

Arte di vincere a cura di A.D.D. s.r.l. Consulenza di Direzione per l'impresa – Andrea Dalledonne e Michele Battaglioli

La sfida delle PMI tra responsabilità sociale ed innovazione organizzativa

Nell'intervento precedente ci domandavamo se le PMI possano effettivamente competere con le realtà di maggiori dimensioni.

In particolare, una piccola impresa può sopravvivere e confrontarsi con gli “*elefanti*” solamente se le strategie aziendali che adotta derivano da un'analisi approfondita di ciò che fanno gli altri - conoscere e “*dubitare*” - ponendosi di continuo degli interrogativi sul contesto competitivo per coglierne i possibili punti di debolezza, e conseguentemente adeguare il proprio standard operativo.

Le variabili strategiche fondamentali da considerarsi per poter scendere in questa “arena” sono rappresentate, principalmente, dalla rapidità di adeguamento alle esigenze della clientela e dalla capacità di riprodurre, con gli opportuni adeguamenti, i modelli più efficaci. In sintesi:

- ✓ conoscenza approfondita del mercato, dei clienti e di cosa fanno gli altri,
- ✓ flessibilità e quindi capacità di adeguarsi costantemente alle soluzioni più efficaci in termini di affidabilità,
- ✓ risorse umane motivate,
- ✓ dotazione di adeguati processi gestionali che consentano di controllare e supportare adeguatamente la crescita dell'azienda,
- ✓ etica di comportamento e visione di lungo periodo,
- ✓ missione aziendale e valori, con particolare attenzione a perseguire le caratteristiche peculiari della mission che privilegia i rapporti con gli stakeholder, in piena coerenza con una filosofia di responsabilità sociale.

Il rispetto di obiettivi di responsabilità sociale vuole essere proprio il cardine su cui poggiare lo sviluppo, in quanto ritengo che proprio il mantenimento di principi di missione, chiari e noti, possa essere la variabile chiave, nel medio/lungo periodo, di differenziazione e successo rispetto ai concorrenti.

I valori di responsabilità sociale assumono una qualità di “cornice” all'interno della quale si deve operare, garantendo, in particolare, la piena coerenza tra questi ultimi e le politiche gestionali e commerciali, quasi come nella redazione di un vero e proprio bilancio sociale per l'esterno.

Gli obiettivi previsti sono raggiungibili attraverso una serie di azioni che includono l'ottimizzazione del "mix" di offerta dei prodotti e dei servizi, per quantità e qualità dell'offerta, rispetto alla concorrenza. Inoltre, è necessario svolgere un'attività costante di miglioramento dello "standard" qualitativo attraverso la formazione del personale, che invece viene spesso trascurata o ritenuta costo da rinviarsi ad altri soggetti, commettendo in tal modo un errore non più rimediabile.

Oltre a queste iniziative, occorre provvedere ad una misurazione del mercato attraverso strumenti di analisi del grado di soddisfazione del cliente. "Misurare la temperatura" dei clienti rappresenta un elemento chiave nella diagnosi terapeutica, in quanto consente di conoscere sistematicamente il giudizio di costoro sulla qualità dei servizi che offriamo. Tale fattore riveste particolare rilevanza soprattutto ove si consideri l'obbligo ad operare su ambiti circoscritti, come per l'appunto, avviene per la maggior parte delle nostre aziende.

La variabile chiave del successo risiede proprio nella "**combinazione**" di diversi elementi strategici. La parola d'ordine è **combinare** abilità differenti, strumenti e risorse operative diverse, al fine di ottenere la massima flessibilità e la soluzione più rapida per adattarsi ad un contesto competitivo in continuo mutamento.

Per risultare vincente una struttura dimensionale ridotta deve avere la capacità di "*miscelare in continuo le ricette gestionali*", senza attribuire all'uno o all'altro dei diversi fattori una rilevanza maggiore o di lungo periodo. Proprio la ridotta scala delle decisioni, normalmente basata su di un'unica persona, diviene l'elemento chiave di successo contro le strutture più grandi, dove, per definizione, la decisione è rifuggita come la peggiore delle condanne.

La strategia direzionale sarà pertanto quella della continua autoanalisi, della verifica del territorio e della concorrenza, l'attivazione immediata di comportamenti gestionali, combinati tra loro e coerenti con gli obiettivi, di volta in volta, da raggiungere.

In tal modo si può colmare anche il divario tra i diversi sistemi competitivi, in particolar modo quando si tratta di una concorrenza "asimmetrica" (per standard e sistemi legislativi) quale è quella cinese.

La "**combinazione**" tra diversi strumenti: CRM, customer satisfaction, innovazione organizzativa, in una cornice di rispetto di obiettivi certi e condivisi di Responsabilità Sociale, rappresenta l'arma vincente con la quale una piccola realtà, esaltando la propria vocazione territoriale come fattore distintivo, può vincere il confronto strategico con concorrenti dotati di ben altre risorse e potenzialità.