

Vivere il cambiamento o cambiare per vivere?

Lo scenario

In un'epoca di grandi cambiamenti sociali, politici e culturali, anche l'impresa ha assistito ad una radicale modificazione del proprio ambiente di riferimento per opera di alcuni elementi dominanti quali: l'evoluzione tecnologica, l'allargamento del concetto di prodotto che oggi arriva ad includere molto spesso anche l'erogazione di servizi, una diversa concezione del rapporto con i clienti e i fornitori/partner, la globalizzazione dei mercati con una concorrenza a livello mondiale e talvolta a bassissimo costo, ma soprattutto un cambiamento continuo dell'ambiente in cui opera.

In questo contesto diventa essenziale sviluppare nuovi obiettivi per la ricerca dell'eccellenza imprenditoriale (tra i più importanti che si possono citare quelli di customer satisfaction, di ottimizzazione dei prodotti e dei processi, di learning organization, di lean production e di business intelligence) al fine di aumentare i possibili vantaggi competitivi per l'azienda nei mercati del nuovo millennio.

Il cambiamento per l'impresa

I processi di mutamento non sono esclusivi dell'età postindustriale, nel passato però generalmente esistevano ampi spazi di recupero per le aziende ritardatarie rispetto agli innovatori. Oggi lavorare sui processi oltre che sui prodotti rappresenta un'indiscutibile opportunità di miglioramento delle performance aziendali in quanto costituisce un'ottima base per semplificare, velocizzare e migliorare le attività riducendo al contempo flussi complicati o ridondanti con una conseguente riduzione dell'inefficienza.

Tutto ciò può avvenire attraverso un unico e radicale cambiamento tecnologico od organizzativo (definito *reingegnerizzazione* o Business Process Reengineering) oppure tramite piccoli interventi effettuati in grande numero (tipico del Total Quality Management, definito *miglioramento continuo*).

In realtà all'interno di un'organizzazione i due approcci non dovrebbero rappresentare un problema di scelta, ma coesistere ed integrarsi. In ogni caso sono necessari alcuni passi fondamentali, quali:

- a) la creazione di una solida cultura di base relativamente ai principi ed alle problematiche dell'organizzazione;
- b) l'appoggio da parte dell'alta direzione;
- c) la pratica di processi di innovazione organizzativa;
- d) un processo di formazione esteso a tutti i livelli che consenta di portare avanti l'azione.

Questa trasformazione può essere indicata con il termine di *changing management*.

Il valore dell'informazione

La costante evoluzione ed elevata competitività dei mercati richiede alla gestione d'impresa un continuo processo di raccolta informazioni, analisi e decisioni indispensabili per definire gli obiettivi aziendali e le relative strategie necessarie per il loro perseguimento, nonché il monitoraggio dei risultati ottenuti.

La diffusione delle tecnologie informatiche ha notevolmente aumentato la mole di dati disponibili: in un'economia guidata dall'informazione il vantaggio competitivo è determinato allora dalla capacità di acquisire, analizzare ed utilizzare l'enorme quantità di informazioni, in modo più efficace e tempestivo

rispetto ai concorrenti. La *Business Intelligence* è la risposta a queste nuove sfide: trasformare i dati dispersi nell'organizzazione in informazioni utili a supportare i processi decisionali creando la conoscenza necessaria per effettuare le scelte migliori in maniera efficace ed efficiente.

Il cambiamento nel processo decisionale

Un sistema complesso e iperveloce come quello attuale ha portato ad un decentramento dell'informazione e quindi ad una modifica del processo decisionale. I migliori manager hanno capito che il loro lavoro consiste nel tracciare le grandi linee strategiche dell'azienda, nel consolidare la cultura aziendale lasciando poi a chi è più vicino al cliente la gestione della quotidianità, così da divenire più ricettivi e più reattivi ai cambiamenti del mercato. L'impresa deve assicurarsi che i propri collaboratori condividano la cultura, i valori e la strategia dell'azienda, in modo che quando agiscono o raccolgono informazioni possano valutare in modo coerente se stanno assecondando od ostacolano l'indirizzo prefigurato dall'azienda.

Conclusioni

Lo stato di cambiamento continuo rappresenta oggi lo scenario di riferimento nel quale le istituzioni economiche, politiche e sociali devono operare. La vera criticità per le imprese consiste nel sapersi adattare continuamente e repentinamente, dotandosi così di volta in volta della migliore struttura organizzativa, informativa, culturale ed economica per governare il nuovo stato delle cose, anziché subirlo. Fattore critico è quindi la flessibilità con cui l'azienda ma soprattutto gli individui devono approcciarsi al vivere in un ambiente da sempre in continuo movimento.

Fondamentali in questo contesto diventano allora i concetti di "apprendimento" e di "conoscenza", come fattori competitivi per la gestione del cambiamento ambientale, aziendale e personale. Questo scenario richiede ai manager un cambio di "competenze e sensibilità" per far fronte ad un approccio più culturale che tecnico.

La sfida infatti è costruire un'organizzazione abbastanza flessibile da valorizzare la conoscenza dei propri collaboratori e da garantire che le esperienze e le conoscenze individuali siano messe a disposizione dell'intera organizzazione. Per far ciò il cambiamento culturale deve partire dal vertice per poi proseguire nei confronti dei dipendenti, clienti, partner e fornitori. Questi infatti sono i fattori che fanno oggi la differenza tra le imprese eccellenti e quelle che invece sopravvivono nel mercato.

Maurizio Bortali



Maurizio Bortali è laureato in economia aziendale e Presidente di ALEA (Associazione Laureati Economia Aziendale). Ha maturato una decennale esperienza nel campo della pianificazione strategica e del controllo di gestione presso importanti gruppi multinazionali. Oggi si occupa di consulenza e formazione nell'area pianificazione e controllo – finanza – sistemi informativi per aziende che operano sia nel mercato nazionale che internazionale (www.mbpconsulting.it). È stato professore a contratto di "Economia e

Organizzazione Aziendale" presso l'Università Cà Foscari (Ve), è Partner di AIDA Marketing & Formazione e socio ISMM (Institute of Sales and Marketing Management, UK). Per FrancoAngeli ha pubblicato: *Misurare l'orlo del caos* (2010), *Le imprese che cambiano* (con A. Grana) (2007), *Le imprese che imparano* (con F. Azzariti) (2006).