

Gestire la transizione aziendale verso un business model smart: logiche organizzative e strumenti

di Cristina Aprile (*) e Roberto Aprile (**)

I rallentamenti dovuti alla pandemia hanno creato delle barriere alla tradizionale gestione fisica degli input e degli output, alcuni dei quali tuttora perduranti. Le aziende che meglio hanno retto al contraccolpo generatosi sono state quelle che già disponevano di un modello di business smart, così come quelle che con maggiore rapidità hanno saputo aggiornare il proprio modello di business, modificando il canale distributivo, ridisegnando la logistica, valorizzando le risorse interne ed esterne, reinventando le procedure lavorative in una logica altamente digitalizzata, anche definita smart, intervenendo su ogni singola funzione aziendale.

Testata alla prova dei fatti non solo la validità di un modello organizzativo smart, ma anche la sua essenzialità in contesti economici fortemente altalenanti, attraverso il presente contributo si intende condividere alcune riflessioni su come pervenire alla sua applicazione, aggiornando l'organizzazione e la gestione aziendale per restare al passo con l'evoluzione globale dell'economia.

Premessa

Come indicato nel documento realizzato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali, "un'economia intelligente è un'economia composta da persone che pensano e lavorano in maniera intelligente, generando nuove idee e cercando di ottenere di più con minor sforzo nel panorama economico. [...] L'innovazione dei processi e dei sistemi produttivi, quindi, è un pilastro fondamentale dell'economia intelligente. Si tratta di produrre beni e servizi, vecchi e nuovi, in modo da affrontare le nuove esigenze del mercato a prezzi competitivi, oltre che di vendere in nuovi mercati fisicamente lontani e creare e mantenere posti di lavoro ad alto valore aggiunto. Questo il contesto a cui tendere. Il documento prosegue specificando che "per *Smart Economy* si intende l'insieme delle attività imprenditoriali che sfruttano strumenti quali *internet* e reti telematiche per lo svolgimento e sviluppo della propria attività, per la promozione e per il commercio di beni e servizi (il c.d. '*e-business*'). A questo tipo di attività è legato spesso un

aumento della produttività, un innalzamento della qualità e della flessibilità dei servizi forniti, grazie all'utilizzo di tecnologie della comunicazione e dell'informazione (ICT), così come la nascita di nuovi prodotti, di nuovi servizi e di nuovi modelli di imprenditorialità. La *Smart Economy* comporta anche un'interconnessione locale e globale fra le imprese, che assumono grazie all'utilizzo delle ICT, una dimensione internazionale che garantisce flussi di beni, servizi e conoscenze".

Nulla di più attuale. L'ultimo biennio ha infatti rappresentato un periodo che ha segnato una discontinuità con il passato. La situazione è tuttora in corso di evoluzione, ma si possono già individuare nuovi *trend* economici, tecnici e culturali in logica *smart*, il cui impatto non può che generare una forte necessità di adeguamento da parte del mondo aziendale.

Nuovi *trend*, accelerati dagli eventi, che assumono vieppiù contorni più definiti, generando

Note:

(*) Dottore Commercialista e Revisore Legale in Ravenna

(**) Ricercatore Università di Bergamo, Revisore Legale

impatti diversi sia in relazione alle caratteristiche dell'azienda interessata, sia con riguardo alle specifiche funzioni aziendali coinvolte.

A seguire si propongono primi ragionamenti in merito ai principali risvolti organizzativi e gestionali derivanti dall'applicazione di un metodo di *business smart*, seguendo una logica piramidale, che parte dalle necessità di aggiornamento della struttura di *governance*, per la successiva trasmissione alle singole funzioni aziendali anche per il tramite dell'azione condotta dagli organi strategici di *staff*.

Gli impatti sulla governance aziendale

Come necessario in occasione di processi di cambiamento rilevanti, anche l'evoluzione verso una logica *smart* richiede il coinvolgimento degli organi di *governance* aziendali. Questi organi risultano essere particolarmente strutturati e formalizzati nelle aziende di grandi dimensioni - in particolare nelle aziende quotate e nelle multinazionali - ma stanno trovando progressiva diffusione, presso le aziende di medie dimensioni, anche come processo di trasposizione delle *best practices*.

La *digital transformation* che conduce l'azienda a processi organizzativi *smart* non consiste infatti nel solo utilizzo di strumenti digitali funzionali a semplificare l'attività d'impresa; consiste nel cambiare le modalità con le quali viene svolta l'attività di *business*, modificare le interrelazioni interne ed esterne, nonché le modalità di svolgimento di alcuni processi. Al fine di garantire una corretta transizione aziendale verso il nuovo modello di *business* è opportuno che venga designato uno specifico organo della *governance*, in rappresentanza della proprietà, dotato di opportuna autorevolezza e idoneo ad indirizzare il processo evolutivo definendo modalità e tempistiche, monitorandone lo sviluppo, fino a garantire il raggiungimento degli obiettivi intermedi (*milestones*) e finali.

Con questa finalità può essere prevista l'istituzione di specifici Comitati a ciò preposti, all'interno del Consiglio di amministrazione, con la concomitante presenza, ove possibile, di consiglieri esecutivi e di consiglieri indipendenti, portatori di specifiche competenze e idonea neutralità di giudizio.

La digital transformation consiste nel cambiare le modalità con le quali viene svolta l'attività di business, modificare le interrelazioni interne ed esterne, nonché le modalità di svolgimento di alcuni processi.

Qualora la *governance* aziendale fosse più agile, come tipicamente avviene nelle realtà di medie dimensioni, può invece essere opportuno agire in due direzioni: da un lato formalizzando l'intenzione di intervenire sull'evoluzione del modello di *business* già in sede assembleare e dall'altro, appro-

vando in sede di Consiglio di amministrazione, il piano di sviluppo dettagliato, consentendo così alla proprietà di mantenere, almeno indirettamente, un ruolo di garanzia e di guida durante l'intero percorso caratterizzato da inevitabili aggiustamenti *in itinere*.

Può essere altresì opportuno formalizzare la presenza di specifiche figure apicali e di *staff*, definibili *gatekeepers*, ossia soggetti specificamente preposti a garantire che il percorso definito dai vertici aziendali trovi idonea applicazione lungo tutto il livello gerarchico.

La rivisitazione della struttura organizzativa comporterà contestualmente la necessità di mappare i rischi aziendali connessi a tale processo evolutivo. Se le aziende più strutturate dispongono già generalmente di appositi organi funzionali a identificare e formalizzare le politiche di rischio, le aziende di medie dimensioni sono invece tendenzialmente meno preparate e non dispongono di idonei strumenti ad essi dedicati. Un cambiamento così significativo come la transizione verso un modello *smart* richiede invece una puntuale e costante ponderazione delle nuove logiche di rischio, non ultimo quello relativo alla riservatezza delle informazioni, sempre più sottoposto ad aleatorietà in relazione alle strategie di raccolta e gestione dei dati aziendali avvalendosi di tecnologie *cloud* e di modalità di lavoro a distanza.

Pianificazione strategica

In una logica aziendale orientata alla transizione verso il modello *smart*, il dipartimento di pianificazione e controllo assume un ruolo fondamentale in quanto una transizione di tale portata richiede la definizione *ex-ante* delle migliori soluzioni, ipotizzando scenari alternativi funzionali alla gestione consapevole del nuovo percorso, anche laddove l'azienda si trovi, in corso d'opera, nell'esigenza di rettificare le proprie decisioni.

A tal fine può trovare idonea applicazione l'analisi SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities and threats*), sia in logica statica, concentrandosi sullo stato dell'arte, sia in logica dinamica, prevedendo diversi scenari futuri alternativi.

A seguire, l'azienda è chiamata a gestire la traduzione in termini gestionali ed economici delle variazioni organizzative e gestionali connesse al nuovo modello organizzativo *smart*. In quest'ottica può risultare opportuno l'impiego di analisi di sensitività - volte ad individuare l'impatto sul reddito delle diverse variabili aziendali - di analisi *make or buy* - per individuare idonei scenari di convenienza a seconda delle scelte di esternalizzazione o di internalizzazione di determinate attività - di *break-even analysis* - per definire la nuova struttura aziendale in termini di costi fissi e costi variabili, individuare i nuovi punti di pareggio attesi, nonché l'entità dei ricavi necessari a conseguire gli utili attesi.

Predisporre le diverse funzioni aziendali al cambiamento

Di seguito si propongono alcuni spunti di riflessione in merito all'introduzione di un *business model smart*, ripercorrendo i passaggi che può essere opportuno compiere all'interno delle singole funzioni aziendali.

Servizi informatici

Va premesso che, nell'ambito di tale percorso, i servizi informatici rivestono un ruolo trainante, non solo per la competenza in tema di novità informatiche, ma anche e soprattutto per la loro trasversalità. I nuovi strumenti informatici ERP permeano l'intera struttura organizzativa, collegando ogni singola funzione. Questi aspetti rafforzano l'idea di prevedere la presenza di *gatekeepers* (1) e in particolare di almeno un rappresentante per ciascuno dei ruoli aziendali coinvolti dal processo *smart* che funga da elemento di raccordo con le specificità della funzione aziendale rappresentata.

Ricerca e sviluppo

Volendo osservare le singole funzioni aziendali, si immagini di entrare in un'impresa di produzione caratterizzata da un forte orientamento all'attività di ricerca e sviluppo e si

Per una efficiente transizione aziendale verso il nuovo modello di business è opportuno designare uno specifico organo della governance, dotato di autorevolezza, idoneo ad indirizzare il processo evolutivo definendo modalità e tempistiche.

osservi la pervasività della logica *smart*. Le ambizioni dei nuovi fondi comunitari orientati a favorire processi innovativi, altamente tecnologici, ben si sposano con le politiche di ricerca e sviluppo previste dalle imprese. D'altro canto, in questo periodo caratterizzato da una forte necessità di innovazione di prodotto e di processo per distin-

guersi su un mercato altamente competitivo, la ricerca e lo sviluppo rappresentano il *trait d'union* tra la strategia e l'applicazione e nel contempo tra il presente ed il futuro. Poiché la ricerca costa e non fornisce certezze di ritorno economico e finanziario, diviene estremamente importante procedere ad attenta selezione di progetti di R&S, valutare quali di quelli in corso mantenere e quali sospendere, alla luce dei cambiamenti attesi, valutare se mantenerne la realizzazione internamente o procedere ad esternalizzarne l'esecuzione, monitorare la puntualità ed il grado di raggiungimento degli obiettivi attraverso l'impostazione di un corretto monitoraggio dello stato di avanzamento volto a conseguire i risultati prefissati entro i termini attesi, avvalendosi di idonei strumenti informatici puntualmente alimentati.

Acquisti

Un'altra funzione chiave investita dalla logica *smart* è quella degli acquisti. Occorre premettere che in questo nuovo millennio la gestione degli approvvigionamenti ha subito un contraccolpo quasi senza precedenti. Nell'ultimo anno in particolare si è assistito, nell'ordine, ad un'impossibilità di avere accesso ad alcune materie prime a seguito del blocco subito dal mercato di approvvigionamento principale (a partire da quello da cui ha avuto origine la pandemia), ad un successivo rallentamento nelle consegne, ed infine all'improvviso e significativo aumento dei prezzi. Il tutto ha messo in luce la grande vulnerabilità delle aziende e ha fatto emergere la rilevanza del rischio derivante da una sostanziale dipendenza da singole

Nota:

(1) R. Aprile, "Implementazione dei sistemi ERP: errori e soluzioni sulla base dell'Organizational Learning", in *Controllo di gestione*, n. 2/2021.

nazioni. Questi aspetti hanno condotto, anche a livello governativo, a favorire attività di *reshoring*, ossia di riavvicinamento della produzione dopo un periodo ampio di esternalizzazione, in particolare nei Paesi asiatici, ma hanno anche evidenziato come l'area degli approvvigionamenti sia un'area soggetta a molteplici rischi da monitorare con grande attenzione.

Quali sono state quindi le maggiori conseguenze e quali sono le direttrici verso cui appare opportuno indirizzarsi? Si è visto in primo luogo come gli ultimi eventi - in particolare in alcuni settori - abbiano fatto crollare, o almeno fortemente vacillare, il mito dell'approccio *just in time*, a favore della conservazione di scorte quantitativamente e qualitativamente più consistenti, idonee a garantire periodi di produzione adeguatamente ampi, con riflessi sui costi di struttura, fino a tornare a pensare all'ampliamento delle strutture di stoccaggio in prossimità dell'apparato produttivo anziché all'estero. Gli eventi hanno messo in luce la necessità per le aziende di dotarsi di strumenti automatizzati per la gestione delle scorte, che consentano di individuare con immediatezza le risorse e le merci più utilizzate, così come componenti rilevanti che si avvicinano ad esaurimento, quelle i cui approvvigionamenti richiedono tempi più lunghi ed anche quelle per cui normalmente l'azienda si affida ad un unico fornitore oppure a più fornitori, localizzati in aree geografiche tra loro contigue e soggette ad eventi avversi come quello della pandemia, o problematiche geopolitiche, oppure ancora non pienamente affidabili, patrimonialmente e finanziariamente non stabili, oppure non in grado di garantire definiti *standard* qualitativi o di rispetto delle condizioni contrattuali pattuite. Per alcuni settori la diversificazione delle fonti di approvvigionamento è tornata ad essere necessaria, in ragione di analisi geopolitiche e non solo economiche, in termini esclusivamente di prezzi di acquisto. Alla luce di quanto premesso, le nuove logiche di approvvigionamento possono quindi richiedere l'effettuazione di opportune analisi economiche, quali ad esempio la determinazione del lotto economico di acquisto, inteso come il quantitativo di materiale da ordinare che garantisca la minimizzazione dei costi di approvvigionamento e

L'evoluzione 4.0 comporta una consistente trasformazione della struttura dei costi, richiede ampi investimenti di capitale ed è destinata a generare impatti rilevanti sulle marginalità attese.

di gestione alla luce delle nuove politiche strategiche aziendali.

Presso le aziende che già disponessero di sistemi informatizzati strutturati per acquisire i dati afferenti gli approvvigionamenti a 360 gradi, dall'ordinativo, all'immissione in produzione, occorrerà dedicare tempi e risorse congrui

per un upgrade delle informazioni necessarie, per un loro aggiornamento in relazione ai nuovi obiettivi da perseguire, per una diffusione delle nuove logiche di utilizzo e leggibilità lungo l'intera catena funzionale che fa uso dello strumento: non è infatti da escludere che sistemi gestionali potenzialmente utilissimi, forniscano informazioni distorte per carenze procedurali, o per mancanza di adeguati aggiornamenti e controlli, non ultimo i riscontri di quadratura tra giacenze effettive e giacenze rilevabili in relazione alle movimentazioni informatiche.

Logistica

La gestione degli approvvigionamenti, così come la vendita dei prodotti finiti, richiamano la necessità di analizzare un'altra funzione chiave rappresentata dalla logistica. Tale funzione non è sempre espressamente rappresentata negli organigrammi, quantomeno nelle imprese di medie dimensioni.

Il suo sviluppo può quindi essere considerato relativamente recente, soprattutto se comparato ad altre funzioni aziendali. In alcune realtà rappresenta una funzione che determina il successo aziendale e, per una corretta gestione, può essere utile distinguerla in logistica in entrata e logistica in uscita definendo per ognuna di esse i punti di forza e di debolezza tecnici, procedurali ed informatici, in quanto ciascuna fase comporta specifiche peculiarità gestionali e presuppone specifiche attenzioni in relazione alle aree geografiche di riferimento. In una logica *smart*, riesaminare la logistica appare dunque fondamentale, partendo dall'attribuirle un significato molto più ampio rispetto alla semplice gestione del magazzino. È opportuno valutare in primo luogo se gestire tale area attraverso una piena integrazione aziendale, oppure procedendo a parziale esternalizzazione della stessa. In questo caso, risulta di estremo ausilio un'analisi costi-benefici di medio-lungo periodo, comparando scenari tra loro differenti.

Anche per tale attività sarà da valutare se il sistema informatico integrato ERP presente in azienda sia in grado o meno di garantire l'efficienza e l'efficacia di tale funzione, fornendo le informazioni necessarie (su tutte, costi, tempi, affidabilità), per gestire le diverse casistiche che si presentano nel corso dell'attività aziendale. Il risvolto è anche giuridico, in quanto occorrerà, soprattutto in caso di esternalizzazione, formalizzare idonei accordi contrattuali funzionali a garantire l'azienda del rispetto delle previsioni pattuite.

Le risorse umane sono state le prime ad essere coinvolte nel processo evolutivo smart resosi necessario a seguito degli eventi pandemici.

strumentazione *smart* ed individuare insieme alle altre funzioni aziendali, quegli impianti e macchinari che può risultare opportuno sostituire nell'ottica di traghettare l'azienda verso il nuovo *business model*. Il tutto avvalendosi di idonee analisi costi-benefici, in termini sia economici che finanziari.

Risorse umane

Le risorse umane, dal canto loro, sono state le prime ad essere coinvolte nel processo evolutivo *smart* resosi necessario a seguito degli eventi pandemici. I vincoli normativi a tutela della salute hanno infatti in gran parte impedito il lavoro in presenza presso l'azienda e favorito il lavoro a distanza (*remote working*, come definito in Gran Bretagna, o *smart working*, come definito in Italia). Questo aspetto, non pianificato alle origini, ha colto di sorpresa le aziende. Ora che vi è più consapevolezza e stabilità, sebbene non vi sia ancora certezza giuridica su come tale modalità verrà mantenuta nel tempo, le aziende stanno procedendo a strutturare in modo adeguato le due distinte forme di lavoro, in alcuni casi rendendole interconnesse al fine di massimizzare la resa e ridurre l'onerosità per l'azienda e per i lavoratori. Questa evoluzione ha portato ad una maggiore responsabilizzazione di un'ampia platea del personale che ha visto trasformarsi la percezione del lavoro, da prestazione di mezzi (ossia il tempo dedicato), a prestazione di risultati (ovvero il conseguimento degli obiettivi richiesti). Diventa quindi estremamente importante verificare che gli obiettivi attesi dai lavoratori siano chiari sia ai responsabili che ai lavoratori e che gli stessi siano ben proporzionati rispetto ai tempi necessari per il loro conseguimento. Si sta quindi, per certi versi, tornando ad una forma di taylorismo-fordismo (estensibile anche ad aree diverse dalla produzione) in cui occorre un adeguato studio delle attività da compiere e degli obiettivi da conseguire, con particolare riferimento all'analisi "tempi-metodi". Importante sarà anche la verifica del grado di soddisfazione del "cliente finale" per garantire che l'operato dei dipendenti in *smart working* non generi impatti negativi sui processi aziendali attivando sistemi di verifica del mantenimento del grado di soddisfazione sia dei destinatari esterni dell'operato,

Produzione

Passando all'area produzione non può essere trascurata la rilevanza dell'impatto generato dagli effetti di quella che viene chiamata "industria 4.0", ossia un'industria che si avvale di strumentazioni sempre più connesse ed informatizzate, fino a giungere all'impiego, in alcuni specifici ambiti, dell'intelligenza artificiale. Anche in questo caso il passaggio è epocale per tutti i risvolti che può generare in azienda, non ultimo in termini di riorganizzazione delle strutture e del personale, e richiede un'adeguata gestione, affinché la transizione sia preparata in modo idoneo e coordinato. Il legame organizzativo, procedurale ed informatico tra produzione, ricerca e sviluppo, acquisti amministrazione e gestione del personale, appare quindi necessario. L'evoluzione 4.0 comporta infatti, a livello economico una consistente trasformazione della struttura dei costi, richiede ampi investimenti di capitale (alcuni finanziabili anche con risorse pubbliche) ed è destinata a generare impatti rilevanti sulle marginalità attese.

Manutenzioni

Strettamente connessa a tali logiche evolutive, è anche la gestione delle manutenzioni. Questa area, sia essa ordinaria o straordinaria, sta assumendo contorni sempre più programmati e pianificati. Evolvere verso un modello *smart*, significa dotare anche gli impianti ed i macchinari di sistemi di diagnosi capaci di dialogare con i responsabili della manutenzione, in modo da prevenire i guasti, anziché doverli riparare. Essere responsabili delle manutenzioni vuol quindi dire capire come integrare i macchinari esistenti con la possibile

che dei destinatari interni e quindi degli stessi colleghi. Non andrà contemporaneamente dimenticato che l'attività *smart* ha comportato confini dell'orario di lavoro più labili, con ciò rendendo necessario prevedere idonei strumenti contrattuali volti a garantire il rispetto dei diritti dei lavoratori. Le tematiche da affrontare con riferimento alle risorse umane sono quindi molteplici: gestione degli spazi e dell'idonea attrezzatura di cui il lavoratore deve essere dotato da parte dell'azienda (ad oggi molte aziende non hanno ancora dotato i dipendenti di mezzi aziendali), gestione di accesso alle informazioni ed alla documentazione (gestione in *cloud*, utilizzo dell'*e-mail*, utilizzo del telefono), archiviazione della documentazione ed idoneo *back-up*, sistemi di prevenzione intrusione ed antivirus, solo per citare alcuni aspetti.

Non vanno però dimenticati i profili motivazionali e la crescita per affiancamento ed interazione, che devono essere considerati affinché il telelavoro possa trasformarsi in una preziosa risorsa, capace di risparmiare tempo e contenere, in molteplici circostanze, anche l'impatto ambientale. Ne discende che una sua corretta gestione deve essere articolata in più fasi:

- analisi delle risorse necessarie al suo corretto svolgimento;
- analisi della gestione informatica e documentale volta a garantire la riservatezza ed al contempo la fruibilità delle informazioni anche in azienda;
- analisi del grado di soddisfazione del lavoratore e dei destinatari della sua attività;
- gestione dell'idonea turnazione volta a garantire un adeguato livello di motivazione, di interscambio e di collaborazione.

Così strutturato, il telelavoro può garantire un risparmio di costi sia per l'azienda, che può dotarsi di spazi meno ampi, ma anche per il lavoratore che potrà ridurre i propri spostamenti.

Amministrazione

La rilevante mole di investimenti aziendali idonea a supportare il processo di transizione verso un modello *smart* ha messo in luce la crucialità del ricorso alla finanza agevolata volta a supportare economicamente e finanziariamente questo percorso.

Questa attività, che può essere effettuata internamente o con l'ausilio di consulenti specializzati, richiede che l'amministrazione

strutturi e gestisca correttamente i flussi documentali e finanziari strettamente necessari al conseguimento degli aiuti avvalendosi di ogni funzionalità informatica che consenta di gestire correttamente sin dall'origine i singoli documenti afferenti al progetto, dall'ordinativo, al pagamento. Ma l'attività *smart* dell'Ufficio amministrativo è stata messa a decisa prova con gli eventi pandemici. La tempestività non immaginabile dell'introduzione della fatturazione elettronica ha consentito l'ordinaria prosecuzione delle attività di registrazione contabile anche laddove i dipendenti preposti si fossero trovati nella necessità di lavorare non presso la sede aziendale. Ma la funzione trainante dell'Ufficio amministrativo verso una logica *smart* non va ricercata solo nell'azione di registrazione dei documenti amministrativi. Il suo ruolo chiave va ricercato nella centralità della funzione in termini di raccolta ed elaborazione di dati provenienti dalle diverse aree aziendali: come punto centrale dell'azienda, l'Ufficio amministrativo può infatti fortemente contribuire ad individuare eventuali inefficienze gestionali e procedurali, a monte ed a valle del proprio Ufficio, che si ripercuotono su valorizzazioni errate, incassi e pagamenti inadeguati o fuori dalle tempistiche pianificate, documentazione impropria o imprecisa. Tutti elementi che, se opportunamente rilevati, consentono di portare efficienza in logica *smart* lungo l'intera catena organizzativa.

Area commerciale e marketing

Il percorso immaginato all'interno dell'azienda si può concludere analizzando l'area commerciale e *marketing*. L'*e-commerce*, che ha oltre 20 anni, ha trovato ora pieno compimento e definitiva consacrazione, non solo grazie agli effetti degli eventi che hanno costretto una moltitudine di persone a dirottare i propri acquisti attraverso piattaforme informatiche, ma anche grazie alla progressiva diffusione di mezzi informatici nelle mani degli acquirenti, di idonei strumenti di pagamento elettronici, nonché di anelli di distribuzione a loro volta fortemente orientati in una logica 4.0. Ma non si tratta solo di *e-commerce*. Le aziende hanno visto sviluppare il dialogo con clienti consolidati e potenziali attraverso l'utilizzo dei social, dei siti *internet*, della digitalizzazione nel suo complesso, strumenti tutti che hanno pienamente affiancato i precedenti mezzi di

comunicazione (televisione, radio, stampa, solo per citare i principali). Ne è derivata un'estensione dell'area del *business* che ha perso la definizione locale, per assumerne una più ampia, fino a diventare, con le opportune attività, globale. Non si tratta solo di un percorso informatico. Raggiungere il cliente globale non vuol dire raggiungere il medesimo cliente che può trovarsi in un diverso luogo geografico; vuol dire conoscere la cultura, le abitudini, le aspettative del cliente che si intende raggiungere. Commercialmente parlando, il percorso verso una logica *smart* richiede quindi non solo la disponibilità di idonei strumenti informatici per raggiungere il cliente, ma vuol dire avviare un dialogo con culture diverse ed in lingue diverse, offrendo la massima fruibilità a destinatari prima non raggiunti che possono richiedere modalità di interrelazione differenziate. È un processo che comporta la revisione dei canali distributivi, della rete di agenti, delle modalità di svolgimento della pubblicità e contestualmente opportune analisi preventive. Con questo obiettivo il modello di Fischbein potrà essere di aiuto nell'individuare punti di forza e di debolezza dei propri prodotti e servizi, comparati con quelli dei *competitor*.

Conclusioni

Dall'analisi proposta emerge come il fenomeno di transizione verso un nuovo *business model* presenti caratteristiche di pervasività importanti, ma molto differenziate area per area di lavoro. Il processo innovativo industriale in logica 4.0 non comporta solo il cambiamento di uno strumento di lavoro; genera un cambiamento dei flussi documentali, delle modalità di controllo, delle informazioni ottenibili che sono però da gestire in una nuova logica, nei tempi e con i metodi corretti. L'avvio di un processo organizzativo *smart* nell'area acquisti consente di pervenire ad un set di informazioni precedentemente non disponibili, ma sono informazioni che per essere concretamente funzionali devono essere precise e gestite con strumenti di pianificazione talvolta dimenticati, ma che ora tornano ad essere essenziali e come tali da introdurre con una logica informatizzata, sicuramente, ma dopo aver condotto i suoi utilizzatori a conoscerne obiettivi e funzionalità affinché possano effettivamente produrre i risultati attesi. L'introduzione di

una logica *smart* nell'area commerciale richiede dal suo canto conoscenza di logiche culturali geograficamente diverse, non solo implementazione e valorizzazione di logiche e strumenti informatici. Questo solo per riprendere alcuni esempi.

Spesso si assiste ad un percorso non preordinato verso un modello di *business smart*. In molte realtà la pandemia ha comportato una forte sollecitazione verso questo percorso. Nonostante la repentinità con cui tale esigenza si sia manifestata, non bisogna credere che il processo verso un modello *smart* sia automatico o debba travolgere l'azienda. In questo quadro saranno indispensabili idonei strumenti logici ed organizzativi, prima che informatici; strumenti di estrema importanza in un momento in cui il forte cambiamento attivato da una moltitudine di aziende porta a competere con prodotti e servizi innovativi di cui è opportuno misurare e valutare le caratteristiche, anche in logica comparata, senza limitarsi a ragionare sulla base di schemi mentali ed operativi che hanno contraddistinto il lavoro fino ad oggi.