

Per vivere nella crisi serve organizzazione

Di fronte alle attuali difficoltà dei mercati le aziende devono rivedere le dinamiche interne alle strutture produttive affidandosi a specialisti. L'esperienza della Lessicom

Oggi, la domanda di beni e di servizi cambia forma e modalità sempre più rapidamente. Parallelamente, mantenere fissi i costi è diventata per le aziende un'esigenza ormai imprescindibile. Intanto, all'orizzonte, si prospetta una fase calante del ciclo economico e il forte rischio di un periodo di grave e profonda stagnazione. Il quadro non è dei più incoraggianti, ma chi opera nei settori dei servizi e in particolare dei servizi alla persona ad alto valore aggiunto, deve mobilitarsi e farlo al più presto, in modo da superare e uscire indenne da questa congiuntura. Le strategie che un imprenditore può mettere in pratica sono innumerevoli, e vanno dalla riduzione drastica dei costi alla trasformazione del ciclo produttivo, alla differenziazione del portafoglio. La capacità di differenziarsi resta però la soluzione, a lungo termine, più efficace. Per farlo, l'imprenditore - chiamato sempre più a svolgere un ruolo di innovatore - dovrà puntare sul vantaggio competitivo della propria azienda, su quel valore aggiunto, cioè, che è in grado di creare per i suoi clienti. A fronte di questo obiettivo bisogna ricercare quelle soluzioni specifi-

che finalizzate a migliorare l'integrazione tra i processi aziendali. Affinché l'azienda possa divenire quell'organismo unitario capace di reagire tempestivamente e positivamente ai nuovi stimoli provenienti dal mercato, adeguandosi e sfruttandoli a suo favore. In altre parole, "serve un'azione di riorganizzazione aziendale, di riallineamento al mercato che, però, l'imprenditore, in quanto specialista della produzione e non delle dinamiche interne alle strutture produttive, non è in grado di compiere autonomamente". A sostenerlo sono Franco Tosco, Franco Cellino e Sonia Volpe, i tre membri del consiglio di amministrazione Lessicom, primaria società di organizzazione aziendale con sede a Rivoli (Torino), specializzata nella riorganizzazione delle piccole e medie imprese e delle società di servizi alla persona tra cui, in particolare, gli studi odontoiatrici.

L'organizzazione aziendale è uno strumento innovativo che permette alle imprese di realizzare i propri obiettivi, attraverso l'ottimizzazione dei processi e delle procedure utilizzate. Perché, ciò che conta re-



FRANCO CELLINO



FRANCO TOSCO

almente per il successo di un'azienda, piccola o grande, è il metodo adottato quotidianamente, affiancato naturalmente dal contenuto tecnico della produzione messa in atto. "Quando interveniamo per fornire alle aziende un metodo di organizzazione - spiega Franco Tosco - diamo per assodato che l'obiettivo della produzione aziendale sia definito e chiaro a tutti. Che sia, in sostanza, condiviso sia dalla dirigenza sia da chi si occupa materialmente del lavoro. E che quest'ultimo, ovviamente, disponga delle necessarie capacità per compierlo". Dopodiché, l'intervento di Lessicom va ad attuarsi su due piani, ben distinti l'uno dall'altro. "Innanzitutto sulla filiera di lavorazione - continua il dottor Tosco - ovvero su quella sequenza logica di azioni da svolgere per raggiungere l'obiettivo e poi sulle risorse umane che attuano materialmente il lavoro". È importante che quest'ultime posseggano la professionalità appropriata, che abbiano un carico di lavoro adeguato e che possano seguire la formazione necessaria, acquisendo le conoscenze e gli strumenti tecnici necessari per soddisfare la variazione di domanda e fornire risposte sempre di qualità.

"Le imprese, le cosiddette strutture organizzate - interviene Franco Cellino - fin dalla loro nascita sono allineate alle richieste dell'utenza, sia che esse riguardino il prodotto sia che riguardino il metodo di produzione". Il problema nasce dal fatto che l'utenza di queste aziende è un soggetto sociale e, quindi, vivo, dinamico, in perenne mutazione. Poiché il cambiamento, intrinseco ad ogni società, costituisce l'elemento indispensabile per la sua sopravvivenza. "Quindi, le utenze, le società, i mercati nel tempo si trasformano - continua Cellino - e chi, come un'azienda, deve relazionarsi con loro per offrire un prodotto oppure un servizio, è costretto a trasformarsi a sua volta". Perché, in sostanza, non ci sono alternative, o l'azienda cambia oppure viene eliminata dal mercato da altre offerte che sorgono sulle nuove esigenze generate dal cambiamento. "Per contro, c'è da sottolineare come le strutture, comprese quelle aziendali - aggiunge Sonia Volpe - tendano alla staticità perché, esattamente come accade ad un organismo vivente, anche loro sono soggette all'invecchiamento". Invecchiare per



SONIA VOLPE



GLI UFFICI DI LESSICOM

una azienda significa non essere più allineata con le nuove richieste del mercato e degli utenti, persistendo con l'offrire un prodotto che, pur essendo stato perfettamente adeguato nel passato, adesso, invece, è diventato obsoleto.

Ma come può un imprenditore dei servizi alla persona, qual è un clinico odontoiatra, mettere in pratica una strategia di rinnovo? "L'asset più importante - sottolinea Volpe - è rappresentato dal cosiddetto pacchetto clienti". Ovvero, per affrontare la congiuntura, il dentista imprenditore deve ragionare in termini di difesa della propria capacità di attrarre, nonostante il calo generalizzato dell'economia, soggetti disponibili a dirottare parte del proprio reddito nella soddisfazione di bisogni che, almeno parzialmente, tendono a percepire come rinviabili. "Per fare ciò - continua Volpe - il dentista, inteso come imprenditore, non può permettersi di ridurre la qualità della propria prestazione. Anche perché, sotto il profilo commerciale, in un mercato saturo come quello dentistico, è difficile credere che il paziente non trovi un altro professionista che, a parità di parcella, svolga una prestazione qualitativamente migliore". Una strategia basata unicamente sulla riduzione dei costi può avere dunque qualche risultato positivo sul breve periodo ma, penalizzando la qualità del servizio, il rischio di perdere per sempre la propria base clienti è elevato.

"Un'azienda di servizi alla persona e, in particolare, di servizi alla salute - interviene Tosco - ha il dovere di farsi carico nel tempo del soggetto che ad essa si affida. Non può in nessun caso esimersi dal dovere di seguire il cliente, di guidarlo e di controllarne la salute nel tempo, fino a quando non è egli stesso che decide, autonomamente, di non volere più questa attenzione". Per questa ragione è fondamentale, quindi, soprattutto nelle aziende odontoiatriche, utilizzare due principali strumenti. Il primo concerne l'attenzione particolare a svilupparsi nel paziente la percezione della qualità fornitagli, indispensabile per raggiungere l'accettazione del preventivo, per combattere la tendenza a collocare la patologia orale tra i bisogni meno importanti da soddisfare e per reggere la competizione con il mercato. Il secondo strumento, invece, riguarda l'applicazione delle tecniche di customer care, in cui si punta all'integrazione fra tutti i sistemi e i mezzi. "Accanto al telefono - conclude il dottor Cellino - vanno allora utilizzati l'e-mail, l'instant messaging, le pagine web e i social network". Il passo successivo sarà quello della creazione di qualcosa di ulteriore rispetto ad una semplice politica di customer care. La creazione, cioè, di un senso d'appartenenza e di unione con l'azienda stessa, il cosiddetto concetto di community".