

L'importanza della Leadership: seconda parte

di [Luciano Cipolletti](#)

Publicato il 2 Luglio 2019

L'importanza della Leadership: senza leadership, ovvero senza una direzione nel cambiamento nel lungo termine, non c'è futuro per l'impresa. In questo intervento vediamo come la leadership serve a strutturare i cambiamenti necessari alla sopravvivenza dell'impresa

Nell'[articolo precedente](#) abbiamo esaminato le sostanziali differenze che ci sono tra le **attività di management**, ossia di gestione/controllo degli aspetti qualitativi ed economico-finanziari, e le **prerogative di leadership**, ossia le condizioni necessarie per il *cambiamento*.

Come esempio abbiamo anche visto di come le modifiche ad organigramma e mansionari possano portare sì ad una riorganizzazione d'impresa e quindi ad una modifica strutturale, ma non ad una **modifica di pensiero**.

I cambiamenti che durino nel tempo hanno difatti il loro punto di partenza su un **coinvolgimento emotivo verso i collaboratori**, piuttosto che su revisioni, chiamiamole, *documentali o formali*.



Orientamento strategico vs Pianificazione

Anche *l'orientamento strategico* è differente dalla *pianificazione* e dai *processi di budgeting*.

Kotter ci fa notare che:

"[...] la pianificazione è un processo di management, di natura deduttiva e finalizzato a produrre risultati positivi, non un cambiamento. La definizione della direzione strategica è un processo più induttivo che non produce piani ma genera una visione e alcune strategie. La visione e le strategie descrivono un business, una tecnologia o una cultura aziendale in termini di ciò che dovrebbe diventare nel lungo termine e delineano un processo fattibile per arrivare a realizzare questo modello ideale."

Perché il cambiamento

A questo punto è necessario fare una adeguata precisazione: perché parliamo di **cambiamento**, tutto sommato è così necessario affrontare le tematiche d'impresa in modo così radicale? Risponderemo in modo pragmatico più che concettuale.

In quanto consulenti di direzione abbiamo la possibilità, nonché l'onore, di visitare le più svariate realtà imprenditoriali: ogni azienda ha una sua specifica peculiarità e nessuna di essa è uguale ad un'altra, seppure accomunati dall'appartenenza ad uno stesso settore, se non addirittura ad una stessa nicchia di mercato.

Ciascuna impresa è oggettivamente diversa da un'altra, tuttavia c'è una cosa che accomuna tutte: la **necessità di un cambiamento o di una innovazione**.

Le aziende ne avvertono la necessità poiché hanno la consapevolezza che è grazie ad esse per cui è possibile avere ragionevoli *certezze di vita futura*, ma su **quali cambiamenti** ritengono sia necessario operare?

L'importanza della Leadership, ovvero del cambiamento nel medio/lungo periodo

Molto dipende dalla complessità dell'impresa e dalla tipologia di business, se B2B, B2C, B2R, misto... e così via. Tuttavia, dovendo fare una casistica, innovazioni e necessità di cambiamento sono molto sentiti in ambito **informatico, comunicativo ed organizzativo/di controllo**, a volte anche nell'ambito

commerciale, ma molto **raramente nel modello di business utilizzato o nei prodotti/servizi erogati.**

Quindi è chiaro che la visione è molto limitata alle necessità impellenti e **poco proiettata verso il futuro**. Difatti si riscontra di gran lunga più importante il *riorganizzare* (attività legate alla capacità di management) piuttosto che il *cambiare* (attività legate alla capacità di leadership).

Potremmo concludere dicendo che **le attività di breve periodo sono quelle maggiormente percepite come importanti**, ecco perché il *concetto di leader*, fondamentale nel medio/lungo periodo, è spesso vacante nel contesto dell'impresa e ancora più spesso confuso con *stili di comando*.

La percezione dell'investimento principalmente come costo

Oltre a ciò sembra prevalere un assunto fuorviante, e cioè che investire "costi". Quando un **investimento viene percepito come costo**, l'azienda non ha futuro, anzi, questo assunto rappresenta di per sé *l'inizio della fine*.

Il termine "investire" sta difatti a significare **impiegare dei capitali in beni durevoli**, in altre parole significa spendere cifre che daranno *ritorni futuri*.

Ad esempio investire in ricerca e sviluppo, magari attraverso lo studio di prodotti o materiali innovativi, significa investire sul business futuro; incaricare del personale a controllare sprechi o scarti produttivi significa incrementare i costi, dato che tale attività può essere monitorata con svariate modalità.

Invece, a volte, nella mente dell'imprenditore i due esempi assumono significati contrari.

Senza leadership non c'è futuro per l'impresa

Ora, per concludere, facciamo per un attimo mente locale su quante aziende erano in vita quaranta anni fa. Quante di esse esistono ancora oggi? Sono davvero pochissime.

E così, mentre le speranze di vita in questo lasso di tempo sono aumentate di oltre dieci anni, la vita delle imprese è passata dai 40 agli attuali 20 anni circa, e sta diminuendo in modo sensibile, a giudicare dal trend degli ultimi anni.

Dal momento in cui è evidente che allo stato attuale sono intervenute nuove e più complesse variabili nella gestione, ci si rende conto che oggi, molto più che ieri, è fondamentale la *capacità del leader* in quanto *driver* per il cambiamento.

In altre parole *senza leadership non c'è futuro per l'impresa*.

Nella terza parte dell'articolo descriveremo le caratteristiche dei leader, mentre nella quarta parte parleremo degli otto errori da non commettere nell'implementazione del cambiamento.

A cura di *Luciano Cipolletti*, consulente aziendale, autore dei seguenti applicativi **software** disponibili su Commercialista Telematico:

- **Simulation**, tool per la ristrutturazione economica delle aziende in crisi. Il programma è completamente automatizzato;
- **Master**, programma per la gestione completa del portafoglio prodotti: politiche di prezzo e analisi dei cicli di vita;
- **Mark-up**, determina il fattore di ricarico (o meglio un "range") al costo primo, per una corretta politica di prezzo.

2 Luglio 2019

Luciano Cipolletti