

JOB 24 DOSSIER

PROFESSIONE ■ Viaggio tra gli specialisti dell'organizzazione d'impresa in otto Paesi

Un mondo di consulenti

Le sfide: apertura internazionale e network

Si definiscono «gestori di contraddizioni» e, per parlare del loro lavoro, chiamano in causa la filosofia. I nomi che contano, a livello internazionale, della consulenza di direzione freelance intervistati in queste pagine non hanno dubbi: le sfide che la *management consultancy* oggi deve affrontare derivano dai contrasti. In testa, quello tra l'interesse dell'impresa, che punta al profitto, e le aspirazioni e i progetti dei lavoratori.

In Italia è l'Apco il referente di International Council management consultancy

council of management consultant institutes —. Altre cercano i consulenti come salvagente, quando sono in grave difficoltà.

Creare soluzioni, nel mercato globale vale 47,5 miliardi di euro. Una frazione importante del budget totale circola nei 44 Paesi membri dell'Icmci, che unisce circa 21mila consulenti associati alle organizzazioni nazionali, dalla Nigeria agli Stati Uniti e dal Brasile alla Cina, passando per l'Europa.

In Italia, l'ente partner dell'Icmci

Parola d'ordine: superare i confini

Parola d'ordine: superare i confini. È per rendere più agevole la via verso l'estero alle società di consulenza della Penisola che all'Apco, l'associazione dei consulenti di direzione e organizzazione, hanno pensato di organizzare una serie di incontri bilaterali tra consulenti e clienti, nazionali e stranieri. L'obiettivo? Offrire ai consulenti la possibilità di creare una rete di contatti, che rendano più «morbido» l'ingresso nel mercato estero. È questa la formula di «Consultants meet consultants and clients», l'idea uscita dal cilindro del presidente di Apco, Francesco D'Aprile, e realizzata poco meno di due anni fa. «Il primo appuntamento è stato nel novembre del 2004 — spiega D'Aprile —: abbiamo riunito a Udine 47 consulenti, provenienti da 15 Paesi, senza contare i 43 professionisti italiani presenti. L'anno scorso abbiamo replicato a Shanghai e raccolto 76 adesioni da 15 Paesi».

Sono i numeri di un successo, che l'organizzazione internazionale Icmci, della quale Apco è partner per l'Italia, ha preso sotto la sua ala protettiva: la responsabilità e la regia dell'evento sono rimaste in Italia, ma l'organizzazione può contare sui contatti e sul marchio dell'Icmci. La formula studiata punta al miglior utilizzo del tempo: gli organizzatori infatti preparano con un certo anticipo una scaletta dettagliata

degli incontri, per consentire ai partecipanti di sapere con chi si confronteranno, fare domande mirate e mettere le basi di future sinergie strategiche.

Il progetto è nato per coniugare un'aspirazione e un limite. «I consulenti italiani guardano da tempo con interesse al mercato internazionale — assicura D'Aprile —. Il problema è che non hanno la forza per competere con le major della consulenza: la Penisola è punteggiata di società piccole, spesso individuali».

La conferma viene da un'indagine condotta da Apco nella prima metà del 2006 sulla consulenza di management in Italia. Dalla fotografia scattata dalla ricerca emerge che i professionisti della Penisola lavorano soprattutto appoggiandosi a piccole strutture, nel 63% dei casi composte da meno di quattro persone. Piccole strutture per piccoli clienti, se è vero che il 54% degli incarichi per i consulenti italiani arrivano dalle piccole e medie imprese, con un volume d'affari inferiore a 50 milioni di euro.

Un affresco molto locale, davvero poco adatto a sfidare il mercato globale. Ma «Consultants meet consultants and clients» è tagliato su misura dei piccoli operatori italiani e consente di aggirare l'ostacolo. Il prossimo appuntamento sarà a Mosca il 13 settembre. Per informazioni www.bilateralmeetings.com.



Peter Sorensen e Francesco D'Aprile

è Apco, una delle associazioni di categoria presenti sul territorio nazionale. L'Apco raccoglie 727 consulenti di direzione e organizzazione dei 10mila che affollano la Penisola. Il giro d'affari italiano si aggira intorno ai 2 miliardi di euro. Una fetta di mercato importante, ma che inizia a

non bastare più. Nell'era globale, i *management consultant* puntano a «creare soluzioni» e a «gestire contraddizioni» aldilà delle frontiere nazionali. In questo contesto, l'Icmci rappresenta un punto di riferimento importante, costruito intorno a tre parole chiave: certificazione,

etica e formazione.

«Il consulente vende competenza — chiarisce l'austriaco Gerd Prechtl, vicepresidente Icmci e responsabile per l'area europea — e la certificazione è lo strumento per garantire ai clienti precisi standard di qualità». Almeno tre anni di esperienza alle

spalle, un adeguato curriculum formativo e l'indipendenza. Sono queste le caratteristiche minime che un *management consultant* deve possedere per accedere all'esame che gli consentirà di far precedere il suo nome dalla sigla Cmc: *certified management consultant*.

Il vantaggio? Il riconoscimento reciproco all'interno dell'area Icmci. I 6.390 consulenti certificati, infatti, possono spendere la loro provata competenza nei 44 Paesi membri. La certificazione, poi, porta con sé l'etica. L'Icmci ha approvato un codice di condotta professionale, rispettato dal-

la Norvegia al Sudafrica. «Si tratta di criteri internazionali — assicura Sorensen — che vincolano all'onestà e al rispetto per la dignità delle persone. Sono regole comuni a tutte le culture e gli associati si sono obbligati a metterle in pratica. Il problema è il sistema sanzionatorio: ancora inesistente in alcuni Paesi perché non c'è un'autorità professionale di riferimento».

Non solo certificazione. All'interno della rete mondiale dei *management consultant* circolano le buone prassi e si spinge sulla formazione continua: tanto più necessaria in una professione alla quale approdano persone dai curricula molto diversi. «Una possibilità — suggerisce Sorensen — è imparare a conoscere il mondo del management lavorando nelle imprese e optando per la consulenza solo in una seconda fase». La via dell'esperienza, fino a poco tempo fa dominante, inizia ora a essere superata da quella dell'istruzione. «Per partire — dice Prechtl — è necessario avere un titolo di studio superiore associato a un master Mba. Ma il tipo di formazione di base conta poco: nel mio gruppo di lavoro ci sono economisti, psicologi, filosofi e un ex frate laureato in teologia». La consulenza batte il convento.

DOSSIER A CURA DI VALENTINA MAGLIONE E CRISTINA CASADEI

Dalla Nigeria agli Stati Uniti, dal Brasile alla Cina sono 21mila gli iscritti dell'Icmci

Péter Csákvári / Ungheria

Dalla nuova contabilità alle strategie globali

Il mercato ungherese, dal 1990 a oggi, è «cambiato molto rapidamente» e ha posto gli attori economici di fronte a «sfide continue». E i consulenti di direzione «hanno dovuto adeguarsi al variare delle richieste delle aziende».

A dirlo è Péter Csákvári, che negli ultimi 16 anni ha rivestito un ruolo di

sembrare assurdo — ammette Csákvári —, ma a volte i miei diretti competitor sono le major della consulenza».

Dalla massima specializzazione (in finanza) degli esordi al «generalismo» di oggi: Csákvári nel tempo ha scelto di coprire diversi settori e «cercare di essere brillante in tutti, piuttosto che l'uomo migliore in uno solo, così da avere più chance di rispondere alle esigenze e risolvere i problemi delle aziende, che in Ungheria sono in continua evoluzione».

Superato il comunismo, infatti, il Paese si è avvicinato rapidamente ai modelli occidentali. «L'Ungheria, a differenza della Russia, ha vissuto "solo" 40 anni di regime — spiega Csákvári —, che non sono stati sufficienti a seppellire i concetti di "impresa" e "business". Nel 1990 l'economia ungherese non ha dovuto inventarsi dal nulla: le è bastato

ripartire».

primo piano sulla scena del mercato ungherese della consulenza. Già alle dipendenze della multinazionale Arthur Andersen, Csákvári dal 2001 è alla guida di tre società di consulenza: si occupa di controllo e sicurezza delle tecnologie informatiche, di rischio d'impresa e organizzazione aziendale. Tra i suoi clienti ci sono grandi imprese, pubbliche amministrazioni, multinazionali. «Può

Così, neanche la consulenza era sconosciuta. «Certo, i professionisti hanno dovuto iniziare da un livello piuttosto basso — ammette Csákvári —. Sedici anni fa si trattava di mettere in piedi la contabilità delle aziende e noi consulenti venivamo contattati dal settore finanziario. Ora, invece, è l'amministratore delegato a chiamarci e lavoriamo sulla strategia e l'organizzazione delle imprese».



Nella nostra realtà era necessario un vero ritorno a un'economia di libero mercato

Péter Csákvári in Ungheria è alla guida di tre società

Barry Curnow / Regno Unito

I manager non hanno la vista lunga dei vecchi

Il libero mercato? «In via generale, dà performance migliori di quello regolamentato. Ma ci sono ambiti nei quali i risultati sono peggiori». Qualche esempio? «Scende l'interesse a investire dove non c'è un immediato tornaconto economico. E a rimetterci sono lo sviluppo aziendale, la formazione dei lavo-

zazione e direzione. Non solo. Curnow, oggi, è un consulente freelance: con una definizione che sembra un gioco di parole, parla di sé come «the consultants' consultant», il consulente dei consulenti. I suoi clienti, infatti, non sono le imprese, ma i consulenti, le società di consulenza e tutti quei professionisti che cercano un appoggio esterno per offrire le soluzioni migliori alle aziende.

Una specializzazione particolare, possibile in un'economia grande e stabile com'è quella britannica. «Il mercato della consulenza — rivela Curnow — oggi è andato oltre le questioni finanziarie e quelle relative alle tecnologie informatiche, per puntare al cuore dell'organizzazione di un'azienda: la gestione delle relazioni e delle risorse umane».

Prima di diventare il consulente dei consulenti, Curnow è stato managing director e partner della major Hay group. «Ho sperimentato il passaggio da un mercato molto regolamentato — dice — alla liberalizzazione guidata da Margaret Thatcher. Certo, negli ultimi vent'anni l'economia britannica è cresciuta. Ma i nuovi manager devono ancora acquisire le competenze e lo sguardo prospettico dei loro predecessori».



Siamo andati oltre la finanza e le tecnologie, ci preoccupiamo di risorse umane

Barry Curnow si definisce consulente di consulenti

Sorin Caian / Romania

Ma all'Est è ancora un mestiere emergente

«L'La Romania si sta ancora riprendendo dallo shock dell'impatto con l'economia di mercato: le privatizzazioni sono in corso e il sistema non si è del tutto stabilizzato». E il consulente di direzione Sorin Caian a tentare un bilancio del processo iniziato 16 anni fa. «Il crollo del comunismo — spiega

non esisteva», rivela Caian. Così, il governo e le aziende si sono rivolti in un primo momento alle major della consulenza mondiale, fino a che non sono nate le prime società nazionali. Tra queste, quella di Caian: «Si trattava di ricostruire l'economia rumena — dice —. Ci siamo occupati di analisi di mercato, abbiamo seguito acquisizioni, fusioni, ristrutturazioni aziendali».

È però negli ultimi anni che il mercato ha iniziato a crescere, «aiutato anche dai fondi che arrivano dalle casse dell'Unione europea — ammette Caian —. Eppure l'economia non è ancora tanto sviluppata da permettere a un consulente di lavorare come freelance: è necessario appoggiarsi a una società». Per Caian, membro del board dell'associazione rumena dei consulenti di direzione, «il problema è che le piccole società nazionali spesso non hanno i



Fino al 1990 non si sapeva quasi chi fosse l'esperto di direzione

Sorin Caian è nel «board» dell'associazione rumena

— ha dato il via a un'era molto stimolante: la Romania ha superato la pianificazione sovietica per entrare in un sistema nel quale ognuno poteva dimostrare quanto valeva».

Come dire, il clima ideale per gettarsi, armati di intraprendenza, in una professione emergente: come la consulenza di direzione e organizzazione, che, fino al 1990, «semplicemente

numeri per conquistare i contratti banditi dall'Ue, a vantaggio dei gruppi internazionali della consulenza. Non solo. Da quando le frontiere sono state aperte — continua —, circa due milioni di rumeni le hanno superate per lavorare all'estero. La verità? Il nostro Paese ha progetti e soldi da investire in tutte le aree. Ma mancano le persone per portare avanti le iniziative».

Responsabili Rete Commerciale

Il nostro cliente, primario istituto di credito, ci ha incaricato di ricercare le seguenti figure professionali:

Direttore di Area Territoriale (Rif. MA2607)

Il candidato avrà il compito di assicurare, in coerenza con gli obiettivi commerciali e di mercato, il coordinamento e la realizzazione delle attività di sviluppo e gestione della clientela Retail, Private e Corporate nel territorio di pertinenza, definite e condivise con l'Area Mercato. Sovrintende al funzionamento delle Filiali che fanno riferimento all'Area Territoriale.

Il candidato ideale, di età compresa tra i 40 e 50 anni, deve avere conoscenze tecnico / gestionali specifiche al ruolo e buone capacità relazionali.

Le persone interessate, di ambo i sessi, sono pregate di inviare il CV, indicando anche sulla busta il riferimento relativo alla posizione e autorizzando il trattamento dei propri dati ai sensi del D. lgs 196/2003, a:

KPMG Advisory S.p.A.
Executive Search & Selection
Via Vittor Pisani, 27, 20124 Milano
Fax 02 67643721
executiveselection@kpmg.it

© 2006 KPMG Advisory S.p.A., an Italian limited liability share capital company, is a member firm of KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved.



Primario Istituto di Credito

Il nostro cliente ci ha incaricato di ricercare le seguenti figure professionali:

Responsabile Marketing (Rif. MA2609)

Il candidato, sulla base del Piano Commerciale della Banca, dovrà:

- definire le strategie di crescita per canale e prodotto
- raggiungere gli obiettivi qualitativi e quantitativi
- gestire un team di persone

Il candidato ideale avrà maturato una significativa esperienza nel settore specifico; dovrà possedere affermate capacità relazionali, doti di leadership, un elevato grado di autonomia ed essere dotato di sensibilità su quelli che sono i trend del mercato.

Le persone interessate, di ambo i sessi, sono pregate di inviare il CV, indicando anche sulla busta il riferimento relativo alla posizione e autorizzando il trattamento dei propri dati ai sensi del D. lgs 196/2003, a:

KPMG Advisory S.p.A.
Executive Search & Selection
Via Vittor Pisani, 27, 20124 Milano
Fax 02 67643721
executiveselection@kpmg.it

© 2006 KPMG Advisory S.p.A., an Italian limited liability share capital company, is a member firm of KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved.



JOB 24 DOSSIER

44	NELLA RETE	6.390	BOLLINI DI QUALITÀ	47,5	PIATTO RICCO	10mila	MADE IN ITALY	2	MERCATO INTERNO
	Numero di Paesi membri dell'organizzazione della consulenza Icmci		Numero dei professionisti con certificazione su un totale di 21mila		Quanto vale in miliardi di euro la consulenza mondiale secondo Feaco		I consulenti di direzione italiani, in maggioranza «freelance» (fonte Apco)		Valore in miliardi di euro del giro d'affari in Italia della consulenza (Feaco)

INTERVISTA / GIOVANNI CAGNOLI

Il «core» resta in Europa e Usa

Sul mappamondo della Bain & Company si contano 32 pallini. Si sovrappongono sul vecchio continente, così come negli Stati Uniti per poi diradarsi nel resto del mondo. Sono le sedi della società che è stata fondata nel 1979 ed è oggi un pilastro della consulenza internazionale con 2.400 collaboratori e 3.000 clienti. La sede italiana è nata nel 1989, il suo nome era Bain Cuneo & Associati. A fondarla fu Phil Cuneo che portò la consulenza di direzione in Italia. Quando, dopo un quarto di secolo, uscì da McKinsey si portò dietro un gruppo di brillanti consulenti. Tra questi c'era Giovanni Cagnoli, 46 anni, bocconiano, Mba al Mit, oggi amministratore delegato di Bain & Company Italia, un gruppo che conta su oltre 350 consulenti. Avendo vissuto da consulente di direzione gli ultimi venti anni della nostra storia economica, sviluppo di strategie, ristrutturazioni interne ed esterne, acquisizioni e fusioni sono il suo pane quotidiano. Quando sente parlare di internazionalizzazione non batte ciglio.



In alto Giovanni Cagnoli. Per l'ad di Bain & Company Italia l'internazionalizzazione non è una novità (Immagineconomica). Cina, India e Brasile saranno un business tra vent'anni (foto grande Granata)



Niente di nuovo su questo fronte negli ultimi dieci anni?
Dalla loro nascita le società di consulenza strategica sono sempre state in Europa e Stati Uniti. Non è in corso nessun processo di internazionalizzazione.

Con il tempo sono state fondate molte nuove sedi in paesi che fino a poco tempo fa rappresentavano l'esotico. Girando il vostro mappamondo sono indicate Nuova Delhi, Beijing, Singapore, Seoul, San Paolo. Quanto pesano?
Poco, sono sedi in mercati irrilevanti. Per ora, mi sembra che abbiano creato soltanto delle opportunità giornalistiche.

Lo saranno anche per voi, altrimenti perché ci state investendo?
Lo saranno ed è bene usare il futuro perché Cina, Brasile, India sono interessanti opportunità di sviluppo nel lungo termine. Tra vent'anni.

Perché?
Basso è il peso di queste economie sul pil mondiale, bassi sono i prezzi e quindi basse le opportunità di profitto.

Ma stanno crescendo.
Certo e nel lungo termine anziché pesare il 2% peseranno il 5%. È bello dire che lavoriamo in Cina, Arabia, Brasile, ma la verità è che per chi non è presente negli Stati Uniti o in Europa non c'è nessuna possibilità

di sopravvivenza. Il mercato cinese sta a quello tedesco come uno a cento. Tra venti anni sarà dieci a cento, ma di qui a dire che si potranno fare soldi in Cina ce ne passa. Il core business per la consulenza non è nei paesi in via di sviluppo ma nelle economie sviluppate.

Venendo alle strategie. Dopo quella del taglio dei costi, su quali modelli lavorano oggi le società di consulenza?

Non esiste un modello organizzativo stabile. Ogni azienda è un unicum per cui quel che va bene per a non va bene per b. Fatta questa premessa, ci sono due strategie sulle quali stiamo

lavorando in molte aziende, lo sviluppo delle adiacenze e buoni profitti versus cattivi profitti.

In che cosa consiste la prima?

Partendo dal core business si tratta di trovare opportunità di crescita in business adiacenti che fanno leva su competenze critiche dell'azienda e si trovano in mercati che sono collegati al mercato base o in mercati nuovi, emergenti o contigui.

La seconda?

I buoni profitti sono quelli derivanti da progetti di lungo termine che vedono clienti soddisfatti che parlano bene dell'azienda innescando un circolo virtuoso. I cattivi profitti sono quel-

li che derivano dalla capacità di influenza, soprattutto mediatica, del cliente nel breve termine, ma generano forte insoddisfazione. Si tratta di favorire i primi.

Due strategie, in cui domina un'ottica di lungo periodo.

Fare profitto per un anno o due è pericoloso se manca un progetto di lungo termine.

La consulenza tra il 2001 e il 2002 ha conosciuto una fase esplosiva seguita da un brusco calo degli investimenti delle imprese. Adesso?

Siamo tornati alla regolarità. Il nostro è un settore che cresce tra il 5 e il 6% l'anno. Trattandosi di un mercato maturo mi sembra un dato positivo anche considerando che il ritmo di crescita dell'economia europea è due punti e mezzo all'anno. Dal futuro non mi aspetto grandi scossoni. I due di segno opposto che ci furono nel 2001 e nel 2002 sono stati un'anomalia. In coincidenza con la new economy nel 2001 c'è stata un'esplosione degli investimenti in consulenza da parte delle imprese. Nel 2002 c'è stato il ritorno alla normalità che seguendo al picco è apparso come un forte calo. In realtà la consulenza ha uno sviluppo regolare.

Ci sono settori che richiedono il vostro intervento più di altri?

La nostra posizione è quella di un leader di mercato, per cui lavoriamo in maniera trasversale in tutti i settori: bancario, assicurativo, tecnologico, private equity, utility, grandi aziende di stato.

«Dunque pubblico e privato. Ma il pubblico in Italia si appoggia ai consulenti strategici?»

In passato abbiamo lavorato poco con il pubblico. Adesso il governo è cambiato. Staremo a vedere come andrà in futuro.

L'Associazione / Assoconsult

Dirigersi all'estero, un percorso obbligato

Se si dovesse riassumere in una parola il caposaldo della nuova presidenza di Assoconsult questa parola sarebbe internazionalizzazione. È una delle questioni che stanno più a cuore a Luciano Monti, il presidente dell'associazione fondata nel 1997, che oggi conta 150 imprese e in cui sono confluiti i soci di Asso e Aicod. «Diventare internazionali è un percorso obbligato come ci dimostrano le grandi società di consulenza che operano in Italia — dice Monti —. E poi o ci riorganizziamo in due anni e riusciamo ad accompagnare all'estero le nostre imprese o il nostro ritardo si aggraverà ulteriormente e diventerà impossibile recuperarlo».

Sul mercato italiano la parte del leone



Cristina Galgano, ad del gruppo Galgano, fa parte del consiglio direttivo di Assoconsult e ha la delega all'internazionalizzazione

Se in passato è mancata un'azione coordinata, Assoconsult sta ora cercando di recuperare in corsa. «Per questo è stato rilanciato il gruppo internazionalizzazione il cui primo passo è stata la mappatura della presenza all'estero delle società di consulenza italiane — continua Galgano —. È emerso che siamo in 55 paesi e che oltre 1.100 consulenti italiani svolgono missioni all'estero. Le società italiane procedono però in ordine sparso e in maniera autonoma. Chi lavora all'estero, collabora con multinazionali, ha fatto accordi di networking con società di consulenza europee, si è mosso in maniera spontanea».

Spontaneamente si è comunque formata una rete fiduciaria il cui ruolo è fondamentale nel sostenere gli imprenditori che vanno all'estero. «Noi siamo presenti dove ci sono i nostri — continua Monti —. Li accompagniamo nei paesi dove il sistema Italia ha delle opportunità. Spesso noi anticipiamo in modo che all'arrivo degli imprenditori sia già presente sul territorio una rete di relazioni che possa rivelarsi utile. I paesi magrebini, balcanici, l'Europa dell'est, la Cina sono quelli che vedono la nostra maggiore presenza. Adesso è iniziato un lavoro importante da parte di alcuni consulenti in Cina e India, soprattutto nelle

zone difficili, quelle meno battute. Al lavoro dei consulenti italiani in questi paesi potrebbe arrivare un importante contributo dai fondi fiduciari, i fondi in dotazione a diverse organizzazioni internazionali che sono destinati a studi e indagini di società di consulenza. Purtroppo sono ancora poco conosciuti e scarsamente utilizzati».

Molti i tasselli che bisogna mettere insieme. Il passo più concreto fatto finora è un'intesa dell'associazione con il ministero delle Attività produttive che riguarda paesi del Mediterraneo. «È stato stanziato un finanziamento a sostegno delle imprese italiane di consulenza economica e di ingegneria impegnate nell'area del Mediterraneo — spiega Galgano — e sono stati identificati in particolare progetti di infrastrutture, un settore dove è molto facile che si instaurino collaborazioni internazionali».

continuano a farla poche società straniere. «Il mondo della consulenza tende a sfuggire alle rilevazioni — spiega Cristina Galgano, ad del gruppo Galgano, che fa parte membro del consiglio direttivo di Assoconsult e ha la delega all'internazionalizzazione —. Possiamo comunque dire che la legge dell'80/20, cioè 20 società fanno l'80% del fatturato, raffiguri in maniera abbastanza realistica il quadro. Le società italiane sono piccole, in media hanno tra i 15 e i 20 consulenti e il grosso del loro bacino di clienti è rappresentato dalle piccole imprese che in pochi casi sono interessate da processi di internazionalizzazione. Quando sono in corso è però importante che anche una società di matrice italiana sappia dare il suo apporto. Bisogna allora sapersi muovere all'estero e per questo potrebbe essere utile avere una rete di partner locali».

Gopalkrishnan Shanker / India

È qui il gigante del business

Con un Pil che vale 800 miliardi di dollari e una crescita assestata al 7,7%, oggi l'India è il gigante emer-

genti del business. E gli esperti sono pronti a giurare che questi sono gli anni del boom. Prospettive che il mercato indiano ancora non aveva nel 1985, quando Gopalkrishnan



Adesso cresciamo del 7,7% all'anno Gopalkrishnan Shanker (India)

Shanker, con in tasca un diploma in business administration, ha iniziato a lavorare come consulente. I primi anni non sono stati facili. «Il mercato era poco sviluppato — spiega — e le aziende erano ripiegate su loro stesse: non investivano in ricerca e stentavano ad affidarsi a risorse esterne per risolvere i loro problemi».

L'anno della svolta è stato il 1991, quando, per affrontare la crisi, l'allora ministro delle Finanze Manmohan Singh, oggi premier, ha scelto di aprire l'economia indiana. «Cadute le barriere, le multinazionali hanno iniziato a presidiare l'India — dice Shanker —, e i servizi

offerti dai consulenti sono di colpo diventati più interessanti: per le imprese locali, che dovevano affrontare la concorrenza proveniente d'oltre frontiera, e per quelle internazionali, che avevano bisogno di una guida per conquistare un mercato a loro sconosciuto». Le consulenze più richieste? Strategia e analisi di mercato.

Insieme con le imprese estere, però, la liberalizzazione ha fatto approdare in India anche le major della consulenza mondiale: da Deloitte Touche Tohmatsu a Ernst & Young a Price Waterhouse Coopers. Giganti che potrebbero mettere sotto scacco il mercato della consulenza locale. «In realtà le multinazionali non sono nostri diretti concorrenti — assicura

Shanker —, se non altro perché loro lavorano per il Governo, le finanziarie e i grandi gruppi. Noi ci fermiamo a un livello inferiore».

È stato però negli ultimi dieci anni che il mercato delle consulenze è davvero esploso, fino ad arrivare a un giro d'affari che, secondo Shanker, vicepresidente dell'Icmci e presidente dell'Imc India, l'associazione nazionale di categoria, vale «un miliardo e mezzo di dollari l'anno». Senza contare che l'economia indiana, non paga dei successi degli ultimi 15 anni, sta ancora galoppando: «È una grande economia — spiega —, anche nelle contraddizioni, con il 20% della popolazione che vive al di sotto della soglia della povertà».

Arkady Prigozhin / Russia

La locomotiva sono oggi le Pmi

«Guardando alla politica, tra Russia e Italia c'è un abisso. Ma, a livello di attori economici, i due Paesi hanno molte più

le e presidente dell'Associazione nazionale di categoria.

Non solo. Prigozhin è anche direttore della scuola di consulenza di Mosca, che ogni anno accoglie 40 professionisti desiderosi di migliorare la loro preparazione, ed editorialista del «Financial Times», editore di un quotidiano del tutto indipendente — precisa —, anche se è difficile trovare qualcosa di indipendente oggi in Russia».

Prigozhin ha iniziato a lavorare poco più di 30 anni fa, quando il suo Paese era ancora alla guida del blocco sovietico. «Per quanto il comunismo fosse ideologicamente folle — dice —, guardava con grande lucidità allo sviluppo delle imprese. E l'interesse del partito e del governo a migliorare le performance in-

dustriali è cresciuto nel tempo». Anche se, all'inizio degli anni '70, la teoria dell'organizzazione era poco conosciuta e per nulla applicata. Lo dimostra il primo approccio con il mondo delle imprese di Prigozhin, che, fresco di laurea in filosofia all'Università di Mosca e specializzato proprio in teoria dell'organizzazione, venne contattato da un'azienda. «Volevano riordinare la struttura — spiega Prigozhin — e io ho iniziato a parlare all'amministrazione di organizzazione formale e informale. Mi hanno chiesto chi le aveva messe in piedi, contravvenendo alle rigide gerarchie del sistema sovietico. Non sapevano che sono due "strutture" coesistenti».

Da allora, il mercato della consulenza russo ha fatto molti passi in avanti, in termini di dinamicità e di soluzioni richieste dalle aziende. Anche il profilo delle imprese clienti è cambiato: non più le grandi aziende di Stato dei tempi del Soviet, ma le piccole e medie imprese in cui è frammentato il panorama industriale russo. «Dopo il crollo del comunismo — rivela Prigozhin —, da questo punto di vista la Russia è diventata molto simile all'Italia». Le differenze, però, restano e sono pesanti. Prigozhin parla dei «rischi politici che corrono gli imprenditori». E ricorda la discussa condanna di Michail Khodorkovsky, secondo i suoi sostenitori finito in carcere per l'opposizione al Governo centrale. «Senza contare — conclude Prigozhin — che in tanti distretti esistono dei piccoli Khodorkovsky, tenuti sotto osservazione dai governatori locali».



Abbiamo imprenditori molto dinamici Arkady Prigozhin è consulente russo

affinità di quanto non si possa immaginare». A ridurre le distanze che separano Mosca da Roma e a parlare di un sistema industriale che si sta sviluppando molto rapidamente, è Arkady Prigozhin, consulente di organizzazione azienda-

Business Development Manager



Genworth Financial is one of the leading Companies in the Insurance Market with more than 15 millions clients, 6.000 employees and more than \$ 103 billions of assets. The Company provides Payment Protection Insurance to customers throughout Europe helping customers meet their payment obligations on outstanding financial commitments, such as mortgages, personal loans or credit cards. For the Italian office, we are recruiting the following profile.

Milan
The candidate will be responsible for the following activities: manage existing client relationships according to agreed service standards by providing day-to-day support and resolution of client issues; draft, agree and achieve the annual business plan for the clients; identify new distribution channels within existing client relationships and leverage these to develop new business and increase client revenue; personal budgetary responsibility relating to specific clients handled; monitor the performance of client schemes including sales and marketing methods, results penetration and claims trends analysis; keep up to date with the company's products and clients, and with market trends for creditor insurance; develop business with new clients; manage entire selling process from first contact with the prospect, negotiations, development & presentation of formal business proposals, co-ordination of back office processes, through to signing new contracts and retaining the client on a longer term basis; develop training & marketing tools in order to achieve the expected results from the new business launched; co-ordinate activities with internal Genworth Financial teams (in particular Actuarial, Legal, Finance, Marketing).

The ideal candidate possesses a University degree or MBA degree, has acquired a minimum of 5 years experience in a Sales or Marketing role in the Financial Services Sector preferably within the Insurance and/or Banking Area. Fluency in Italian and English is a must.

All candidates, male or female, must send their CV to banking1@michaelpage.it, including an authorisation for the treatment of sensitive personnel data quoting the reference BPSG 158076. Privacy commitment on www.michaelpage.it. All rights reserved according to art. 7, Legislative Decree 196/03. Italian Welfare Authorisation 654/RS art. 4, p. 1, lett. d) Legislative Decree 276/03.

Senior Portfolio and Reporting Manager

Our client is one of Italy's largest loan servicing organizations, currently managing billions of asset value on behalf of several prominent institutional investors and fund vehicles. For the Head Office, we are recruiting the following profile.

Rome
The candidate will be responsible for working with the business, IT and accounting resources to produce financial and management reporting and analysis. The key responsibilities will be: produce financial reports and models for forecasting results or performance of current assets and pricing for potential acquisitions; track actual vs budget performance for Non Performing Loans and Real Estate Portfolios as well as corporate entities; present and explain projections and performance results to senior management, equity investors, lenders and rating agencies; understand structures, usage and sources of business data as well as the context in which it is utilized within the business; provide input to development of formal business processes; manage people in terms of workload and delivering to agreed upon projects milestones, promoting consistent project-based performance measurement and skill development of junior staff, working in team environment and helping resolve issues.

The ideal candidate possesses a Degree or a Master in Finance or business related field and has a 5 to 10 years of relevant and significant work experience, ideally acquired in the areas of: investment management, financial reporting, acquisitions/underwriting, Non Performing Loans, Real Estate acquisition and management, banking and structured finance. Must be proficient with various software applications such as Excel, Access, SQL and PowerPoint to assemble, manipulate and present information. Ability to understand, model, analyze and present complex financial and transactions structures, complete the profile of the candidate. Proficiency in English is a must.

All candidates, male or female, must send their CV to banking1@michaelpage.it, including an authorisation for the treatment of sensitive personnel data quoting the reference BPSG 158076. Privacy commitment on www.michaelpage.it. All rights reserved according to art. 7, Legislative Decree 196/03. Italian Welfare Authorisation 654/RS art. 4, p. 1, lett. d) Legislative Decree 276/03.

Finance Specialist



"Il Numero Italia - 892 892" is part of the biggest independent group in the world for directory assistance services. Thanks to the experience, quality and excellence of the service offered, today "Il Numero Italia - 892 892" is qualified as one of the best providers worldwide in the phone information services sector.

Milan
The candidate will have the following responsibilities:
• provide all accounting, planning and control hands on activities;
• ensure timely completion of monthly and annual accounts, which comply with Italian and International Accounting Standards, ensuring Italian results are consolidated into Global accounting system within global deadlines;
• head up implementation of Accounting and Banking Systems;
• ensure smooth-running of Accounts Payable and Accounts Receivable functions, including regular review of aged accounts and cash requirements;
• be responsible for compliance to Sarbanes-Oxley Act.

The ideal candidate has a strong finance background and is a qualified Accountant with several post-qualification experiences. We are looking for a very structured and reliable person, operative and flexible, very committed and strongly motivated. A previous experience of Oracle Financials accounting system in a Us Company would be an advantage.

All candidates, male or female, must send their CV to finanza1@michaelpage.it, including an authorisation for the treatment of sensitive personnel data quoting the reference FLAN 153641. Privacy commitment on www.michaelpage.it. All rights reserved according to art. 7, Legislative Decree 196/03. Italian Welfare Authorisation 654/RS art. 4, p. 1, lett. d) Legislative Decree 276/03.