificati dal protrarsi della crisi economica globale, generano due spinte generali.

Per acquisire nuovi clienti è necessario espandere le proprie competenze e/o aggregarsi a chi ne ha di diverse dalle proprie. Si tratta di un passaggio culturale radicale, perché implica abbandonare la logica della specializzazione a favore della contaminazione e attivare modalità e comportamenti collaborativi, apertamente in opposizione allo stereotipo del consulente autoreferenziale. In secondo luogo, l'obiettivo di mantenere e acquisire clienti passa attraverso modalità operative non tradizionali, impone cioè di concentrarsi su risultati misurabili (anche per i clienti di più lunga data), e di instaurare una relazione consulenziale basata sulla condivisione dei rischi, anche sul piano formale, per esempio attraverso contratti a *success-fee*. Queste spinte al cambiamento, legate a obiettivi commerciali, sono completate da una terza spinta che proviene dall'innovazione IT: lo sviluppo e la diffusione del *social networking* e dei motori di ricerca fornisce nuove possibilità, nuovi modi di aggregare conoscenza e persone. E quindi si presta particolarmente a mette-

re in atto il passaggio culturale sopra descritto. È da notare che queste spinte agiscono su società di consulenza di ogni tipo, indipendentemente dalla loro dimensione e trasversalmente rispetto alle focalizzazioni di mercati o di ambiti aziendali.

Velocità ed eleganza, chiavi di una consulenza "agile"

Nel loro insieme questi fattori esercitano una pressione e proiettano la consulenza verso nuove direzioni. Ne è evidente conseguenza l'emergere di nuovi prodotti consulenziali: quella che abbiamo chiamato consulenza innovativa, che si manifesta nell'affermarsi di servizi - per esempio - di *career counseling* nell'ambito della gestione del personale, e di SEO (Search Engine Optimization) nel marketing.

Tuttavia, che i cambiamenti del mercato e dell'ambiente portino la consulenza a cambiare generando nuove proposte è fenomeno non nuovo. Anzi, è proprio la presenza di tali cambiamenti che genera il bisogno di consulenza. Ciò che è veramente nuovo è la derivata prima del cambiamento, la velocità a cui questi cambiamenti stanno avvenendo. È questa velocità che può portare la consulenza a dovere rincorrere il "nuovo che avanza" fino a rischiare il paradosso di divenirne un freno, anziché di essere canale propositivo di cambiamento per le organizzazioni.

Al di là dei confortanti segnali di ripresa del mercato nel 2011, come dovrà essere la consulenza nel 2015? Se la velocità del cambiamento mette in crisi la natura stessa della consulenza, la riflessione va portata almeno sul medio termine, e non è sufficiente limitarsi a creare nuove soluzioni, nuovi prodotti. Piuttosto si deve attaccare la natura del problema, focalizzando l'attenzione sul come ha senso fare consulenza oggi (quella che abbiamo chiamato innovazione consulenziale) a partire dalle basi e quindi - prima ancora che dal metodo o dagli strumenti - dai principi che la devono ispirare. Ci pare importante evidenziarne almeno due.

Il primo - solo apparentemente scontato - è la velocità. Per evitare che la consulenza sia metaforicamente sorpassata dal cambiamento, è necessario un cambio di passo in cui si privilegino metodi, tecniche e strumenti che favoriscano interventi tempestivi. Questo risul-

tato può essere ottenuto focalizzando l'analisi, prima, e l'intervento, poi, su un insieme di variabili limitato e misurabile, in modo da consentire rapidi feedback e riprogettazioni degli interventi. E laddove questa semplificazione non sia efficace, gli strumenti di collaborazione on line possono mettere il consulente in contatto con documentazione e altri esperti e quindi ridurre drasticamente i suoi tempi di risposta a parità di completezza della soluzione fornita al committente.

Il secondo, in apparente contraddizione con il precedente, è l'eleganza. Non tanto un'eleganza di forma, nelle modalità con cui si intrattiene la relazione consulenziale, ma eleganza come principio ispiratore della progettazione degli interventi. Eleganza - nel senso spesso impiegato da matematici e fisici - che guida verso la ricerca di soluzioni efficienti e centrate su un problema specifico (i matematici le chiamano appunto soluzioni eleganti), senza inutili orpelli, senza dispendio di energie. L'eleganza intesa come capacità di identificare quanto è strettamente necessario e sufficiente proporre al committente va incontro sia all'esigenza di focalizzazione e ai vincoli di budget del mercato che le ricerche ci mostrano, sia all'esigenza di mantenere per il consulente il ruolo di anticipatore dell'innovazione. L'eleganza del consulente non solo non è in contraddizione con la velocità che gli è richiesta, ma anzi ne è un fattore abilitante, esattamente come accade a un agile centometrista.

Il tema del nuovo della consulenza è naturalmente complesso e non si presta certo a risposte complete e generali. I principi di velocità ed eleganza, emersi dall'analisi del cambiamento, appaiono però come plausibili attrattori, verso cui orientare gli sforzi di costruzione della consulenza futura. Del resto, non si tratta di una "missione impossibile", esiste già un contesto da cui si possono mutuare prassi e idee per mettere in pratica questi principi: è il mondo dell'ingegneria del software. Da quindici anni i modelli di sviluppo software basati su prototipazione e centralità dell'interazione con l'utente cercano di coniugare le proprietà di velocità ed eleganza di un intervento di sviluppo software. Non a caso in quel contesto si parla di "sviluppo agile".

A cura di Maddalena F. Pria per astralys

Mille declinazioni per il “nuovo”

Da un incontro di consulenti tenuto a Milano il 4 luglio e aperto al pubblico, sono emersi spunti innegabili di riflessione. Il tema? Il concetto di “nuovo” nella consulenza. Nuovo davvero

Se qualcuno ci domandasse di definire, nel modo più sintetico possibile, il mondo attuale, è probabile che ci troveremmo a dare per risposta “2.0”. Siamo l'epoca, il momento, l'economia 2.0. Sentire la parola “nuovo” può così sembrare persino dissonante, paradossalmente *demodé*. Eppure il convegno organizzato da APCO, dando spazio a voci multiformi e utilizzando proprio questo sostantivo, fa comprendere come sia davvero possibile parlare di “novità” per la consulenza di management.

L'innovazione

Una voce come quella di Luca De Stefanis, Direttore Marketing Piccole e Medie Imprese IBM Italia, ci permette innanzitutto proprio di sfatare il mito che “2.0” sia solo un modo “snob” per dire “nuovo”. Partendo dai risultati di due ricerche, si delinea un panorama delle PMI in cui, pur con le dovute difficoltà di implementazione, l'attenzione al cambiamento e all'innovazione sono molto forti, rendendo la figura del consulente - nel caso specifico un professionista dell'IT - una figura cardine che aiuta il cliente perché ha lucida consapevolezza delle difficoltà cui esso può trovarsi di fronte. Si parla di problemi importanti; i costi, innanzitutto, ma anche i problemi legati alla possibilità di assicurare un congruo ROI e di offrire il giusto supporto in termini di skill al personale.

Eppure non è così semplice portare il nuovo nelle PMI, e questo un bravo consulente lo sa bene: quando viene richiesto il supporto di un professionista, egli deve essere consapevole della gamma di micro e macro diversità che rendono più o meno sensibilmente differenti le problematiche da affrontare presso il cliente, prima fra tutte quella geografica. Dare una risposta innovativa non significa quindi soltanto consigliare una “buona macchina”, ma saper cogliere le distinzioni in base alla tipologia

dell'azienda, alla sua maturità in termini di offerta e alla maturità del territorio su cui essa si trova a operare.

Il concetto di conoscenza e comprensione del nuovo viene affrontato anche da Panzarani, di Psicologia delle Organizzazioni - Università dell'Aquila, e da Rita Bonucchi, Amministratore Unico Bonucchi & Associati, che rappresentano, all'interno del convegno, le voci attente non solo a quello che il Web 2.0 è, ma soprattutto a quello che dovrebbe diventare. Panzarani, consapevole che se il Web è gratuito non lo sono ugualmente l'hardware e il software,

un mondo “nuovo”, culturalmente, lavorativamente, economicamente infinito. Il contributo a questo tema da parte di Bonucchi è stato del resto molto concreto: ribadita la realtà di mercato per cui sono i supporti e gli strumenti informatici il primo ostacolo alla comprensione e all'utilizzo consapevole del Web 2.0, si sottolinea l'importanza proprio del consulente, il quale, consapevole delle sue competenze aggiornate nel settore, può essere la carta vincente per realtà che fino a quel momento hanno magari dimostrato difficoltà persino nell'inserimento di una Intranet aziendale.



Il viaggio

Il convegno ha permesso, tra l'altro, di approfondire un tema stimolante e particolarmente adatto a dare spazio alla componente umana, filosofica, della consapevolezza che fare il consulente sia possibile nella realtà solo quando si è (interiormente) consulenti. Stiamo parlando di un concetto definibile come “viaggio nel business”. Liew Shin Liat, chairman of Asian Hub of ICMCI, propone proprio questo concetto di continuo movimento e costante attenzione per proporre un modello di innovazione: viaggiando, in senso metaforico ma anche reale, si ha la possibilità di indagare nuovi orizzonti, scoprendo nuove strade. Ogni volta che ci poniamo una domanda, che riflettiamo sulla possibilità, ad esempio, di customizzare una proposta di *best practice* per rispondere esattamente alle esigenze del cliente, ci stiamo innanzitutto mettendo in gioco come professionisti, ma soprattutto stiamo procedendo in un cammino evolutivo. Grave sarebbe superficialmente prendere atto che “in fondo” ci si pone sempre le stesse domande e dedurre che la risposta sarà sempre la medesima: viaggiare, utilizzando anche l'innegabile potere di annullamento delle distanze fisiche che la tecnologia comunicativa

re, spinge all'investimento economico delle aziende (e dei consulenti) in questa direzione: il social network è un presente che ha trasformato il concetto di “pervasivo” da negativo in positivo, poiché aumentando la velocità e la frequenza degli scambi ci ha resi più consapevoli, ci offre un numero infinito di possibilità che non possiamo evitare di cogliere. Il Web 2.0 accessibile a tutti ha reso il “vecchio” mondo geograficamente più piccolo, restituendoci

ci mette a disposizione, ci permette di apprendere le diversità, ci costringe, in un certo senso, a stare al passo, a non fermarci, a mantenerci in un movimento dinamico e stimolante che ha il suo fulcro nella capacità di fare squadra. Incontrati, elabora, agisci. Ecco uno dei primi modi per essere costantemente innovativi.

La conoscenza

Dando la parola a Marilena Vecchione, Professional Coach, il convegno ha dato modo ai partecipanti di toccare con mano un interessante e propositivo approccio al tema della conoscenza per il consulente - intesa naturalmente sia come competenza sia come mezzo di costante aggiornamento.

Quasi a completare l'intervento di Shin Liat, Vecchione mette infatti sul tappeto la necessità, per crescere ed evolversi, dell'"arte di fare domande". Si tratta della cultura (e del mercato) del 'coaching', una realtà che si sta sempre più facendo largo e nella quale sono proprio le aziende a cercare i coach e a trovarli nella professionalità dei consulenti: l'offerta del consulente, naturalmente, è tanto più valida quanto più egli stesso è capace di applicare i principi del coaching a se stesso. La capacità di sviluppare nuovi approcci comunicativi, tattici, comportamentali, permette al professionista di offrirsi all'azienda come uno strumento prezioso per affrontare un nuovo "imprevisto" nel modo più innovativo possibile: di fronte alla velocità quasi incontrollabile di fusioni, relazioni di partnership internazionali, il consulente offre all'azienda la possibilità di modulare il proprio atteggiamento rinnovando quello che potremmo definire "l'intelligenza aziendale" poiché mette a disposizione proprio gli strumenti per un'analisi sintetica, creativa, rispettosa delle diversità, etica e multidisciplinare.

Qual è il colore del nuovo?

Alla domanda risponde Paolo Ricotti, Presidente di PLEF: il 'green' e la sostenibilità non devono essere considerati un obiettivo, bensì un vincolo; realizzare la coesistenza di ecologia, economia ed equità deve essere considerato il vero punto di partenza, dal quale è possibile e necessario partire per costruire il nuovo. Certo non si tratta di una posizione semplice da sostenere: come consulenti ci si trova di fronte al concreto, ovvero a un possi-

bile cliente che si dimostri ostile davanti alla prospettiva di cambiare a favore della sostenibilità. Naturalmente non ci si può aspettare che un'azienda con macchinari e strumenti in leasing investa in qualcosa che certo si ripaga da sé ma in un lasso temporale di almeno vent'anni. La vera spinta innovativa dell'approccio green proposto durante il convegno è stata senza dubbio la riflessione sui modelli socioeconomici: la proposta è quella di orientarsi verso un modello di equilibrio tra i beni



materiali e quelli immateriali, tenendo ben presente che un bene immateriale è un reale bisogno per il quale non abbiamo sufficiente tempo. Si tratta di un modello dinamico, per nulla immobile, ma che dovrebbe spronarci a investire (anche economicamente) in cultura, arricchimento, piacere della conoscenza: come uomini, prima ancora che come consulenti, è fondamentale - nel panorama attuale - combattere per crescere e "trasformarsi". Imparare a scegliere l'immateriale è la chiave per il cosiddetto 'consciousness capitalism', qualcosa che i consulenti italiani sono tenuti a interiorizzare al massimo anche in virtù della loro "provenienza geografica". Un consulente deve essere il primo input per spingere le imprese a comprendere quanto ampio sia il patrimonio immateriale italiano, un patrimonio che richiede investimenti contenuti ma che, a fronte di una riduzione dei costi, produce notevole valore aggiunto. Questa è un'innovazione che Ricotti ha bene in mente ma che ancora sembra un po' difficile da comprendere per la nostra realtà economico-produttiva. Eppure il capitalismo consapevole ha tutte le carte in regola per vincere in questi tempi ostili e incerti: per fare un esempio estremo, grazie a esso sarebbe possibile ipotizzare una diminuzione della retribuzione "materiale" tranquillamente

compensata dall'offerta di servizi "immateriali" ormai primari, quali gli asili.

Una nuova frontiera della consulenza dovrebbe quindi indubbiamente essere questa: promuovere presso le aziende un nuovo modello educativo che sproni il cliente ad abbracciare un progetto di maggiore equilibrio tra materiale e immateriale. La proposta di armonia, inoltre, sembra adatta a molteplici settori, dalla finanza, dove garantirebbe maggiore trasparenza, al marketing, dove spingerebbe per un packaging a impatto zero perché riutilizzabile, alla supply chain. E si tratta solo di alcuni esempi.

Non solo green...

A chiudere l'interessante confronto svoltosi in occasione del convegno, è infine intervenuto Paolo Saccavini, consulente in Heidrick & Struggle, il cui approccio colpisce subito perché, quasi a completare il citato modello di armonia tra materiale e immateriale, verte sull'importanza del ruolo del consulente nel supportare il cliente, guidandolo verso decisioni relative a cose "intangibili". L'imprenditore - e, in scala più ampia, la struttura aziendale - non dovrebbe restare solo, eppure spesso, pur percependo i propri bisogni, fatica a rivolgersi a un professionista. È una partita aperta: da una parte il cliente, che al primo posto mette la riflessione se fare o meno un investimento appunto intangibile quale è quello per una consulenza; dall'altra il professionista, che deve essere in grado, per poter mettere le sue competenze al servizio del cliente, di fargli fare la prima scelta "intangibile". Come è possibile fare una proposta di consulenza davvero innovativa e competitiva? Naturalmente effettuando con la maggiore accuratezza possibile l'analisi dei bisogni basata su un modello che metta al centro il concetto di "diagnosi" piuttosto che quello di "soluzione": il cliente non va lasciato solo, il consulente deve saperlo affiancare anticipando le strategie ed "educandolo" a esse.

Il consiglio di Saccavini per i consulenti è quello di buttarsi, di non adagiarsi su risposte standard, di customizzare e "pensare custom", pensare secondo paradigmi nuovi.

Ed è un consiglio che chiude con positività e proattività una fruttuosa giornata che tutti ci auguriamo abbia un seguito.

Wozzup?!

Che c'è di nuovo in giro insomma?

La crisi è finita? Il dollaro si svaluterà ancora? L'euro imploderà a causa dei Pochi Irriducibili Goderecci Spendaccioni? Ci sarà inflazione selvaggia? Da dove inizierà la ripresa (ammesso che inizi)? Che ci sarà di nuovo con il quale confrontarsi? Il vostro partner vi tradirà con il personal trainer? In effetti da un lato le cose appaiono sempre le medesime (la solita vitaccia...) da altri punti di vista invece ci troviamo a confrontarci con un sacco di cose nuove. Innanzitutto, come diavolo faranno tutti gli stati super indebitati a ridurre i disavanzi e i livelli di debito pubblico che sono esplosi per finanziare le politiche di reazione alla crisi? Come sarà possibile tenere insieme l'euro se la Germania e la Grecia (per citarne due...) fanno vite socialmente ed economicamente alternative? Come facciamo noi italiani a pensare di competere ancora economicamente se negli ultimi anni continuiamo a perdere competitività? E, per continuare, ma voi l'avreste mai pensato che gli Usa sarebbero arrivati a questi livelli? E poi, c'è la crisi nel Medioriente, ci sono i tassi che schizzano, le coppie che divorziano sempre più, le stagioni che non sono più quelle di una volta.

Insomma, davvero un sacco di novità. Ma nel nuovo ci sta l'incertezza, il rischio e di certo, qualunque sia la nostra età o stato, imprenditore, professionista, casalinga o disoccupato (e consulente in special modo...), ci attende un futuro con un crescente livello di rischiosità, e ritengo che sia proprio questa la grande novità in giro... un grande livello di rischiosità. Ma come, direte voi, avremo maggiore rischiosità? Come se ora il mondo non fosse già abbastanza rischioso! Ma sì, dai, al peggio non c'è mai limite.



Per fornirvi qualche spunto in più su questa storia del nuovo/rischio/incertezza condivido insieme a voi qualche interessante suggerimento estratto da un bel lavoro di Ernst & Young (*The top 10 risks for business*) relativamente alle principali aree di nuovo/rischio che dovremo fronteggiare. Forza su, vediamo insieme qualche macrotema sul quale meditare: avranno i manager e i consulenti delle nostre aziende tutti i talenti richiesti da questa nuova fase di incertezza-complessità? Come si potrà gestire la forza e lo sviluppo dei mercati emergenti, senza esserne travolti? Riusciremo a proporre *green solutions* (prodotti e/o servizi/comportamenti a zero impatto ambientale)? E poi, riusciremo a confrontarci senza problemi con il rispetto delle regole e delle leggi?

Le domande sono interessanti, ma le risposte mica sono facili. Sicuramente essere imprenditore o consulente in questo periodo è una sfida estrema. Le modalità

operative e le competenze sono continuamente in rivoluzione, ovvero: basta soggetti improvvisati, vogliamo solo gente preparata. Ma poi, scusate: preparata a fare che, se ogni giorno le cose cambiano? Poi c'è il problema della globalizzazione dei mercati che ora ci ritorna contro a velocità mostruosa. E sì, perché è stato facile smantellare quasi tutto il nostro impianto produttivo per andare a produrre nei paesi a costi inferiori, ma provate oggi a tornare indietro. Per quanto riguarda le soluzioni a impatto ambientale zero ho una personale opinione: è proprio il genere umano che non è a impatto zero. Infine, per quanto riguarda l'aderenza alle norme e alle leggi penso che il nuovo sarebbe accertare che la maggioranza (almeno...) le rispetti.

Ma sì, dai, sono sempre le solite birbanterie. Si parla tanto di nuovo e poi trovo nella mia biblioteca un libro fantastico che ha più di vent'anni e che sembra scritto appositamente per questo periodo: *L'uomo senza certezze e le sue qualità* di P. Prandstraller, che ovviamente vi consiglio. Tutto ciò per dire che probabilmente siamo sempre lì a dire senza fine le solite cose (me compreso...).

Comunque, a proposito di nuovo, incertezza, scenari e previsioni, vi piacerebbero previsioni del tempo tipo: neve, vento, camino, baci bollenti? A me sì, come pure: sviluppo, crescita, fine della povertà, giustizia planetaria. Chissà, magari tra qualche anno... non demordiamo. Anche questa sarebbe una bella novità. Infine, dopo tutte queste dissertazioni sulle novità, sui dubbi e sull'incertezza della realtà mi viene spontaneo proporvi questa spettacolare frase di Totò: "Scusa... toglimi una curiosità. Tuo zio è sempre morto?".