

meta

insieme • attraverso • oltre

EDITORIALE

Relazioni pericolose?



«Negli anni Sessanta le imprese europee, sentendosi minacciate da quelle più efficienti americane, chiedevano ai propri consulenti il trasferimento puro e semplice dei modelli di management americani. Negli anni Settanta, in Italia, io e i miei colleghi riuscimmo a convincere molte grandi aziende che... occorreva trovare soluzioni specifiche ai problemi di efficienza, di coordinamento e di controllo delle aziende italiane. Negli anni Ottanta, lavorando con molti manager competenti che non avevano bisogno di aiuto in tema di strategia e gestione, la focalizzazione del nostro lavoro di consulenti si spostò verso l'aiuto all'attuazione delle sinergie e politiche concepite al vertice

delle imprese; un lavoro non molto stimolante intellettualmente, ma molto meritorio in quanto si conseguivano risultati misurabili e con molti mesi in anticipo rispetto a quello che si sarebbe riuscito a ottenere con una normale gestione aziendale. Negli anni Novanta i miei colleghi e io aggiungemmo un'altra interpretazione del lavoro di consulente di management: generazione di idee imprenditoriali e assistenza alla loro realizzazione. Il caso emblematico fu l'acquisizione della SEAT-Pagine Gialle al momento della privatizzazione. Furono i consulenti... che studiarono autonomamente (cioè senza che un cliente commissionasse il progetto) la possibilità di acquisire Pagine Gialle, elaborarono un business plan credibile, individuarono il management che poteva realizzarlo, portarono il progetto completo a un gruppo di investitori e fornirono la necessaria assistenza sia durante la fase di gara per l'acquisizione che durante la gestione del rilancio dell'azienda fino all'uscita. Il tema del primo decennio del 2000 è quale ulteriore significato dare alla parola management, con attaccata la parola consulting; in certi casi potrebbe anche saltare completamente il collegamento con l'impresa cliente, sostituito dalla gestione del rapporto diretto con investitori...» (Gianfilippo Cuneo, *Prefazione a Management Scientifico*, Joan Magretta, Egea ed., 2005).

In progetti di consulenza in favore di PMI accade spesso di gestire quello che semplicisticamente può definirsi «legge del 75%». Accade che l'imprenditore, pur partendo da un bisogno chiaro e definito, nella fase di avvio di un progetto, viva una forte aspettativa, viva il sogno, e nel sogno riconduce al lavoro del consulente e al valore da questi prodotto le ragioni e le concrete possibilità del cambiamento. Il consulente gestisce il progetto e, a seconda della natura dello stesso, elabora business plan, modelli di riorganizzazione interna, di riposizionamento strategico, sino a individuarne potenziali partnership. Tutto questo occupa semplicisticamente il 75% delle energie impiegate dall'azienda e dal consulente. A questo punto occorre decidere e la decisione impone implementazione e un serio cambiamento. L'imprenditore deve decidere. Spesso non ce la fa. Non se la sente di incidere sul core business, sul modello organizzativo, sulle dinamiche relazionali all'interno della propria impresa, spesso a carattere familiare. Pur condividendo progetto e soluzioni, non ce la fa. Nascono piccoli grandi problemi. A questo punto molti progetti naufragano. Molte imprese non crescono, non innovano, perché non affrontano il rimanente 25% del progetto, quello che fa la differenza. È così lunga la casistica che è possibile pianificare in anticipo tale momento di crisi. Come gestirla, quale il ruolo del professionista?

È una professione giovane quella del consulente di management che tuttavia si evolve continuamente. Mi ha fatto piacere riportare, alla lettera, una autorevole lettura di quello che è accaduto nel passato insieme a un altrettanto autorevole quesito: dove va la professione del consulente di management negli anni 2000. Cosa sottende il rapporto con il sistema cliente? Quali dinamiche attivare e quale valore generare?

In una ricerca effettuata dall'Università Cattolica di Milano, le cui conclusioni sono riportate nelle pagine che seguono in un articolo del professor Fiocca e suoi collaboratori, emergono vecchi e nuovi spunti che sottendono il rapporto consulente cliente, fino a suggerire nuovi rapporti e nuovi scenari, che hanno avviato un dibattito con l'intervento di due colleghi, Luca Nardoni e Armando Caroli, che non si esaurisce su queste pagine e che proseguirà sul sito www.apcoitalia.it

Abbiamo visto che la nostra è una comunità che innova e si innova. Di solito i problemi vengono a cercarci noi, ma sta a noi cercare nuove opportunità.

Francesco D'Aprile 
 Presidente APCO
presidente@apcoitalia.it

SOMMARIO

In profondità

Fiducia in trasformazione
 di Francesco G. Cecchet,
 Renato Fiocca,
 Giancarlo Nadin,
 Alessandra Tzannis

Collaborative work

**Bticino: collaboration
 in ottica Web 2.0**
 di Rossana Andreini

Irriverisco

a cura di Marco Granelli