

ne, che è dunque vista come fondamentale strumento per realizzare i processi di innovazione di cui abbiamo parlato prima.

In questo senso esiste un legame molto importante tra attività di consulenza e attività di formazione. Consulenza per identificare le direzioni e i punti di arrivo del cambiamento, formazione per rendere effettivamente realizzabile questo processo di cambiamento. Questo consente ad Elea di porsi non soltanto come "suggeritore" di processi di innovazioni e di cambiamento, ma anche come partner per attivare il processo di cambiamento. Tutto questo caratterizza Elea in modo molto diverso da una società di formazione tradizionalmente intesa. La formazione diventa un fattore strategico se strettamente correlato con i processi di cambiamento.

Elea ha elaborato un sistema di riferimento denominato Strategia dell'Innovazione Evolutiva (SIE), che rappresenta un frame generale in cui si inquadrano attività, proposte, analisi.

Dice Pier Giorgio Perotto: «L'assimilazione di un metodo che consenta di attivare prontamente le necessarie e più opportune reazioni a ogni categoria di evento è molto efficace. Noi suggeriamo questa strada, che tra l'altro ha il merito di creare in azienda un clima strategico diffuso, certamente assai diverso dal clima burocratico-prescrittivo o, al contrario, rilassato-sbadato (e quindi di indifferente pigritia) di molte organizzazioni pubbliche e private».

Il SIE è largamente adattabile alle esigenze delle singole aziende. Questa complessa struttura articola le due componenti dello sviluppo strategico. La prima è la cosiddetta "Strategia invisibile dell'azienda" che ha lo scopo di motivare la risorsa umana e di farne attore del processo di cambiamento, capace di generare quelle "varianze" che sono in molti casi in contraddizione con l'organizzazione formale nella quale la ri-

sorsa umana è iscritta, ma che costituiscono la "materia prima" per generare in azienda un clima di "micro-creatività" diffusa.

L'instaurazione di questo clima rivela l'attivazione della strategia invisibile (che non si riflette all'esterno dell'azienda in modo sensibile), sulla quale si innesta la seconda componente, del processo che è appunto la "Strategia visibile dell'azienda", che propone gli interventi idonei a tradurre questa disponibilità diffusa delle risorse uma-



Stefano Berti, responsabile del Centro SIE



Un'aula informatizzata per la formazione in Elea

ne in decisioni sia a livello di scelte specifiche, sia a livello di scelte strategiche dell'azienda nel suo complesso.

«Naturalmente siamo convinti che non esista una cura di carattere universale - puntualizza Stefano Berti, Responsabile del Centro Strategie per l'Innovazione Evolutiva - Il modello di riferimento deve essere ampiamente flessibile e adattabile alla realtà delle singole aziende, come è il caso del nostro SIE. In caso contrario, avremmo interventi di tipo generico buoni per tutte le stagioni ma che difficilmente possono dare risposte precise alle esigenze delle singole aziende».

La capacità dell'azienda di migliorare il proprio livello di competitività è la risultante della strategia visibile da cui si ricava il "plusvalore" strategico e della implementazione di metodologie di qualità totale e di altri metodi già sviluppati da Elea. «Purtroppo tutte le iniziative sulla qualità totale che stanno diffondendosi nel mondo occidentale e in Italia, - afferma Luigi Bianco, Responsabile Area Quality di Elea - sono in gran parte frutto di imitazione, per cui la preoccupazione principale sembra essere quella di attuare cose già fatte da altri, di introdurre metodologie che in altri paesi sono addirittura

già in fase di obsolescenza».

Nonostante questo, la via della qualità totale va perseguita con tenacia perché il concetto viene fortemente percepito, all'interno e all'esterno dell'azienda. Insomma, la qualità totale è un passaggio evolutivo indispensabile. L'esperienza di Elea dimostra che la qualità è un concetto mobilitante e motivante, in quanto riesce a correlare nozioni di natura economico/finanziaria con contenuti e missioni coinvolgenti l'intera popo-

lazione aziendale, a collegare obiettivi misurabili con contenuti di azione, a ridurre la differenza delle iniziative puramente economico-finanziarie sia di tipo efficientistico (cost-reduction value analysis) sia di tipo classicamente strategico (analisi e selezione di portafoglio di prodotti/mercato, acquisizioni o cessioni di imprese) che non riescono ad essere sufficientemente motivanti o interessanti o limitatissimo staff del top management aziendale.

I concetti fondamentali che informano le iniziative di total quality sono basati su tre concetti chiave: a) la propagazione all'interno dell'azienda di una visione