

ANTONIO FOGGIO



Change management come strategia d'impresa

**GOVERNARE FUTURO
E CAMBIAMENTI E TRAMUTARLI
IN OPPORTUNITÀ**

FRANCOANGELI/MANUALI

ANTONIO FOGGIO

Change management come strategia d'impresa

**GOVERNARE FUTURO
E CAMBIAMENTI E TRAMUTARLI
IN OPPORTUNITÀ**

FRANCOANGELI/MANUALI

Antonio Foglio, laureato in economia all'Università Bocconi e quindi in scienze politiche (Università Statale di Milano) e lingue straniere (Università Bocconi), si è specializzato in marketing internazionale presso le Università di Tübingen ed Oxford. Con un'esperienza ultratrentennale di marketing, ha svolto e svolge attività di docenza in marketing internazionale (Università di Verona, Università Suffolk di Boston, Academy of Management di Almaty, Università Statale di Ashgabat, Università e Academy of Art di Vilnius, Università di Kaunas) e di consulenza di organismi nazionali ed internazionali (Ue, Unesco), nonché di primarie industrie italiane. È stato tra i primi a formulare, pubblicare e promuovere in Italia e all'estero la proposta di "marketing globale", di "euomarketing", di "glocal marketing"; è autore di diversi volumi editi dalla FrancoAngeli: *Manuale dell'Export manager* (6ª ed., 2011); *I mercati dell'Europa socialista* (1979); *La grande distribuzione europea* (3ª ed., 1991); *La nuova Cina* (1981); *I mercati dell'Opec* (1982); *Il commercio estero delle tecnologie, dei progetti industriali e dei know-how* (4ª ed., 2005); *La strategia di marketing internazionale* (4ª ed., 2005); *Il marketing agroalimentare* (10ª ed., 2009); *Il marketing globale* (3ª ed., 2004); *Il marketing operativo* (2ª ed 2004); *Euomarketing e mercato unico europeo* (1994); *Marketing strategico e competitivo* (2ª ed., 1995); *Countertrade e commercio estero 2000* (1996); *Alleanze strategiche per l'impresa* (1997); *Vendere alla grande distribuzione* (2ª ed., 2005); *Azienda obiettivo vendita* (1998); *Strategie di vendita per l'impresa* (2ª ed., 2005); *Il marketing industriale* (2ª ed., 2007); *Il marketing politico ed elettorale* (3ª ed., 2005); *Il marketing della moda* (7ª ed., 2011); *Ecommerce me web marketing* (2ª ed. 2010); *Il marketing non profit* (2003); *Il marketing pubblico* (2° ed. 2006); *Decisioni di marketing e problem solving* (2003); *Il glocal marketing* (2004), *Il marketing dell'arte* (2005), *Il marketing dello spettacolo* (2005); *Il marketing della cultura* (2005); *Obiettivo competitività* (2006); *Il marketing urbano-territoriale* (2006); *Il marketing sanitario* (2007); *Il marketing personale* (2007); *L'arte dello shopping* (2008); *Marketing relazionale e consumatori alleati* (2008); *Il marketing ecologico* (2008); *Start up. La guida completa per chi vuole mettersi in proprio e creare da zero un'impresa di successo* (2009); *Turnaround. Ripensare e riprogettare l'impresa* (2010); *Lavoro e gioco di squadra* (2010); *Gli errori manageriali. Riconoscerli e trasformarli in opportunità di successo* (2011); *La strategia di comunicazione al consumatore. Dalla pubblicità alla comunicazione bidirezionale business to consumer* (in preparazione).

Per accedere all'allegato online è indispensabile seguire le procedure indicate nell'area Biblioteca Multimediale del sito **www.francoangeli.it** registrarsi e inserire il codice **EAN 9788856841893** e l'indirizzo email utilizzato in fase di registrazione

Copyright © 2011 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni qui sotto previste. All'Utente è concessa una licenza d'uso dell'opera secondo quanto così specificato:

Indice

Introduzione	pag.	15
1. Scenario premonitore di continui cambiamenti e di nuove sfide per l'azienda	»	19
1. Gli imperativi di cambiamento imposti dallo scenario	»	19
1.1. Il futuro	»	21
1.2. La società	»	21
1.3. Il mercato	»	23
1.4. La globalizzazione	»	24
1.5. Lo stato	»	26
1.6. L'economia	»	26
1.7. L'impresa	»	27
1.8. La domanda	»	29
1.9. L'intermediazione/il trade	»	31
1.10. La concorrenza	»	32
1.11. La tecnologia	»	33
1.12. Il ridotto ciclo di vita dei prodotti	»	34
1.13. Il mercato del lavoro	»	35
1.14. La comunicazione	»	36
1.15. Internet e il web	»	37
1.16. L'ambiente	»	38
2. Le risposte trasformazionali allo scenario	»	38
2.1. Il change management/la gestione del cambiamento	»	40
2.2. L'orientamento di marketing	»	41
2.3. L'impresa dinamica	»	41
2.4. La competitività/la competizione	»	42
2.5. L'informazione/la comunicazione	»	43
2.6. L'innovazione tecnologica	»	44
2.7. La flessibilità	»	45
2.8. La qualità/l'eccellenza	»	46
2.9. La diversificazione	»	46

2.10. La specializzazione	pag.	47
2.11. La standardizzazione	»	47
2.12. La delocalizzazione	»	48
2.13. Il management	»	49
2.14. La professionalità del personale	»	49
2.15. L'immagine aziendale	»	50
2.16. La rete distributiva	»	50
2.17. La <i>customer satisfaction</i>	»	51
2.18. Le alleanze strategiche	»	51
2.19. L'ecologia: l'ecosostenibilità e lo sviluppo sostenibile	»	52
2.20. I vantaggi competitivi	»	53
2. Il cambiamento dall'ottica aziendale	»	55
1. Il cambiamento	»	56
2. Il cambiamento organizzativo	»	56
2.1. Gli ambiti e le caratterizzazioni del cambiamento organizzativo	»	57
2.2. Le cause di cambiamento organizzativo	»	61
3. Perché cambiare?	»	65
4. Quando cambiare?	»	66
5. Livelli d'intervento nel cambiamento organizzativo	»	67
5.1. Il cambiamento a livello individuale	»	68
5.2. Il cambiamento a livello di gruppo aziendale	»	68
5.3. Il cambiamento a livello di sistema e struttura aziendale	»	69
6. Tipologie di cambiamento organizzativo	»	69
7. Le resistenze al cambiamento	»	77
7.1. Le cause di resistenza al cambiamento	»	81
8. L'accettazione del cambiamento	»	85
9. La cultura del cambiamento	»	85
10. Excursus storico dei principali modelli di cambiamento organizzativo	»	86
3. Un modello di approccio strategico al continuo cambiamento con un processo di change management	»	96
1. Il change management come strategia aziendale	»	97
1.1. Le caratterizzazioni della strategia di change management	»	101
2. Un modello funzionale a supporto della strategia di change management	»	103
2.1. L'applicabilità del modello	»	105
3. Un progetto di cambiamento da realizzare	»	107
3.1. Gli obiettivi da conseguire	»	108
4. Tipologie di approccio strategico al cambiamento	»	110
5. I soggetti coinvolti	»	111
5.1. Un team a gestire il cambiamento	»	112

5.2. Un responsabile del cambiamento	pag. 114
6. La gestione strategica del cambiamento: il processo di change management	» 115
4. Fase esplorativa: una costante ricerca per capire, prevenire, intervenire sui possibili cambiamenti dell'impresa	» 119
1. Un'azione di ricerca a supporto del cambiamento	» 121
2. Conoscere il mercato	» 123
2.1. Conoscere il settore	» 127
2.2. Conoscere gli stakeholder	» 129
2.3. Conoscere i fornitori	» 130
2.4. Conoscere le minacce, le debolezze, le opportunità	» 130
2.5. Conoscere i fattori di successo	» 131
3. Conoscere il sistema distributivo	» 132
4. Conoscere la domanda	» 133
4.1. Il consumatore/utilizzatore	» 134
4.2. L'utente industriale	» 136
5. Conoscere la concorrenza	» 137
5.1. Le possibili reazioni dei concorrenti al cambiamento	» 139
6. Conoscere l'impresa	» 141
6.1. Analisi della missione aziendale	» 143
6.2. Analisi aspetti gestionali-organizzativi	» 143
6.3. Analisi aspetti economico-finanziari	» 144
6.4. Analisi risorse umane impiegate	» 147
6.5. Analisi della "catena del valore"	» 148
6.6. Analisi produzione e prodotto/servizio offerto	» 149
6.6.1. Produzione	» 149
6.6.2. Prodotti/servizi offerti e da offrire	» 149
6.7. Analisi del sistema distributivo aziendale	» 150
6.8. Analisi dell'azione di vendita	» 151
6.9. Analisi dei mezzi comunicazionali e promozionali impiegati	» 152
6.10. Analisi dei vantaggi competitivi e degli svantaggi	» 153
6.11. Analisi disfunzioni e sprechi	» 154
6.12. Analisi della capacità competitiva	» 155
6.13. Analisi del posizionamento aziendale	» 156
6.14. Analisi delle opportunità e delle minacce	» 157
7. Identificare le aree di criticità da cambiare	» 158
7.1. Conoscere le motivazioni e le cause alla base del cambiamento	» 159
8. Individuare il progetto di cambiamento	» 162
8.1. Identificare gli obiettivi da raggiungere con il cambiamento	» 163

8.2. Identificare i possibili interventi	pag. 164
8.3. Identificare le persone da coinvolgere e responsabilizzare come agenti del cambiamento	» 165
9. Individuare le possibili resistenze/reazioni al cambiamento	» 165
9.1. Le resistenze/reazioni interne all'azienda	» 166
9.2. Le resistenze/reazioni esterne all'azienda	» 167
10. Anticipare il cambiamento grazie all'azione conoscitiva	» 168
11. Valutare i cambiamenti prospettati dall'azione conoscitiva	» 169
12. Check up preventivo dei cambiamenti da effettuarsi	» 171
13. Tecniche esplorative da utilizzarsi	» 175
13.1. Le interviste	» 175
13.2. I sondaggi	» 176
13.3. L'analisi SWOT	» 177
13.4. <i>Focus group</i>	» 177
13.5. <i>Brainstorming</i>	» 178
5. Fase decisionale: decidere il cambiamento	» 179
1. Fare una scelta oculata: dallo scenario e dall'analisi un coerente progetto di cambiamento	» 179
2. Valutare la decisione di cambiamento	» 180
3. Decidere il cambiamento	» 184
3.1. Alla base della decisione un progetto di cambiamento da realizzare	» 184
3.2. Generare ed elaborare alternative di cambiamento	» 186
3.3. Decidere per il cambiamento più opportuno	» 188
4. Il metodo per decidere il cambiamento: problem solving e decision making	» 190
4.1. Problem solving: significato ed attività	» 191
4.2. Decision making: significato ed attività	» 192
4.3. Ciclo decisionale per il progetto di cambiamento	» 192
4.3.1. La pre-decisione	» 193
4.3.2. La decisione	» 194
4.3.2.1. Consultarsi	» 196
4.3.2.2. Simulare le possibili conseguenze	» 197
4.3.2.3. Superare gli ostacoli alla decisione	» 197
4.3.2.4. Decidere tra le alternative	» 199
4.4. Tecniche decisionali a supporto delle scelte di cambiamento	» 201
6. Fase programmatoria: un piano strategico-operativo di cambiamento	» 209
1. Pianificare il cambiamento	» 210

2.	Realizzare un piano strategico-operativo per il progetto di cambiamento	pag. 210
3.	Sviluppare il piano strategico-operativo	» 213
3.1.	La tempificazione del progetto di cambiamento	» 215
7.	Fase attuativa: realizzare il cambiamento	» 218
1.	Comunicare il cambiamento	» 220
2.	Convincere e motivare i soggetti da coinvolgere	» 221
3.	Coinvolgere e delegare compiti	» 223
4.	Superare e gestire le resistenze	» 225
4.1.	Negoziare con gli oppositori del cambiamento	» 232
5.	Agire con i previsti interventi	» 233
5.1.	Interventi di marketing	» 237
5.1.1.	Risegmentare il mercato	» 238
5.1.2.	Riposizionare l'impresa e i suoi prodotti	» 240
5.1.3.	Adattare il marketing mix	» 243
5.1.4.	Intervenire con politiche di marketing	» 246
5.1.4.1.	Politica di prodotto	» 246
5.1.4.1.1.	Intervenire con il lancio di un nuovo prodotto	» 249
5.1.4.2.	Politica di prezzo	» 251
5.1.4.3.	Politica di distribuzione	» 254
5.1.4.4.	Politica di vendita	» 258
5.1.4.5.	Politica di comunicazione	» 262
5.1.4.5.1.	Intervenire con i giusti mezzi di comunicazione	» 265
5.1.4.5.2.	Intervenire con Internet	» 268
5.1.4.6.	Politica di promozione	» 270
5.1.5.	Intervenire con strategie di marketing	» 271
5.2.	Interventi nella produzione	» 274
5.2.1.	Standardizzare	» 276
5.2.2.	Specializzarsi	» 277
5.2.3.	Diversificare	» 278
5.2.4.	Adattare	» 280
5.2.5.	Ricorrere a strumenti tecnici e produttivi	» 281
5.2.6.	Sviluppare prodotti	» 282
5.3.	Ricupero di produttività	» 283
5.4.	<i>Outsourcing/Outservicing</i> /Esternalizzazione	» 284
5.5.	Diversificazione del business	» 286
5.6.	Ricerca di differenziazione	» 287
5.7.	Qualità totale	» 289
5.7.1.	Certificazione di qualità	» 290
5.8.	Interventi sulle risorse umane	» 292
5.8.1.	Formazione	» 295

5.9. Organizzazione	pag. 296
5.10. Gestione del tempo (il <i>just in time</i>)	» 302
5.11. Interventi nella gestione finanziaria	» 303
5.11.1. Ridurre l'indebitamento ed assicurarsi l'autofinanziamento	» 305
5.11.2. Gestire al meglio il cash flow	» 305
5.11.3. Ridurre i costi	» 306
5.11.4. Gestire il <i>pricing</i>	» 308
5.11.5. Attenersi al <i>break even point</i> (punto di equilibrio)	» 309
5.11.6. Reperire risorse finanziarie a supporto del cambiamento	» 311
5.11.7. Attuare investimenti e disinvestimenti	» 312
5.11.8. Ricorrere ad incentivazioni, finanziamenti pubblici e comunitari	» 313
5.12. Innovazione	» 317
5.13. Ricupero di competitività	» 319
5.14. Logistica	» 321
5.15. Servizio al cliente	» 323
5.16. Interventi nell'approccio di mercato	» 324
5.16.1. Scelta internazionale/esportativa	» 324
5.16.2. Scelta globale	» 325
5.16.3. Scelta locale	» 326
5.16.4. Scelta globale	» 326
5.17. Interventi nelle relazioni di mercato	» 327
5.17.1. Relazionarsi con i clienti finali	» 328
5.17.2. Relazionarsi con gli intermediari	» 328
5.17.3. Relazionarsi con i fornitori	» 329
5.18. Alleanze	» 330
5.18.1. Predisporre una "sacra alleanza" con il consumatore/utilizzatore	» 330
5.18.1.1. Soddisfazione e fidelizzazione del cliente	» 332
5.18.2. Predisporre alleanze con altre imprese	» 333
5.18.2.1. Alleanze produttive	» 334
5.18.2.2. Alleanze commerciali	» 336
5.19. Interventi ecologici	» 338
5.20. Il management	» 340
6. Testare il cambiamento	» 342
7. Attuare il cambiamento	» 342
8. Fase di controllo: monitorare il cambiamento	» 344
1. Monitorare il cambiamento	» 345

1.1. Controllare il piano strategico-operativo del cambiamento	pag. 346
1.2. Controllare i soggetti attori coinvolti nel cambiamento	» 347
1.3. Controllare il contesto di mercato connesso al cambiamento	» 348
1.3.1. Controllo della domanda	» 348
1.3.2. Controllo degli intermediari	» 349
1.3.3. Controllo dei concorrenti	» 349
1.3.4. Controllo dei fornitori	» 350
1.4. Controllare l'azienda	» 350
1.4.1. Controllo gestione del cambiamento	» 351
1.4.2. Controllo personale destinatario del cambiamento	» 353
1.4.3. Controllo efficacia degli interventi previsti per il cambiamento	» 353
1.5. Controllare e valutare i risultati ottenuti	» 354
1.6. Correggere se necessario	» 356
9. Fase di consolidamento: il cambiamento diventa un'opportunità	» 357
1. Tramutare il cambiamento in opportunità	» 358
1.1. Far crescere l'impresa	» 358
1.2. Soddisfare e fidelizzare la clientela	» 359
1.3. Produrre risultati con il cambiamento	» 360
2. Dare visibilità al cambiamento fatto	» 361
2.1. Una campagna comunicazionale a supporto del cambiamento	» 362
2.2. La realizzazione della campagna comunicazionale	» 363
3. Gratificare e ricompensare quanti hanno reso possibile il cambiamento	» 366
10. Un management efficace e disponibile al cambiamento	» 368
1. Accettare il cambiamento di buon grado	» 368
2. Imparare dal cambiamento	» 370
3. Le funzioni del manager nel processo di change management	» 371
4. Le caratteristiche di un management capace di gestire il cambiamento	» 373
5. Valutazione del management nei confronti del cambiamento	» 383
6. Un decalogo per il change management	» 385
Allegato multimediale online	» 387
Bibliografia	» 389

*Rinunciare al cambiamento
vuole dire rinunciare al futuro ed
alle opportunità che comporta.*

A.F.

Introduzione

Il cambiamento con gli imperativi che impone porta inevitabilmente l'azienda a continue modifiche delle sue modalità operative e gestionali, delle sue procedure, dei suoi processi produttivi e commerciali, delle sue politiche e strategie, della sua logistica, quindi dei comportamenti delle persone che in essa sono impegnate; l'azienda si trova a dover sostenere continue mutazioni se vuole coerentemente rispondere agli scenari economici, sociali, di mercato, tecnologici, competitivi. Il cambiamento è una certezza che non può essere ignorata e non affrontata; se tutto cambia, non si può non gestire il cambiamento con consapevolezza, quindi non essere preparati a fronteggiarlo per non soccombere.

Con molta obiettività dobbiamo riconoscere che l'impresa, oggi, si trova a vivere un'era che possiamo definire di "cambiamento continuo"; diventa indispensabile da parte del management saperlo gestire, assorbendone gli influssi e le tendenze, appropriandosi dei valori e dei miti, prendendone coscienza e conoscenza, trasformandolo in un'opportunità; non farlo vorrebbe dire rinunciare al futuro, ad essere competitivi, innovativi, produttivi, a crescere e a durare nel tempo.

In quaranta anni di vita a contatto con l'azienda come dipendente, manager, consulente, docente ci siamo convinti che il cambiamento è una situazione normale ed irrinunciabile che tocca qualsiasi azienda sia essa piccola, media, grande, pubblica o privata, profit o non profit; il mercato, la domanda, la globalizzazione, l'innovazione tecnologica, l'ipercompetizione danno una fortissima spinta a rendere prodotti e processi obsoleti, modalità operative e organizzative inadeguate.

Per imprenditori, manager, personale aziendale il futuro dell'azienda non può e non deve pertanto essere visto come qualche cosa di astratto e di inaccessibile; è necessario confrontarsi con esso, intuirlo, recepirlo per quello che ha da dire ed imporre, quindi, se necessario, rispondere con il cambiamento; non ha alcun senso, anzi sarebbe quanto mai dannoso, ignorare il futuro che

avanza, resistervi; per quelle aziende che non predispongono un approccio strategico nei suoi confronti e nei confronti dei cambiamenti che impone, vorrebbe dire una sicura e prossima fuoriuscita dal mercato. Dovendo pensare ed agire oggi per il futuro, vale la pena dotarsi di coraggio, creatività, pragmatismo per prendere le corrette decisioni per affrontarlo con i cambiamenti che comporta.

Purtroppo dobbiamo con grande rammarico evidenziare che la letteratura manageriale nei riguardi del change management, pur nella sua abbondanza, risulta esaminata in chiave eccessivamente teorica, non dando molto spazio ad approcci operativi, facilmente applicabili e personalizzabili; siamo infatti in presenza di una vera e propria giungla di teorie organizzative che anziché chiarire, confondono le idee di coloro che debbono gestire futuro e cambiamenti.

Con questo libro ci siamo proposti di colmare questa lacuna presentando il change management nei suoi aspetti operativi ed applicativi, tralasciando inutili teoriche trattazioni; in queste pagine metteremo a disposizione d'imprenditori e manager un modo pratico e facilmente applicabile per affrontare e portare al successo i non pochi e continui cambiamenti che debbono sostenere e gestire. Nonostante che il tema del cambiamento porti ad esaminare filoni psicologici, sociologici, noi cercheremo di attenerci solamente ed in maniera esauriente a quello esclusivamente aziendale e manageriale, tralasciando tutti quegli aspetti che non dovessero ad esso ben riferirsi.

L'azienda per competere e per sopravvivere deve prontamente reagire al cambiamento, anzi se ne è capace, anticiparlo, con tutta una serie d'interventi che le permettono di riscontrarlo e gestirlo per continuare a restare protagonista del suo mercato. È sperabile che il management sappia predisporre in azienda quella cultura del cambiamento capace di spronare, supportare tutto il personale ed accettare il cambiamento e farlo così diventare un'opportunità aziendale. Anticipare il futuro, capire i cambiamenti che sono in essere ed in fieri è, oggi, uno dei compiti più importanti del management.

In un mondo che si trasforma a ritmi veloci, bisogna dunque cambiare per sopravvivere; è questo l'invito che facciamo a imprenditori, manager, quadri e professionisti impegnati nella vita aziendale, ricordando loro che non si può cambiare in maniera qualunquistica, bensì con un approccio strategico; ciò è quanto cercheremo di formulare nelle pagine di questo libro mettendo a loro disposizione una guida per capire e gestire il cambiamento organizzativo e farlo diventare un'opportunità per l'azienda.

In questo libro abbiamo ritenuto utile presentare un modello operativo di processo di change management applicabile e facilmente personalizzabile; il percorso da noi indicato prevede la disamina e la proposta di una strategia di change management a servizio dell'azienda con lo sviluppo di un processo: la conoscenza dello scenario e le relative risposte strategiche, l'analisi di ciò che è il cambiamento organizzativo, la strategia di change management ed il pro-

cesso che alimenta con tutte le fasi che lo rappresentano (fase conoscitiva, decisionale, programmatoria, operativa, di controllo, di consolidamento), l'azione del management nella gestione dei cambiamenti; il tutto supportato nella Biblioteca Multimediale della FrancoAngeli (www.francoangeli.it) da una serie di utilità online (sitografia, bibliografia di articoli, prospetti operativi).

Come affrontare il cambiamento, come gestirlo, come controllarlo, come consolidarlo e farlo diventare un'opportunità? Sono questi i quesiti a cui cercheremo di dare risposta. Leggendo questo libro imprenditori e manager troveranno più facile il confronto con il futuro e il cambiamento, quindi sarà per loro possibile organizzare il giusto approccio personalizzandolo al loro specifico caso. La strategia di change management che esporremo potrà pertanto permettere ad ogni impresa di far fronte alle situazioni critiche esistenti, nonché a quelle future inattese, quindi sarà di aiuto ad imprenditori e manager a gestire il cambiamento superando le difficoltà e le resistenze che comporta.

Uno dei motivi che ci ha spinto a dedicare qualche anno allo studio del change management e alla formulazione di una proposta gestionale di esso, è stata la continua e stimolante sollecitazione d'imprenditori, manager, lettori ad affrontarlo proprio per gli impatti che la complessità, l'intensità, la continuità e la velocità del cambiamento suscitano. Abbiamo accettato questo invito ed abbiamo risposto impostando un percorso che permetta loro di affrontare e gestire in maniera concreta, coinvolgente, efficace e personalizzata il cambiamento.

Vogliamo che la strategia di change management non diventi una risposta/reazione eccezionale che imprenditori e manager attivano in presenza di crisi, deviazioni, errori, ma al contrario una modalità operativa normale che accompagna la crescita dell'azienda, del suo management, del suo personale.

Siamo convinti sostenitori che nella strategica gestione del cambiamento l'azienda italiana possa trovare la chiave del successo e della sua sopravvivenza; un augurio di cuore alle aziende italiane, quindi ad imprenditori e manager perché non perdano questa occasione.

Ringrazio quanti (amici, colleghi, imprenditori, manager, ecc.) mi hanno supportato con consigli, idee per la stesura del libro, nonché stimolato affinché lo scrivessi; un particolare ringraziamento ed un caro ricordo va al compianto amico ed editore Franco Angeli, che a suo tempo mi invitò a realizzarlo fornendomi contributi determinanti.

Antonio Foglio
antoniofoglio@hotmail.it

Scenario premonitore di cambiamenti e di nuove sfide per l'azienda

Lo sviluppo sociale, economico, tecnologico, organizzativo, competitivo, di mercato, professionale evidenziano continui e rapidi cambiamenti per cui è importante che l'azienda ben li recepisca e si adegui cercando di superare le possibili discontinuità con il passato, l'instabilità, le resistenze che il nuovo potrebbe comportarle; il cambiamento coinvolgendo azienda, management, personale vuole nuovi punti fermi visto che deve dare risposta a nuove esigenze; ciò richiede che l'azienda sia in grado d'individuare la giusta direzione da dare al cambiamento, capirne le ragioni che ne sono alla base, intervenire strategicamente.

Imprenditori e manager si trovano quotidianamente a confrontarsi con marginali, ma anche radicali e rivoluzionari cambiamenti; diventa quanto mai necessario "sentire" il futuro, interpellare gli scenari per cercare di capire quali sono gli imperativi che li possono richiedere così da affrontarli con una valida strategia di cambiamento.

Attraverso lo studio dello scenario si deve cercare di prevedere il futuro con serenità, quindi poter prefigurare quelle implicazioni che i cambiamenti richiesti possono comportare; questo studio deve aiutare il management a predisporre una strategia di change management.

1. Gli imperativi di cambiamento imposti dallo scenario

Bisogna conoscere lo scenario per capire dove l'impresa deve indirizzarsi, quali ostacoli e minacce superare, quali opportunità cogliere per migliorare le performance, per assicurarsi una lunga e profittevole esistenza.

Qual è allora lo scenario futuro verso cui si stanno indirizzando le imprese, quali sono le prospettive, qual è il comportamento più appropriato per rispondere, quali strategie si rendono necessarie?