

BOCCONI

2013 FEACO Annual Conference

“The impact of consultancy for the development of enterprises”

SDA

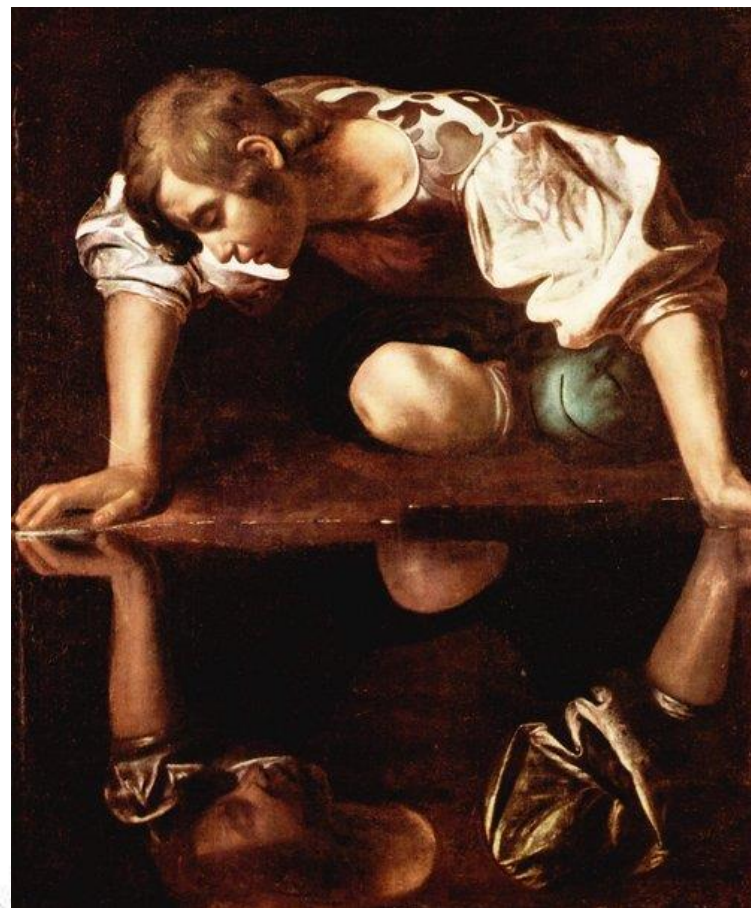
Meet the Need, but Make the Market

(Ovvero di morfemi e lessemi: Micro, Macro, Ortho, Meta, Para)

Prof. Carlo Alberto Carnevale Maffè – Strategic Management Dept.
Bocconi University School of Management

Il futuro? E' urgente...

- **Il privilegio e l'obbligo di parlare del futuro**
 - Preparare oggi la domanda di domani
 - Essere l'epifania
 - Imprenditorialità incidentale e complementare
- **Che cos'è poi la "Consulenza Direzionale"?**
 - bene esperienziale di natura informativa, guidato da asimmetrie
 - soggetto a effetti di agenzia e conflitto d'interessi
 - specchio di Narciso per il management



Quo vadis, Advisor?

- I driver che influenzano la consulenza direzionale
- **Inflazione dei fattori strutturalmente scarsi** (materie prime, aria/acqua/energia, garanzie sul futuro)
- **Deflazione sul mercato del lavoro intellettuale locale** (che è quota importante dell'offerta di consulenza...)
- **Radicale taglio degli entitlement sociali**, verso un "low cost welfare"
- **Difficoltà di sviluppo della domanda** di moderni servizi professionali da parte del sistema delle piccole e medie imprese



Vedo gente, progetto mercati

• Il Management Consulting deve uscire dagli angusti spazi del problem solving operativo, e affrontare temi “alti”:

1. La natura della domanda
2. L'evoluzione delle organizzazioni di servizi professionali
3. Le ricerche dell'X-factor nei giovani talenti

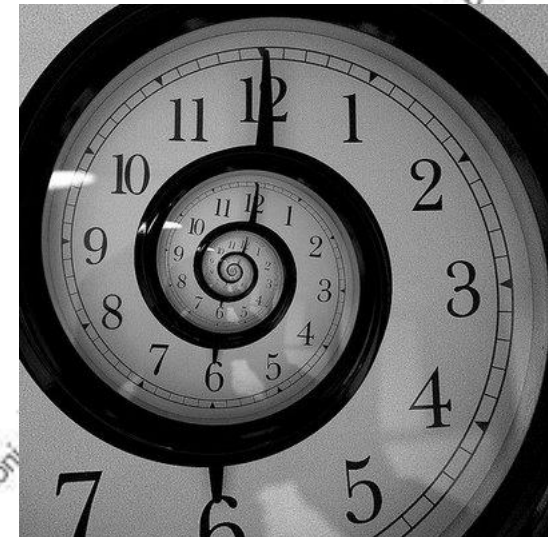
• Cogliere le sfide di oggi:

- A. *Progettare mercati, non (più solo) mercanteggiare progetti. (Il souk va concepito, non solo frequentato)*
- B. *Vendere valore, e non (solo) tempo, spazio o referenze.*
- C. *Personificare l'impresa, non solo fare giochi di ruolo*



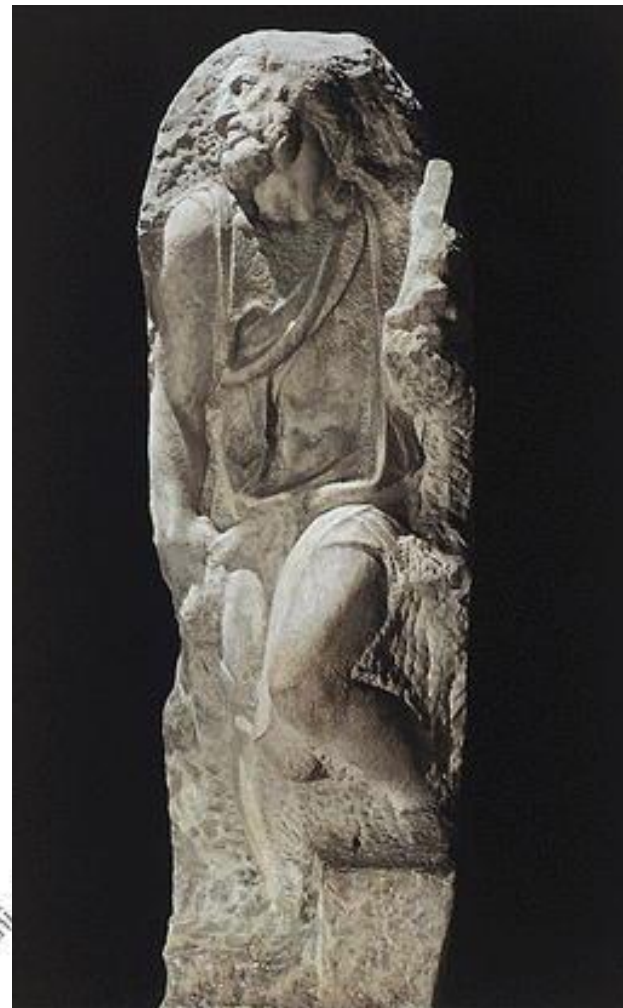
Che cosa compra il CEO?

- Problem solving?
 - Knowledge differential?
 - Expertise-experience-execution-efficiency?
- compra **TEMPO**
 - (past/experience, future/forecast, anticipo, scadenze, compliance)
 - compra **SPAZIO**
 - (be here/there, been here/there, not been here...)
 - compra gli **ALTRI CLIENTI**
 - (referenze, standard, esclusiva)
 - compra **COMUNICAZIONE**
 - (interna, esterna, laterale, verticale, brand-based rubberstamping e pizzini)



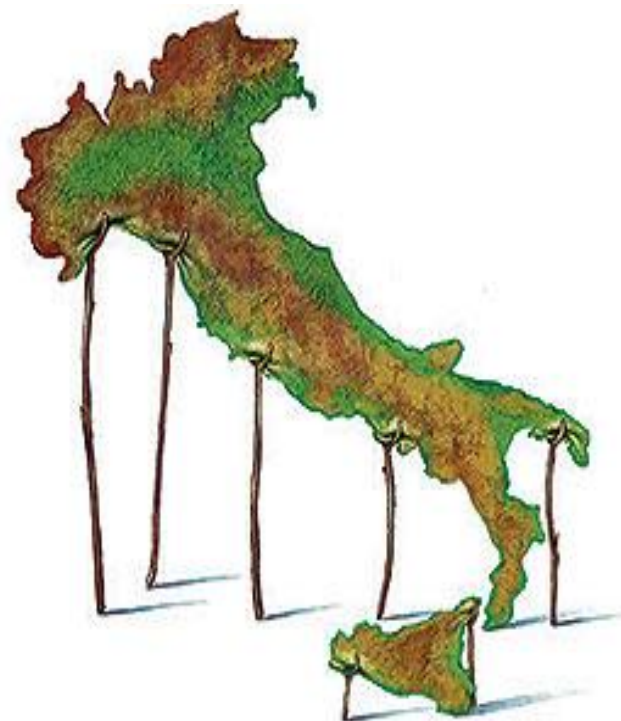
In medias res

- *I mercati della “non domanda”*
 1. **“Carving out”**: ridefinizione dei processi istituzionali ed economici del Paese, oggi (mal)gestiti direttamente dalla PA o dalle imprese
 2. **“Fiat markets”**: Creazione imprenditoriale e istituzionale di una “domanda forzata” tramite advocacy e interconnessione di processi di sistema (e.g., tourism)
 3. **“B.O.T. (Build, Operate & Transfer)”**: dalla vendita basata su progetti alla rendita fondata sui processi



Quousque tandem?

- *L'attuale modello di Stato sociale è insostenibile. L'attuale modello di Stato è insostenibile.*
- **Opportunità: sostituire progressivamente i trasferimenti monetari e il sussidio indifferenziato all'offerta pubblica con modelli di servizio orientati alla domanda**
- Cambiare il modello del public procurement: da “**bidding**” su specifiche predefinite a “**matching**” su obiettivi strategici



Fiat market

- “Demand building” dei processi di filiera tramite leve di **compliance** informativa
- Creare il mercato delle **“filiera sistemiche”**
 - Food&Beverage
 - Fashion&Lifestyle
 - Tourism&Wellness
- Costruzione di back-end e front-end interoperabili



Lo spread del BOT

- Non più offering tradizionale, ma BOT.
- Si passa dalla vendita basata su frammenti di tempo delle persone alla rendita fondata su strutture permanenti di processi.
- Asset building e uso degli Analytics su Big Data.
- Costruzione di IPR sui dati dei Business Services E2E.



La Ricchezza delle Nozioni

“Se anche parlassi tutte le lingue degli uomini (...) e conoscessi tutti i misteri e tutta la scienza (...), sarei come un bronzo che risuona o un cembalo che tintinna” (1 Cor. 13,1-2)

1. Big Data, Tiny Understanding

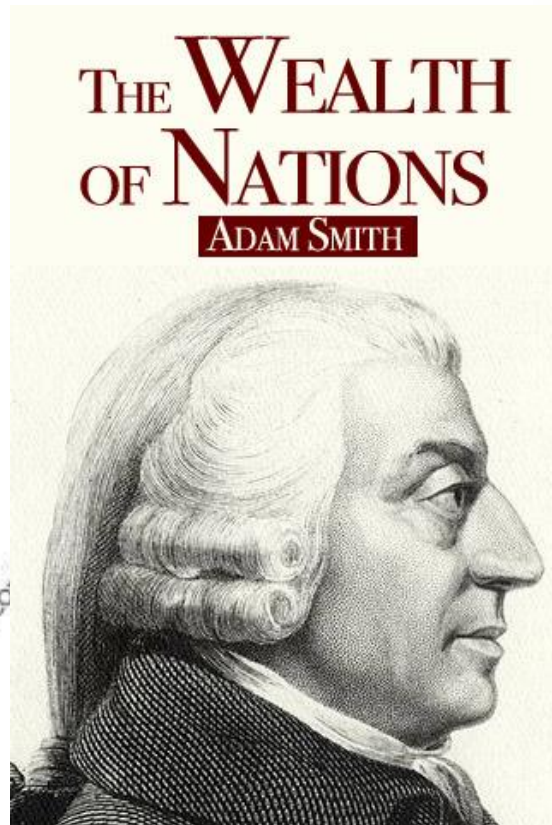
- Ogni possibile risposta, in attesa di qualche plausibile domanda

2. Gli economics degli analytics

- L'abbondanza dei dati genera una scarsità relativa di attenzione umana.

3. Che farne di (questo) management?

- Serve ancora chi oggi viene pagato per fare controllo e reporting?



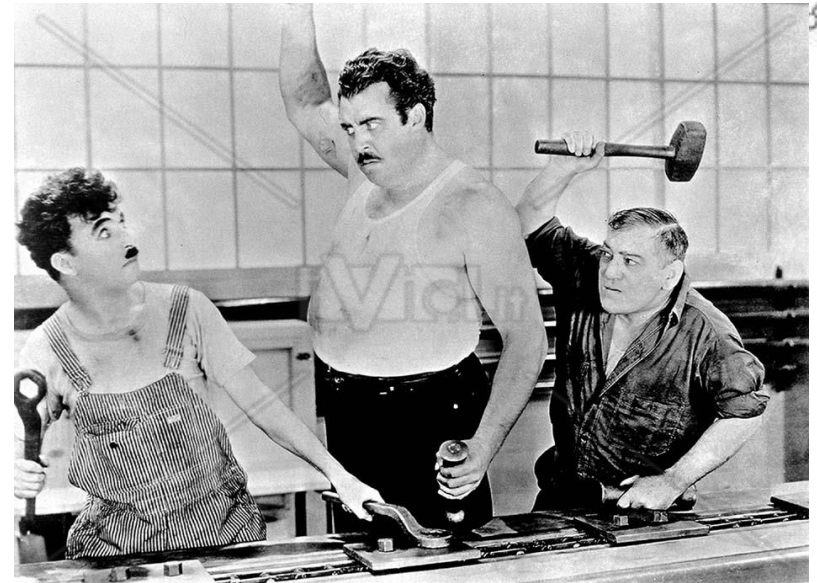
Capitale & Lavoro

- *IPR, la nuova moneta*
- L'elasticità incrociata tra capitale e lavoro si è notevolmente ridotta: il capitale è sempre meno una controparte o un sostituto del lavoro e sempre più una diversa forma di lavoro.
 - *L'I.P. è uno stock di lavoro che diventa convertibile in capitale*
 - *Gran parte della capitalizzazione di borsa delle imprese è rappresentato da asset intangibili, in ultima analisi basati sull'accumulazione di un surplus di lavoro*
- Se capitale e lavoro restano due categorie aristoteliche inconciliabili, due entità economiche e sociali separate, allora rimaniamo prigionieri di concetti come quello di classe, sia essa dirigente o operaia, e siamo condannati a perpetuare relazioni di tipo sindacale, giochi a somma zero nel processo di rappresentanza degli interessi.



“First, Let’s Fire all the Managers”

- *Management is the least efficient activity in your organization (Gary Hamel, HBR, 2011).*
- Il management è una soluzione gerarchica e labour-intensive al problema della gestione della complessità, della hidden action e della hidden information.
- La supervisione e la reportistica cessano di essere compiti a valore aggiunto.
- Rimangono tali la leadership e l’imprenditorialità, ma che sono un tema di uomini e non di tecnologie.



C'è vita oltre l'Account?

- Dal concetto di Account al concetto di Systemic Customer
 - Concatenazione di clienti tramite la interoperabilità dei processi
- Anche perché i clienti grossi sono finiti...
 - Bisogna allargare il mercato della domanda di servizi professionali a filiere di imprese, ampliare il perimetro dell'input processabile.

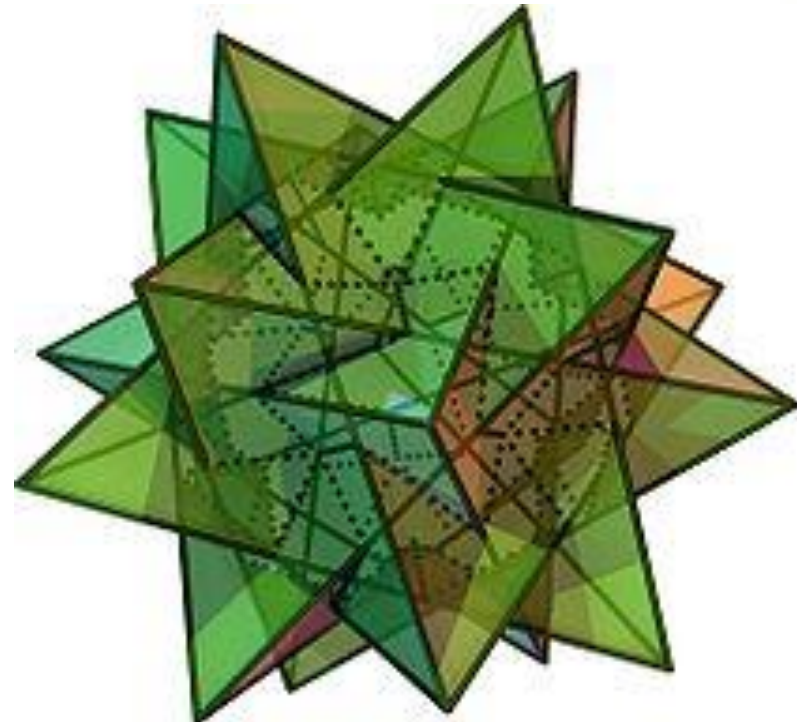
©Cartoonbank.com



"Let me see the first one again."

La consulenza direzionale tra piramidi e poliedri

- Leadership verso l'esterno è via di sfogo di energie professionali che non sempre possono trovare espressione interna
-
- La piramide organizzativa non può esplodere, specie in tempi di stagnazione economica
- Si va verso un "poliedro" di opzioni di crescita



E pluribus unum

- **La sfida del “crowdsourcing” nei servizi professionali e nel lavoro intellettuale**

- La sindrome incrociata della bassa partecipazione al lavoro e della alta disoccupazione

- La frontiera della produttività interstiziale

- La fine del monopsonio del lavoro intellettuale:

- Troppo alti i costi di setup di un rapporto professionale
- Troppo incerto il contratto implicito di carriera

- I Sistemi di KM sono stati finora prevalentemente indirizzati alla circolazione della conoscenza interna, non alla riduzione dei costi di accesso e transazione con l'esterno.

- L'E-learning di oggi è poco più che la digitalizzazione dei silos disciplinari, non un modo di ridisegnare i curricula in logica Service-oriented.

- Ripensare il rapporto scuola-impresa non come segregazione spazio-temporale di una generazione, ma come processo permanente di apprendimento.



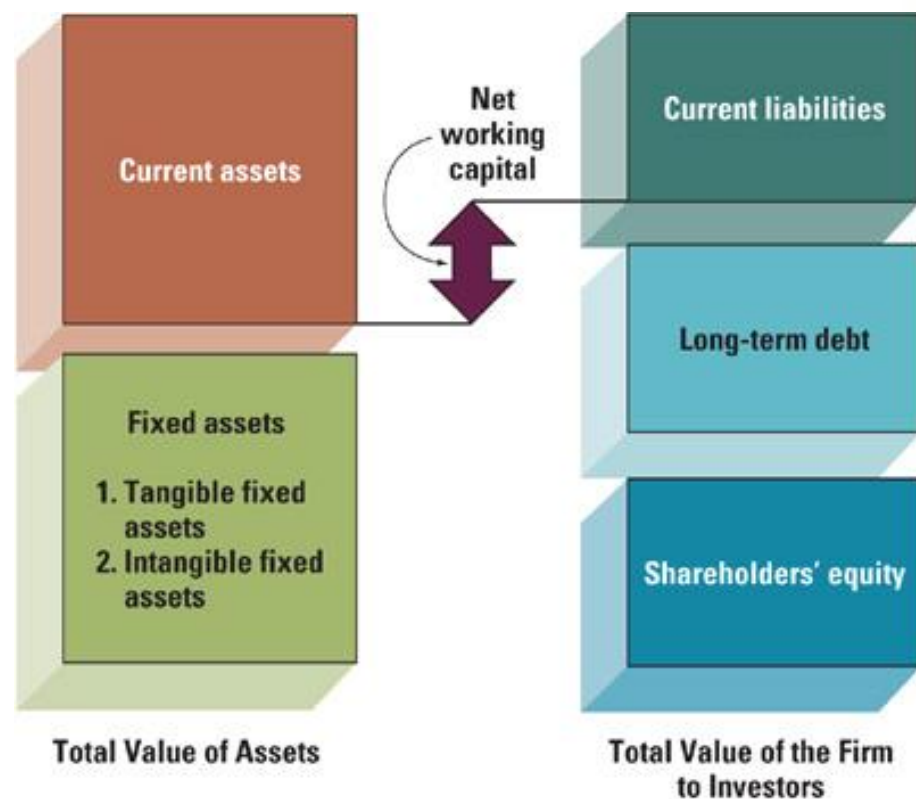
Le Tavole & i Numeri

- Meno Powerpoint-coperta-di-Linus, bisogna imparare a raccontare il valore economico.
- Non solo parole e concetti, ma nuove metriche del valore.



The B/S of MC

- Assumersi responsabilità non solo sul conto economico ma sullo stato patrimoniale
 - **Asset:** referenze, IP, replicability, client Itv.
 - **Liability:** reputation, rigidità, costi opportunità da esclusività, attese di crescita delle persone



Il business model del MC

Non solo costi e benefici, ma anche asset e liabilities

Conto economico MC

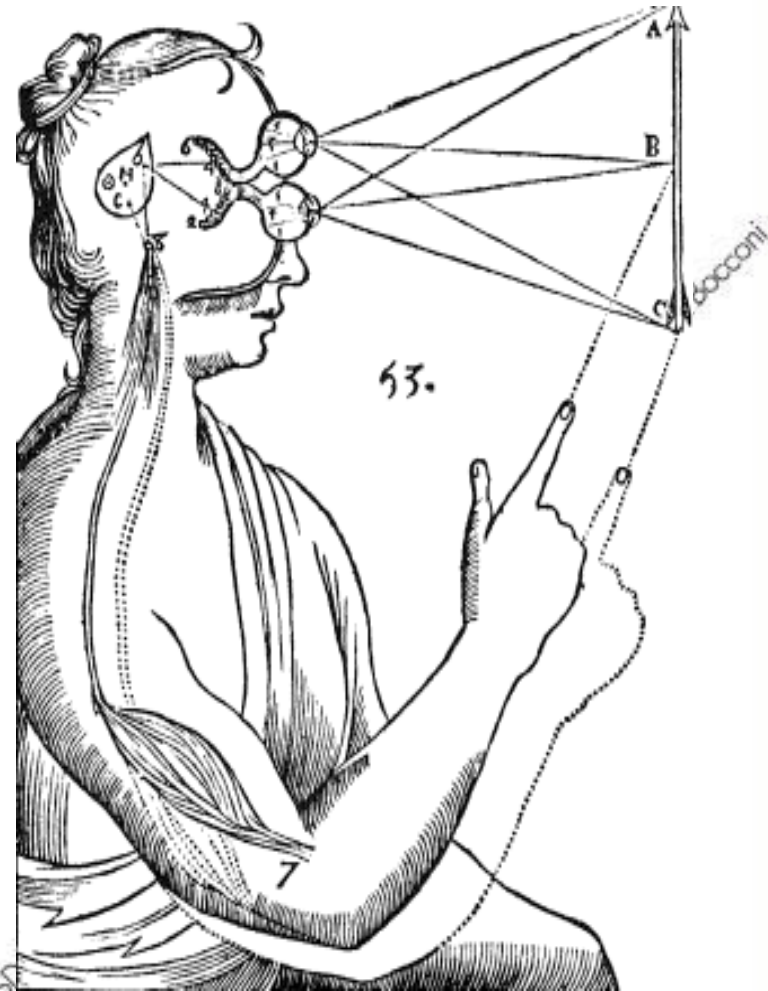
- **Classificazione dei costi:**
 - Lab
 - Market
 - Factory
- **Classificazione dei benefici**
 - Revenues
 - Cash flow stabilisation
 - Cost transfer
 - Risk reduction

Stato patrimoniale MC

- **Classificazione degli assets :**
 - Core
 - Spin-offable
 - Tradable
 - Disposable
- **Classificazione delle liabilities:**
 - Compliance
 - Interoperability
 - Migration
 - Accountability

Cartesio e la consulenza strategica

- Le operations sono *Res Extensa*, la consulenza strategica è *Res Cogitans*.
 - Siate la "**ghiandola pineale**" cartesiana che collega i due mondi
 - Siate l'epifisi di connessione tra il mondo dei prodotti e delle esperienze e quello dei progetti e delle ambizioni
 - Siate Tromba di Eustachio, non solo corda vocale o powerpoint umano.



GRAZIE!

Prof. Carlo Alberto Carnevale Maffè

Strategic Management Department

Scuola di Direzione Aziendale – Università Bocconi

Via Bocconi 8 – 20136 Milano

E-mail: carloalberto.carnevale@sda.bocconi.it

Twitter: @carloalberto

[facebook.com/carloalberto.carnevale](https://www.facebook.com/carloalberto.carnevale)