

# Il rinnovamento prossimo venturo

di Antonio De Carolis

“Non sempre cambiare equivale a migliorare, ma per migliorare bisogna cambiare”.

Winston Churchill



**R**innovare: un termine molto usato e spesso abusato. Abusato perché, in termini estremamente riduttivi, viene associato quasi sempre alla sola e “semplice” innovazione tecnologica.

## Ma che vuol dire allora rinnovare?

Sui principali dizionari troviamo:

- *Diventare più moderno e aggiornato* - Sabatini Coletti
  - *Il processo volto al riacquistare forza, vigore ed efficienza, mutando uno stato di cose, introducendo norme, metodi e sistemi nuovi* - Treccani
  - *Rendere nuovo, specialmente per migliorare o aggiornare* - Hoepli
- Tre possibili definizioni che mettono in risalto le vere parole chiave:

## Aggiornamento. Efficienza e Miglioramento.

In una realtà caratterizzata da forte competitività e cambiamenti repentini, il **sapersi rinnovare costituisce un importante, se non il principale, fattore**

**competitivo per l’ottenimento del successo** (e talvolta lo è anche nella vita privata). No way out, dicono gli Americani, non ci sono vie d’uscita. Chi non rinnova non compete e verrebbe da chiedersi se sceglie di non farlo. In molti casi la risposta è: “La nostra azienda non ne ha bisogno”. Qualcuno arriva a dire: “Ho sempre fatto così, già i miei predecessori facevano così e la nostra azienda è sempre andata bene”, solo raramente (per fortuna) “Siamo leader incontrastati nel nostro settore, non abbiamo competitor alla nostra altezza”. Nel migliore dei casi, invece, la risposta è: “Dovremmo fare molti cambiamenti ma le risorse attuali e la crisi non ce lo permettono”. Presunzione? Scarsa lungimiranza? Miopia aziendale? Paura di sbagliare? Probabilmente un insieme di tanti fattori, ma sono molti gli esempi nei quali gli errori di valutazione (o di sopravvalutazione dei propri punti di forza) hanno creato veri e propri “disastri” economici.



## # Antonio De Carolis

Ha operato in aziende leader del settore dei servizi assicurativi, della moda e della comunicazione pubblicitaria, ricoprendo ruoli manageriali nell’area Marketing e Vendite.

Ha contribuito alla costituzione di una Business School svolgendo attività di docenza, progettando percorsi formativi mirati alle reti di vendita e organizzando un Master per neo-laureati da avviare alla professione di manager commerciali.

Ha collaborato con l’Università di Torino e con altre istituzioni indirizzate alla formazione dei giovani.

Dal 1990 è membro del CDVM - Club Dirigenti Vendite e Marketing presso l’Unione Industriali di Torino, dove è stato responsabile dell’Area Formazione Universitaria; nel 1996 è entrato a far parte del Consiglio Direttivo e dal 2011 ne è presidente.

Ha gestito il CUM - Club Universitari del Marketing, che successivamente ha fatto confluire nel CDVM costituendo il CDVM Gruppo Giovani.

Pensiamo per esempio alla finlandese **Nokia** che, essendo diventata leader (realmente) indiscussa nel mondo della telefonia mobile grazie al design dei suoi prodotti e alla semplicità delle proprie interfacce, si è vista completamente estromettere dal mondo degli smartphone, sino a scomparire dal mercato per trasformarsi in microsoft mobile dopo l’acquisizione da parte del colosso di Redmond.

Altro esempio è quello di **Kodak** che, dopo oltre cento anni di storia vissuta da leader mondiale nel mondo della fotografia, è stata messa in amministrazione controllata nel 2012 perché aveva sottovalutato (qualcuno arriva a dire “non aveva previsto”) la fotografia digitale.

**Sapersi rinnovare è un obbligo perché il mercato cambia quotidianamente e non seguire i cambiamenti del mercato significa restarne fuori.**

Ma che cosa si deve fare per rinnovare? Quali sono gli elementi sui quali focalizzare la nostra attenzione? Quando si capisce che è arrivato il momento di cambiare?

Purtroppo non esiste una regola precisa o una mail che ci avvisa, ma i segnali arrivano tutti i giorni e bisogna saperli decodificare.

Un cliente che si lamenta della nostra qualità, dei tempi di consegna che abbiamo o dei prezzi che noi applichiamo ci sta comunicando un’inadeguatezza che va affrontata, misurata e risolta

se corrisponde a una reale area di miglioramento possibile. Talvolta, anche i valori che hanno mosso le nostre scelte vanno rivisitati per mantenersi aggiornati ai mutamenti del mercato. Si racconta che svariati anni fa, in un momento critico di IBM, il management incaricato di gestire la situazione prese il primo punto del decalogo aziendale, che più o meno citava: “Le aziende devono sentirsi onorate di essere clienti IBM”, e lo stracciò davanti a tutta la struttura aziendale.

Non possiamo permetterci di ignorare l’evoluzione della domanda perché come potremmo davvero ritenere Customer Oriented il nostro modello di business se è rimasto lo stesso di dieci anni fa?

“Nessun uomo entra mai due volte nello stesso fiume, perché il fiume non è mai lo stesso, ed egli non è lo stesso uomo”

Eraclito

È quindi il caso di dire: “Rinnovare per restare vivi. Rinnovare per essere competitivi”.

Affermazioni forti che ribadiscono che il cambiamento è necessario anche quando la nostra azienda sta conseguendo eccellenti risultati; occorre visione di lungo periodo contro visione di breve periodo, proprio per non avere sorprese. Ma che è necessario fare, dunque, per attuare il cambiamento?

Crediamo che, prima di attuarlo, dovremmo favorirlo: perché **il rinnovamento è a nostro avviso una mentalità, prima ancora che un modello operativo.**

La vera abilità sta nella sensibilità di capire:

1. quando è il momento giusto
  2. con chi avviare il cambiamento
  3. quali risorse vanno utilizzate
- Di certo, la risposta alla prima domanda è: sempre, proprio perché essendo una mentalità ogni momento è quello buono. Per stabilire con chi avviarlo è necessario partire dal presupposto che il rinnovamento non può essere imposto, ma va condiviso passo dopo passo dimostrando a tutti i componenti dell’azienda che modificare un certo tipo di comportamento, adottare una certa

iniziativa o fare quel tipo di scelta porterà vantaggi diretti e/o indiretti a tutti. Le esperienze raccolte in questi anni ci hanno portato a prendere coscienza del fatto che ogni partecipante al cambiamento porterà arricchimento pertanto 1+1 non è uguale a 2 ma può essere uguale a infinito se le persone sono motivate.

Difficilmente un rinnovamento che “cade sulla testa” motiva le persone perché ognuno di noi, in quello che fa, ha identificato la propria *confort zone*; pertanto accetta il cambiamento solo dopo averlo valutato. Quindi, **coinvolgimento e condivisione sono le modalità che portano alla crescita.**

Talvolta è la necessità che richiede il cambiamento e, quando ciò succede, va sfruttata per rivedere tutto il processo delle attività. È un po’ come la vecchia teoria del trasloco: a ogni spostamento cambio qualcosa.

Una innovazione tecnologica, un’esigenza produttiva, la riduzione del personale o l’improvvisa necessità di aumentare la produzione sono situazioni sulle quali fermarsi a verificare tutto l’insieme. Qualcuno a questo punto potrebbe dire che *coinvolgere, condividere, confrontarsi, valutare e decidere* sono attività time

consuming rispetto al modello: “da domani si fa così”; ma, ne siamo certi, questo modello operativo farà risparmiare tempo e danaro da altre parti oltre a far sì che il rinnovamento sia reale e continuativo.

In conclusione diciamo che **il vero segnale di allarme si ha proprio quando ci sembra di essere arrivati alla perfezione**, perché è lì che inizia la parabola del cambiamento e si sa: se cambiamo quando le cose vanno male, a comandare è la necessità e non la ragione.

Antonio DE CAROLIS  
www.cdvm.it

**Change IS DIFFICULT. Not changing IS FATAL.**