

Elogio del management professionale

di Ezio
Lattanzio*



Il novantesimo compleanno della *Harvard Business Review* cade in un periodo segnato da una difficile congiuntura economica, dove risulta indispensabile massimizzare gli investimenti, ridurre gli sprechi, orientarsi verso nuovi mercati in un'ottica di globalizzazione come fattori di sviluppo. In sostanza, in tutti i macrosettori dell'economia, è urgente la definizione e il perseguimento di obiettivi chiari con scelte mirate e capacità di progettare sul medio - lungo periodo attraverso la valorizzazione dei punti di forza, minimizzando quelli di debolezza.

Come sostiene Michael Porter, risulta necessario ricostruire un ambiente favorevole alle aziende di ogni tipo e dimensione e implementare un processo di crescita, che consenta di migliorare sotto l'aspetto organizzativo, della gestione delle risorse e dei mercati, dell'incremento del fatturato e dell'occupazione. Guardando alla realtà delle aziende italiane, questo significa predisporre un contesto che consenta a decine di migliaia di aziende di dimensione medio-piccola di competere in un mercato crescentemente globalizzato, nel quale i tradizionali punti di forza di flessibilità e creatività non sono più sufficienti se non accompagnati da caratteristiche di innovazione nei prodotti e nei processi tali da consentire di fare fronte a player di scala ben diversa. Il primo tema urgente, per quanto riguarda le PMI italiane è dunque come superare il limite dimensionale per competere nel mercato globale e questo richiede a ogni singola impresa di ripensare il proprio futuro nel mercato globalizzato. Ma non è il solo. Un secondo tema altrettanto urgente riguarda il superamento del modello dell'impresa familiare nel senso di una crescente managerializzazione di una governance tutt'oggi eccessivamente legata all'imprenditore e ai suoi successori. Ne scrivono in modo molto convincente Kachaner e Stalk in questo numero di HBR, ma in realtà è tutto lo Speciale sui 90 anni della rivista che punta a esaltare il valore di un management preparato e professionale ai fini del successo e della sostenibilità dell'azienda. Paradigmatico è l'articolo di Walter Kiechel e, soprattutto, quello di Bloom, Sadun e Van Reenen, che portano evidenze scientifiche sull'enorme contributo di un management scientifico ai destini delle imprese.

In questo contesto è utile anche soffermarsi a immaginare un ruolo per il management consulting, specie per quanto riguarda le tante PMI che costituiscono il tessuto economico del nostro Paese e che necessitano di una seria attività di supporto svolta

in forma imprenditoriale. La consulenza, quando ben concepita e realizzata, si pone a fianco dell'impresa come partner, e non come un costo aggiuntivo. Essa aiuta a definire strategie migliori per un adeguato posizionamento sul mercato individuando gli obiettivi di medio e lungo termine, sviluppando dettagliati piani operativi e business plan che consentano l'accesso al credito e il rafforzamento della capacità innovativa della propria organizzazione. È questo, infatti, il compito di una buona azione di consulenza capace di dare valore aggiunto: un plus funzionale al raggiungimento dei risultati.

Una delle frontiere più interessanti della consulenza di management riguarda la pianificazione del passaggio generazionale, che si rivela particolarmente delicato: conoscere cosa cambiare, capire in che cosa cambiare e come pone alla luce esigenze diverse fra loro.

Occorre inoltre rafforzare la *vision*, individuare e rimuovere sistematicamente i vincoli organizzativi, migliorare le prestazioni operative, accelerare il miglioramento attraverso una necessaria apertura a manager e capitali esterni.

Certo, anche per la consulenza in forma di impresa è strategica la crescita. Risulta necessario, quindi, la scelta di nuovi partner, la ricerca di sinergie di business, l'internazionalizzazione del management consulting. Non va taciuto che anche all'attività di consulenza occorre una evoluzione che punti sull'aggregazione, l'implementazione di network e la capitalizzazione. Risulta in sostanza essenziale una presa di coscienza del bisogno di uno scatto tanto qualitativo quanto culturale, che parta da una strutturazione solida, utile ad adeguarsi ai mutati scenari del mercato e della globalizzazione in una logica di sistema.

Con la crisi economica, infatti, stanno cambiando le abitudini dell'impresa verso la consulenza; infatti, in relazione all'andamento generale dell'economia anche la consulenza alle imprese deve evolvere puntando sulla multifunzionalità purché mai a discapito della specializzazione. È proprio quel bilanciamento tra multifunzionalità e focalizzazione che rende appetibile sul nuovo mercato la consulenza efficace al mondo delle imprese.

In conclusione, la necessità di mettere in rete le conoscenze per una crescita sostenuta e durevole per la ripresa economica del nostro Paese è compito di tutti gli attori del sistema economico, con l'impegnativo compito di accompagnare le imprese in un processo di riorganizzazione e crescita complesso ma assolutamente possibile.

* Ezio Lattanzio è presidente di Confindustria Assoconsult.