



Il coraggio di innovare nelle PMI

Carmine Tripodi

CEO & Founder

Da più parti si continua a ripetere alle imprese che devono cambiare molte cose del vecchio modello di business per garantirsi una continuità di successo in scenari competitivi in costante evoluzione e profondamente diversi da quelli degli scorsi decenni. E se queste raccomandazioni valgono in generale, sono tanto più stringenti nel caso si parli di Pmi che, oltre a tutto il resto, vengono spesso indicate come troppo piccole per essere competitive.

Da un punto di vista teorico, sembrano tutti convinti che questo debba avvenire. Non si riescono ad immaginare leader moderni che non sappiano interpretare i nuovi comportamenti di consumo ripensando le strategie commerciali; che non siano capaci di sfruttare le nuove tecnologie per intensificare e riempire di contenuti la relazione con i clienti e con il mercato; che non riescano a creare contesti organizzativi dinamici, capaci di attrarre talenti e funzionali a generare nuove idee; che non pensino a come sfruttare le opportunità offerte dall'apertura dei mercati internazionali.

Di fronte a resistenze che rischiano di compromettere le possibilità di successo nel medio-lungo periodo, che cosa potrebbe essere opportuno fare? Quale potrebbe essere un atteggiamento idoneo ad affrontare un punto di snodo fondamentale per le aziende?



Le resistenze al Cambiamento

Passando ad osservare la realtà, pur di fronte a casi interessanti di aziende che interpretano questi momenti di grande trasformazione in maniera originale e innovativa, il processo di cambiamento del sistema delle imprese nel suo complesso appare abbastanza lento rispetto alla drammaticità delle sfide che appaiono ormai non più all'orizzonte.

A spiegare questa situazione ci sono soprattutto due ordini di ragioni:

1. Le aziende si mostrano eccessivamente attendiste ad affrontare i cambiamenti.

Mentre tutti gli imprenditori parlano di cambiamento, nei fatti molti di loro sono più concentrati a gestire al meglio la situazione attuale di quanto non siano attenti a valutare le possibili implicazioni delle dinamiche in atto e ad agire di conseguenza. Un atteggiamento comune sia alle realtà più affaticate da questi lunghi anni di crisi, spesso convinte di non aver tempo per aspetti che appaiono quasi un 'lusso' nella gestione del business, sia alle aziende con risultati più brillanti, spesso persuase di fare già abbastanza e che, in fondo, cambiamenti più rilevanti non siano poi così necessari.

2. Le aziende appaiono troppo timide a sostenere gli investimenti necessari.

Anche quando le aziende stanno lavorando sull'idea di una ridefinizione del proprio modello di business ed hanno delle buone intuizioni in termini di sviluppo, sono spesso troppo timorose nel perseguire le strade individuate. A volte perché non ne intuiscono a pieno le potenzialità, a volte perché costruiscono piani d'azione troppo diluiti nel tempo, più di frequente perché non riescono a valutare correttamente gli investimenti in beni intangibili e rischiano di destinare risorse non sufficienti al raggiungimento degli obiettivi attesi.

Per accelerare i processi di cambiamento, le aziende sono chiamate a sottrarre un po' di tempo e di energie dalle attività operative in capo alle persone di maggior valore e a dedicare spazio al pensiero strategico.

Le linee d'azione per innovare nelle PMI

Di fronte a resistenze che rischiano di compromettere le possibilità di successo nel medio-lungo periodo, che cosa potrebbe essere opportuno fare? Quale potrebbe essere un atteggiamento idoneo ad affrontare un punto di snodo fondamentale per le aziende?

Dedicare spazio al pensiero strategico e affrontare lo sviluppo manageriale con decisione.

Essere meno attendiste nell'introduzione di cambiamenti non vuol dire diventare imprudenti e sconsiderate nelle decisioni, ancor meno frettolose e superficiali nelle valutazioni. I processi di trasformazione da fronteggiare sono sicuramente affascinanti e ricchi di opportunità, per contro mostrano elementi e sfaccettature non semplici da interpretare, anche per il loro carattere di novità. Per questo motivo, inevitabilmente, le aziende sono chiamate a sottrarre un po' di tempo e di

energie dalle attività operative in capo alle persone di maggior valore e a dedicare spazio al pensiero strategico. Un pensiero orientato a comprendere le dinamiche in corso, che si interroghi su quali siano o possano essere le implicazioni per i settori e le aziende, che si prefigga di individuare gli spazi per sviluppi futuri prima non prevedibili. Un pensiero che abbia come finalità ultima la definizione di un modello di business originale e innovativo, in grado di interpretare queste trasformazioni, che rappresenti la base di un successo duraturo per l'azienda.

Adattare le idee alle caratteristiche dell'azienda.

Anche se i cambiamenti in atto meritano di essere affrontati con determinazione per definire le più opportune strategie di sviluppo, grande attenzione si rende necessaria nell'attuare il processo di trasformazione. Le idee emerse dal confronto, soprattutto quelle più lontane dalla storia e dalle caratteristiche dell'azienda, necessitano una certa dose di sensibilità per essere implementate senza creare conflitti o elementi di rottura.

*Non è l'idea in sé che genera valore,
quanto piuttosto il modo
in cui la si rende concreta e la si adatta
in uno specifico contesto aziendale.*

Un aspetto, quest'ultimo, che fa riflettere su quanto l'imprenditore e i suoi diretti collaboratori debbano essere parte attiva di questo processo di cambiamento, anche quando tale processo chiama in causa persone esterne all'azienda.

Mostrare lungimiranza e coraggio negli investimenti.

Essere meno timorosi negli investimenti non vuol dire investire sconsideratamente in qualsiasi direzione ci venga indicato. Vuol dire completare quella attività di pensiero strategico descritta in precedenza con l'individuazione di una o più strade da seguire e investire in quella direzione. Senza spaventarsi se gli investimenti hanno per oggetto aspetti con i quali esiste una minore familiarità rispetto alle tecnologie di produzione e commettere, per questo, l'errore comune di investire troppo poco rispetto a quanto necessario. Possono essere di valore lo sviluppo di analisi preliminari all'ingresso in nuovi mercati, il coinvolgimento di partner che possono dare un impulso allo sviluppo commerciale, l'introduzione di nuove tecnologie di comunicazione e di commercializzazione di prodotti, il rafforzamento della presenza sul web, lo sviluppo di attività di formazione per il rafforzamento di nuove competenze. Il successo ultimo a cui ambire è quello di medio-lungo periodo e a tal fine può essere opportuno reinvestire, in apparenza sacrificandoli, anche una parte consistente degli utili, per costruire il rilancio dell'impresa su nuove e più moderne basi di competitività.



Certo, quando si percorrono nuove strade è facile commettere qualche errore, così come non è scontato che gli investimenti si mostrino da subito produttivi. Questo non può essere tuttavia un alibi per rinunciare ad investire e commettere quello che sarebbe l'errore più grande. Ecco che, allora, la soluzione più efficace è 'pensare' tanto e meglio per ridurre le possibilità di sbagliare, essere selettivi nelle scelte e destinare le risorse necessarie agli investimenti ritenuti prioritari. Sicuri che, anche attraverso questa strada, non ci sia la certezza di eliminare gli errori, ma che non per questo ci si possa esimere dall'investire. Di aziende che fanno investimenti sbagliati ce ne sono tante. Non ci sono, però, aziende che senza investire sviluppano modelli di successo nel medio lungo periodo.

