

# meta

insieme • attraverso • oltre

Editoriale

## Cina: dopo l'hardware, il software

Venga a trovarci e veda! È l'invito che ci si sente rivolgere da operatori della Cina.

Ci siamo andati in occasione del World Management Forum di Shanghai, lo scorso 17-18 settembre, organizzato dalla China Enterprise Confederation, un po' la Confindustria cinese. Un centinaio di consulenti provenienti da ogni latitudine – Australia, Usa, India, Europa (tra cui nove italiani), Asia – sotto la bandiera di Icmci (International Council of Management Consultant Institute), co-organizzatore del Forum. Lì eravamo in buona compagnia: oltre 500 partecipanti che ascoltavano speaker, tra tutti Ma Yue Coo di Lenovo, di assoluto rilievo.

Ma le dinamiche lì vissute provocano una riflessione che va oltre la cronaca: è significativo il fatto che, dopo aver raggiunto i noti livelli di competitività sul fronte dei costi dei fattori produttivi, le imprese cinesi si interrogano su come dare basi solide alla organizzazione dei processi; di qui la priorità attribuita all'area manageriale, affrontata coinvolgendo insieme e in modo sinergico il mondo delle imprese, dell'università e della consulenza. Al di là dei modelli, si cerca il confronto operativo: lo si cerca nelle imprese, dove sono richiestissimi corsi di formazione manageriale con staff di docenti provenienti dal mondo della consulenza internazionale; lo si cerca nelle università, 80 consulenti Icmci provenienti da tutto il mondo in aula con gli studenti dell'Università Tsinghua di Pechino ad argomentare sulla consulenza di management.

Sì, c'è da riflettere quando si parla di "management comparativo": il Forum mondiale sul management è stato pensato a Shanghai come la presentazione di

casi di eccellenza, prevalentemente non riconducibili all'esperienza statunitense, e utili alla costruzione di uno sviluppo sostenibile nei Paesi asiatici, Cina in testa. *Family business* e modelli di sviluppo fondato sulle Pmi sono alcuni dei temi, insieme a fashion e design, per i quali viene riconosciuto estremo interesse al Sistema Italia: Franco Guazzoni, già vice chairman Icmci, ha presieduto una sessione del Forum sul *family business* e nell'Università Tsinghua ha tenuto una lezione sul modello di sviluppo delle Pmi in Italia.

Cinquecento persone unite dal bisogno di apprendere, conoscersi, sviluppare network. Il Forum è stato presentato riconoscendo ai partecipanti il ruolo di attori e non di spettatori, consulenti e manager protagonisti dello sviluppo. È stata prevista una sessione sul networking internazionale affidata ad Apco: lì abbiamo organizzato la seconda edizione di "Consultants Meet Consultants", circa 250 incontri bilaterali tra oltre 100 consulenti provenienti da 18 Paesi, che si sono scambiati conoscenze e opportunità con incredibile energia e determinazione.

Competere con successo presuppone la comprensione di quello che accade, delle dinamiche che regolano la società e il mercato. È un bisogno culturale prima che professionale, lo stesso che ci ha spinti a ospitare in questo numero saggi e racconti così diversi sul World Management Forum di Shanghai.

**Francesco D'Aprile**

Presidente APCO

presidente@apcoitalia.it

II  
L'OPINIONE  
DI BARRY CURNOW  
L'ARTE  
DEL MANAGEMENT  
COMPARATIVO

IV  
INTERVISTA  
A HU XINXIN  
MANAGEMENT  
IN CINA

V  
IL PUNTO DI VISTA  
DI ILSE ENNSFELLNER  
UN NUOVO MODO DI  
CREARE RELAZIONI

VI  
IL RACCONTO  
DI MARIA GRAZIA GALLI  
PRIME IMPRESSIONI  
FRIVOLE DALLA CINA

# L'arte del management comparativo



Attente al management, le imprese cinesi guardano oltre per rendere solido il loro sviluppo, con un occhio particolare all'Europa dove poter acquisire e accrescere le proprie competenze. Ma tutto questo è solo copiare? A discuterne consulenti e imprese riuniti al World Management Forum di Shanghai lo scorso 17-18 settembre, un evento organizzato dalla China Enterprise Confederation in collaborazione con l'Icmci (International Council of Management Consultant Institute). Per analizzare come le abilità del business management possono essere imparate e trasferite fra le imprese

**L**e *management perspectives* (nome della rivista pubblicata da Cavendish Group International Ltd in Cina, N.d.T.) trattano dell'arte e del mestiere del "management comparativo", un termine usato per individuare come i managers rubano, cercano, prendono in prestito e usano le idee.

Si tratta di una vera e propria disciplina accademica, insegnata nelle business school insieme al business internazionale e definita come "la disciplina che si occupa delle differenze e delle similitudini esistenti nei sistemi e nelle pratiche manageriali di contesti culturali differenti", secondo l'Anderson School dell'Ucla. Lì, nella presentazione del corso

si legge: "Questo ambito della formazione manageriale e della ricerca scolastica richiede una comprensione delle diversità e delle complessità delle variabili ambientali, nonché del loro impatto sulle istituzioni e su coloro che le gestiscono".

Ma le *management perspectives* sono connesse alla pratica piuttosto che al campo accademico, dunque a che cosa *businessmen* e leader stanno facendo ora. Lo scopo è portare la gente a pensare "che cosa farò di diverso lunedì mattina?".

Oggi viviamo in un mondo in cui è fonte di orgoglio importare quello che altrove è percepito come best practice, affermando senza riserve come questo sia lo stato dell'arte

anche nel proprio contesto culturale e politico e sia migliore rispetto ad altri. Nel corso della storia del business, i direttori generali hanno sempre cercato ovunque buone idee e provato a implementarle nelle proprie imprese. In ambito macroeconomico e sociale si fa lo stesso.

Negli anni successivi alla seconda guerra mondiale fu la *défi américain*, come ha osservato Jean Jacques Servan-Schreiber, che ha proposto la sfida all'industria europea, con i successi americani nei metodi statistici basati sulla qualità, derivati da Deming e dai suoi connazionali. Vi è, inoltre, un lungo pedigree su queste ricerche comparative. Frederick Winslow Taylor, il padre del moderno *scientific management*, osservò diversi operai alla Bethlehem Steel Company prima di concentrarsi su uno di loro, un grande lavoratore di nome Schmidt, analizzando i suoi movimenti e riproponendoli poi ad altri operai e in altri impianti industriali, attraverso il suo *time and motion*. *Benchmarking* e *re-engineering* sono le versioni attuali del *scientific management*; *empowerment* e *learning organisation*, le versioni attuali dello *human relations movement*. Li ritroviamo insieme con l'obiettivo di osservare qualcosa che funzioni bene in una situazione

meta

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

Supplemento al n° 6/2005 de "L'Impresa"

Anno 1°, N° 6, Novembre/Dicembre 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 Ascanio Sforza 85, 20141 Milano

tel. 02 84800780, fax 02 84892067, 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

Registrazione Tribunale Milano n° 217 del 21/3/2005



e, quindi, provare a trasferirla a un altro contesto, al fine di ottenere benefici simili o migliori nei livelli di produttività, nella fidelizzazione del cliente, nella crescita dei profitti o nelle vendite, in qualunque contesto si possano adottare performance misurabili e confrontabili.

La consulenza di management e il change management presidiano casi di studio, confronti e contrasti, e sono aree dove individuare *best practices* trasferibili. Questo è diventato un modo per riferirsi a “ciò che tutti gli altri fanno”. Vi è un presupposto implicito, costituito dal fatto che ci sono abilità generiche del business management che devono essere imparate e che possono essere trasferite fra le imprese, e questa idea è al cuore del management comparativo. La nozione stessa del general management, tuttavia, è un fenomeno del Nord Atlantico. Il business tedesco è stato finora stimolato dalla tecnica, dalla dominanza dell'ingegneria o dalle funzioni tecniche.

I ragionieri sono diventati predominanti nel Regno Unito e gli avvocati negli Usa, mentre in Francia i laureati delle *grandes écoles* popolano gli alti livelli di leadership sia nei settori pubblici sia in quelli privati. Tuttavia, l'idea di provare a trasformare il proprio business

adottando una tecnica di successo che è stata usata altrove esercita una grande influenza e ha un tremendo potere internazionale.

Attraverso tutte queste specifiche differenze geografiche, di cultura e

di stile, la ricerca si ostina a capire che cosa funziona in un luogo per adottarlo, adattarlo e applicarlo in un altro, sia che si tratti di standard manifatturieri, di pratiche per la direzione del personale, di problem solving o di tecniche di partecipazione o di motivazione.

L'apprezzamento della cultura organizzativa (secondo la nota definizione di Ed Schein “come le cose sono fatte qui”) è spesso la chiave per vedere se è possibile copiare, prendere in prestito o rubare una *business idea* da un'altra azienda, per renderla operativa qui da noi, lunedì mattina.

\*Cmc, London  
Past president Icmci

Tratto da *Management Perspectives*, Autumn 2005 e concesso in esclusiva a *Meta* da Cavendish Group International Ltd, Londra.

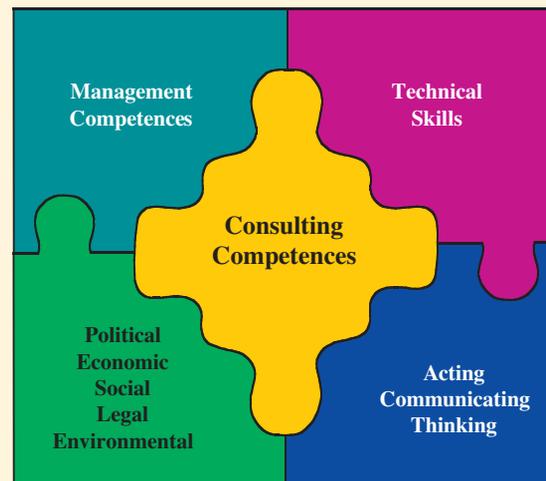
## L'accreditamento

**A**pco accredita in Italia la figura del consulente Cmc, riconosciuto in 41 Paesi del mondo aderenti all'Icmci (International Council of Management Consulting Institutes).

Il modello di competenze di base previste per i soci Cmc è articolato in quattro macro aree:

- competenze nell'esercizio dell'attività di consulente;

- competenze di management (capacità di individuare problemi, proporre soluzioni, offrire un supporto alla implementazione delle stesse);



- competenze tecniche di area (specializzazioni in aree professionali);
- coscienza delle cause esterne di natura sociale, tecnologica, economica e politica che possono produrre effetti sul proprio lavoro.

Per informazioni:  
[www.apcoitalia.it](http://www.apcoitalia.it)

# Management in Cina



Interlocutori primi per il mondo dei consulenti di management, le imprese cinesi, rappresentate dalla Cec (China Enterprise Confederation), cercano un sempre maggior confronto con l'Occidente e le sue best practices. In questa intervista ce ne parla Hu XinXin, deputy director della China Enterprise Confederation e responsabile dell'organizzazione del World Management Forum di Shanghai

## Quali servizi la China Enterprise Confederation (Cec) offre alle imprese associate?

In Cina, il ministero del Lavoro e della Previdenza sociale rappresenta il governo, la Federazione dei sindacati cinese rappresenta i lavoratori, mentre la Cec rappresenta le imprese. Il sostegno agli imprenditori costituisce la prima delle nostre tre aree di operatività. La Cec sostiene i propri associati come un network, con oltre 10mila imprese direttamente collegate e 450mila indirettamente connesse.

La seconda area di operatività della Cec è l'amministrazione di impresa, mentre la terza è costituita dalla creazione di una comunità di imprenditori.

Abbiamo inoltre diverse articolazioni secondarie come il Comitato cinese di gestione e di ammodernamento dell'amministrazione degli affari e il Management Consulting Committee.

## Che tipo di rapporto la Cec intrattiene con i Paesi occidentali?

Personalmente penso che ci sia un rapporto di causa-effetto fra il business management del Paese e il suo posizionamento macroeconomico. Lo sviluppo economico veloce deve contare su una amministrazione potente ed efficace. Benché abbiamo realizzato molti passi in avanti nella gestione manageriale, vi è ancora molto da fare per raggiungere gli standard internazionali più avanzati. Noi cinesi siamo bravi a imparare dagli altri; casi tipici di teorie e tecniche manageriali occidentali oggi possono essere trovati

in Cina. Alcune importanti imprese cinesi, quali Lenovo e Haier, hanno già adottato tecniche e modi di pensare globali, agendo regolarmente come società multinazionali, con livelli di management coerenti con le richieste internazionali. Ma dovremmo essere consapevoli degli attuali gap tra le nostre imprese relativamente grandi e di successo e gli standard internazionali, che principalmente ritroviamo in diversi ambiti prospettici, nonché nell'applicazione di processi manageriali o metodologie.

La maggior parte di tali imprese hanno un limitato orizzonte della visione prospettica perché mancano di pratica, non di competenza. Per quanto riguarda l'applicazione di processi manageriali stranieri in Cina, è difficile da valutare. Mentre per i semi adatti al terreno cinese è possibile prevedere che mettano radici e possano sbocciare, le *facilities* o i metodi che vanno bene per le imprese straniere di successo non necessariamente potrebbero essere applicabili nelle attuali imprese cinesi. Per esempio, il *Management by Objectives* e il *Total Quality Control* sono già molto presenti in Cina. *5S Management* e *Card Management* dal Giappone possono diffondersi facilmente. Tuttavia, alcuni cambiamenti rivoluzionari sono concettuali, come gli studi tipo sulle organizzazioni che un grande numero di imprese sta provando a sviluppare. Di conseguenza, la comprensione può essere diversa in imprese differenti e alcune di loro possono non riuscire ad avere un risultato positivo.

## In che modo pensate che le imprese associate possano trarre benefici dalla formazione e dalla assistenza loro garantite dalla Cec?

Penso che il dovere più importante per le associazioni o le organizzazioni sia quello di fornire percorsi di training adeguati, oppure la gente dubiterà del loro effettivo valore. Il Management Consulting Committee sta progettando un insieme di corsi per milioni di individui, consulenti di management, per aiutarli ad acquisire le migliori competenze e abilità nel più breve tempo possibile. Su questo ci stiamo impegnando molto. I manager delle nuove imprese sono tutti istruiti, ma il capitale umano moderno si svaluterà se non riesce a crescere.

La risposta è nell'apprendimento. Ciò di cui le nostre imprese sono attualmente carenti è l'addestramento, non autodidattico ma sistematico, con gli obiettivi e metodi. Il punto è se possiamo metter su questi programmi di formazione oppure no.

Nel mondo ci sono numerosissimi corsi classici; tuttavia, non tutti sono adeguati per i bisogni dei manager cinesi. Al mercato cinese occorre tempo per produrre corsi che rispondano realmente alle proprie esigenze, e inoltre occorre tempo per gli istituti di formazione per modellare la propria offerta secondo i bisogni dei clienti cinesi.

Tratto da *Management Perspectives*, Autunno 2005 e concesso in esclusiva a *Meta* da Cavendish Group International Ltd, Londra.

# Un nuovo modo di creare relazioni



Impressioni e spunti da chi ha vissuto in prima persona l'esperienza di incontrarsi e confrontarsi tra consulenti e aziende per sviluppare nuovi network attraverso i Consultants meet Consultants and Clients (CmCC) bilateral meetings, che si sono tenuti nell'ambito del World Management Forum di Shanghai e sono stati organizzati da Apco



Il network è diventato una delle più critiche necessità presenti nel settore della consulenza. Apco e Icmci hanno creato una piattaforma sulla quale gli associati possono iniziare a formare le reti con consulenti e clienti, privati e pubblici, a livello internazionale: *Consultants meet Consultants and Clients (CmCC) bilateral meetings*.

Si tratta di una serie di riunioni bilaterali pre-organizzate, finalizzate a favorire l'incontro tra consulenti/clienti che lavorano in ogni Paese del mondo, all'interno di un *timeframe* di 15-30 minuti. I *bilateral meetings* hanno dato prova di essere uno strumento molto efficace per i consulenti al fine di condividere conoscenze, scambi di idee o *best practices* ed esplorare le opportunità di collaborazione. Per favorire la costituzione di reti di consulenti a livello

nazionale e internazionale, incontri bilaterali *CmCC* sono stati organizzati da Apco e da Icmci l'anno scorso a Udine e quest'anno a Shanghai. Ad ogni incontro hanno aderito circa 100 partecipanti provenienti da 16 a 18 Paesi del mondo, generando oltre 400 riunioni bilaterali in soli due giorni.

## Obiettivi e risultati

Come consulente che opera a Vienna, ho partecipato alle riunioni *CmCC* a Udine e Shanghai per:

- comunicare con colleghi della Cina e di tutto il mondo;
- scoprire potenziali sinergie per il business;
- esplorare possibilità di nuove cooperazioni e sviluppo di nuovo business.

Le mie aspettative sono state soddisfatte. Almeno 10 contatti all'inter-

no delle due sessioni di mezza giornata, sia a Udine sia a Shanghai, mi hanno dato la possibilità incontrare non solo persone autorevoli provenienti da società di consulenza o altre aziende, ma anche di scambiare conoscenze all'interno della comunità dei consulenti. Ho avuto inoltre un impatto sulle mie attività di business. Come risultato dei *bilateral meetings* ho potuto identificare bisogni per progetti speciali e attivare programmi di formazione e di consulenza per i clienti in varie regioni in Europa e in Cina. E questi contatti hanno migliorato non soltanto il mio business, ma sono stati anche di utilità per i miei colleghi consulenti. Discutendo su ulteriori aree di potenziale collaborazione, si sono già avviati nuovi network, ingrandendo così la mia *networking community*. In sintesi, gli incontri bilaterali *CmCC* hanno prodotto una quantità impressionante di nuovi concetti da acquisire, scambio di conoscenze e condivisione di *best practices* utili a facilitare il superamento dei confini della consulenza a livello universale: un evento fastoso per la comunità dei consulenti di management. Colgo l'occasione per un vivo ringraziamento agli organizzatori, Apco e Icmci, per aver deciso di supportare i propri associati nel bisogno di coltivare e sviluppare network.

\*Cmc, consulente di management  
Ennsfellner Consulting, Vienna

# Prime impressioni frivole dalla Cina

Conoscere, capire le usanze, i modi di vivere, i comportamenti. Parlando di Cina è forse l'aspetto più importante per iniziare un dialogo professionale e sviluppare nuovi business. Sensazioni e riflessioni da chi ha vissuto il World Management Forum di Shanghai anche tra la gente comune

## Prima fermata: Shanghai

Il volo diretto Alitalia da Milano a Shanghai è occupato al 60%.

È quotidiano e pare lo abbiano "voluto" i commercianti: se vogliono mantenerlo dovranno anche riempirlo! Sembra sia comunque strapieno di merce.

Al primo impatto, Shanghai sembra una Disneyland per *businessmen*: grattacieli avveniristici alla rinfusa e circondati di spazi vuoti; belli, stranissimi, tutti diversi l'uno dall'altro, in una specie di folle gara tra architetti a chi lo fa più strano. Forme sempre slanciate ma bizzarre e senza un filo conduttore: tonde, dritte, storte, vetro, cemento, acciaio, torrioni, colonne palladiane.

Poi si scopre la città vecchia, le zone delle ex concessioni coloniali dove hanno restaurato begli edifici inizio Novecento, e soprattutto il fascinioso lungo fiume dove, sullo sfondo di torri e grattacieli, passano navi di ogni tipo: dalle petroliere alle chiatte cariche di materiali vari.

Sopravvivono ancora, ben mimetizzati e a volte addirittura nascosti da veri e propri muri-paravento, vicoli immondi destinati però alla distruzione o al restauro.

Non si vedono persone anziane. Ho creduto per anni che, per una questione genetica, i cinesi non imbiancassero; ho scoperto poi che, in realtà, si tingono tutti, essendo la vecchiaia considerata disdicevole,

almeno nel modo patinato cui Shanghai sembra aspirare.

Le ragazze sono carine ed eleganti nel modo internazionale che accomuna i ventenni nel mondo; pance scoperte però non se ne vedono: si punta molto alle scarpe che sono all'ultimissima moda.

Il caldo è asfissiante, l'umidità tropicale, l'inquinamento è tale che, al ritorno, Milano ci sembrerà un pezzo di Dolomiti.

## Seconda fermata: Pechino

Pechino ci accoglie sotto un cielo plumbeo che scopriamo essere dovuto all'inquinamento più che al tempo meteorologico. Tutto è più serio e più scuro. I visi delle persone sono diversi e hanno tratti mongolici: molta gente ci guarda con una certa curiosità.

Sapevamo che Pechino, al contrario di Shanghai, si sviluppa in orizzontale più che in verticale; tutto è relativo: ci sono tantissimi edifici oltre i quindici piani e anche grattacieli in vetro e acciaio, nonché un grande fermento di costruzioni che vanno avanti giorno e notte.

Tutto quello che abbiamo sentito dire sulla ampiezza della città non rende l'idea: è immensa e attraversata in tutte le direzioni da quelle che da noi sono tangenziali e svincoli autostradali. Biciclette comunque ce ne sono ancora tante e, in un grande disordine, viaggiano affiancate alle

auto. Ai semafori ci sono omini e donnine che, muniti di una bandierina rossa, cercano di incanalare bici e pedoni prima che scatti il semaforo. Mi sembrano particolarmente severi con le donne anziane che, effettivamente, fanno quello che vogliono e ancora più degli altri ignorano i semafori, cercando di passare quando fa loro comodo.

Qui a Pechino sono ricomparse infatti le persone anziane, anzi proprio i vecchi: ce ne sono tanti e non si tingono i capelli. Sono piccoli, secchi, i corpi spesso deformati e infagottati: siamo lontani dall'eleganza e dalla patina di Shanghai.

L'albergo dove alloggiamo è statale: all'arrivo abbiamo la sensazione di essere accolti da un funzionario piuttosto che da un receptionist.

Le bevande vengono servite tiepide e la birra senza schiuma: per americani e tedeschi deve essere dura, noi sopravviviamo, ma soffriamo lo stress da carenza di caffè.

Si trovano invece diversi tipi di vino, anche cinese: i francesi si sono dati da fare e hanno creato delle joint venture vinicole.

Il ristorante comunque chiude inesorabilmente alle nove di sera... inesorabilmente vuol dire che alle 20,55 si spengono le luci, si chiude e buona notte a tutti...

\*Cmc, consulente di management trust.galli.guazzoni@iol.it