

meta

insieme • attraverso • oltre

META,
insieme . attraverso . oltre

La rivista di APCO, Associazione Italiana dei Consulenti di Direzione, è al terzo anno di vita. Il nostro cammino ci vede oggi insieme a un nuovo e prestigioso partner, *Harvard Business Review*. Oggi come ieri, attraverso «Meta» vogliamo essere dentro la cultura manageriale del nostro Paese, arrivando direttamente agli attori, ascoltando e stimolando il nuovo che si muove. Il respiro internazionale e il forte link di *HBR* con i giovani ci consentono di andare oltre l'esperienza sin qui percorsa per arricchirci e indirizzare il nostro approccio verso uno scenario più ampio e orientato al futuro. Al direttore Sassoon un sentito ringraziamento per l'ospitalità offertaci.

EDITORIALE

Capaci di cambiare



Il consulente saggio cerca di adattare se stesso al contesto del cliente; il consulente poco saggio persiste nel cercare di adattare il cliente a se stesso. L'approccio scelto condiziona il risultato finale. In *The Chamaleon Consultant*, Andrew Holmes sostiene che la consulenza è un mix di creatività e disciplina, dove entrambe sono essenziali nel processo di creazione di valore. La creatività quale capacità di generare approcci innovativi nella individuazione di soluzioni ai complessi bisogni delle organizzazioni; la disciplina, quale abilità di incidere e superare le resistenze al cambiamento lavorando a fianco del management aziendale e garantendo che sia elevato il livello di energia richiesto perché il progetto sia portato a termine. La consulenza eccellente, aggiunge, richiede anche capacità di gestione del sistema delle relazioni e un'acuta sensibilità nel cogliere lo stile organizzativo del sistema cliente. La sintesi, volutamente esemplificativa, è nella capacità, tipica del camaleonte, di inserirsi nell'ambiente, mimetizzandosi e rispettandolo, perché con creatività, e forte dei propri metodi e competenze, possa agire in profondità. Quanto sopra sembra pertinente con il tema della continuità nell'impresa di famiglia, dell'inserimento di nuovi soggetti familiari e figure manageriali in azienda, della capacità competitiva di queste imprese nel mercato globalizzato. Stanno esplodendo nuovi bisogni che richiedono nuove competenze, nuovi approcci, ormai lontani dalla classica domanda di specialismi e servizi verticali.

L'entità della posta in gioco è così alta da giustificare l'attenzione delle istituzioni nazionali e comunitarie al tema della Business Transfer attraverso l'istituzione di Tavoli Tecnici (vedi quello presso il ministero dello Sviluppo Economico) intorno ai quali coinvolgere gli attori interessati. Tra questi c'è anche il mondo della consulenza che è chiamato a fare fino in fondo la sua parte. Ma come? Se i bisogni sono chiari, non si può dire altrettanto degli approcci proposti nell'offerta di servizi di consulenza. Insieme a esperienze strutturate e di eccellenza, oggi capita che contenuti, metodi e modelli organizzativi siano lasciati alla libera e spesso sofferta capacità dei singoli di individuare soluzioni efficaci. Così come il Primario Medico che ha studiato per curare patologie spesso si ritrova a essere valutato per la sua capacità di gestire risorse (umane e finanziarie), anche il consulente che ha studiato marketing o finanza e controllo spesso si trova ad affrontare problematiche aziendali strettamente connesse ad aspetti che esulano dalle competenze specifiche acquisite in università.

Le provocazioni di Andrew Holmes con il suo *The Chamaleon Consultant* sembrano scritte avendo a riferimento tutto ciò; orientano verso il cambiamento dando senso al bisogno di ricerca e di comune attenzione verso il tema.

Perché si possa effettivamente incidere e generare valore, occorre un approccio sistemico, innovativo, fondando su metodologie e *best practice*, utile a orientare la domanda verso giuste competenze e adeguati modelli organizzativi; finalizzato a formare i consulenti sulle competenze richieste e a promuovere l'accreditamento degli stessi quando titolari di adeguate competenze ed esperienze.

Il mercato ce lo richiede e in APCO lavoriamo in questa direzione. Abbiamo scelto di dedicare questo numero di «Meta» alla consulenza nell'impresa di famiglia. Nelle pagine che seguono ritroviamo interessanti stimoli nei contributi di Toni Brunello e nella *case history* di Luca Tomasi, direttore generale de L'Inglesina Baby Spa. Ancora, linee guida, momenti di informazione e di formazione perché si possa, in concreto, andare in profondità.

SOMMARIO

In profondità
Continuità competitiva
d'impresa

di Toni Brunello

Il caso Inglesina
Una questione
di famiglia

di Egidio Pasetto

Francesco D'Aprile , Presidente APCO presidente@apcoitalia.it