

Odm Consulting, investire sull'organizzazione Come motore di crescita dell'azienda

Equilibrare le strategie di business e l'assetto organizzativo per favorire la produttività. Per essere interiorizzati, i cambiamenti devono essere coerenti con l'identità aziendale

di Alessandro Gastaldi

Nei momenti di crisi, molto spesso, ci si ritrova a parlare dei problemi dell'economia italiana. Oltre al cospicuo debito pubblico e agli stipendi fermi da decenni, una delle grandi fragilità è quella relativa alla produttività. **Odm Consulting**, la società di consulenza HR di **Gi Group Holding**, individua la mancanza di organizzazione all'interno di molte aziende italiane come uno dei motivi principali di questo fenomeno. Secondo un recente studio di Eurostat (il portale di statistica dell'Unione europea), negli ultimi 20 anni, l'Italia ha registrato una decrescita annua dello 0,3% in riferimento alla produttività per ora lavorata, contro una crescita media dello 0,3% per il resto dei Paesi dell'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (Ocse). "Le Piccole e medie imprese italiane (PMI), grazie alla qualità dei loro processi e dei loro prodotti, riescono spesso a crescere in modo importante. Passando, per esempio, da 100 a 300 persone, molte aziende continuano a fare riferimento ai modelli che hanno condotto in quella situazione, fino a riscontrare difficoltà nel governare le nuove dimensioni", spiega Giorgio Dondena, Senior Consultant Area Organization Development di **Odm Consulting**.

Senza un adeguato sistema organizzativo orizzontale, infatti, non è possibile tenere sotto controllo l'andamento di tutti i processi. "Introdurre un nuovo prodotto, ampliare le aree di produzione, creare un nuovo team: tutte queste operazioni richiedono coerenza tra la strategia aziendale e la sua organizzazione. Non è sufficiente l'efficacia con la quale si riesce a raggiungere un obiettivo, ma è necessaria anche l'efficienza per farlo con meno risorse

possibili", afferma Dondena. Le aziende hanno bisogno, quindi, di formalizzare un disegno chiaro e strutturato di tutti i processi, per poter intervenire con il giusto grado di precisione. Ciò nonostante, secondo l'esperto, molte aziende non sono sempre consapevoli di questa necessità: "La cosa più complessa è superare il 'punto zero', ovvero quello della presa di coscienza e questo accade quando l'azienda percepisce una sensazione di 'disagio', sia in momenti di crescita, che in momenti di crisi".

Basare gli interventi sul Dna aziendale

Questa sensazione di disagio, secondo Dondena, è figlia di un disallineamento tra la direzione strategica e l'assetto organizzativo: "A differenza di quello che si potrebbe pensare, le aziende si rivolgono a noi nei momenti positivi, di crescita, perché riconoscono di essere inefficienti. A quel punto, però, sta a noi disegnare soluzioni ad hoc sulla base di quella che è l'identità dell'impresa". Il Manifatturiero italiano, infatti, non è caratterizzato da start up standardizzate ma, piuttosto, da aziende con un Dna e una tradizione consolidata che rendono difficile operare grossi cambiamenti organizzativi. Secondo l'esperto, è fondamentale conoscere approfonditamente il sistema valoriale per non introdurre elementi di shock che causino rigetto, sia verso la proprietà e il management che, con il loro modello, hanno portato l'impresa a crescere, sia verso la popolazione aziendale. "L'organizzazione aziendale non è una scienza certa, la variabile umana rende questa disciplina poco rigorosa e replicabile, anche se avere un'ampia conoscenza delle varie



Giorgio Dondena,
Senior Consultant Area Organization
Development di **Odm Consulting**

casistiche ci permette di formulare gli interventi con maggior precisione" spiega Dondena.

È con l'obiettivo di ampliare la propria esperienza sul suo settore target che **Odm Consulting** ha deciso di partecipare, in qualità di sponsor per le tappe di Bologna (10 febbraio) e Brescia (7 luglio), all'edizione 2023 di **Fabbrica Futuro**, il progetto multicanale promosso dalla casa editrice ESTE che, da più di 10 anni, osserva e racconta le dinamiche principali del Manifatturiero tramite la voce dei suoi protagonisti. L'obiettivo del roadshow è quello di favorire il dialogo tra le varie realtà del territorio, ampliando il dibattito sui macrotemi del settore. Secondo Dondena, infatti, le competenze che **Odm Consulting** può mettere a disposizione non sempre risiedono in azienda perché, di fatto, non richiedono di essere utilizzate quotidianamente, ed entrando in contatto con le realtà del territorio, è possibile veicolare concetti e strategie utili a implementare nuovi modelli organizzativi.