



Libri

# Aziende, cambiare per crescere: sguardo rivolto anche alla Ia

Imprese e società nel saggio «Il processo strategico» di Donatella Depperu

di Patrizia Ginepri

**I**n un contesto che cambia rapidamente, generando incertezze e difficoltà di previsione, è molto importante, oltre ai contenuti, il modo in cui le strategie vengono studiate e messe in pratica. Il passo è veloce e gli scenari sono sempre più sfidanti per le aziende chiamate oggi a competere con modalità di sviluppo e di realizzazione di strategie maggiormente basate sui dati. E' un passaggio obbligato, vista l'evoluzione tecnologica in atto e in particolare il ruolo che sta assumendo l'intelligenza artificiale.

L'invito a ragionare su questo tema, fondamentale per il futuro delle aziende, arriva dal nuovo libro di Donatella Depperu, ordinario di Economia aziendale all'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano dal titolo «Il processo strategico. Dalla vision alla strategy execution» edito da Vita e Pensiero (pag.195, euro 25). L'autrice non ha dubbi: oggi occorre coniugare la conoscenza di ciò che la tecnologia può offrire con la capacità di avere uno sguardo

d'insieme dei fabbisogni aziendali proiettato al futuro. E' necessario un approccio integrato, senza compartimenti stagni, un'architettura in cui informazioni e dati siano condivisi.

A questo si aggiunge anche tutta la tematica legata all'ambiente, che spinge le aziende ad assumere decisioni diverse rispetto al passato e ad aprirsi a stakeholder e attori che in precedenza erano solo destinatari e non protagonisti di un processo che, per buona parte, è decisionale.

Ogni azienda, piccola o grande che sia, ha un proprio percorso strategico e, sulla base delle sue specificità, è possibile individuare i punti di forza e di debolezza.

Come spiega la Depperu, gli ostacoli al rinnovamento sono tipicamente interni all'azienda, a cominciare dall'inerzia e resistenza a modificare i comportamenti (incapacità e mancata volontà di percepire che esiste un fabbisogno di cambiamento), ma anche dagli ostacoli legati alle risorse e ancora, dal timore di vedere messo in discussione il potere, atteggiamento che

spesso si traduce in un deterrente motivazionale che rallenta e ostacola i progetti innovativi.

Per superare gli ostacoli motivazionali è importante la presenza di una leadership capace di far percepire i rischi associati all'inerzia e i benefici che il rinnovamento potrà portare. In questa fase è determinante l'aiuto di alleati, cioè delle persone che rappresentano dei punti di riferimento in azienda. Come attuare il progetto?

Secondo Domenico Bodega, professore ordinario di Organizzazione Aziendale e già preside della Facoltà di Economia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, la crescita della complessità dei modelli competitivi, l'evoluzione dei bisogni dei clienti, ma anche i cambiamenti nei mercati del lavoro e l'evoluzione progressiva della specificità dei meccanismi gestionali che si affacciano alla necessità di ottimizzare aspetti come il contenimento dei costi e la flessibilità interna, richiedono un'attenzione specifica allo sviluppo di competenze e del patrimonio sociale e culturale presente in

ogni realtà aziendale, oggi per domani.

In questo viaggio all'interno del processo strategico la Depperu fornisce un quadro completo della sua evoluzione e dei suoi snodi critici, avendo ben presente l'impatto sulle aziende dei trend in corso. Descrive i principali modelli e strumenti che possono essere utilizzati nelle varie fasi, per poi toccare il tema della strategy execution, spesso fonte di problemi. L'autrice evidenzia la necessità di avere un piano adeguatamente strutturato, sostenuto da nuove competenze da parte dei manager. La rapida diffusione dell'intelligenza artificiale generativa, ad esempio, richiede la capacità di integrare le tecnologie in modo originale, cercando di far sì che le nuove potenzialità di analisi dei dati, di integrazione di conoscenze, di rapidità di elaborazione di quantità di informazioni impensabili in passato, siano sempre orientate al bene dell'azienda e delle persone. In futuro, le decisioni dei manager dovranno essere guidate da valori, avverte la Depperu, e le questioni etiche dovranno essere al centro.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## Prospettive

Secondo l'autrice, per superare gli ostacoli motivazionali è importante la presenza di una leadership capace di far percepire i rischi associati all'inerzia

### Donatella Depperu

L'autrice è ordinario di Economia aziendale all'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.





**Il processo strategico**  
di Donatella Depperu  
ed. Vita e Pensiero  
pp. 195  
euro 25.



Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

071084