

## Sommario

1. **Editoriale**  
Progettare implementare condividere,  
dicono gli imprenditori  
Giuseppe Bruni
2. **Intervista a Vito Monti, azionista  
e AD di Jey Cole Man**  
Andrea Spensieri
3. **Progettare, implementare,  
partecipare al beneficio**  
Fabrizio Cellino
4. **Quale futuro del consulente di  
management?**  
Steven Taylor
4. **Intervista a Mauro Sacchetto AD  
di Marelli Motori spa**  
Paola Benedetta Manca



Rivista bimestrale di APCO, Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Direzione e Organizzazione. Supplemento al n. 10 novembre 2015 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: Strategis Edizioni, Nirone 19, 20123 Milano, www.hbritalia.it. Comitato editoriale: Giuseppe Bruni (Direttore editoriale), Andrea Spensieri (Coordinatore del Comitato di Redazione), Carlo Baldassi, Marco Diotallevi, Marco Granelli, Daniela Panariti, Giovanni Sgalambro. Direttore responsabile: Enrico Sassouni. Registrazione Tribunale Milano n. 217 del 21/3/2005. Progetto grafico editoriale: Cervelli In Azione

## Progettare Implementare Condividere, dicono gli Imprenditori

Attenzione all'autoreferenzialità, ci siamo detti. Dopo la riflessione, tutt'altro che superficiale, condotta dai consulenti sull'edizione di settembre di Meta su come debba configurarsi una consulenza all'altezza dei tempi ci è parso opportuno, ineludibile, conoscere l'opinione degli interessati, Imprenditori e Manager.

Diretti, sintetici, inequivoci i pareri espressi. E utili. Ovvio che la si voglia produttrice di valore – a che altro potrebbe servire la consulenza di management? –, qui però ci si dice che dev'essere di valore duraturo, sì, ma riscontrabile, percepibile anche nel breve. Che la consulenza sia fatta di modelli, certo va bene, ma sia il consulente apportatore di innovazione e l'innovazione riguardi la tecnologia, ce n'è bisogno! Senza dimenticare i processi organizzativi di cui la competitività si nutre in business che sono in perpetuo cambiamento e apportando all'azienda quel "thinking outside the box" che tutti invochiamo, ma che all'interno del "recinto aziendale" è sempre

difficile produrre. Aiuti, egli, a vedere con occhi nuovi il mondo, le sue opportunità, l'azienda stessa in quelle opportunità e aiuti poi a "ri-mappare l'azienda". A ri-mapparla al proprio interno, in rapporto al suo business e ai nuovi, più appropriati modelli d'ingaggio e a riconfigurarla in rapporto al più complessivo sistema di relazioni ch'essa deve affrontare con il crescente e variegato numero di stakeholder che l'evoluzione dei mercati impone. In una relazione con l'azienda e il suo management che facilmente sarà dialettica, tenendo conto del radicamento di culture, prassi, strutture organizzative aziendali che egli ha il compito di aprire al nuovo.

La apra al nuovo con quell'autorevolezza che sa costruire, nell'implementazione del nuovo, condivisione e coesione nel management aziendale. Sottolineano, infatti, gli imprenditori interpellati – ad una voce, in italiano o in inglese che sia – "However people are still the main component to the success of any company and consequently management style, skills, talent and staff improvement should be at the core of any consulting activity." Ben sapendo che è nel successo dell'implementazione del progetto d'innovazione che il consulente potrà creare valore per l'azienda. E tanto mag-

giore sarà il valore, quanto più egli sarà riuscito a trasferire competenze al management aziendale e a creare condivisione e partecipazione al progetto d'innovazione. Ora, per portare innovazione, innovazione nel suo senso più vasto e sui molteplici versanti sui quali è richiesta, in sintonia con un mondo che riconfigura in continuazione le modalità del competere e del collaborare è necessario al consulente un crescente patrimonio di conoscenza che si coniughi con l'abilità di tradurla in competenze. Competenze implementative.

Grande è, a questo fine, il ruolo dell'Associazione dei Consulenti di management. Difficilmente surrogabile nel compito di creare condizioni appropriate ad una nuova figura di consulente, nuova per formazione, sguardo su un mondo in evoluzione, sistema di rapporti, network internazionale di appartenenza. Un'Associazione che costruisce e alimenta tutto ciò, favorendo molti degli aspetti implementativi che l'attività del consulente comporta. Perché è sull'implementazione che il consulente è ingaggiato e misurato. Sì, anche misurato: sempre più viene praticato il compenso a successo come componente crescente della retribuzione professionale, in perfetta coerenza con quanto gli vien chiesto e nel rapporto con il valore prodotto. Una figura professionale qui si delinea che è nelle corde di Apco, con il salto di qualità che necessita. ■



Giuseppe Bruni  
Presidente APCO



# Intervista a Vito Monti azionista e AD di Jey Cole Man

di Andrea Spensieri

Intervistiamo Vito Monti, CEO e socio co-fondatore della TWINS SRL da 30 anni proprietaria e distributrice del marchio fashion JEY COLE MAN. [www.jeycoleman.com](http://www.jeycoleman.com)

**Dr. Monti qual è l'attuale rapporto tra la sua impresa e il mondo della consulenza di management? Ritiene che questa possa essere considerata un utile strumento per svolgimento dell'attività e per lo sviluppo della sua impresa?**

«Posso affermare che l'attuale rapporto sia positivo. Con la collaborazione di un consulente di management abbiamo intrapreso un percorso di riorganizzazione e rilancio aziendale che sta procedendo con risultati positivi e secondo i piani inizialmente condivisi, con reciproca soddisfazione. Ritengo pertanto che la consulenza di management possa apportare un valore aggiunto certamente utile allo sviluppo dell'impresa.»

**Cosa si aspetta nel momento in cui parte un engagement con un consulente di management?**

«Da un consulente di management ci si aspetta in prima battuta la risoluzione delle problematiche che ostano al corretto svolgimento dell'attività dell'impresa e un apporto razionale uti-

**PER NOI IL CONSULENTE RIVESTE UN RUOLO DECISIVO E DI STIMOLO CONTINUO PER L'AGGIORNAMENTO DEI NOSTRI RESPONSABILI DI AREA, UN SUPPORTO CONCRETO PER ALZARE IL LIVELLO DELLE COMPETENZE INTERNE**

le a ri-mappare la visione aziendale. In secondo luogo, ma in stretta correlazione, ci si attende un decisivo contributo all'espansione e spinta propulsiva del business.»

**Nell'attuale congiuntura a Suo avviso quali sono gli elementi su cui si basa la selezione?**

«Ci siamo indirizzati verso una figura con comprovato background formativo e professionale nel general management e con profonda conoscenza dell'area AFC. Nell'attuale congiuntura ritengo siano gli elementi chiave, unite a skills personali imprescindibili come

la capacità comunicativa e di gestione delle relazioni in azienda.»

**Quale ruolo rivestono e quanto sono importanti le competenze del consulente nel supporto ai manager interni?**

«Le competenze del consulente rivestono un ruolo decisivo di supporto e sono importanti come stimolo al continuo aggiornamento dei responsabili di area interni. La funzione di aggiornamento e di supporto ad "alzare il livello" delle competenze rappresenta uno dei fattori critici di successo del rapporto di consulenza.»

**Cosa si potrebbe richiedere ad una associazione di professionisti come APCO da sempre impegnata nella formazione dei consulenti di management e che da oggi grazie alla legge 4/2013, essendo riconosciuta dal Ministero per lo Sviluppo Economico è ancora più impegnata su questo fronte?**

«Di proseguire nel solco attuale, impegnandosi a fornire alti standard formativi per i propri associati e certificando la qualità dei professionisti secondo i criteri di selezione più alti, offrendo al mercato le competenze specifiche più adeguate in una congiuntura ipercompetitiva come quella attuale.» ■



VITO MONTI  
CEO e socio co-fondatore della TWINS SRL

Vito Monti è CEO e socio co-fondatore della Twins srl e del marchio JCM Jey Cole Man. JCM nasce a Bologna nel 1985 e, da subito, si contraddistingue per la volontà di dar vita ad un look dal carattere deciso e sofisticato capace di coniugare tradizione e modernità. Le collezioni propongono capi, dal formale allo sportswear, che raccontano con sensibilità estetica l'uomo di oggi.





# Progettare, implementare, partecipare al beneficio



Fabrizio Cellino  
Owner Cellino Group

La volatilità e la turbolenza dei mercati – oggi globalizzati – obbligano le imprese a una continua capacità di adattamento e di trasformazione dei processi e dell'operatività del business. Per gestire la complessità e il cambiamento la consulenza di management serve per garantire performance di business sostenibili; per avere una visione integrata dell'impresa e delle sue variabili principali, intese come: persone, processi e tecnologie. In quest'ottica l'introduzione dell'innovazione tecnologica serve solo se è accompagnata da un ridisegno dei processi in base ai fabbisogni del business.

La consulenza di management viene però spesso vista dagli imprenditori – in particolare dalle PMI – come un ripiego in caso di "fallimento" del manager. Intendo dire che si ritiene che il manager debba essere il consulente della società per cui lavora altrimenti lo stesso non è in grado di assolvere il suo compito. Diverso è l'approccio verso la consulenza su alcuni temi specifici o il Temporary Manager. Nel primo caso intendo ad esempio, servizi consulenziali manageriali quali: la due diligence,

il M&A, il risk management, anziché la consulenza sull'ottimizzazione dei processi produttivi, sulla sicurezza, al continuo aggiornamento legale o a particolari progetti legati ad esempio alla riorganizzazione della logistica. Nel secondo faccio riferimento a carenze temporanee di manager da impiegare su specifici progetti in particolare nelle medie imprese.

Personalmente richiedo ai consulenti di management di favorire il cambiamento,

**AI CONSULENTI DI  
MANAGEMENT CHIEDO DI  
FAVORIRE IL CAMBIAMENTO,  
CONCENTRANDO  
LE ENERGIE  
SULL'IDENTIFICAZIONE  
DI QUANTO DEVE ESSERE  
MODIFICATO: I PROCESSI,  
IL PORTAFOGLIO, LE  
COMPETENZE**

to, concentrando le energie sull'identificazione di quanto deve essere modificato quali: i processi, il portafoglio, le competenze, per realizzare una vera strategia definita. Ciò esige una modalità di approccio dialettico oltre che analitico, perché spesso sono chiamati a confrontarsi con le strategie promosse internamente che in prima analisi sembrano solide, ma spesso, in realtà, rivelano dei potenziali difetti. Non è sempre agevole convincere di ciò la parte del management interno che magari si è spesa a favore di tali soluzioni.

È sull'implementazione che il consulente è ingaggiato: la capacità di progettare soluzioni è una condizione necessaria ma non sufficiente; il consulente viene valutato principalmente sulla sua capacità di creare i presupposti organizzativi all'attuazione delle scelte per fornire il valore aggiunto. Infine ritengo apprezzabile le consulenze in cui parte della parcella sia variabile in funzione dei risultati conseguiti dal progetto, anche se comprendo la difficoltà di trovare il corretto metodo di valutazione quantitativa dei risultati effettivamente conseguiti. ■



La CELLINO nasce nel 1950 nel settore della lavorazione della lamiera e negli anni acquisisce un'elevata specializzazione nella produzione di componentistica. La sua attività è rivolta in particolare al mercato del veicolo industriale e del movimento terra ed è specializzata nelle lavorazioni speciali, anche in alluminio e acciai altoresistenziali, e nei prodotti complessi. Oggi il gruppo Cellino, a seguito della partnership con il gruppo CLN, è presente in Italia con stabilimenti in Piemonte e in Campania e all'estero con stabilimenti in India, Polonia e Russia.

# Quale futuro del consulente di management?

Leadership specialistica con capacità di pensare fuori dagli schemi e forti competenze digitali



Steven Taylor  
Chief Financial Officer  
at Powa Technologies

The use of consultants has changed significantly over the last years. Most companies, such as ours, look to consultants for specialist skills and competencies and that can step into a project or issue and deliver immediately. A proven track record and experience are a MUST. We see consultants as an integral part of the team, hands on as well as advisory. A management consultant today must have clear thought leadership to advise, capable of

making the team "think out of the box" in a way that is significant and "practical" – that means "can be achieved" – for the company.

I believe that companies today are more capable of managing their own requirements with staff that are more skilled and qualified, but there is always a need to have an external view that helps the company push its boundaries and see new ways of managing.

On the cost side comparisons between internal and external staff are more frequent given the intense "integration" into the team is required. This implies that generally rates for management consultants are proportionally lower than they used to be in the past. Pricing is consequently a competitive issue when deciding on taking on consultants. Furthermore the use of social media is now one of the major tools when searching for and checking on

the experience of potential consultants. An example of this today is the ever increasing transformation to a digital economy. What does this imply for companies, how does this impact their processes and their staff. This all needs very specific skills sets. However "people" are still the main component to the success of any company and consequently management style, skills, talent and staff improvement should be at the core of any consulting activity. ■

## Intervista a Mauro Sacchetto AD di Marelli Motori spa

di Paola Benedetta Manca

**Mauro Sacchetto, AD di Marelli Motori spa, qual è l'attuale rapporto tra la sua impresa e il mondo della consulenza di management?**

«È un rapporto discretamente attivo. Cerco di utilizzare il management su progetti specifici per migliorare la cultura esistente in azienda e dare rinforzi e competenze al personale con cui lavoro.»

**Ritiene che la consulenza di management possa essere considerata un utile strumento per lo svolgimento dell'attività e per lo sviluppo della sua impresa?**

«Sicuramente è uno strumento utile e, come tutti gli strumenti, va usato con proprietà. La consulenza di management deve essere in armonia con le risorse interne, non in sostituzione di queste, e deve servire per accelerare i

tempi di lavoro dell'azienda.»

**Cosa si aspetta nel momento in cui parte un rapporto di collaborazione con un consulente di management?**

«Mi aspetto la comprensione delle tematiche e delle problematiche da me sottoposte e che mi proponga una o più soluzioni per risolverle.»

**Ci sono dei criteri specifici su cui basa la selezione del consulente di management per la sua azienda?**

«Il giusto equilibrio tra qualità e costo è alla base della mia decisione. È molto importante anche il background e le esperienze professionali accumulate dal consulente di management. Infine, non bisogna assolutamente trascurare il fatto che si deve creare una certa empatia con il consulente, ci dev'essere comprensione reciproca e una chimica che funzioni.»

**Quant'è importante il lavoro del consulente di management nel supportare i manager dell'azienda?**

«È molto importante. Senza competenze, infatti, si vanifica tutto quanto. Esperienze già vissute e implementate, come quelle del consulente di management, rendono il lavoro più efficace e ci fanno guadagnare tempo.»

**Cosa si potrebbe richiedere ad una associazione di professionisti come Apco (Associazione professionale italiana di consulenti di management), da sempre impegnata nella formazione di queste figure?**

«Di affiancare a professionisti che forniscono consulenze teoriche, persone che hanno avuto occasione di implementare le loro conoscenze attraverso esperienze concrete e di vita vissuta in azienda.» ■



MAURO SACCHETTO  
AD Marelli Motori spa

55 anni, si è laureato in Fisica all'Università di Milano ed ha conseguito un Master in Business Administration presso la Stanford University California (USA). Vasta e qualificata esperienza internazionale in aziende di alto livello in Europa, USA ed Asia ed attive nei settori delle Telecomunicazioni, dell'Elettronica, Microelettronica ed ICT. Dal 2014 è Chief Executive Officer di Marelli Motori.