

L'anno economicamente horribilis 2009 può essere occasione per una nuova cultura aziendale

Capire per decidere: eterno precetto soprattutto in tempi difficili

di Federico Venturi



Federico Venturi

Capire a fondo la propria organizzazione imprenditoriale (o professionale), la propria “cultura aziendale”, i propri punti di forza e di debolezza, le proprie persone (manager, quadri, collaboratori), il perché un nostro cliente compra il nostro prodotto o servizio e perché sia disposto a pagarlo un certo ammontare e non di più, capire se siamo più veloci o più lenti nel cambiare rispetto al mondo che ci circonda ed analizzare altri elementi pregnanti del contesto in cui lavoriamo è sempre focale, ma lo è ovviamente ancora di più in un momento di crisi o quanto meno di “stress” (a prescindere dal fatto che molte organizzazioni sono in crisi, tutte, o quasi, sono in “stress”). Questa è la grande occasione e sfida a cui siamo chiamati nell’anno economico “horribilis” 2009.

Qualche tempo fa, dei consulenti di direzione di una nota società mi hanno chiesto di partecipare ad un evento che si è tenuto all’inizio di febbraio 2009 (quindi proprio nel momento “più buio” del tunnel) intitolato “Ge-

stire la complessità per essere competitivi - Nuove soluzioni per la crisi”. Qui siamo stati chiamati, con dei manager di importanti società, a confrontarci su dei temi introdotti da questi consulenti di direzione ed ad apportare l’esperienza del nostro studio, di grandi dimensioni e complesso da un punto di vista organizzativo, sugli argomenti all’ordine del giorno. Gli argomenti all’ordine del giorno erano quattro:

- “La gestione della complessità”;
- “Un nuovo approccio all’organizzazione aziendale - Il viable system model”;
- “La fine della strategia a volo cieco” e
- “La cultura aziendale - la sua influenza sulla performance aziendale”.

Gli argomenti su cui poi mi soffermerò, suonano come “altisonanti” e le prime riflessioni che ho fatto nel partecipare all’evento e che ripeto oggi sono: questi argomenti, sicuramente utili per grandi e medie imprese strutturate e “manageriali”, lo sono anche per le piccole imprese destrutturate? Quelle piccole imprese padronali e familiari, di cui tanti, me compreso, abbiamo auspicato (ed auspichiamo) una crescita, che hanno dimostrato in tanti casi il loro valore, i loro fondamentali proprio ora: “nell’ora della verità”.

La risposta ce l’abbiamo, a mio avviso, sotto gli occhi, proprio in questo periodo: la più grande (e forse, con l’ENI, unica “globale”) impresa Italiana: la FIAT, cosa sarebbe oggi, o comunque farebbe quello che sta

facendo, se non fosse approdato al gruppo un “nuovo uomo, che porta il maglioncino anziché la giacca”?

Non sappiamo come finirà questa fantastica avventura, ma mettendo insieme quelle frasi sibilline che il Dr. Marchionne riportava qualche mese fa sulla necessità di concentrazione nel settore e guardando alla “magistrale” scalata di Chrysler e come venga perseguito “il target” Opel, mi sento di dire che vi sia una grande coerenza e chiarezza di idee (vedremo se fruttuose o meno) al riguardo.

Detto ciò, se è vero che un solo uomo al vertice, può cambiare una grande impresa, (ovviamente a patto che faccia “assorbire il proprio approccio” agli altri top manager e collaboratori), a maggior ragione, anche un solo uomo può cambiare (nel bene o nel male) una piccola impresa.

Ne concludo che, quindi, un approccio “sistematico” all’analisi e studio dei problemi serve a tutti i livelli a prescindere dalle dimensioni, anzi,

verosimilmente, proprio la piccola impresa, normalmente digiuna di certi strumenti di analisi, potrebbe forse trarne i migliori giovamenti.

Torno ora agli argomenti di quell’evento sottolineando, ove servisse, che ovviamente, il fatto di aver sviluppato dei temi non permette di per sé a nessuno dei presenti di superare la crisi o “lo stress”, ma che il perseverare nella formazione aziendale - manageriale degli imprenditori e dei dirigenti può contribuire fattivamente al superamento della crisi.

Non a caso una delle frasi “ad effetto” ma assolutamente di sostanza, ripetuta durante quell’evento è stata: “chi salverà le imprese dalla crisi sono le imprese stesse”.

Il primo intervento “La gestione della complessità” è legato alla consapevolezza generalizzata che sempre più ci siamo spostati in contesti sempre maggiormente complessi e ciò è legato alla sempre crescente differenziazione dei bisogni dei clienti,

all’internazionalizzazione, all’esigenza di strutture organizzative più complesse. Ma a questo punto come gestire questa complessità?

Una soluzione potrebbe essere la “cibernetica” che partendo dal principio che “solo la varietà può assorbire la varietà” si dedica ad ordinare, controllare, regolare e far evolvere il sistema di gestione e controllo, per fare in modo che un sistema comprenda e gestisca l’evoluzione e la complessità; se ciò avviene, probabilmente le imprese saranno più competitive. Per meglio gestire la complessità, ecco un possibile strumento operativo di approccio all’organizzazione aziendale: “Il viable system model” sul quale non mi soffermo in quanto è trattato nell’articolo che segue predisposto dalla dottoressa Cimino.

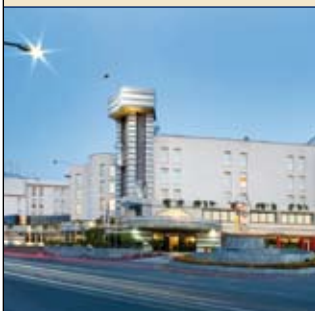
L’evento, ove, peraltro, i vari imprenditori partecipanti intervenivano e si integravano nella discussione continuamente, è poi passato alla disamina delle nuove strategie, in quanto,



PRESIDENT HOTEL

via Roncadelle, 48
25030 Roncadelle
di Castelmella(Bs)
tel +39 030 2584444
fax +39 030 2780260

www.presidenthotel.it
info@presidenthotel.it



Momenti da ricordare

Matrimoni, anniversari e speciali occasioni dove la classe e l’eleganza del President Hotel riservano la migliore ospitalità.

5 ampi saloni:

- Le Kenzie 180 posti
- Althea 280 posti
- Bellis 100 posti
- Peonia 40 posti
- Mythos 200 posti con palco e pista da ballo

a parere dei relatori, non risulta più possibile risolvere i nuovi problemi emersi con i vecchi rimedi.

Occorre analizzare nel profondo la propria organizzazione e la propria capacità di fare business, capirne i fondamentali e se il business perseguito sia ancora valido (qualora non lo fosse è indispensabile ed urgente rivederlo). E' necessario, insomma, mettere in chiaro le leve su cui investire con determinazione (es. innovazione, servizio, costi, ecc.) ed orientare i collaboratori su di esse.

Passando poi all'analisi della "cultura aziendale" i messaggi fondamentali che ho assimilato sono che la cultura aziendale, pur essendo effetto della natura dell'azienda, è anche causa di strategie, modi di organizzare e po-

tenzialità aziendali (punti di forza o di debolezza), inoltre la cultura può essere cambiata, anche se ciò costa, può essere però comunque indirizzata e modificata all'occorrenza.

Ora, a prescindere dai messaggi ricevuti in quel contesto, che non ho potuto che sintetizzare e forse "banalizzare" torno al tema chiave che mi interessa: la focalizzazione degli imprenditori e dei manager sull'approccio metodologico di analisi dei problemi aziendali, sull'utilizzo degli strumenti di management, sull'introspezione e sul confronto, sulla crescita del capitale umano manageriale e della consapevolezza.

Porto ad esempio due situazioni che ho vissuto recentemente e che, purtroppo, altri colleghi in questo periodo temo stiano vivendo: la crisi o difficoltà d'impresa.

A prescindere dalle cause, quello che mi ha colpito in queste due situazioni (una riguarda una media impresa - ma considerando il nostro Paese ed il settore in cui operava direi grande - l'altra situazione riguarda una piccola), è la carenza di consapevo-

lezza o la difficoltà di metabolizzazione della situazione di difficoltà da parte degli imprenditori. Inoltre, soprattutto nel caso della piccola, lo scarso utilizzo di strumenti, talvolta anche banali, (quali per esempio dei semplici prospetti economici e/o patrimoniali ad evidenziare il break even economico tra costi e ricavi) che potessero aiutarla ad assumere questa consapevolezza.

Credo quindi che oggi più che mai non si debba lasciare nulla al caso, ma che anzi questa crisi sia l'occasione e lo stimolo a "guardarsi dentro", a sviscerare problemi, qualità e soluzioni. La crisi è l'occasione per prendere una strada, quella della gestione supportata da competenza e sistemi di controllo manageriali e dalla crescita del capitale umano, quella del confronto costruttivo, quella dell'analisi di dove si sta andando più che da dove si venga.

Come sempre l'analisi, gli strumenti aziendali e manageriali devono essere solo un aiuto all'imprenditore o al top management, che, ovviamente devono continuare ad usare l'intuito e le capacità personali (qualità dimostratesi vincenti nel "caso italiano"), ma comunque entrambe le cose non possono far altro che bene, e ciò vale sia per la piccola impresa che normalmente

pecca in procedure e strumenti, ma anche

per la grande, dove procedure, strumenti e cultura

aziendale, talvolta obsoleti, non devono "soffocare" l'istinto imprenditoriale di chi disegna le strategie.

A noi come professionisti portare "il messaggio", consci che il miglioramento dei nostri clienti, e quindi nostro, dipende da tanti fattori, tra cui anche l'aiuto che il loro commercialista saprà dare loro.

Federico Venturi
Dottore Commercialista

