

# meta

insieme • attraverso • oltre

Editoriale

## Nasce meta

### *Insieme attraverso oltre.*

Non è solo un motto, uno slogan.

È il come, il cosa, il dove.

È l'ottica mentale e operativa.

È il modo di voler essere di *meta*, la nuova rivista dei consulenti di management, ideata e diretta da Apco (Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Direzione e Organizzazione).

### *Insieme.* Il pubblico di riferimento si allarga.

Oltre i consulenti.

Nuovi *pubblici*. Imprenditori, manager, studiosi. I nostri naturali partner professionali.

Un nuovo partner. *L'Impresa*. Storica rivista italiana di management (1959).

### *Attraverso.* Dentro, fuori. Soprattutto attraverso i territori disciplinari, le organizzazioni, i temi, le economie, le società, le culture, gli approcci metodologici.

Per capire le complessità, le interdipendenze sistemiche, culturali. I trade-off.

Comprendere i cambiamenti. Quelli avvenuti. Quelli in divenire. Soprattutto quelli che verranno. Che ignoriamo.

Per conoscere meglio le istanze e le aspettative dei nuovi stakeholder: i portatori di interesse, i soggetti collettivi che a vario titolo sono influenzati e possono influenzare le organizzazioni, le imprese.

Per agire da protagonisti. Per non essere spettatori. Per capire e vivere la mondializzazione dei problemi, dei fenomeni.

### *Oltre.* Oltre l'esistente, oltre l'oggi.

Perché il nostro scopo, la nostra ragion d'essere, la nostra identità professionale e sociale si esprimono essendo compagni di viaggio delle organizzazioni, degli imprenditori, dei manager, degli studiosi delle organizzazioni.

I viaggi sono processi di trasformazione. Le trasformazioni possono essere fisiche, culturali, emozionali, strutturali, tecnologiche, economiche, etiche.

I consulenti di management sono soprattutto *consulenti di trasformazione*.

Per andare oltre bisogna crescere. Attrezzarsi. Con nuove competenze. Con creatività e metodo. Con *metacompetenze*.

*meta* è un luogo e uno strumento pensato per questo scopo.

Il primo numero di *meta* ha scelto come tema l'innovazione.

Contiene due interviste e un articolo.

Enzo Rullani si sofferma sulla connessione conoscenza-innovazione-sviluppo.

Gianfranco Dioguardi si rifà a Schumpeter, al concetto di imprenditore-innovatore e alle critiche connesse con le realtà odierne.

Giorgio Merli ci parla dei mutamenti nello scenario della consulenza. Esprime l'ottica delle società di consulenza.

Auguriamoci buon viaggio.

**Francesco D'Aprile**  
Presidente APCO

# Pmi al palo?

Innovazione e conoscenza come elementi vincenti per un nuovo sviluppo delle piccole-medie imprese. È ora di investire

“È finito un ciclo, ma ne potrebbe cominciare un altro se, invece di stare a leccarsi le ferite, ci si desse da fare per rigenerare le premesse dello sviluppo che sono venute meno”. È quanto afferma Enzo Rullani, docente di Strategie d'Impresa dell'Università di Venezia e autore di numerose pubblicazioni, tra cui *Economia della conoscenza*, uscita quest'anno, in cui l'autore sottolinea come sia venuto il momento per le Pmi italiane di affrontare con decisione i due grandi temi dell'innovazione e della trasmissione della conoscenza. Rullani ne parla con Apco in quest'intervista.

“Oggi bisogna essere consapevoli che il meccanismo di sviluppo chiede cose nuove. Non solo perché qui da noi ha esaurito la sua benzina iniziale (le riserve di lavoro, di spazi e di infrastrutture), ma anche perché ci

sono nuovi problemi da affrontare. Due per tutti: la globalizzazione, che costringe ad estendere le filiere, trasformandole, passo per passo, in reti multilocalizzate, che hanno radici in più territori; e la smaterializzazione

“Oggi ci sono nuovi problemi da affrontare. Due per tutti: la globalizzazione e la smaterializzazione del valore”

del valore, che sposta l'accento dalla trasformazione materiale (la fabbrica) all'intelligenza, ossia agli investimenti in conoscenza (non solo tecnica, ma anche nel design, nella progettazione, nella comunicazione, nei marchi, nella commercializzazione, nei servizi al cliente eccetera). Le Pmi e i distretti arrancano su que-

sti due temi, perché c'è l'abitudine a pensare alla conoscenza come a un fattore gratuito, su cui non si fanno investimenti. Il passaggio stretto da aprire è questo: portare imprese e distretti a investire in conoscenza, attrezzandoli per attendere rendimenti di lungo periodo e per assumere rischi maggiori di quelli attuali. Ci sono ovviamente anche risvolti societari e finanziari, in questo discorso, ma soprattutto è necessario dar mano alla costruzione di reti che mettano in sistema specialisti diversi, facendo fare alla rete quello che le singole imprese non riescono a fare (da sole)”.

**Ma le imprese manifatturiere sono capaci di incorporare la conoscenza necessaria?**

“Le attuali imprese manifatturiere hanno bisogno di più intelligenza, oltre quella che deriva dal genio imprenditoriale (quando c'è), dall'intensa attività di copia e imitazione e dal learning by doing quotidiano: soprattutto hanno bisogno di intelligenza che i cinesi non possano ottenere allo stesso modo. Dunque, non c'è altra via: bisogna autoprodursela, in modo che sia originale ed esclusiva (almeno per qualche tempo). Ma è sbagliato pensare che le attuali imprese manifatturiere (dimensione media 7 addetti) possano ospitare questa intelligenza e questi investimenti al loro interno. Prima di tutto perché la loro scala li renderebbe sotto-dimensionati e non profittevoli. E poi perché il nuovo ha bisogno di nascere a distanza di sicurezza dal vecchio: la cultura manifatturiera non è la migliore per investire in innovazioni che hanno

**meta**

Rivista bimestrale di Apco, Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Direzione e Organizzazione

Supplemento al n° 1/2005 de "L'Impresa"

Anno 1°, N° 1, Gennaio-Febbraio 2005

Proprietario: APCO

(Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Direzione e Organizzazione)  
C.so Venezia 49, 20121 Milano

tel. 02/7750449, fax 02/7750427, apco@apcoitalia.it, sito web: www.apcoitalia.it

Editore: Libri Scheiwiller Periodici Srl, via Cosimo Del Fante 8, 20122 Milano  
tel. 02 58307707, fax 02 58430964, sito web: www.limpresaonline.com

Comitato editoriale: Francesco D'Aprile (direttore editoriale), Rossana Andreini  
Fabio Di Stefano, Marco Granelli, Egidio Pasetto, Giovanni Sgalambro

Direttore responsabile: Francesco Bogliari

Testata in corso di registrazione presso il Tribunale di Milano

una larga componente di servizi. E l'esperienza di imprese nate venti o trenta anni fa, in un contesto molto diverso dall'attuale, costituisce spesso un freno, invece che una risorsa, per innovare. Dunque, la chance è quella di usare la manifattura attuale come fonte di domanda e di stimoli per far nascere nuove imprese terziarie o per attrarre (da fuori) quelle che già operano nel settore. Non sarebbe male se anche le medie aziende esternalizzassero il loro attuale terziario interno, rendendolo un business autonomo (a vantaggio di sé stesso e delle altre imprese del territorio).

#### **E il ruolo dei gestori/mediatori della conoscenza, quali i consulenti di management, quale sarà?**

I consulenti, in questo quadro, sono importanti ma, secondo me, cambia la loro funzione. Oggi essi sono soprattutto dei mediatori comunicativi, poliglotti e polivalenti, che mettono l'azienda in contatto con l'esterno. Nella prospettiva sopra delineata, le imprese devono invece interiorizzare i mediatori comunicativi (assumendo qualche ingegnere e qualche laureato in più) e devono chiedere alle imprese di servizio prestazioni e competenze specializzate, eccellenti (come quelle che oggi si vanno a cercare a Milano o anche oltre). A questo fine il bacino di offerta e di domanda di servizi si deve ampliare di molto, andando ben oltre la scala provinciale (questo dello spazio metropolitano è un tema vistosamente assente dal dibattito corrente).

#### **Perché l'imprenditore, specialmente della PMI, percepisce i servizi in genere e soprattutto la consulenza come un fattore "improduttivo"?**

La storia non è acqua. Ha lasciato il segno. L'imprenditore ragiona così: se la conoscenza che produco io non

costa niente, perché devo pagare quella del consulente che, più o meno, sa le stesse cose che so io? Se poi ci mettiamo che quello che si paga è soprattutto un servizio di fiducia e di pubbliche relazioni, invece che competenze specialistiche eccellenti, è abbastanza chiaro perché le cose stanno così. Non c'è bisogno di aggiungere al quadro il tentativo rovinoso di alcune grandi imprese di consulenza che tentano di vendere, con scarso successo, servizi standard replicati in fotocopia a imprese che sono o pensano di essere imprese personali, ossia uniche, diverse l'una

*“Le attuali imprese manifatturiere hanno bisogno di più intelligenza. Un'intelligenza che i cinesi non possano ottenere allo stesso modo”*

dall'altra. Rimontare la china si può, ma a due condizioni: 1) che le aziende comincino ad assumere e pagare personale istruito, nel ruolo di mediatore comunicativo interno; 2) che i professionisti inizino essi stessi a specializzarsi, investire in conoscen-

za e mettersi in rete, creando “distretti professionali” di scala metropolitana o oltre. Globalizzazione e smaterializzazione sono problemi abbastanza difficili e sfidanti da giustificare questo tipo di evoluzione.

#### **In questo scenario, come vede allora le relazioni fra Università, Ricerca e Management?**

La storia che abbiamo alle spalle è una storia di scollamento tra la crescita della conoscenza pratica nelle imprese e lo sviluppo delle competenze astratte nella ricerca e nell'istruzione universitaria. Oggi, per superare questo storico distanziamento, non bastano le esortazioni né i raccordi scuola-lavoro che volenterosamente si cerca di realizzare (con gli stage, i master eccetera). Ci vuole qualcosa di più. Bisogna che la selezione (scolastica) del management, dei tecnici e dei quadri superiori entri in azienda e venga riconosciuta in base a uno statuto professionale di autonomia. Avvalendosi di queste professionalità interne o consulenziali, le aziende potranno davvero chiamare, in modo riconoscibile, le scuole e le università a occuparsi dei loro problemi: e allora si vedrà chi è pronto a rispondere e chi no.

*A cura di Rossana Andreini*

## **Due parole su Apco**

**A** *pco, nata nel 1968, è l'Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Direzione e Organizzazione ([www.apcoitalia.it](http://www.apcoitalia.it)) e rappresenta coloro che in Italia svolgono professionalmente attività di consulenza direzionale sia individualmente sia come associati, partner o dipendenti di società di consulenza. Apco rappresenta l'Italia nell'Icmci, International Council of Management Consulting Institutes ([www.icmci.org](http://www.icmci.org)), organismo internazionale che riunisce le associazioni professionali nazionali che hanno lo scopo di rappresentare e certificare la figura professionale del Consulente di Direzione. L'Icmci è l'unica Ong dell'Onu nel Management Consulting.*

# Imprenditore Innovatore

**Adeguarsi ai cambiamenti di mercato per rimanere competitivi. Una sfida giocata sull'innovazione che l'impresa non può vincere da sola**

**I**mprese difficili da gestire, variabili critiche in aumento, competenze richieste sempre più trasversali e differenziate. Questo lo scenario verso cui la globalizzazione dell'economia sta progressivamente portando l'impresa e che anno dopo anno l'imprenditore italiano si trova ad affrontare senza molto spesso essere in grado di governarlo.

**Ma come vive l'imprenditore la globalizzazione dei mercati?** Lo abbiamo chiesto a Gianfranco Dioguardi, docente di Economia e Organizzazione Aziendale presso il Politecnico di Bari.

Io considero l'imprenditore secondo la definizione schumpeteriana di imprenditore innovatore.

Oggi la globalizzazione, e in particolare quella dovuta alle tecnologie Ict, ha causato una sorta di turbolenza nello scenario di mercato, che determina una difficile programmabilità e che si collega a cambiamenti molto rapidi e impulsivi delle esigenze dei clienti. Questo implica un adeguamento delle attività imprenditoriali alle mutevoli configurazioni dello scenario ambientale e una capacità dell'imprenditore di innovare il proprio prodotto, adattandolo costantemente alle mutevoli richie-

ste del mercato. È pertanto fondamentale un processo di innovazione continua nell'ambito dell'impresa, da cui emerge la necessità di avere collegamenti abbastanza stabili con "sensori" esterni, in particolare con consulenti di azienda, università e con tutti coloro che comunque sono nelle condizioni di stimolare l'impresa all'innovazione e sotto certi aspetti di suggerire le modalità e le tempistiche.

**E ritiene che l'imprenditore viva nella solitudine questa competizione?**

La solitudine è una condizione di base che l'imprenditore vive, ma questa condizione deve essere superata, perché, se l'imprenditore si chiude in se stesso è destinato a soccombere alle situazioni di mercato prima descritte. Deve invece farsi accompagnare da una serie di sensori, di consulenti esterni, che possano affiancarlo in questo cambiamento difficile ma al tempo stesso esaltante, perché ripropone l'imprenditore come protagonista dell'innovazione.

**In una prospettiva di crescita, l'avvicendamento generazionale quali rigidità determina?**

Io credo che ci siano delle notevoli difficoltà nella sostituzione genera-

zionale, proprio perché l'imprenditore, a causa di quella solitudine cui si faceva riferimento, non è in grado di realizzare un inserimento e poi uno sviluppo delle attitudini imprenditoriali in coloro che gli devono succedere. La successione spesso avviene in forme traumatiche e non è in grado di assicurare continuità, che peraltro deve essere continuità innovativa.

**In tutto questo, l'investimento in conoscenza gioca come fattore fondamentale. Che relazione vede tra la dimensione dell'impresa e il bisogno di investire in conoscenza?**

Fondamentalmente sono un fautore della piccola e media dimensione, perché reputo che il fenomeno imprenditoriale italiano sia più legato a questa dimensione che non alla grande e reputo la Pmi molto più innovativa perché più legata alla figura dell'imprenditore. Nella grande dimensione la capacità di innovare tende a disperdersi ed ecco la necessità di avere una funzione di ricerca e sviluppo molto attiva perché altrimenti la grande dimensione si siede ed è destinata pian piano a degenerare.

**L'imprenditore oggi è forse culturalmente più attrezzato a investire nei fattori produttivi materiali, un po' meno in conoscenza?**

Questo è sicuramente un handicap imprenditoriale ed è un handicap che si verifica soprattutto nella piccola dimensione. Il ciclo di vita della pic-

cola impresa è legato a un'idea creativa dell'imprenditore, il quale però, dopo, si sclerotizza e non riesce a generare una continuità di innovazione che aggiorni l'idea di successo. Ecco perché esiste una gran mortalità di imprese piccole e medie, che non sanno sostituire alla creatività iniziale dell'imprenditore una continuità di cambiamento e innovazione.

### **E, soprattutto, il valore aggiunto dato dall'investimento in conoscenza è sufficiente?**

No, assolutamente. Bisognerebbe attivare corsi formativi per imprenditori di piccole e medie dimensioni, perché imparino intanto a delegare alla propria struttura la gestione ordinaria, sottraendosi ai compiti di routine, per continuare un processo di innovazione che aggiorni costantemente il proprio prodotto.

### **Quale allora il ruolo del consulente di management al fianco dell'impresa in questo processo?**

La figura del consulente può essere di fondamentale importanza. Però è in ogni caso indispensabile che a questa si attribuiscono dimensioni etica e professionale molto elevate, perché molto spesso, purtroppo, non vengono fornite prestazioni eccellenti.

Questo non solo danneggia la categoria ma fa sì che l'impresa stessa che si è affacciata alla consulenza si ritragga terrorizzata. Il consulente deve essere facilitatore e propositore di innovazione anche se credo che le imprese non debbano farvi riferimento in modo costante e continuativo nel tempo.

A mio modo di vedere, infatti, il consulente può svolgere il suo ruolo in modo ottimale con consulenze

puntuali e limitate nel tempo che poi l'impresa possa sfruttare attivando le proprie autonome forze e autonome capacità organizzative e manageriali.

### **Come si devono attrezzare quindi i consulenti per essere efficaci?**

Il consulente deve essere un "quasi imprenditore", cioè capace di acquisire dal mondo esterno le esigenze di cambiamento, avere la sensibilità per prenderne atto e quindi studiare le modalità con cui le imprese possano adattarsi al cambiamento stesso.

Questo significa possedere non solo una preparazione di base eccezionale, ma anche una continuità nell'apprendimento e nello studio per sviluppare un approfondimento culturale che lo accompagni per tutta la sua vita professionale.

*A cura di Rossana Andreini*

TREND di Giorgio Merli \*

# Consulenza: si cambia

**Si prevedono forti mutamenti nello scenario di business della consulenza. Che dovrà confrontarsi con imprese aperte operanti in network e aziende "virtuali" con catene del valore e processi "interaziendali"**

**U**n modo pragmatico per interpretare e prevedere i trend in atto nel mondo della consulenza e dell'evoluzione e innovazione dei servizi professionali, è quello di riferirsi ai bisogni espressi dai protagonisti primari, cioè le imprese.

L'inizio degli anni 2000 è stato caratterizzato da un nuovo focus, generato dalla necessità di operare con successo in un nuovo scenario di business, quello delle imprese a rete, di Internet, delle aste on line, del business ..."on demand".

Le richieste delle imprese si sono

concentrate così su ciò che è strumentale a tale nuova configurazione: la focalizzazione sui processi "core" con outsourcing dei rimanenti, il miglioramento delle capacità di integrazione con le altre aziende (B2B) e/o con i clienti (B2C), l'aumento della flessibilità operativa eccetera. Come conseguenza di tali necessità le società di consulenza e di servizi IT stanno strutturandosi per fornire servizi professionali integrati "end to end" (dalla consulenza strategico-organizzativa ai sistemi e alle tecnologie necessarie per il funzionamento dei nuovi processi).

L'acquisizione di PwCC da parte di IBM e le riorganizzazioni in atto presso altri player del settore costituiscono l'esplicitazione di tale strategia. Significativa a riguardo anche l'evoluzione di Accenture verso un mix sempre più

orientato al Bpo (Business Process Outsourcing) e al Bto (Business Transformation Outsourcing), a scapito delle attività di consulenza tradizionale.

Il contesto di contingenza economica relativamente stagnante, con un volume di offerta di servizi di consulenza superiore alla domanda, ha imposto nel contempo anche una razionalizzazione delle strutture di delivery. Sono queste le motivazioni delle continue notizie di re-set/riorganizzazione da parte delle maggiori società del settore, che cercano di riallineare le proprie organizzazioni alle nuove priorità, prime fra le quali la creazione di *capability from strategy to implementation* e l'aumento dell'efficienza del *delivery*.

L'innovazione dei servizi offerti e, soprattutto, la loro integrazione (con i notevoli impatti organizzativi interni a essa correlati) sono oggi le priorità di molte società di consulenza.

L'attuale momento economico, caratterizzato da un'elevata turbolenza e dal "rimescolamento" dei servizi professionali e IT, sta dunque comportando necessità di forte innovazione su tutti i fronti. Lo scenario di business che si va configurando nell'area della consulenza e dell'IT sarà probabilmente caratterizzato da:

- l'affermazione di alcuni grossi player (Ibm, Accenture eccetera) con un'offering di servizi "full range" nell'area Consulting & System Integration (C&SI);

- la ricomparsa significativa nel business di consulenza (molto nel "C" e meno nel "SI") da parte delle "Big Four"; è infatti prevedibile una riattivazione/potenziamento di tale business da parte delle società prima limitate dagli accordi di non competizione di Pwc, Kpmg, E&Y (con Ibm, Bearing Point e Capgemini) e di un riorientamento in tal senso da parte di Dtt.
- lo sviluppo di player di nicchia sulle dimensioni industry o offering (con innovazione dunque nelle competenze specifiche/verticali di settore industriale o di competenza cross-sector).

Il mercato non accetterà più, dunque, consulenti generalisti, ma solo quelli specializzati su una delle due dimensioni citate (anche i grossi player si sono già riorganizzati in tal senso). Per quanto riguarda le competenze (dimensione più consona ai piccoli player, che però possono anche focalizzarsi su industry specifiche) sono prevedibili sviluppi interessanti nelle aree Organizzazione/Change Management/HR/Processi di management (peraltro le uniche aree in aumento negli ultimi due anni a livello mondiale). Non si pensi però che i contenuti proponibili in tali aree siano gli stessi dello scorso decennio. Sarà infatti elemento chiave la capacità di trattare tali aspetti con un approccio molto integrato fra Organizzazione, Gestione e Sistemi. Ciò nell'ambito di un ambiente di riferimento che non sarà più quello aziendale, ma quello delle imprese aperte operanti in network (anche informatico), delle aziende "virtuali" con catene del valore/supply chain e processi che saranno "interaziendali" per definizione.

*\*Ibm Business consulting Services Leader*

di Marco Granelli \*

## I contenuti ai clienti, i metodi ai consulenti

**L'**imprenditore deve diventare sempre di più un creatore di diversità, un aggregatore e coordinatore di sogni e risorse (non più chiamate solo umane) ma intellettuali, professionali, emozionali, etiche, creative, che, opportunamente coagulate, generano innovazione e costituiscono la nuova forza propulsiva dell'impresa di successo.

Per aggregare queste energie, queste risorse, l'imprenditore deve accettare una nuova sfida: mettersi in gioco nel processo di innovazione continua. E in questo processo di disordine creativo il modello operativo della consulenza di management diviene simile a uno studio di professio-

nisti artigiani che quando collaborano con il loro cliente lo ascoltano, vanno nel magazzino, prelevano qualche semilavorato (che peraltro proviene spesso dal mercato globale) e lo adattano alle esigenze del cliente creando un'opera, spesso unica, che aderisca pienamente alle aspettative e bisogni dello stesso e che produca effetti operativi soddisfacenti. Un'azione di ascolto, progettazione ed erogazione del servizio, una sapiente attività di squadra e di project management, nonché una grande competenza nel partecipare alla implementazione delle soluzioni presso l'impresa.

\*consulente Cmc