

Il cambiamento aziendale come strumento di accreditamento

Grandi cambiamenti in atto. Il mondo non è più lo stesso. Inutile negare questa realtà. La crisi che ha colpito tutti (ora anche i paesi emergenti, anche se in misura minore) impone riduzioni sostanziali di risorse ed aspettative, così che oggi ognuno deve cercare di fare meglio con le poche risorse disponibili. Certo non è possibile restare passivi. Una reazione è d'obbligo se il pensiero o la necessità sono quelli di continuare, piccola, media o grande azienda che sia.

Se quindi il pensiero è condiviso, una cosa fondamentale da dire subito è che: ***l'azienda che sa cambiare con determinazione e successo i suoi processi critici, diventa più efficiente e visibile e accreditata.***

L'insieme del processo, degli strumenti e delle tecniche utili alla gestione del cambiamento prende il nome di *Change management* e coinvolge persone, obiettivi, desideri, strutture, modo di comunicare. Una disciplina che implica l'utilizzo del pensiero, della parola e dell'azione, il processo creativo di tutte le cose, che determina quello che siamo e che possiamo diventare, non solo nel lavoro, ma in ogni aspetto della vita.

I fondamentali

Ma quali sono i punti principali su cui la figura interna all'azienda, o un consulente esterno, si deve concentrare per apportare il cambiamento richiesto dall'esigenza del cambiamento?

- per prima cosa la figura predisposta a pensare al cambiamento deve riuscire a rappresentare e spiegare in modo sicuro e convincente la necessità che spinge a queste azioni, saperla motivare e farla accettare e condividere al resto dell'azienda. Tutti devono essere coinvolti nel programma, esterni compresi
- deve sapere delineare obiettivi precisi
- deve accettare che intervengano possibili variazioni sul piano, anche considerando il parere delle persone interne all'azienda
- deve considerare che i cambiamenti possono creare una realtà diversa, nuova, rispetto a quella vissuta fino a quel momento.

Come iniziare il processo di cambiamento

Ogni azienda è a suo modo unica. Non si deve pensare di stravolgere completamente o distruggere tutto per ricominciare. Certi equilibri vanno tutelati, anche se a volte si può pensare di dover lottare per cambiare abitudini consolidate. All'interno di ogni azienda ci sono sempre forti pressioni conservative da superare. Quindi:

- predisporre un piano dettagliato. Mettere sulla carta idee, azioni, appuntare ogni possibile variabile, simulare le situazioni, ecc.
- considerare eventuali negatività che potrebbero insorgere. Difficoltà competitive, scarse risorse finanziarie, resistenze interne. Chi è preposto al cambiamento deve considerare che può essere ostacolato da chi vede diminuire o percepisce una perdita del suo ruolo. La resistenza al cambiamento può assumere vari aspetti: può essere passiva (disinteresse), o attiva (opposizione esplicita). In caso di opposizione esplicita si deve poi considerare che la resistenza può essere espressa con un netto rifiuto, con una richiesta di rinvio sulle decisioni prese, con l'indecisione sui tempi di applicazione, con il rifiuto successivo per l'applicazione delle nuove regole, addirittura con la possibilità che venga richiesto un abbandono del progetto. Per assurdo, può accadere che chi ha pensato al cambiamento ci ripensi e decida di abbandonare a causa delle notevoli difficoltà. Perché spesso noi stessi rappresentiamo la prima difficoltà al cambiamento e ci creiamo delle scusanti, perché cambiare implica fatica.
- coinvolgere le persone interne con una serie di domande/risposte sull'organizzazione, così da individuare alleati a cui appoggiarsi, personaggi positivi che condividono il cambiamento

- motivare costantemente le persone

Una delle primissime fasi che interessano il cambiamento aziendale consiste nell'analisi dell'andamento di gestione. Un bilancio aziendale da studiare perché in grado di comunicare molte informazioni utili all'analisi stessa. Meglio ancora studiare gli ultimi tre bilanci, per individuare aree di gestioni critiche, scoprirne le cause e provvedere ai cambiamenti utili.

Tempi e costi delle attività produttive o delle attrezzature sono fondamentali.

Poi si passa alla diagnosi strategica: i clienti a cui ci rivolgiamo, analisi dei fatturati, possibilità di sviluppo, proposte di nuovi prodotti o servizi, ecc. Molto spesso ho visto costruire prodotti con materiali e processi obsoleti. Una piccola analisi ed uno studio di nuovi materiali magari avrebbe potuto contribuire alla diminuzione di costi, così come un'attenta analisi degli acquisti. Spesso non ci accorgiamo che alcuni clienti assorbono enormi energie senza rendere nulla o poco in cambio. Un'analisi approfondita delle fatture ci farebbe accorgere che l'80% del fatturato lo facciamo con pochi e consolidati clienti, mentre il rimanente 20 % ci impegna con enorme spreco di energie.

Il cambiamento dell'immagine aziendale

Poiché mi occupo di comunicazione prenderò in esame il cambiamento d'immagine aziendale, fattore determinate oggi, ancora più che nel passato. Difficile da fare percepire perché intangibile, i cui risultati non sono subito visibili e non portano un aumento di fatturato immediato, come accade invece con i processi visti in precedenza, che danno risultati più materiali.

Ecco come procedere nel cambiamento dell'immagine aziendale.

Primo aspetto: l'importanza della vision

La definizione di Wikipedia del termine vision:

indica la proiezione di uno scenario futuro che rispecchia gli ideali, i valori e le aspirazioni (aziendali, in questo caso). L'insieme degli obiettivi di lungo periodo. Comprende anche la visione generale del mercato e l'interpretazione di lungo periodo del ruolo dell'azienda nel contesto economico e sociale. Un'interpretazione ed uno scenario difficile? Non credo. Probabilmente molto più difficile leggerlo che applicarlo. Spesso la vision corrisponde con le reali sensazioni dell'imprenditore, ne rispecchia i valori, i suoi ideali e la sua visione del futuro in termini di aspirazioni. Da non confondersi con l'ideale di fare soldi, come una volta ho sentito dalla bocca di un cliente. Non che sia un male, ma non è esattamente una vision nobile, ma soprattutto non è utile agli altri. A parte gli scherzi, l'importanza della vision è fondamentale per creare una propensione al cambiamento e una condivisione con il resto dell'azienda.

La vision deve essere comunicata, estesa, condivisa con tutto l'ambiente di lavoro e a tutti i livelli delle maestranze. Un bravo manager o imprenditore deve essere capace di coinvolgere tutti quelli che lavorano nella sua azienda. Deve incoraggiare un senso di orgoglio e di condivisione, non obbligare a sposare la causa con la forza del potere. Sono in questo modo il processo di cambiamento può portare i suoi frutti.

Secondo aspetto: l'importanza della mission

La missione o lo scopo di un'impresa risponde ad alcune domande fondamentali: chi siamo, cosa vogliamo fare, perché lo facciamo, come lo facciamo. In estrema pratica corrisponde alla strategia aziendale, o alla sua identità e dovrebbe comunicare perché l'azienda esiste e come si differenzia dai concorrenti. In particolare è su quest'ultimo aspetto che oggi si deve lavorare molto, perché differenziarsi è fondamentale per emergere e farsi riconoscere. Fotografa il presente, ma è importante che comprenda un obiettivo futuribile e che tale obiettivo sia perseguito con determinazione. Oggi non è possibile bleffare. La comunicazione ed il passa parola viaggiano alla velocità della luce. Si rischiano brutte figure planetarie.

Terzo aspetto: l'importanza della comunicazione

Da come si risponde al telefono, a come si scrivono le e-mail. Ogni piccola cosa comunica qualcosa di noi e dell'azienda. E comunicare significa fare capire agli altri (il pubblico a cui rivolgiamo i nostri prodotti o servizi) il

nostro messaggio attraverso le parole e le immagini. Per questo tutte le fonti utilizzate acquistano un'importanza fondamentale e devono essere gestite con cura, senza abbandonarsi a pericolosi "fai da te". La soglia di attenzione degli utenti è molto diminuita, per mancanza di tempo, per un'inflazione di messaggi, per l'aumento esponenziale dei processi di comunicazione. L'efficacia dei messaggi e dei tempi, è essenziale. Così come è essenziale selezionare gli strumenti giusti, per non disperdere energie e denaro. La tendenza del passato era quella di sottolineare maggiormente valori estetici; il vecchio "siamo belli e siamo bravi", che ha perso completamente di significato. Oggi è molto più importante e pratico saper valorizzare le proprie competenze.

Comunicare le competenze

Cosa s'intende per "competenze"? L'insieme di capacità, conoscenza, esperienza, sapere operativo e comportamenti che un'azienda ha e con le quali riesce ad esprimere al meglio la sua attività, anche e soprattutto differenziandosi dai suoi maggiori competitor. In estrema pratica tutte le sue distinzioni ed il valore aggiunto. Oggi probabilmente l'unico vero valore capace di catalizzare ancora l'attenzione dei clienti, per mantenerli fidelizzati, dei prospect, per aumentare le possibilità di contatto, per le istituzioni, con le quali ci possiamo trovare a dialogare. Ma occorre sapere utilizzare immagini e parole giuste, specie considerando la scarsa attenzione o disattenzione ad ogni processo comunicativo. Quindi cosa e come attivare per colpire al centro senza dilapidare risorse?

La presentazione aziendale

Strumento indispensabile, ma attenzione a non lasciarsi prendere la mano. Si deve dire e dimostrare, ma senza esagerare. Miscelare bene immagini e testi, sempre strettamente correlati. Meglio farsi raccontare da qualcuno che sappia cogliere la vera essenza di noi, evitando il fai da te. Una presentazione serve a ricordare. Viene lasciata dopo un incontro diretto, o spedita a seguito di una telefonata o di una presentazione da parte di terzi. Deve corrispondere esattamente alla nostra realtà, essere concisa ed essenziale, ma esaustiva dei nostri concetti base. Titoli, sottotitoli e foto devono attirare l'attenzione sui punti di forza e sulle competenze, perché verranno consultati e discussi quando non siamo presenti. Al primo posto i benefici ed i vantaggi che un potenziale cliente può soddisfare scegliendo la nostra azienda. Quello che si deve proporre è il proprio valore. Da evitare assolutamente lunghi testi auto referenziati e arzigogolati. Il linguaggio deve essere semplice e diretto.

Il sito Internet

Oggi un sito Internet ben strutturato e costruito è il miglior investimento che un'azienda può fare. Deve essere semplice ma completo, facile e veloce da navigare, immediato per comunicazione. I fondamenti sono gli stessi utilizzati per una buona presentazione aziendale, ma si deve considerare che può essere visto, anzi preferibilmente, anche da chi non ci conosce affatto. Se ben indicizzato e programmato per aumentare la reperibilità, non è detto che l'utente acceda direttamente dall'home page, quindi la sua costruzione deve prevedere un percorso semplificato ed un reperimento immediato delle informazioni più utili ed indispensabili da qualsiasi parte si sia arrivati. Le statistiche generali indicano che un visitatore non guarda più di 4-5 pagine e resta sul sito per un tempo davvero limitato; in media 2-3 minuti. Tuttavia ogni utente ha esigenze diverse, cerca le sue informazioni, ha un proprio concetto di navigazione personale. Le informazioni devono essere essenziali, ma complete. Non si deve lesinare sul numero di pagine. Ne servono tante quante ne possono bastare per spiegare ed approfondire. L'importante è che in un ciclo di 4-5 click si riescano a dare le informazioni che l'utente ricerca ed attirare la sua attenzione facendogli percepire che siamo l'azienda che stava cercando, con i prodotti o servizi giusti per lui. Ogni argomento deve essere introdotto, ma anche approfondito. Rispetto ai siti di prima e seconda generazione, oggi la differenza si gioca sulla qualità dei contenuti, che devono essere raffinati ed esclusivi. Non solo vengono puniti i siti con materiale scadente, ma vengono premiate tutte quelle pagine con testi originali e costantemente aggiornati. Chi si occupa di SEO (Search Engine Optimization, il nome con cui si indica la strategia usata per promuovere un sito nella pagina dei risultati dei motori di ricerca, e in particolare di Google) conosce bene l'importanza di lavorare con testi di qualità. Un sito ben costruito e strutturato è un ottimo commerciale che lavora per noi 24 ore al giorno, 7 giorni su 7, per 365 giorni all'anno, per tutto il mondo. Affidarsi a professionisti è fondamentale.

La profilazione dei clienti

Quanti hanno compreso che un sito Internet ben strutturato non è una semplice vetrina ma si può trasformare in un potente strumento di vendita? Ancora pochi, in realtà. Eppure alla base di un buon sito aziendale ci deve essere anche una strategia di marketing che deve portare ad uno sviluppo della visibilità e dei contatti. Fondamentale allora creare un database, o per meglio dire vari database con indirizzi e mail di tutta una serie di clienti, prospect, ecc. segmentati accuratamente con informazioni utili alle nostre strategie: area geografica, tipologia, livello di interesse, atteggiamento e conoscenza, fidelizzazione, ecc. I dati raccolti saranno poi utilizzati per costruire una comunicazione mirata e personalizzata: obiettivo, definizione della comunicazione, programmazione del messaggio, invio e monitoraggio dei risultati in termini di attenzione e successo della comunicazione stessa, eventuali azioni di miglioramento.

Il web marketing

Una strategia complessa, quella del web marketing, che ha lo scopo di sfruttare il sito Internet per studiare il mercato e sviluppare nuovi rapporti commerciali. Sono così tante e raffinate le attività legate a questo aspetto organizzativo, da richiedere un tempo quasi infinito. Un lavoro all'interno del lavoro stesso, difficilmente accessibile dal personale dell'azienda se non con enormi dispersione di tempo. Da qui la nascita di agenzie specializzate nello sviluppo di queste attività, i cui costi sono visti spesso come un grande ostacolo dalle aziende che con difficoltà riescono a controllare e monitorare i risultati. Fanno parte di queste attività:

- *l'ottimizzazione della reperibilità del sito, o posizionamento*

Comprende una serie di azioni che studiano il miglioramento degli accessi nel tempo, la gestione di contenuti, l'indicizzazione attraverso l'ottimizzazione dei codici metatag, il miglioramento dei contenuti, la segnalazione a portali tematici dedicati, ecc.

- *campagne Pay per click*

Con un minimo di investimento consentono al sito di essere visitato da utenti interessati ad un determinato prodotto, argomento o servizio.

- *campagne con banner*

Molto semplicemente delle piccole pubblicità inserite in determinati portali o siti tematici che consentono di linkare ed aprire il sito aziendale. Devono essere accattivanti, curiosi, calamitanti.

- *mentioning*

L'utilizzo dei social network per la promozione dei prodotti, delle attività, dei servizi. Molto utilizzata nel settore BtoC, perché gioca su aspetti emozionali e bisogni immateriali, meno nel BtoB, perché legato a dinamiche di comunicazione più complesse e raffinate.

Pensare al cambiamento non è poi così difficile e nemmeno costoso. In fondo, per raggiungere una meta distante da noi, un mezzo dobbiamo pur pensare di prenderlo. Oggi non abbiamo più tempo per spostarci a piedi. Il tempo dei cambiamenti è molto più veloce.