

# meta

insieme • attraverso • oltre

EDITORIALE

## Di fronte all'incertezza



Nel 1929 Sigmund Freud pubblica "Il disagio della civiltà": un'impetosa analisi della società moderna dove afferma che: "l'uomo civile ha scambiato una parte delle sue possibilità di felicità per un po' di sicurezza". Settant'anni più tardi Zygmund Barman nel volume "La società dell'incertezza" rileva che "gli uomini e le donne postmoderni scambiano una

parte delle loro possibilità di sicurezza per un po' di felicità". Il cammino fatto in questi anni si è tradotto nella progressiva costruzione di quelle che vengono chiamate "fabbriche" dell'ordine e delle certezze dalle quali si è cercato via via di evadere per cogliere condizioni crescenti di felicità.

Proseguendo in questo percorso, se consapevolmente escludiamo dalla riflessione le dinamiche trascendenti legate alla fede, sembra che l'uomo del 2009 non sia più nelle condizioni di scegliere di scambiare sicurezze per acquisire felicità in quanto non dispone più di certezze, e non disponendo più di certezze non ha più merce di scambio; La non disponibilità di certezze è diventata "la" condizione dell'uomo contemporaneo.

Il primo dato certo prodotto dalla crisi economica e finanziaria attuale è il venir meno delle certezze e dell'autorevolezza di quelle "fabbriche" dell'ordine che hanno regolato la società occidentale - e non solo - negli ultimi 60 anni. Di qui la condizione di inadeguatezza, panico, e di chiusura che pervade molte scelte individuali e collettive. Si corre verso la continua ricerca di protezione in qualsiasi contesto dell'agire sociale ed economico.

Il sistema finanziario così come il sistema delle imprese reclamano interventi utili a ridurre i costi, scaricando così dalla sfera aziendale a quella pubblica il costo di errori ed inefficienze, con il serio rischio di evolvere, a detta di alcuni, da rischi di default di imprese verso il rischio di default di Stati sovrani.

Va tutto bene, ma ...occorre uno scatto, un momento di onesta discontinuità. Nuovi scenari richiedono nuove visioni imprenditoriali, della stessa natura di quelle che hanno impregnato le scelte degli imprenditori del nostro Paese che hanno realizzato il così detto "miracolo italiano".

La capacità di cogliere il nuovo che emergeva, insieme alla determinazione nell'individuare soluzioni praticabili ed


accessibili, è stata la chiave del posizionamento strategico di migliaia di imprenditori italiani.

Il sistema della consulenza ha intercettato il know how disponibile, ne ha implementato di nuovo insieme all'Università, ha infine lavorato a fianco di tanti imprenditori e managers nella definizione e sviluppo di progetti che si sono poi rilevati di successo.

Pur partendo da un contesto di diffuso disagio, si viveva in una condizione di apertura, di disponibilità; la stessa che oggi - in momenti di crisi - vivono operatori, studenti e consulenti nei Paesi "non occidentali". Loro non hanno la nostra autoreferenzialità, e questo li rende attenti ed aperti nel vedere e cogliere nuove opportunità.

Un solo esempio: Pietro Gennaro, in un'intervista ad APCO nel giugno 2008, lamentava la scarsa sensibilità del mondo della consulenza italiana (e di conseguenza del sistema imprenditoriale) verso le concrete prospettive connesse al business dell'energia e dell'ambiente; due mesi fa nell'aeroporto di Bruxelles tutta la pubblicità reclamizzata, indipendentemente da marchi e da prodotti reclamizzati, sottendeva dinamiche energetiche ed ambientali; viaggiando in treno da Shanghai a Hangzhou in un tragitto di oltre 250 km, osservo oggi decine di migliaia di case tutte dotate di pannelli solari. Altrove nel mondo ci sono posti in cui ancora si discute, in modo autoreferenziale, ma si discute, e discutendo si chiedono soldi per contenere le perdite legate allo sviluppo di modelli di business obsoleti.

Crisi e conseguente condizione di incertezza si rivelano oggi una magnifica occasione per operare nuove scelte strategiche ed imprenditoriali utili a cogliere nuove opportunità. Ho colto direttamente sia in Bulgaria che in Cina - due Paesi così diversi - la stessa determinazione di imprenditori nel porsi rispetto a questi nuovi scenari come di fronte ad opportunità fino a ieri inimmaginabili, sicuri di evolversi finalmente dalla condizione di paesi-fabbriche di prodotti a basso costo verso players con - almeno - pari dignità in nuovi settori di business. Sono aperti, si formano all'estero, non hanno paura di giocarsi la loro partita da protagonisti.


Francesco D'Aprile   
 Presidente APCO  
 presidente@apcoitalia.it

Pag II Si fa presto a dire... "faccio il consulente di management"; Pag V Manager atipici o colletti soli?;  
 Pag VI Irriverisco - ...è la Strategia...bellezza!!

## Si fa presto a dire... “faccio il consulente di management”

*Sempre più manager si convertono, molto spesso per necessità, in consulenti. Ma il passaggio non è indolore e chiare devono essere le competenze e il percorso da compiere per cambiare veste professionale*

Roberta Prato Previde,  
Responsabile di Change Strategies

Giovanni Sgalambro,   
Partner IBM Global Business Services



L'interesse dei manager d'azienda per il mondo della consulenza sembra crescere. In APCO sono aumentati i contatti, gli accessi al sito, le iscrizioni alla newsletter, a corsi e seminari.

Come passano i manager da una generica curiosità per la consulenza ad indossare i nuovi abiti professionali del consulente? Le motivazioni e le modalità sono prevalentemente tre:

1) una scelta professionale e di vita, lo slogan di una volta era: “fai prima qualche anno in azienda per capire come funziona e poi magari fai il consulente” (cfr articolo di

Fabio Di Stefano sul numero di HBR di dicembre 2008).

2) La spontanea estensione dell'attività professionale oltre il periodo di impiego a tempo determinato (dunque attività consulenziale post-pensionamento o post pre-pensionamento).

3) La circostanza subita dal contesto economico, che costringe le aziende a tagliare, mettendo sul mercato competenze e professionalità importanti e giovani.

I manager appartenenti alla prima categoria, nel contesto economico particolarmente critico che stiamo attraversando, sono un numero ridotto. Infatti, come commentava il partner di una società di selezione del personale “Chi ha un posto di lavoro fisso se lo sta tenendo stretto”.

La seconda categoria, è in aumento con due finalità diverse. La prima economica: mantenere in toto il tenore di vita precedente; ma soprattutto per ragioni intellettivo-emotive: la soddisfazione nel mettersi in gioco. Il piacere di accogliere le sfide della nuova professione, come un'occasione di confronto con se stessi e con gli altri e di crescita sia personale che professionale.

Al contrario, per i manager “costretti” a riposizionarsi nel mondo del lavoro a causa del nuovo scenario economico, la consulenza rappresenta spesso la prima, se non l'unica possibilità di reinserimento nel mercato.

Vi è una quarta categoria, che non affronteremo, quella dei Temporary Manager, che coincide sovente con un passaggio graduale da manager a manager a tempo determinato, per sfociare solo successivamente nella consulenza vera e propria.

I manager (di tutte e tre le tipologie) intraprendono la nuova strada professionale incoraggiati e supportati dalla **fiducia** nelle proprie competenze di natura funzionale e/o di processo (come responsabili di specifiche aree aziendali, magari anche da un lungo periodo di tempo); dalla **convincione** di aver comunque acquisito un bagaglio consulenziale all'interno dell'azienda, grazie ai progetti condivisi come clienti (o responsabili/sponsors) con consulenti esterni.

Imboccata la nuova professione, il nostro ex manager si trova ad affrontare esigenze primarie, quali la disponibilità di un'auto, di un ufficio, di un telefonino e di un PC, tutte dotazioni precedentemente assicurate dal datore di lavoro.

In realtà, questi sono gli aspetti più tangibili ed esteriori dello status. A questi costi, si aggiungono i rischi d'impresa, la tolleranza dell'incertezza, l'autonomia e la solitudine.

### COME DIVENTARE CONSULENTI. L'OFFERTA APCO

Intraprendenza, networking e formazione sono le tre priorità per passare da manager d'azienda a consulenti di management. APCO ([www.apcoitalia.it](http://www.apcoitalia.it)) indirizza chi vuole ridisegnare le proprie competenze maturate con l'esperienza in azienda nella professione di consulente, con un'offerta differenziata. **Coaching** telefonico di orientamento alla professione di consulente e incontri di coaching individuale. Per quanto riguarda le offerte formative, il nostro fiore all'occhiello è il corso “**Il consulente di direzione**”. Il corso dal taglio pragmatico, tenuto da consulenti di management, offre in quattro giorni indicazioni pratiche sulla professione, il processo di consulenza, i fattori critici di successo ed i principali strumenti del consulente di management (comprese le norme tecniche di riferimento). Tra i **seminari tematici** del primo semestre segnaliamo in parti-

colare: “le tecniche di vendita”, “imprenditore di te stesso”, “dalla strategia al controllo di gestione” ed “il knowledge working”.

Tra le attività di **networking** finalizzate allo scambio di esperienze, di prospettive e di know-how, due sono di particolare interesse: la **Pubblica Amministrazione e l'Internazionalizzazione**. Entrambe organizzano gruppi di lavoro territoriali e seminari, oltre a predisporre modelli esecutivi di progetto.

APCO è un punto di riferimento per la formazione e lo sviluppo dei consulenti ed il loro networking; la soluzione per diventare consulenti con consapevolezza esperienza e professionalità.

**Per informazioni:**  
Segreteria APCO - tel. 027750449 - [info@apcoitalia.it](mailto:info@apcoitalia.it)

Superati i primi ostacoli, che sono marginali se si sono accantonate risorse finanziarie, si presentano considerazioni sulle somiglianze e soprattutto sulle differenze tra le due professioni, che rendono cruciali esigenze nuove o diverse. L'ex manager comincia a chiedersi quali competenze di consulenza posso portare al mercato, come faccio a raggiungere i clienti potenziali, come strutturo le offerte, come faccio il pricing, quali metodologie utilizzo per l'esecuzione del progetto? Trattiamo questi aspetti, prendendo a riferimento il modello operativo di una società di consulenza strutturata e quello di uno studio di consulenza avviato. Nel primo caso (società di consulenza strutturata), si dedica tempo allo sviluppo della "Value Proposition" definendo le offerte di interesse per il mercato, si selezionano i clienti con un account plan, li si contatta anche forti del brand della società di consulenza, si accede all'intellectual capital per ottenere le referenze, per avere dei modelli di proposta già utilizzati in casi simili, per rilevare la metodologia, i templates da utilizzare nell'esecuzione dell'attività progettuale, si accede a dati di benchmark per facilitare il confronto e la comprensione da parte del cliente.

In uno studio di consulenza avviato, questi strumenti, disponibili in maniera più ridotta, vengono integrati grazie alla rete, al "network" tra le diverse società di consulenza, che consente loro di accedere a competenze non direttamente disponibili.

Per il nostro manager divenuto consulente lo scenario è critico, specialmente se affronta la transizione senza alleati.

Indichiamo alcune delle principali differenze tra essere consulente ed essere manager.

**Le competenze specialistiche da opportunità a vincolo.** Il manager/consulente comincia ad accorgersi che le competenze maturate sono specialistiche (amministrazione e finanza, ICT, etc.) e spesso incentrate su un numero di esperienze limitato (in termini di aziende frequentate e processi conosciuti). Quello che prima rappresentava il suo punto di forza, rischia di limitare le opportunità offerte dal mercato.

**Il settore merceologico di provenienza.** L'esperienza matu-

rata in un settore merceologico, è vantaggiosa per la conoscenza acquisita dall'interno, e dunque costituisce un valido punto d'inizio. Può però spingere a giocarsi il ruolo di "ex manager esperto" del settore, più che a interpretare la parte di consulente, trovandosi a dire troppo spesso "io facevo così" o "da noi si faceva così"; ed alla lunga potrebbe limitare il ventaglio dei clienti.

Anche il **bagaglio metodologico consulenziale** acquisito nei progetti svolti come manager d'azienda appare circoscritto, avendo a disposizione prevalentemente i "deliverables" del lavoro realizzato con il consulente, ma non gli strumenti e le metodologie di analisi ed elaborazione dei risultati messi a disposizione dal partner esterno.

Ancor più difficile il fronte relativo ai **clienti prospect**. Spesso si pensa ai propri ex colleghi (dato che si conosce il contesto di riferimento) o a relazioni con Business partner avviate proprio grazie al precedente lavoro da manager. Ma proprio qui sorgono le difficoltà. Gli amici non necessariamente sono clienti. Occorre proporsi su più fronti, allargando i confini della ricerca, ma senza perdere di vista una equilibrata focalizzazione su target mirati, coerenti con le proprie competenze.

A proposito di competenze, proprio quelle di **ingaggio consulenziale** sono tra le più complesse da acquisire da parte dei nuovi consulenti/ex manager. In particolare come guadagnarsi la fiducia del cliente, come esercitare la neutralità, l'autonomia professionale e sviluppare la flessibilità intellettuale. Alcune competenze sono più squisitamente *relazionali* (la sensibilità interpersonale e la sintonia, la capacità di ascolto, la gestione delle resistenze al cambiamento), altre più *cognitive* (la capacità di cogliere e sintetizzare rapidamente i fattori salienti dello scenario di riferimento, la capacità di problem solving) altre infine più *metodologiche* (saper lavorare per obiettivi/per progetti, seguire un approccio metodologico per fasi, credibile, basato su passi ben definiti e supportati da strumenti efficaci). La predisposizione personale è importante, ma non sufficiente: va rafforzata con la formazione e l'esercizio costante sia sui progetti che con i differenti clienti.

## GIOCARE D'ANTICIPO



Laureato in Giurisprudenza, Andrea Monti è stato prima Export Manager, poi Sales Director ed infine General Sales Director in diverse organizzazioni del settore abbigliamento. Alla fine del 2007, lascia l'azienda per la consulenza. Ora è General Manager di M&R International - Sales & Organization Consultants.

La scelta di diventare consulente, dichiara Andrea Monti, è stata dettata dalla volontà di anticipare un trend di mercato nel quale le aziende tendono ad espellere i dirigenti con esperienza ed anzianità aziendale per sostituirli con risorse professionalmente meno esperte e qualificate, ma sicuramente più economiche.

Sembra che parte delle aziende investa meno nel "capitale umano", convivendo con un più elevato livello di turnover anche dei ruoli direttivi. Inoltre la scelta della professione di consulente è stata guidata dalla volontà di diversificare ed ampliare le proprie esperienze; e dalla strategia della diversificazione del rischio (evitare di essere mono-cliente).

Le prime difficoltà incontrate nella nuova professione sono state i costi di avvio dell'attività, la tassazione elevata e la mancanza di paracadute (pensione, etc.). Infatti, afferma Monti, con il senno di poi avrebbe accantonato maggiori risorse finanziarie in anticipo, se non addirittura implementato l'ipotesi di trasferirsi con la sede legale in paesi dove la pressione fiscale è minore.

Secondo Monti, il consulente di Direzione è un problem solver, un professionista altamente qualificato in grado di affrontare situazioni aziendali particolarmente complesse e critiche, sa mantenere il giusto distacco e possiede un background ricco (di esperienze/conoscenze diverse) ed approfondito. Dunque bisogna aggiornarsi continuamente, con una prospettiva internazionale.

Con APCO ha seguito il corso "il consulente di direzione" e diversi seminari. "APCO, dice Monti, ha un livello di professionalità molto elevato, con supporti di formazione ed aggiornamento interessanti. Solo Federmanager sembra offrire un supporto altrettanto ampio o comunque complementare". Un suggerimento per APCO: diventare tramite tra i consulenti ed i clienti (anche stranieri!).

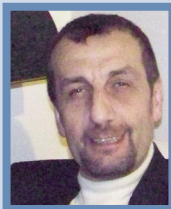
Dalla logica di **prodotto a quella di servizio**. Nelle imprese di prodotto, che sono tra le maggiori donatrici di neo consulenti/ex manager, la vendita è il momento chiave della transazione economica in cui avviene il trasferimento di prestazione e valore tra azienda e cliente. Gli stessi corrispettivi maturano al momento della vendita. Nel mondo dei servizi, e quindi anche nel mondo della consulenza, cambiano invece le logiche della generazione del valore, che viene prodotto dal consulente insieme al cliente. Il risultato finale del progetto dipende da come il consulente e il cliente partecipano nel co-produrre il servizio (il consulente offre il metodo, le esperienze, i dati di benchmark, la capacità di sintesi e la visione; il cliente offre le proprie informazioni, le logiche organizzative interne, i dati aziendali, il proprio tempo e garantisce il processo decisionale. Co-producendo il servizio si arriva a co-creare il valore e il successo dell'iniziativa. Nei servizi di consulenza, è l'esecuzione del progetto il fattore chiave di generazione del valore, nel quale il cliente gioca un ruolo decisamente rilevante. Inoltre, spesso il ruolo del consulente, a differenza di quello del manager, è proprio quello di facilitare il cambiamento astenendosi dall'imporre le proprie soluzioni, ma co-costruendole con il cliente. Con molti clienti è più opportuno ed efficace utilizzare la consulenza di processo, in cui si aiuta il cliente ad aiutarsi, piuttosto che modalità di consulenza più prescrittive che sollevano maggiori resistenze al cambiamento.

L'attività di consulenza si differenzia anche dal punto di vista **economico/finanziario**. La fatturazione avviene non al

momento della firma del contratto (se non in minima parte), ma durante la vita del progetto e magari anche a valle del progetto per gli ingaggi gestiti con approccio di condivisione dei benefici (benefit sharing).

**L'umiltà e la solitudine.** La vita organizzativa ha sicuramente zone di luce e zone d'ombra, ma ci sono delle occasioni in cui se fai bene puoi brillare, come "best practice", come servizio, come manager esemplare, come organizzazione modello. Il consulente invece, (anche se per noi non è facile!), dovrebbe far brillare il proprio cliente senza apparire. Usando la metafora teatrale, se il consulente sale sul palcoscenico è solo una comparsa, ma più spesso lavora esclusivamente dietro le quinte. Questa interpretazione del ruolo di consulente richiede una buona dose di umiltà, che rischia di scontrarsi invece che integrarsi con qualità altrettanto importanti come il protagonismo e l'intraprendenza. Inoltre, la vita organizzativa è anche vita sociale, certo alcuni colleghi capi o collaboratori potrebbero non essere i nostri preferiti, ma comunque a loro modo "ci fanno compagnia". Poi, naturalmente e per fortuna, ci sono i colleghi con cui ci troviamo bene. Il consulente invece, specialmente se di un piccolo studio professionale o free-lance è fondamentalmente solo, spesso tra la gente, ma solo. Anche per quanto riguarda l'aggiornamento delle proprie competenze e lo sviluppo personale e professionale, mentre il manager può contare sulla struttura, il consulente deve investire continuamente su se stesso, per tradurre la curiosità e la passione per l'apprendimento in aggiornamento continuo e nel piacere di sperimentarsi su nuovi territori, sapendo cavalca-

## RIMANGO CONSULENTE INTERNO



Furio Gargano, inizia la propria esperienza lavorativa partendo dal gradino più basso di un piccolo albergo stagionale nel cuore della Sicilia. Da allora ha ricoperto diversi incarichi, crescendo per ruolo e responsabilità fino a diventare Capo del Servizio amministrativo del NH Jolly Palermo, con responsabilità sull'amministrazione del personale e del settore acquisti.

Il suo continuo rapporto tra cliente interno ed esterno, ed il ruolo di supporto alla Direzione, accendono ed alimentano il desiderio di conoscere cosa fanno i consulenti esterni. Così Gargano nel 2006 diventa socio aderente APCO. Avvicinandosi al mondo della consulenza, dice Gargano "ho realizzato il mio desiderio, anzi la mia necessità di continua crescita ed arricchimento. Sono alla ricerca di nuovi stimoli, prendo in considerazione nuove teorie e le diverse sfaccettature della gestione di un'azienda". Un consulente dovrebbe riuscire ad essere l'alter ego direttivo, "quella voce interna che ti entusiasma perché la tua è un'idea vincente e contemporaneamente ti ricorda che è diventata tale anche grazie a coloro che come te hanno creduto in essa e ti hanno supportato nel realizzarla". L'aspetto forse più difficile della professione di consulente per Gargano è "riuscire a creare un reale rapporto di fiducia", e sembra essere proprio questo intenso legame di affetto e fiducia, a trattenere Furio Gargano come consulente interno.

"APCO continua ad indirizzare e supportare il mio percorso professionale, le interviste, le conferenze, i dibattiti sul mondo della consulenza: il mettersi sempre in gioco il volersi sempre confrontare con gli altri e di conseguenza con noi stessi, è motivo di vera reale crescita".

Un unico rimpianto: quello di non avere cominciato prima.

## AUTONOMIA E DIVERSIFICAZIONE



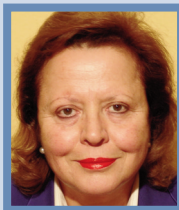
Dopo la laurea, Edoardo Coronetti inizia il proprio percorso lavorativo all'interno dell'azienda di famiglia. Nel '94 entra in un gruppo internazionale operante nella costruzione di impianti per la deformazione dei metalli, come Responsabile del controllo di gestione di gruppo. Riportano a lui i responsabili amministrativi delle otto società controllate italiane ed estere (Francia/Germania/Stati Uniti).

Nel '97 ricopre lo stesso ruolo presso un gruppo finanziario detentore di partecipazioni nei settori agricolo, metalmeccanico, meccanotessile, abbigliamento, informatico, finanziario. Nel 2004 decide di diventare consulente di direzione, professione che svolge prevalentemente nelle aree "organizzazione" e "controllo di gestione" nel settore tessile, belle arti e metalmeccanico.

L'autonomia e la differenziazione dei campi e dei settori di intervento sono state le principali motivazioni di questa scelta che ha avuto anche alcune note dolenti come "il marketing di se stessi e la formazione professionale in aula". Alcune risposte Coronetti le ha trovate in APCO, dove ha seguito anche il corso "Il consulente di direzione" che gli ha dato la possibilità di scegliere "un aggiornamento professionale altamente qualificato proprio perché svolto direttamente dai consulenti che alla teoria ed al metodo affiancano l'esperienza diretta. Inoltre, conclude Coronetti, ho avuto anche l'opportunità di svolgere pubbliche relazioni, magari dal networking di oggi nasceranno i nuovi studi associati di domani".

re l'incertezza. Dunque diventa particolarmente importante lo scambio e la relazione con il network professionale. Tutti questi punti rappresentano solo alcune delle differenze tra essere manager d'azienda e consulente di management. Possono trasformarsi in gap da colmare, ed in questo senso APCO è il punto di riferimento della professione di Consulente di Direzione ed Organizzazione anche per i neo consulenti provenienti, in modo scelto, spontaneo o subito, dalla carriera manageriale del mondo delle imprese. APCO infatti fornisce utili servizi in grado di: favorire un rapido inserimento nel network della consulenza, sia a livello nazionale sia internazionale; formare i consulenti alla professione favorire il networking e lo scambio di esperienze certificare, unica in Italia e con validità internazionale, i neo consulenti che siano in possesso dei requisiti per la certificazione professionale; supportare l'attività dei consulenti attraverso informazioni e convenzioni mirate atte a rendere più efficace, produttiva e sicura la professione.

## UN PATRIMONIO DA CONDIVIDERE



Dopo 25 anni come dirigente di azienda, impegnata in attività di gestione, direzione di amministrazione e formazione del personale presso società industriali e commerciali e studi di consulenza, nel 2008 Maria Salicato fonda una società di consulenza e servizi: Management & servizi innovativi s.r.l. "Mi sono avvicinata alla consulenza, spiega, perché voglio offrire il mio patrimonio di conoscenze certa di essere utile e di supporto quale intermediatrice e propositrice di successo per le parti che concordano una collaborazione ed una partnership nella scelta dell'outsourcing della amministrazione del personale e delle attività ad esso collegate". Secondo Salicato il consulente di direzione è colui che si propone come sostenitore dei bisogni del suo cliente e che si mette al suo servizio per soddisfare le sue attese. "Mettersi al servizio vuol dire entrare in sintonia con la realtà del cliente e penetrare nel tessuto organizzativo al fine di individuare le azioni e quindi le attività che condurranno al successo della prestazione". Tre gli aspetti da tenere presente: il consulente di direzione, avendo accertata esperienza e pratica in una o più materie, consiglia e assiste il proprio cliente e condivide con lui gli obiettivi; il consulente deve esprimere i fattori della sua competenza, conoscenza e professionalità per promuovere sviluppi nel senso desiderato; ...e sostanziale è il rapporto di fiducia che nasce fondato su un rapporto consolidato, oltre che sulla notorietà della professionalità ed esperienza del consulente. "Conosco APCO da diversi anni e mi sono avvalsa di consulenti APCO per i miei clienti quando ero nella mia azienda, quindi ho vissuto di riflesso ciò che l'associazione può fare per i suoi consulenti. Divenendo io socio, il primo supporto si è identificato con la formazione di medio periodo a "consulente di direzione". Inoltre molto importanti sono le regole che disciplinano la consulenza di direzione espresse dalle norme Uni. E' fondamentale aderire a tutte le regole espresse in più occasioni dallo statuto per potersi identificare e qualificare consulente di direzione di alto livello e a pieno titolo. Il supporto di APCO si concretizza con questa adesione a questi suoi valori che pagano e gratificano molto il valore del consulente di direzione".

## Manager atipici o colletti soli?

*Di esperienza e competenze ne hanno da vendere, sono definiti manager atipici perché non sono né dipendenti né consulenti. Come trovare la giusta collocazione e sfruttare la loro managerialità?*

**Giorgio Ambrogioni,**  
Presidente Federmanager



E' iniziato in modo strisciante ai primi anni '90 ma si è andato progressivamente consolidando fino a diventare strutturale e di dimensioni quali-quantitative assai significative.

Stiamo parlando dei cosiddetti "manager atipici" cioè di quei dirigenti e quadri aziendali di alto livello che, costretti ad abbandonare rapporti di lavoro dipendente a causa di difficoltà aziendali e/o riassetto organizzativi, si reinvestono come "consulenti" spesso mono cliente.

Sono colleghi portatori di conoscenze ed esperienze importanti ma che fanno fatica non solo a "riposizionarsi" ma anche a trovare sbocchi professionali coerenti con le loro potenzialità e con quello che sono in grado di offrire.

Ovviamente c'è chi in poco tempo, superate le iniziali difficoltà anche di tipo psicologico, trova piena realizzazione e poco rimpiange del precedente status; ma per la gran parte non è così.

Ovviamente parliamo di ex dirigenti e quadri che non hanno maturato diritto di pensione.

Parliamo di manager portatori di competenze di cui si sono private aziende medio grandi, spesso in modo quanto mai sbrigativo, e che invece possono risultare preziose per le migliaia di piccole e medie imprese a conduzione familiare che necessitano di dosi massicce di managerialità se vogliono modernizzarsi, rafforzare la loro competitività, superare in modo positivo i rischi dei passaggi generazionali.

Sosteniamo questo perché siamo convinti che il manager atipico possa rappresentare, per la sua estrema flessibilità, l'opportunità migliore per far cogliere, al piccolo imprenditore, il vantaggio di avvalersi di quelle competenze alte che a lui mancano per fare il salto di qualità.

E' attraverso questa sperimentazione che può veramente esaltarsi il rapporto tra il ruolo imprenditoriale e quello manageriale.

Il fenomeno dei manager atipici porta opportunità ma anche domande nuove cui occorre dare risposte; occorre renderci conto che rappresentano un capitale di competenza a rapida obsolescenza.

Occorre, quindi, offrire loro percorsi di formazione ed aggiornamento, strumenti di certificazione e di tutela, occasioni di occupabilità.

Risposte importanti a domande nuove.

Come Federmanager, anche attraverso Federprofessional, siamo impegnati a sostenere e valorizzare queste professionalità ma forse è tempo di alleanze e sinergie con tutte quelle Associazioni professionali che hanno il nostro stesso obiettivo: non disperdere competenze, riorientarle e favorirne l'impiego. Nell'interesse dei manager, delle imprese e della società tutta.

## ...è la Strategia...bellezza!!

a cura di **Marco Granelli**



**L'**ho incontrato, ci siamo conosciuti, ci siamo piaciuti e quindi è nata l'idea di buttare giù per voi quello di cui abbiamo discusso davanti a qualche bottiglia di buon vino. Lui, quello che oggi è qui con me e con voi, è Andrea Baldo (\*), si potrebbe dire che è uno dei nostri, o almeno lo è stato per un po'. Ha svolto la nostra professione di consulente ed oggi ricopre un importante incarico manageriale in una delle più rilevanti aziende italiane. Ci parla della strategia, del nostro ruolo, poi ci fornisce qualche consiglio. A te la parola, Andrea:

*"L'Italia nel 2009 sarà in recessione. Naturalmente, gli imprenditori e manager intervistati di questi tempi pensano che saranno le altre aziende ad avere la peggio, non certo le loro. Ma quante saranno le medie e piccole imprese, che dalla crisi non usciranno? Alcuni stimano saranno il 10-15% in quasi ogni settore. Alcune di queste erano già in fin di vita, si attendeva solo l'ora del decesso. Ma altre si potevano salvare, se solo fossero state ben consigliate negli anni scorsi.*

*Penso agli imprenditori delle aziende che hanno chiesto aiuto, per le loro scelte strategiche, a Consulenti di Direzione Aziendale. Consulenti che hanno raccomandato di investire nel miglioramento dei sistemi informativi, nell'ottimizzazione della supply chain, nella razionalizzazione della clientela, nell'applicazione dell'Activity Based Costing, e in altri progetti che migliorano l'efficienza operativa, ma che di strategico non hanno nulla (cfr M. Porter - What is strategy? - Harvard Business Review No-Dec 1996).*

*E' sì, perchè se c'è una cosa che la crisi insegna è che chi non ha una vera ragione per stare sul mercato, una strategia chiara per creare valore, è destinato a soccombere. In particolare per l'imprenditore che si è fatto da se, il ruolo del Consulente di Direzione (a volte svolto in modo improprio da altri professionisti non qualificati) è più ampio e dovrebbe avere come obiettivo lo sviluppo dell'impresa nel tempo e cioè la sostenibilità nella creazione di valore. Infatti la consulenza, come dice giustamente Pierluigi Malinverni nell'intervista sul sito APCO, è al servizio anche dello sviluppo economico del paese, e le nostre PMI rappresentano la maggior parte del nostro patrimonio industriale/commerciale.*

*Probabilmente, solo le Pmi che hanno effettivamente trovato un vantaggio competitivo sostenibile, saranno in grado di*

*superare agilmente questa fase di stagnazione e recessione. I capitali non mancano per supportare imprenditori con idee valide e creazione di valore, basta chiedere ai fondi di Private Equity e ai Venture Capitalists, molto attivi anche in periodi come questo. Ma mantenere il vantaggio competitivo nel tempo non è facile ed il contributo che il Consulente di Direzione Aziendale può e deve dare, nell'affiancare gli imprenditori, è di raccomandare scelte strategiche che portano alla generazione di valore sostenibile.*

*Ma quanti Consulenti prima di far partire un nuovo progetto si impegnano nel fare un check-up strategico dell'azienda? Nel valutare il contesto competitivo attuale e prospettico in cui questa opera? Nel valutare quale sia il vero potenziale? Nel porre domande scomode al management? Magari arrivando a dire all'imprenditore quello che questo non vuole sentirsi dire: "se non cambiate rotta, avete i giorni contati". Tutto questo richiede tempo, competenze specifiche e l'applicazione di una ferrea etica consulenziale.*

*A questo scopo un indice, valido per tutti e magari calcolato da APCO, che classifichi le società di consulenza (quelle che si occupano di strategia) secondo la creazione di valore nel tempo, creerebbe forse più concorrenza tra i consulenti, ma aiuterebbe molto la trasparenza del mercato e gli imprenditori che devono scegliere da chi farsi consigliare.*

Che la crisi serva anche a fare piazza pulita delle società di consulenza non competitive? *Mah!*

Ragazzi, che spettacolo!!! Non aggiungo nulla, attendo solo la prossima cena con lui per buttarmi ancora su qualche argomento di strategia.

(\**) Andrea Baldo, General Manager specializzato nel settore del Fashion e Lusso, con esperienza internazionale (ha lavorato a Parigi e New York e studiato a Birmingham (UK) e Boston (US)). Ha ricoperto per 4 anni la posizione di Direttore della Pianificazione Strategica in Diesel. Precedentemente ha accumulato esperienze come Consulente in Bain & Co. e Finance Controller in General Electric. Laureato in Economia all'Università di Verona e diplomato in General Management ad Harvard Business School di Boston.*