

3. Le Sfide Attuali delle Aziende: Necessità di un Nuovo Paradigma

Abbiamo sempre paragonato la pianificazione strategica ad un viaggio. Perché si comincia un viaggio? Qual è la motivazione che in fondo garantisce il primo passo: lasciare il chiuso per l'aperto, abbandonare il certo per andare verso l'ignoto?

Non è innanzitutto una gratuita scelta quella che ci spinge a fare il primo passo di un viaggio, molto spesso è una necessità.

Ad esempio, nella storia dell'umanità molti viaggi venivano compiuti per cercare cibo, per cercare lavoro, o per fuggire dalle guerre e dalla violenza. Ancora oggi molte persone devono lasciare il proprio paese, per mettersi in cammino verso una misteriosa meta che si immagina migliore.

Tante volte è una necessità che ci spinge al viaggio. Soltanto negli ultimi tre secoli si è scoperta una dimensione nuova del viaggio: quella del piacere.

Si può viaggiare per puro piacere, per il godimento di andare a cercare delle mete che possano arricchirci in termini di bellezza o di esperienze nuove. In termini esistenziali quasi sempre ciò che ci spinge a venir fuori dal chiuso (la situazione corrente) per andare verso l'aperto (raggiungere una nuova meta) sono gli eventi esterni a noi.

Come ben sai, nel mondo degli affari di oggi, le aziende sono in crisi. Si trovano a fronteggiare un panorama in continua evoluzione che presenta sfide senza precedenti, ma anche opportunità uniche¹¹.

Le condizioni di mercato, le tecnologie emergenti e le aspettative dei clienti stanno cambiando a un ritmo accelerato, richiedendo un ripensamento profondo dei tradizionali modelli di pianificazione strategica.

Di seguito condividiamo alcune delle principali sfide moderne che rendono necessario un nuovo viaggio e nell'ultimo paragrafo ti parlerò di ciò che lo promuove, la "crisi".

¹¹ Jeremy Rifkin, *Un green new deal globale*, Edizioni Mondadori, Segrate (MI), 2019.

3.1 Rapidità del Cambiamento

Il tasso di cambiamento nel contesto aziendale è più rapido che mai. L'innovazione tecnologica, la digitalizzazione e la globalizzazione stanno modificando il modo in cui le aziende operano e competono.

“Il passaggio dall'era capitalistica a quella collaborativa sta guadagnando terreno in ogni regione del mondo¹²”. Le strategie che erano efficaci in passato possono rapidamente diventare obsolete di fronte a nuove tecnologie e modelli di business. Le aziende devono essere in grado di adattarsi velocemente e di prevedere le tendenze emergenti per restare competitive.

3.2 Complessità e Interconnessione

Le aziende moderne operano con reti di fornitori, clienti e partner in ambienti complessi, globalizzati e interconnessi, dove le decisioni non influenzano solo un'area specifica, ma hanno ripercussioni su tutta l'organizzazione e, talvolta, sull'intero ecosistema di business.

3.3 Incertezza Economica e Politica

L'incertezza economica e la politica globale sono in aumento. Le fluttuazioni del mercato, le crisi geopolitiche e le modifiche normative possono influenzare significativamente le operazioni aziendali. Le aziende devono essere pronte a rispondere a eventi imprevisti e a gestire il rischio in modo proattivo¹³. Questo richiede una pianificazione strategica che sia flessibile e che possa adattarsi alle circostanze mutevoli.

3.4 Crescente Importanza della Sostenibilità e della Responsabilità Sociale

Le aspettative della società nei confronti delle aziende sono in continuo cambiamento. I consumatori, le comunità, gli investitori, i governi e le altre parti interessate richiedono sempre più che le aziende dimostrino un impegno concreto verso la sostenibilità ambientale e la

¹² Jeremy Rifkin, *La società a costo marginale zero*, Edizioni Mondadori, Segrate (MI), 2014.

¹³ Mariana Mazzucato, *Non sprechiamo questa crisi*, Edizioni Laterza, Bari, 2020.

responsabilità sociale¹⁴.

Integrare questi aspetti nella pianificazione strategica è essenziale per rispondere alle preoccupazioni etiche e per costruire una reputazione positiva e duratura.

3.5 Evoluzione delle Aspettative dei Clienti

I clienti odierni sono più informati e hanno aspettative più elevate rispetto al passato. Vogliono esperienze personalizzate, prodotti e servizi di alta qualità e un'interazione continua con i brand. Le aziende devono comprendere e anticipare le esigenze dei clienti per rimanere rilevanti e competitive. La pianificazione strategica si deve quindi basare su un'analisi approfondita delle tendenze del mercato e delle preferenze dei consumatori.

3.6 Necessità di Innovazione Continua

L'innovazione è diventata un imperativo strategico. Le aziende devono non solo adattarsi alle nuove tecnologie, ma anche innovarsi continuamente per soddisfare le esigenze del mercato e superare i concorrenti. Questo richiede una pianificazione strategica che favorisca la creatività e la sperimentazione e che possa gestire l'incertezza associata ai nuovi sviluppi.

3.7 Adeguamenti ai disposti della CEE

La pianificazione strategica deve contenere strumenti e modalità di vigilanza su ciò che accade nella Comunità Europea che rappresenta una sfida moderna per le aziende a causa delle rigorose regolamentazioni, come il GDPR, e le politiche economiche e commerciali che influenzano il mercato.

L'impegno dell'UE verso la sostenibilità impone alle aziende di adottare pratiche ecologiche. Inoltre, eventi come la Brexit e la gestione delle crisi, ad esempio la pandemia di COVID-19, creano ulteriori incertezze e richiedono alle aziende di adattarsi rapidamente per rimanere competitive e conformi.

¹⁴ Roberto Lorusso, Società Benefit - B Corp, E-Book, 2023.

3.8 Le guerre

Le guerre impattano sulle imprese provocando interruzioni delle catene di approvvigionamento, instabilità dei mercati, aumento dei costi operativi e dei rischi di sicurezza. Possono anche ridurre la domanda di prodotti e servizi nelle aree colpite, limitare l'accesso a risorse cruciali e creare incertezza economica.

La pianificazione strategica aiuta le aziende a sviluppare piani di emergenza, diversificare le catene di approvvigionamento e implementare strategie di continuità operativa per ridurre l'impatto di eventi imprevisti.

3.9 Rischio di nuove pandemie

Questo rischio impatta le imprese in vari modi: può causare interruzioni della produzione e della catena di approvvigionamento, diminuire la domanda di beni e servizi, e costringere le aziende a investire in misure sanitarie e di sicurezza. Inoltre, l'incertezza derivante da potenziali pandemie può influenzare negativamente gli investimenti. La pianificazione strategica può prevedere l'incremento del lavoro a distanza e accelerare la digitalizzazione, nonché richiedere piani di emergenza per garantire la continuità operativa.

3.10 L'intelligenza Artificiale

L'intelligenza artificiale (IA) impatta le imprese migliorando l'efficienza operativa, automatizzando processi ripetitivi e consentendo analisi avanzate dei dati per prendere decisioni più informate; favorisce inoltre l'innovazione, personalizza l'esperienza cliente e riduce i costi operativi. Tuttavia, comporta anche sfide legate alla sicurezza, alla privacy dei dati e alla necessità di competenze specializzate, oltre a potenziali implicazioni etiche e occupazionali.

La pianificazione strategica può identificare le competenze necessarie per affrontare questa sfida-opportunità e pianificare programmi di formazione per il personale per assicurare all'azienda le capacità necessarie per navigare in un contesto in costante evoluzione.

3.11 I cambiamenti demografici e l'invecchiamento della popolazione

I cambiamenti demografici dovuti soprattutto all'invecchiamento della popolazione hanno un impatto significativo sulle imprese. Con una forza lavoro ridotta a causa della diminuzione del numero di giovani, le aziende devono affrontare la carenza di manodopera qualificata.

Inoltre, l'aumento dei costi legati alla sanità e ai benefici pensionistici per una forza lavoro più anziana può rappresentare un aggravio economico considerevole. Le esigenze dei consumatori cambiano con l'età; una popolazione più anziana avrà preferenze e necessità diverse, influenzando i prodotti e i servizi offerti dalle imprese. Per affrontare queste sfide, la pianificazione strategica può includere programmi di formazione continua e riqualificazione per mantenere produttiva una forza lavoro più anziana. Le aziende dovrebbero, quindi, investire in automazione e tecnologia per compensare la carenza di manodopera e migliorare l'efficienza. Inoltre, è fondamentale adattare i prodotti e servizi per rispondere alle nuove esigenze di una popolazione che invecchia. Infine, è importante sviluppare piani di successione per garantire la continuità aziendale, preparando nuove generazioni di leader a occupare il posto dei dipendenti che si avvicinano al pensionamento.

3.12 La diversità, l'equità e l'inclusione

La diversità, l'equità e l'inclusione (DEI) hanno un impatto crescente sulle imprese e giocano un ruolo cruciale nel loro successo a lungo termine. Una forza lavoro diversificata porta a una maggiore creatività e innovazione, poiché persone con background e prospettive diverse possono contribuire con idee uniche e soluzioni originali.

Favorire l'inclusione e un ambiente di lavoro positivo e collaborativo, migliora la soddisfazione dei dipendenti e riduce il turnover.

Le sfide legate alla DEI richiedono una pianificazione strategica attenta. Le imprese devono sviluppare e implementare politiche di assunzione e promozione che promuovano l'equità, garantendo a tutte le persone pari opportunità di crescita e sviluppo.

È fondamentale anche investire nella formazione e nella sensibilizzazione per prevenire e affrontare i pregiudizi e le discriminazioni, creando un ambiente inclusivo in cui ogni individuo si senta valorizzato e rispettato.

La pianificazione strategica dovrebbe anche includere obiettivi chiari per la diversità e l'inclusione, con indicatori di performance per monitorare i progressi e apportare le necessarie modifiche.

È utile, quindi, coinvolgere tutti i livelli dell'organizzazione in iniziative DEI e garantire che tali principi siano integrati nella cultura aziendale e nelle pratiche quotidiane.

3.13 La sicurezza informatica

La sicurezza informatica e la protezione dei dati sono diventate priorità cruciali per le imprese, poiché le minacce digitali e le violazioni della privacy possono avere conseguenze devastanti.

Le aziende gestiscono una quantità crescente di informazioni sensibili, dai dati dei clienti alle informazioni finanziarie per cui una violazione può comportare danni alla reputazione, sanzioni legali e perdite economiche significative.

Per affrontare queste sfide, la pianificazione strategica deve includere misure proattive e reattive. Le imprese devono adottare soluzioni tecnologiche avanzate per proteggere i dati, come sistemi di crittografia, firewall robusti e software di rilevamento delle intrusioni. È essenziale anche implementare politiche e procedure chiare per la gestione e la protezione dei dati, inclusa la formazione continua del personale sui rischi e sulle migliori pratiche di sicurezza informatica. Inoltre, la pianificazione deve prevedere la creazione di un piano di risposta agli incidenti che consenta all'azienda di reagire rapidamente ed efficacemente a qualsiasi violazione della sicurezza.

Monitorare costantemente le minacce emergenti e aggiornare le strategie di sicurezza informatica sono passaggi fondamentali per mantenere un alto livello di protezione e salvaguardare la fiducia dei clienti e degli stakeholder.

3.14 Il cambiamento climatico

Anche il cambiamento climatico e la sostenibilità stanno diventando sempre più rilevanti per le imprese.

“Vivere dei giacimenti di combustibili fossili per oltre due secoli ci ha indotto erroneamente a immaginarci un futuro senza fine. Ora il conto è arrivato ed è il cambiamento climatico. Davanti a noi, adesso, c'è l'era della resilienza”¹⁵.

Per affrontare queste sfide, la pianificazione strategica deve includere iniziative atte a ridurre l'impatto ambientale e promuovere la sostenibilità.

A tal proposito le imprese dovrebbero sviluppare e attuare strategie di riduzione delle emissioni di carbonio, migliorare l'efficienza energetica e adottare pratiche di economia circolare¹⁶, come il riciclo e il riuso dei materiali. È importante anche integrare considerazioni ambientali nelle decisioni aziendali e nei processi produttivi, ad esempio attraverso la scelta di fornitori sostenibili e l'adozione di tecnologie verdi. Inoltre, le aziende devono monitorare e adeguarsi alle normative ambientali in evoluzione e alle aspettative del mercato, assicurandosi di rispettare gli standard di sostenibilità e di comunicare in modo trasparente i progressi verso gli obiettivi ambientali. Investire in innovazione e in pratiche sostenibili non solo aiuta a mitigare i rischi legati al cambiamento climatico, ma può anche offrire opportunità di differenziazione e vantaggi competitivi e quindi attrarre clienti e investitori sensibili alle questioni ambientali e contribuire a un futuro più sostenibile.

3.15 L'Internet delle cose - IoT

Nell'era dell'innovazione tecnologica, una delle sfide più significative che le imprese moderne devono affrontare è l'Internet delle Cose (IoT) che consiste nell'interconnessione di dispositivi intelligenti che raccolgono e condividono dati, generando informazioni preziose. L'adozione dell'IoT richiede la distribuzione di dispositivi e sensori attraverso vari processi aziendali, dalla produzione alla supply chain.

¹⁵ Jeremy Rifkin, Op. Cit.

¹⁶ Kate Raworth, L'economia della ciambella, Edizioni Ambiente, Milano, 2017.

Questo implica investimenti significativi in infrastrutture tecnologiche e nella formazione del personale.

La raccolta di enormi quantità di dati sensibili tramite dispositivi IoT introduce nuove vulnerabilità, richiedendo l'adozione di misure di sicurezza avanzate e il rispetto delle normative sulla privacy, il che comporta costi aggiuntivi.

Per la gestione e l'analisi dei dati generati dai dispositivi connessi sono necessarie infrastrutture avanzate per evitare di essere sommersi da dati inutilizzati e sfruttare appieno il potenziale strategico delle informazioni. Inoltre bisogna garantire la compatibilità tra dispositivi di diversi produttori è una sfida significativa, che necessita di un'attenta pianificazione tecnologica per assicurare che i vari sistemi possano comunicare efficacemente tra loro.

L'adozione dell'IoT richiede un ripensamento strategico dei modelli di business, con la possibilità di sviluppare nuovi servizi basati sui dati o trasformare i prodotti in "prodotti intelligenti". L'IoT può contribuire a migliorare la sostenibilità e l'efficienza energetica attraverso una gestione più intelligente delle risorse, ma ciò richiede un approccio olistico alla gestione energetica basato sui dati raccolti.

3.16 Il ruolo fondamentale delle crisi

Leggendo libro *“La scelta di Enea”* di Luigi Maria Epicoco¹⁷ sono stato sedotto da questa citazione tratta da *“Del buon uso delle crisi”*¹⁸ di Christiane Singer.

“Nel corso del cammino della mia vita ho raggiunto la certezza che le crisi avvengono per evitarci il peggio. Come esprimere che cos'è il peggio? Il peggio è aver attraversato la vita senza naufragi, è essere rimasti sempre alla superficie delle cose, aver danzato al ballo delle ombre, persi nell'inconsistenza, aver galleggiato nelle paludi del “si dice”, delle apparenze, dei luoghi comuni, è non essere mai andati a fondo in una dimensione altra e profonda di sé e delle relazioni.

¹⁷ Luigi Maria Epicoco, *La scelta di Enea*, Rizzoli Editore, Segrate (MI), 2022.

¹⁸ Christiane Singer, *Del buon uso delle crisi*, Servitium Editore, Milano, 2011.