

La formazione diventa consulenza

di Chiara Lupi

Non solo formare le persone. Ma riuscire a coinvolgerle stimolando il loro spirito imprenditoriale. Questo il segreto per creare organizzazioni di successo. Un'intuizione che ha contribuito alla crescita di un gruppo, che da oltre vent'anni supporta le organizzazioni nella gestione dei cambiamenti organizzativi.

Un gruppo che fonda la sua filosofia su tre capisaldi: il costante approccio di ricerca e sviluppo, inteso come laboratorio e ricerca di conoscenza e sperimentazione, la predilezione per un approccio di benchmark teso ad avere uno sguardo attento sul mondo, anche grazie alle partnership internazionali, e l'attenzione al business to business, che si traduce nel supporto che il gruppo può dare alle aziende clienti per trovare gli interlocutori più adatti per lo sviluppo della loro attività. Da questi pochi spunti emerge forte e chiaro che sarebbe riduttivo definire il gruppo Ergon-Master Team società di formazione. Nicola Costantino, Ceo del gruppo, ci spiega perché.

Qual è la vostra realtà? Come è composto il vostro gruppo?

Il nostro gruppo è oggi composto da tre realtà: Ergon, Master Team e Turisma. Ergon è nata come società di Sviluppo Risorse umane e si occupa di Executive search & Business Consulting. Master Team supporta le organizzazioni nelle fasi di cambiamento organizzativo e sviluppo delle competenze interne, attraverso metodologie innovative e customizzate sulle esigenze specifiche di ogni singolo cliente. Una caratteristica distintiva del gruppo risiede nella capacità di relazionarsi con le aziende clienti, con un approccio che tende a salvaguardare l'italianità rispetto agli standard valoriali e organizzativi delle multinazionali.

Inoltre, circa 15 anni fa, quando si è concretizzata la razionalizzazione organizzativa nell'ambito del manufacturing, abbiamo intuito quanto fosse strategico applicare concetti di sviluppo organizzativo in due settori: Retail and Distribution (consumer business) e Hospitality Business. E quest'ultimo settore ha motivato la nascita del marchio Turisma.

Come motiva la decisione di entrare in questo business?

Per quanto riguarda il segmento dell' Hospitality Business, in Italia abbiamo una presenza assolutamente marginale delle grandi catene alberghiere. Bisogna premettere che queste ultime non fanno soltanto gestione alberghiera in senso stretto, ma anche franchising, contract management, food & beverage, ufficio acquisti, ecc. e la presenza italiana, in questo settore, è al di sotto del 5%.

Operare in questo ambito ci ha reso flessibili e innovativi – e in un certo senso promotori nell'offerta dei nostri servizi – nella soddisfazione delle esigenze di aziende che hanno divisioni e mercato in Italia.

A queste realtà bisogna dare risposte che devono essere sì rispettose delle linee guida condivise a livello corporate, ma devono anche esprimere un valore aggiunto dato proprio dall'italianità. E nella grande distribuzione e nell'hospitality business,

Abbiamo dentro di noi, in forza della nostra origine di consulenti di management, un desiderio di condivisione, una volontà, per usare un'espressione esemplificativa, di "mischiare il sangue" con i nostri clienti



quest'aspetto è particolarmente curato. In entrambe queste due grandi industry – retail & distribution e hospitality business –, che insieme rappresentano ormai il 30% dell'offerta industriale italiana, la variabile *human side* è particolarmente strategica, specialmente nelle start up che vengono fatte tra partner internazionali e italiani e soprattutto nel centro sud, area in cui siamo molto presenti e dove realizziamo il 50% del nostro business.

Avete dunque tre società con competenze complementari ma diverse, che rientrano sotto il cappello Master Team?

Il nostro è un gruppo che per l'80% è composto da partnership tra le singole società; in realtà Master Team, essendo fra le tre società la più poliedrica, è quella che si presta a essere identificata come capo gruppo. Ma non bisogna dimenticare che Ergon, dal punto di vista anagrafico, è nata per prima e resta la "maggiore" per volumi di business. Ciascuna delle tre società ha comunque una sua mission.

Ergon si occupa di Executive search, ma con alcune caratteristiche distintive. Essendo partita come Società di consulenza, oltre al core business dell'*head hunting* contrappone alla ricerca esterna di figure chiave per l'organizzazione il *management audit* delle strutture esistenti. Le faccio un esempio: ci è capitato di fare operazioni di recruiting negli Stati Uniti, per scoprire poi che le persone avevano aspettative e richieste incompatibili con il mercato italiano e con gli equilibri interni dell'azienda dove erano state collocate.

Non solo, ma anche che rischiavano di demotivare la struttura attuale e non tenevano conto della comprensione della catena interna cliente-fornitore. In sostanza, Ergon fa head hunting, integrando la ricerca esterna con un audit sul management esistente, che assicura continuità ed omogeneità culturale.

Quindi ricerca, ma anche integrazione...

Sì, e talvolta anche riverifica dell'organigramma. Altra nostra caratteristica è l'abilità nell'effettuare start up strategico di nuove operazioni. Perché proponiamo profili di esperienza, che hanno ricoperto ruoli di prestigio anche con gradi di difficoltà complessa.

Noi aiutiamo chi vuole fare lo start up di nuove operazioni, fornendo tutto il necessario per essere competitivi sul mercato. Ergon, in sostanza, è l'advisor strategico per o-

perazioni di start up o diversificazione. Quindi: head hunting, management audit e advisory strategico sono i vantaggi competitivi dell'offerta Ergon.

Ergon quindi è sempre esistita come realtà in ambito di head hunting. Come mai è nata poi Master Team?

Master Team è nata da un'esigenza concreta. Perché dalle aziende ricevevamo due feedback: il primo, che una società di head hunting non può anche fare consulenze, formazione, valutazione perché rischia di entrare in conflitto di interessi.

Il secondo, che per esaudire le richieste dei clienti medio grandi è necessario essere competitivi su più fronti. Abbiamo allora costituito Master Team per soddisfare esigenze specifiche di nostri clienti. In particolare lo sviluppo organizzativo e il change management. È importante sottolineare che il nostro approccio al change management si basa su due elementi: il posizionamento strategico dell'azienda e la *corporate value*. Il change management, cioè, non viene attuato seguendo stereotipi metodologici vicini all'Erp ma privilegiando la mission specifica e corporate value.

Perché bisogna osservare, conservare e valorizzare il Dna dell'azienda cliente.

In sostanza, si riesce a sensibilizzare il middle management sulle motivazioni di certi cambiamenti non solo attraverso logiche di razionalizzazione e *downsizing*, ma attraverso il coinvolgimento e la spiegazione di ciò che si sta o si vuole operare.

Il vostro approccio è dunque di condivisione con il top management?

Absolutamente sì. Con il top management e con le direzioni del personale, rispetto ai quali ci viene richiesto di essere non degli "imbonitori", ma di riferire di un certo tipo di tendenze, di esperienze di benchmark nei quali i dipendenti non si sentano manipolati dai loro capi. Proprio per questo, la terza area di cui si occupa Master Team riguarda la formazione strategica e comportamentale (non quella tecnica).

Quindi fate formazione sul comportamento?

Certo, ma intendiamoci: non sui comportamenti etici o da "galateo", ma su competenze e ruoli professionali e soprattutto sulla catena interna cliente-fornitore. Per esempio, se la variabile critica può essere la supply chain,



insegriamo a ognuno a ricoprire e sviluppare comportamenti e competenze nel ruolo specifico di quell'ambito.

Come vi rapportate con la direzione Ru?

Dipende dagli accordi e dagli spazi che ci vengono richiesti. A volte impostiamo l'architettura; altre volte eroghiamo formazione in modo che la direzione possa poi proseguire in autonomia; altre ancora operiamo come outsourcer gestendo, come in Electrolux per esempio, il



Nicola Costantino

loro piano di formazione. Tornando alla formazione dunque, Master Team eroga formazione manageriale – a oggi ad almeno 30 grandi aziende – ma di tipo strategico-comportamentale: date certe condizioni, comprensioni e mutamenti strategici, interveniamo sul “co-

me” questi incidono sui comportamenti e sulle competenze delle persone.

Come motivate la scelta del nome Master Team?

Abbiamo maliziosamente voluto alludere al rischio che porta con sé la formazione commodity-online rimarcando, con il termine “master”, le valenze positive di chi ha un approccio in termini di “advisor” come può farlo un consulente munito della necessaria seniority anagrafica e professionale. Ci siamo poi basati sull'intuizione che avremmo potuto convogliare le nostre competenze su alcuni Mba, specializzati in alcune industry, con approccio anglosassone, a fronte dell'acclarata insufficienza dell'offerta universitaria, soprattutto a seguito delle lauree brevi. Master Team allora, anche perché avevamo la volontà di operare non da soli ma in partnership con università e associazioni di settore per organizzare master full time. E in questo momento ne abbiamo quattro.

Quindi fate master in collaborazione con università?

Sì. È tutto l'aspetto di rischio d'impresa ce lo assumiamo noi. Cerchiamo di volta in volta, se occorre, il brand accademico o l'expertise di settore a un partner che assicuri le competenze, mentre noi gestiamo reclutamento, placement, palinsesto didattico e soprattutto il trade off

con le aziende: forniamo borse di studio per avere in cambio, alla fine, persone già preparate per il ruolo che spetta loro. Abbiamo lavorato con diverse università: Bologna, Pavia, Luiss', Politecnico di Milano, Catania e Bari e di volta in volta con realtà che sono portatrici di doti di esperienzialità e di ricerca.

In questo momento, come detto, abbiamo quattro master: tre si stanno svolgendo e uno è in fase avanzata di progettazione. La durata, per tutti, è di un anno, di cui sei mesi in aula e sei di stage aziendale, con un indice di placement che ormai ha superato il 90%. Il primo, il prototipo, è stato quello in hospitality management, giunto alla 20.ma edizione, che quest'anno si tiene presso il Grand Hotel di Rimini. Il secondo è il master in energy & utility management che si tiene a Cernobbio a Villa Erba, in alternanza con il terzo master in retail & distribution management; il master che stiamo avviando, che si terrà probabilmente in Puglia, ha per tema il marketing territoriale e la gestione del territorio, con particolare attenzione alla rivalorizzazione del rurale delle infrastrutture di servizio.

Dottor Costantino, ci può spiegare meglio il trait d'union tra le tre società?

Il primo elemento che fa da collante è quello valoriale, in particolare riguardo all'approccio con il cliente. Il rapporto con il cliente è inteso in termini di business partnership: siamo molto attivi nel b2b. Basti pensare al nostro impegno nell'executive search. Oppure, nella formazione ci è capitato, con aziende come Electrolux, di aprire insieme Academy professionali o cercare partner all'estero.

O ancora, per esempio nel settore del turismo, il nostro intervento non si limita a stilare il business plan o gestire il project financing di un nuovo resort, ma ci adoperiamo per trovare al cliente, ad esempio, un gestore con brand internazionale.

Abbiamo forte dentro di noi, in forza della nostra origine di consulenti di management, un desiderio di condivisione, una volontà, per usare un'espressione esemplificativa, di “mischiare il sangue” con i nostri clienti. E, da questo punto di vista, arriviamo anche a concepire condizioni di tipo commerciale-contrattuale che prevedono una condivisione del rischio elevata, arrivando a includere nel contratto una clausola di customer satisfaction. Il rapporto con il cliente da business integrator e business



partner è fondamentale per noi, in tutte e tre le società. E rischiamo tutti, in prima persona.

La nostra filosofia è di agire accettando il rischio e investendo con partner diversi. Il nostro valore aggiunto è proprio allora l'accettazione del rischio e la contribuzione nell'investimento, presentandoci sempre preparati e proattivi.

Ad esempio, ci stiamo molto interessando del rapporto tra real estate, finanza e investimento turistico, perché riteniamo che nei prossimi cinque anni ci sarà un'invasione di investitori internazionali nel landscaping e dell'hospitality, e una maggiore attenzione degli immobiliari agli investimenti sul territorio.

Quando ci presentiamo al cliente dunque, non solo abbiamo solo già valutato il caso, ma abbiamo anche già consultato possibili partner.

E abbiamo chiaro lo scenario competitivo. Un altro aspetto è dato dalla nostra flessibilità nell'utilizzo delle risorse: in questo momento abbiamo quattro sedi (Milano, Roma, Bologna e Bari) e utilizziamo circa 55 risorse professionali, che attiviamo con i ruoli del project manager più che del puro Business Analyst.

Lei cita network internazionale e cultura della globalizzazione. Perché?

Perché abbiamo fatto una scelta, anche onerosa dal punto di vista dell'investimento, ma che si è rivelata vincente: abbiamo reso Master Team rappresentante italiano di Persona Global, network di società di consulenza presente in quasi 90 paesi (con 40 lingue parlate). Per questo siamo in grado in tempi brevi di avere informazioni relative, per esempio, alle dinamiche di paesi stranieri, ai major player, all'opportunità di fare joint venture, qualora un cliente ci presentasse richieste relative ai mercati esteri. Garantiamo così ai nostri clienti una dimensione internazionale. Per Turisma siamo il riferimento italiano della più grande società di consulenza nel settore dell'hospitality, Hvs, che interviene su strategie di sviluppo nel settore dell'hospitality in senso lato. Una scelta che si sta rivelando, anch'essa, un ottimo investimento.

Possiamo tracciare un profilo del vostro cliente tipo?

Mi sento di affermare che chi si rivolge a noi lo fa innanzitutto per il "valore aggiunto" che si attende dalla nostra consulenza. Non sempre, infatti, un approccio con la

nostra struttura si traduce in un contratto. Ma l'80% dei clienti che si affida a noi rimane fedele per oltre 5 anni, perché riusciamo a dare prova della affidabilità dell'approccio di condivisione del rischio.

Altro motivo di soddisfazione dei nostri clienti è il fatto di essere percepiti come poco protocollari e molto concreti. Ci rapportiamo cioè al cliente non in modo tecnico e accademico, ma coinvolgendolo direttamente nel progetto e nel problem solving.

Qual è il problema più grande di oggi delle imprese italiane e quale il vostro contributo per aiutarle?

Il problema più grande riguarda l'espansione. Le aziende in questo momento traboccano di potenzialità di investimento, in tutti i settori.

E si devono difendere da due estremi: quello del velleitarismo "bonapartesco", che porta a fare scelte guidate dall'apparente appeal del facile accesso di soglia; e l'altro, che si verifica soprattutto al sud del nostro Paese, del volere essere "sovvenzionati" per tutto. Noi supportiamo le aziende nel meccanismo di difesa da questi due catastrofici estremi. La globalizzazione, così come operare in Italia in nuovi settori, presumono un'accurata diagnosi e un dettagliato planning.

Ogni passo da compiere richiede una consultazione. Abbiamo la presunzione, essendo appunto per metà project manager e per l'altra metà intellettuali del servizio professionale, di sentirci "accreditati". E il fatto che l'80% dei clienti rimanga con noi lo testimonia.

Quali i programmi per il futuro? Avete voi stessi programmi di espansione?

No. Siamo molto spaventati dal "gigantismo" e dalla deriva burocratica delle multinazionali della consulenza. Orientiamo però il nostro sviluppo in due direzioni: innanzitutto, consentendo ai partner più giovani di diventare imprenditori e non funzionari. Per garantire uno sviluppo di tipo qualitativo.

Inoltre, acquisendo partecipazioni in venture con i clienti, ad esempio attraverso l'apertura di Academy e la gestione condivisa di fondazioni. Un ulteriore aspetto su cui intendiamo investire è la nostra riconoscibilità come rappresentanti di Centri di Studio e di Ricerca di alta reputazione a livello internazionale.

Un investimento, che rappresenta un valore per tutti i nostri clienti.