



Andrea Iovene

Grazie... Le faremo sapere

Come affrontare i colloqui di selezione
nelle società di consulenza
(...e non solo)

FRANCOANGELI

Trend

Le guide in un mondo che cambia

In testi agili, di noti esperti, le conoscenze indispensabili nella società di domani.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Andrea Iovene

Grazie... Le faremo sapere

Come affrontare i colloqui di selezione
nelle società di consulenza
(...e non solo)

FRANCOANGELI

Immagine di copertina: *Four candidates competing for one position*
© BlueSkyImages – Fotolia.com

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2015 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Introduzione	pag.	11
Prefazione , di <i>Ignazio Rocco di Torrepadula</i>	»	13
La Scuola di Alta Formazione dell'IPE	»	17
1. Sei sicuro di voler lavorare in consulenza?	»	21
1. Cosa vuol dire fare consulenza?	»	22
2. Il settore della consulenza in cifre	»	23
3. Quale consulenza?	»	24
3.1. Consulenza strategica	»	25
3.2. Consulenza operativa	»	27
3.3. Consulenza IT - Information Technology	»	28
3.4. Consulenza finanziaria	»	29
4. Scegliere la società giusta	»	31
5. Ma quanto si guadagna?	»	32
In sintesi	»	34
2. Le skill del consulente: cosa cercano le aziende	»	35
1. Communication skill	»	36
2. Analytical & Logical ability	»	38
3. Problem solving e business sense	»	40
4. Thinking out of the box	»	42

5. Leadership	pag.	44
6. Team working	»	46
In sintesi	»	47
3. Perché il tuo Curriculum viene cestinato?	»	48
1. La carta vincente: come si scrive un buon CV	»	49
2. La mia vita per sezioni	»	50
2.1. Chi sono?	»	50
2.2. Il mio percorso formativo	»	51
2.3. Le mie esperienze professionali	»	51
2.4. Quali lingue so parlare? E con l'informatica come me la cavo?	»	52
2.5. Dietro le quinte: interessi e soft skill	»	52
2.6. Qualche trucco e quello che non può mancare	»	54
2.7. Gli action verbs	»	54
3. Una marcia in più: la forma grafica	»	54
4. Un esempio di CV che non sarà cestinato	»	55
5. Come mi presento: la cover letter	»	57
In sintesi	»	61
4. Nel labirinto dei test (I parte)	»	62
1. La mappa: prepararsi ai test	»	63
2. Test di ragionamento numerico	»	65
2.1. Serie numeriche	»	65
2.2. Numeri in figure geometriche e matrici	»	68
2.3. I test "alla Fermi"	»	69
2.4. Problemi sul ritmo del lavoro	»	73
2.5. Problemi con le percentuali	»	75
2.6. Calcolo delle probabilità	»	77
3. Test di ragionamento induttivo (logica figurale)	»	82
3.1. Figura da scartare	»	83
3.2. Serie di figure	»	84
3.3. Matrici di figure	»	84
3.4. Analogie tra figure	»	86
3.5. Matrici di Raven	»	87
3.6. Carte da gioco	»	88
3.7. Tessere del Domino	»	89
4. Problemi "alla Einstein"	»	90
5. Situational Judgement Test	»	94
5.1. Come si presentano e diverse tipologie di SJT	»	94
5.2. Come mi preparo: suggerimenti e consigli	»	97
In sintesi	»	98

5. Nel labirinto dei test (II parte)	pag.	99
1. Test specifici di McKinsey e BCG - The Boston Consulting Group	»	99
1.1. Interpretazione dei grafici	»	101
1.2. Calcoli matematici	»	104
1.3. Logical - Problem Solving	»	106
1.4. McKinsey PST - Problem Solving Test	»	109
1.5. BCG - The Boston Consulting Group - online case	»	110
2. Test di Inglese	»	114
3. Test tecnici	»	116
4. I 10 errori più frequenti nella risoluzione di un test	»	117
In sintesi	»	119
6. Domani è il grande giorno	»	120
1. La prima impressione è quella che conta	»	121
2. Cosa mi metto domani? Il dress code	»	122
2.1. Le regole d'oro	»	123
2.2. Dress code - Uomo	»	125
2.3. Dress code - Donna	»	126
3. La trappola del non verbale	»	127
4. Checklist: cosa fare prima del colloquio	»	132
5. Checklist: cosa portare il giorno del colloquio	»	133
In sintesi	»	134
7. Il colloquio individuale: dimostrare chi sei	»	135
1. Face to face con il selezionatore	»	135
1.1. Le domande motivazionali-comportamentali	»	136
1.1.1. Il metodo STAR	»	138
1.2. Le top 5 (+1)	»	140
1.3. Rispondere alle domande (im)possibili	»	144
1.4. E adesso tocca a te: le domande follow-up	»	147
1.4.1. Se il selezionatore è un recruiter HR	»	148
1.4.2. Se il selezionatore è un Consultant	»	149
2. Al telefono: il colloquio a distanza	»	151
2.1. Mi preparo	»	152
2.2. Durante la telefonata	»	153
2.3. E dopo?	»	154
3. Colloquio via Skype: la nuova frontiera	»	155
3.1. Il kit	»	155
3.2. Mi preparo	»	155
3.3. Durante il collegamento	»	157
3.4. E dopo?	»	157
In sintesi	»	158

8. Il colloquio di gruppo: uno per tutti e tutti per uno	pag.	159
1. Essere giudicati: cosa viene valutato in un colloquio di gruppo	»	159
2. Adesso cosa mi aspetta?	»	160
3. Qualche esempio	»	161
3.1. Il Consiglio di Amministrazione	»	162
3.2. Il Naufrago	»	162
3.3. La Società crocieristica	»	163
3.4. Il Centro di aggregazione multifunzionale	»	163
4. La giusta tattica: come affrontare il colloquio di gruppo	»	164
4.1. Come mi preparo?	»	164
4.2. E adesso cosa faccio?	»	165
4.2.1. Uno per tutti: il comportamento individuale	»	165
4.2.2. Tutti per uno: il comportamento di gruppo	»	166
5. E dopo?	»	167
6. Un esempio di “pagella”	»	167
In sintesi	»	169
9. Case interview: cos'è? Come lo affronto? (I parte)	»	170
1. Le regole d'oro per affrontare il case interview	»	170
2. Come mi preparo	»	171
3. E adesso cosa faccio? Niente panico!	»	174
4. Le mosse vincenti: cosa colpisce il selezionatore	»	176
5. Come pensa un consulente: le “armi” che non possono mancare	»	177
5.1. L'approccio MECE	»	177
5.2. Le ipotesi guidano il ragionamento	»	178
5.3. La regola 80/20	»	180
In sintesi	»	180
10. Case interview: le diverse tipologie (II parte)	»	182
1. I Guesstimate e i Market-Sizing question	»	184
1.1. I Guesstimate step by step	»	184
1.2. I Market-Sizing step by step	»	188
2. I Brainteaser	»	191
2.1. I Brainteaser step by step	»	192
3. Il Business case interview	»	194
3.1. Tipologia di case interview e eventuale utilizzo di framework	»	195
3.1.1. Incremento del profitto	»	196
3.1.2. Analisi del settore, ingresso in un nuovo mercato e lancio di un nuovo prodotto	»	199

3.1.3. Fusioni e acquisizioni (M&A - Merger & Acquisition)	pag. 202
3.1.4. Investimento/disinvestimento	» 204
3.2. Settori economici in pillole: esempi	» 206
3.2.1. Settore Bancario	» 206
3.2.2. Settore Aeronautico	» 207
3.3. Il Business case interview step by step	» 208
3.4. Esempi in forma dialogata	» 215
3.4.1. Venditore di magliette per la Fiorentina Calcio (Incremento del profitto)	» 215
3.4.2. Il Daylight Cafè (Ingresso in un nuovo mercato)	» 219
3.4.3. Booz Chemical International (M&A - Merger & Acquisition)	» 223
3.4.4. Villaggio turistico nel Sud Italia (Investimento)	» 226
4. I 10 errori da evitare durante un case interview	» 230
5. Un esempio di scheda di valutazione	» 231
In sintesi	» 233
Appendice I. Barzellette sui consulenti: un po' di autoironia	» 234
Appendice II. Dialogo con i lettori: blog, risorse utili e feedback	» 238
Appendice III. Mancano 4 settimane al colloquio, che faccio? La tabella di marcia	» 239
Bibliografia	» 242

Introduzione

Lo scopo principale di questo libro è di aiutare i giovani laureati ad essere più consapevoli e pronti per un lavoro nelle società di consulenza (e non solo...). Troppo spesso si va ad un colloquio con poca convinzione, poco informati riguardo alla tipologia di prove da sostenere e, come a volte dicono alcuni, “per provare...”.

I selezionatori sono dei professionisti e notano perfettamente queste cose che influiscono sul giudizio finale. In questo modo il candidato si “gioca” molto male l’opportunità di lavoro e, in una situazione globale di crisi economica e di carenza di lavoro, è un “rischio” che non ci si può permettere. Questo manuale vuole fare in modo che il primo colloquio costituisca anche la prima offerta di lavoro del candidato.

La maggior parte dei contenuti riportati nei prossimi capitoli deriva da numerosi colloqui con Manager, Partner, Recruiter HR e, soprattutto, ex-allievi dei Master IPE, che lavorano presso: Accenture, Altran, Arthur D. Little, A.T. Kearney, Bain & Co, BCG - The Boston Consulting Group, BDO, BIP - Business Integration Partners, Capgemini, Deloitte, Ernst & Young, Eurogroup Consulting, Macfin Group, Mazars, MBS Consulting, McKinsey & Co, PricewaterhouseCoopers, Prometeia, Roland Berger, Strategy&, Tefen, Reply.

Negli ultimi 10 anni, come responsabile dell’Ufficio Placement della Scuola Master IPE, ho preparato centinaia di studenti ad affrontare colloqui di selezione nelle società di consulenza. In più, sulla base dell’esperien-

za dei colloqui da essi sostenuti, abbiamo individuato gli errori più frequenti e riportato alcune sintesi o brevi vademecum in questo volume.

Inoltre, per la parte relativa ai case interview (che probabilmente costituiscono il cuore del libro e anche la parte più difficile da apprendere), ho avuto il privilegio di assistere a numerose interviste reali presso diverse società di consulenza. Molti suggerimenti inclusi in questo libro, dunque, nascono da un'esperienza diretta.

Questo manuale aiuterà il lettore, attraverso un self assessment, a capire se la consulenza è il tipo di lavoro che fa per lui e se possiede le giuste skill per essere un buon consulente.

Questo libro è rivolto a:

1. **Giovani laureati** che vogliono arrivare preparati ad un colloquio di selezione e che, in un momento di crisi congiunturale, non possono permettersi il lusso di sbagliare l'approccio al mondo del lavoro.
2. **Chi si occupa di orientamento, Uffici Job Placement** di Università e Business School che vogliono accrescere il proprio bagaglio professionale e preparare i propri studenti ad affrontare le diverse tipologie di colloquio di lavoro.
3. **Head hunter e recruiter** che vogliono un confronto sull'evoluzione delle tecniche di selezione.
4. **Persone con esperienza lavorativa** che vogliono valutare il loro ingresso in società di consulenza e devono affrontare un nuovo processo di selezione.

Ringrazio tutti coloro che hanno reso possibile la realizzazione di questo manuale, in particolare Valeria Amitrano per la preziosa e insostituibile collaborazione nel generale coordinamento della stesura del libro; Manuela Palmieri per i capitoli dedicati al curriculum, al linguaggio non verbale e al dress code trasmettendo la sua esperienza dovuta ad anni di lavoro e di preparazione dei giovani laureati; Emanuela Colangelo e Marco Natale che hanno curato il capitolo dedicato ai test fornendo numerosi consigli e la giusta metodologia per una buona preparazione; tutto lo staff dell'IPE per il supporto tecnico e, infine, tutti gli ex-allievi che hanno testato i consigli di questo libro prima della pubblicazione.

Prefazione

di Ignazio Rocco di Torrepadula*

Una mattina di 24 anni fa, in Via Pontaccio 10 a Milano, ho affrontato le mie interviste di selezione per entrare in The Boston Consulting Group. Nato, cresciuto e istruito a Napoli, dotato di un inglese non particolarmente *fluent*, e di una lucidità strategica ancora inferiore, quella esperienza è stata uno dei momenti più appassionanti ma anche più difficili della mia vita. Potevo già esibire circa 6 anni di esperienza in banche commerciali e banche di investimento; avevo perfino aiutato una squadra di ragazzi svelti ma spericolati, che operavano in derivati, a controllare i loro rischi di credito. Ma tutto questo scompariva di fronte al fatto di non avere una laurea all'estero, né un MBA, né tantomeno un PhD. Quelli come me etichettati “exotics” e che oggi si chiamano “industry hires”, richiedevano di essere valutati più a fondo degli altri, con una serie di interviste ancora più numerose del normale. Le mie furono 9, ciascuna di almeno un'ora. Boston Consulting Group aveva 20 dipendenti all'epoca, quindi fui intervistato da metà dell'azienda. Per un totale di 14-16 ore di vivisezione: casi aziendali; domande personali; domande generali; domande apparentemente banali ma potenzialmente letali; sorrisi incoraggianti ma spalancati sull'abisso dell'inferno; sguardi corrucciati, ecc.

Diciamolo subito: la mia esperienza non ha niente di eroico né di edificante. Solo la fortuna, il destino, la stanchezza o l'incapacità degli intervi-

* Senior Advisory, The Boston Consulting Group.

statori a difendersi da un napoletano, hanno fatto sì che alla fine ricevessi una offerta da BCG, e dedicassi poi più di 20 anni della mia vita in questa azienda.

Tuttavia, questa mia esperienza ha certamente qualcosa di istruttivo, anzi, mi arrischio a dire, qualcosa di universale. Tutti siamo stati o saremo, prima o poi, da giovani ma anche da meno giovani, degli exotics che affrontano 9 colloqui impossibili. Tutti ci siamo trovati e ci troveremo di fronte a interviste che possono cambiare la nostra vita e che seguono regole alle quali, semplicemente, non siamo abituati né preparati. E, in realtà, tutti potremmo gestire meglio questi momenti, mitigarne il rischio e ottenere di più, preparandoci meglio. La cultura anglosassone è molto più orientata e abituata a prepararsi “per il test”, capirne le logiche, scoprirne i segreti, esercitarsi sui metodi per gestire il test al meglio. La nostra cultura latina, spesso, ha invece orrore del test, del momento di sintesi e valutazione. Profondamente radicata nei nostri valori c’è l’idea che il test sia banalizzante, che sia fundamentalmente stupido, che la vera competenza stia altrove. Sono sentimenti che affiorano nella trascuratezza con la quale a volte i ragazzi (me compreso ai miei tempi da exotic) preparano il formato, il tono, e la tecnica di esposizione più importanti; e nella scarsa abitudine a documentarsi in modo scientifico sull’azienda, sul proprio selezionatore, su come ragiona, sulle cose alle quali darà più o meno importanza, sul modo nel quale ci parlerà e su cosa cercherà di scoprire. Prepararsi per una intervista di selezione significa fare tutte queste cose. Attività nobili, non banali: ai ragazzi che ancora pensano che utilizzare “manuali” per prepararsi ai colloqui sia qualcosa di poco serio, rivolgerei l’accurato invito ad informarsi su come i grandi leader (economici, politici, sociali) si documentano sul proprio interlocutore prima di ogni meeting decisivo.

Nei miei lunghi anni in BCG mi sono presto trasformato da intervistato in intervistatore, e sempre, invariabilmente, ho notato la differenza nella preparazione al colloquio. Candidati documentati sul processo di selezione si distinguevano subito, per esempio, per essere pronti a valorizzare i fatti giusti e a non insistere su quelli poco importanti; capaci di miscelare risposte brevi e risposte lunghe come appropriato; capaci di rispondere a domande con altre domande quando opportuno (regole importanti: non rispondere mai e poi mai a domande delle quali non si è capito fino in fondo il senso, o per le quali non si hanno gli elementi necessari; in quel caso la risposta migliore è una ulteriore domanda di chiarificazione). Erano candidati semplicemente “più furbi”? Non saprei, ma con probabilità molto superiori di superare l’intervista e capaci di prepararsi a situazioni impegnative che il lavoro offre ogni giorno.

Il libro di Andrea è uno strumento molto efficace che ci viene incontro in questa sfida. L’umorismo con cui osserva alcuni fenomeni non gli impe-

disce di essere molto lucido nel far capire le vere regole del gioco di una intervista e le leve per gestirle al meglio. Andrea ha assistito personalmente a decine di interviste: gli insegnamenti che ne ha tratto testimoniano quanto a fondo abbia capito le dinamiche delle interviste e quanta immediatezza ed empatia abbia verso i propri studenti. I suggerimenti che vengono offerti sono concreti e pragmatici, dunque di utilizzo immediato. Un ultimo consiglio: non cercate di applicarli necessariamente tutti, tutti insieme, e in modo meccanico; non si tratta del manuale di assemblaggio dell'Eurofighter e non avete anni a disposizione per imparare. Datevi le vostre priorità, concentratevi sugli aspetti per voi più critici, siate flessibili. Se 24 anni fa avessi potuto avere questo libro, ne sono certo, avrei avuto un'offerta con due o tre colloqui in meno.

Voi ragazzi che avete la possibilità di farne uso oggi, non perdetela!

La Scuola di Alta Formazione dell'IPE

L'IPE, Istituto per ricerche ed attività educative (www.ipeistituto.it) nasce nel 1979 su iniziativa di un gruppo di docenti universitari, professionisti e imprenditori motivati a *“favorire l'accesso dei giovani all'educazione, alla cultura e al lavoro”* (art. 1 dello Statuto), con borse di studio, attività di formazione e ricerca e promozione di Collegi universitari.

Eretto ente morale (DPR n. 374/81) è stato dichiarato, per le attività realizzate, “Collegio Universitario legalmente riconosciuto”, e ammesso tra i soggetti che godono di questo particolare prestigio accademico. In Italia, esistono 14 enti con tale riconoscimento (www.collegiuniversitari.it).

Successivamente, sulla base dell'esperienza acquisita e del potenziamento delle attività realizzate per oltre vent'anni, nel 2002 l'IPE ha istituito la **Scuola di Alta Formazione**, allo scopo di valorizzare ulteriormente i programmi formative, con particolare attenzione alle seguenti tematiche: economia, finanza, management, internazionalizzazione delle imprese.

L'IPE, sin dalla fase di progettazione dei Master, coinvolge Università, aziende, banche ed istituzioni sensibili all'investimento nella formazione avanzata. Il risultato di questo sforzo è stata la nascita di una rete efficiente, un network strategico basato sull'integrazione di conoscenze e competenze.

Gli attuali Master della Scuola di Alta Formazione, rivolti a laureandi e laureati di secondo livello sono:

- *Master in Finanza Avanzata: Metodi Quantitativi e Risk Management.*
- *Master in Bilancio, Revisione Contabile e Controllo di Gestione.*
- *Master in Shipping: Strategie per la Logistica e l'Internazionalizzazione.*

Il **Servizio di Job Placement** della Scuola di Alta Formazione dell'IPE accompagna gli Allievi ad acquisire una serie di skill molto utili e ricercate nel mondo del lavoro, ma che spesso sono carenti nella formazione del neo-laureato. Ogni anno l'IPE diploma circa 100 allievi ottenendo **alti tassi di placement**: 85% a tre mesi dalla fine del Master (100% a sei mesi) Il conseguimento di tale risultato, reiterato nel tempo, è dovuto alla soddisfazione delle esigenze richieste dalle aziende in ambito nazionale ed internazionale.

Tale riuscita dipende anche dalle competenze degli allievi non solo tecniche, ma anche e soprattutto relazionali acquisite attraverso un programma ben strutturato che prevede: assessment periodico per i colloqui di lavoro: simulazioni di Test logico-numeriche, prove di gruppo, business case interview, colloqui motivazionali, project work, ecc.

Ecco l'elenco dei **Partner** aziendali che sostengono finanziariamente la Scuola e i Master partecipano alla co-progettazione dei moduli formativi. A questa lista vanno aggiunte altre aziende, università e istituzioni con cui la Scuola sviluppa una partnership scientifica.

I Partner della Scuola

Banco di Napoli	Istituto Fondazione Banco Napoli
Banca di Credito Popolare	Matching Energies Foundation
Banca Popolare di Sviluppo	Pentar
Banca Promos	PricewaterhouseCoopers
Coelmo	Unicredit Group
GAFI Sud-Confidi	Associazione Alumni IPE

I Partner dei Master

Banca Generali	Deloitte Consulting
Banca Popolare del Mediterraneo	Deloitte STS
BCC Napoli	eFinancialCareers
BCG-The Boston Consulting Group	Ernst & Young
BDO	Fiorentino & Associati
Bruno Generators	Fondazione Angelo Affinita
CAFIMA	Grimaldi Group
Confitarma	Gruppo Imperiali
CR Marine Aviation	Iniziativa Value
D'Amico Navigazione	Intesa Consulting

KPMG	Poliass Marine & General
KPMG Advisory	Prometeia
Macfin Group	Reply Avantage
Mazars	UBI-Banca Carime
Ordine Dott. Commercialisti Napoli	VSL-Venice Shipping and Logistics
Perseveranza Navigazione	

L'IPE è socio ordinario dell'Asfor (Associazione Italiana per la Formazione Manageriale) ed è Academic Partner di PRMIA (Professional Risk Managers' International Association).