

# IL MONDO

SETTIMANALE ECONOMICO DI RCS PERIODICI - CORRIERE DELLA SERA

n°14 - 15 aprile 2011

**CLASSIFICHE**  
FERRERO, BMW  
E BARILLA  
PRIME  
PER REPUTAZIONE

**GEWISS**  
OPA-BIS  
IN ARRIVO.  
DELISTING  
PIÙ VICINO

**ASSEMBLEE 2011**  
TUTTE LE DOMANDE  
DA FARE  
AL MANAGEMENT  
AZIENDALE

**ESCLUSIVO**  
LE 69 MAGGIORI  
CANTINE ITALIANE

**RC AUTO**

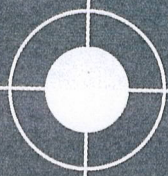
## LE MEGLIO POLIZZE

RAFFICA DI RINCARI DALLE COMPAGNIE DI ASSICURAZIONI.  
ANCHE DI QUELLE ONLINE. MA RISPARMIARE SI PUÒ. FINO A 900 EURO L'ANNO.  
ECCO LE OFFERTE PIÙ CONVENIENTI SUL MERCATO

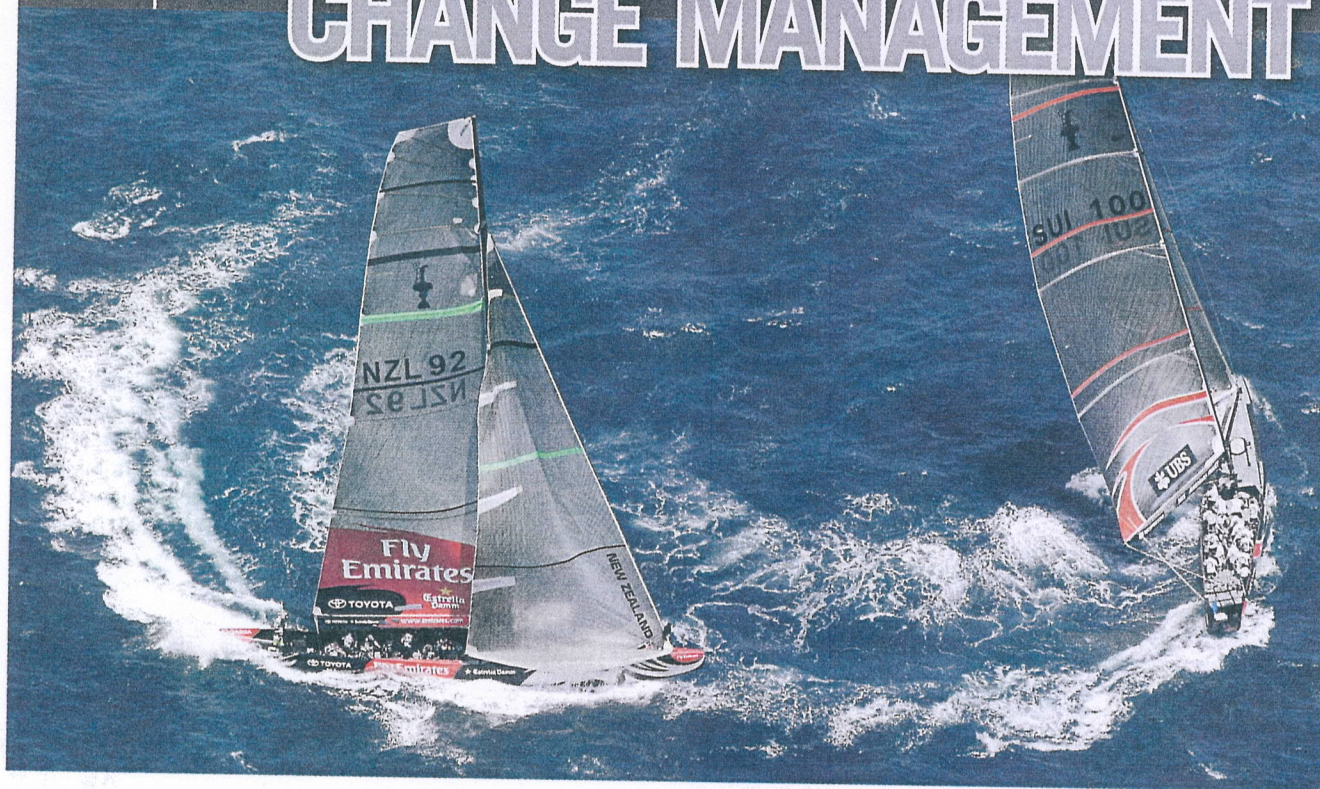


Tutti i giorni della settimana: Il Mondo € 2,80 + il prezzo del Corriere della Sera\* - Austria € 4,00 - Belgio € 3,50 - Canada Cad. 7,00 - Francia € 4,00 - Gran Bretagna £ 4,00 - Monaco Principato € 4,00 - Spagna € 4,00 - Svizzera Chf. 5,50 - Ungheria Huf. 1.500 - U.S.A. \$ 7,00 \*Poste Italiane Sped. in A.P. - DL 353/2003 conv. in L. 46/2004 art. 1 c. 1 DCB Milano

postapress  
ventiquattrore



# DOSSIER CHANGE MANAGEMENT



ASSOCHANGE TURNAROUND NELLE AZIENDE IN CRISI, PROCESSI SOFT PER CHI PUNTA A CRESCERE: ECCO I MODELLI

## Inversione di rotta

**C**hange management per la ripresa, possibilmente senza traumi. Passato il peggio e archiviate le azioni d'urto necessarie a rimettere in sesto le aziende (con tagli netti e riorganizzazioni), ora gli esperti invitano ad anticipare i problemi e a cogliere nuove opportunità. Il convegno annuale di giugno di **Assochange**, l'associazione che riunisce società di consulenza e aziende impegnate nella diffusione della cultura del change management, ruoterà proprio attorno a questi temi. In quell'occasione verrà anche presentato il nuovo centro di ricerca sul cambiamento e apprendimento organizzativo dell'**Università Carlo Cattaneo - Liuc di Castellanza (Va)**, presieduto da Gianfranco Reborà, che è anche presidente di **Assochange**.

**Domanda.** Professor Reborà, innanzitutto che cosa si intende per change management?

**Risposta.** Tutte le azioni di sostegno ai processi di cam-

biamento organizzativo, con un focus sulle persone e sui cosiddetti «agenti di cambiamento» interni perché diffondano pratiche condivise attraverso la comunicazione, la formazione e le relazioni al fine di favorire idee e progetti.

**Giocare d'anticipo per eliminare le resistenze alla trasformazione. È questa la strategia vincente**

della vela), un processo di ristrutturazione dell'impresa in crisi che, in genere, dura un anno e mezzo o due. L'esempio classico è quello di Marchionne in Fiat: tra il 2004 e il 2006 ha fatto un ricambio totale del management e della strategia. L'altro modello, più soft, agisce di più sul cambiamento delle persone per accompagnare le trasformazioni organizzative senza strappi.

**D.** Quali sono i modelli di riferimento?

**R.** Ce ne sono essenzialmente due: quando le condizioni di mercato e aziendali lo richiedono si ricorre al turnaround management (un vero e proprio giro di boa, dal linguaggio



**D.** In concreto?

**R.** Lavora, possibilmente d'anticipo, sull'apprendimento, sul superamento delle resistenze e sulla comunicazione del change aziendale. Sono azioni metodiche da organizzare nel tempo, non interventi d'emergenza, e permettono di gestire meglio sia i momenti difficili sia quelli di sviluppo. Spesso nell'esecuzione delle idee si verificano intoppi e problemi proprio perché non c'è stata abbastanza condivisione su dove si vuole andare e perché.



Gianfranco Rebora, presidente Assochange

diventata la norma, ma per cavalcarla serve un grande lavoro culturale sulle risorse umane, perché uscire dalla zona di comfort fa paura a tutti. Come emerge da una ricerca internazionale di **Ibm**, le aziende che giocano d'anticipo e riescono a innovare trovando opportunità dentro la crisi e la complessità, anche sfruttando il network con fornitori e clienti, sono quelle con il miglior equilibrio economico-finanziario.

**D.** In questo momento quale dei due percorsi è più utilizzato?

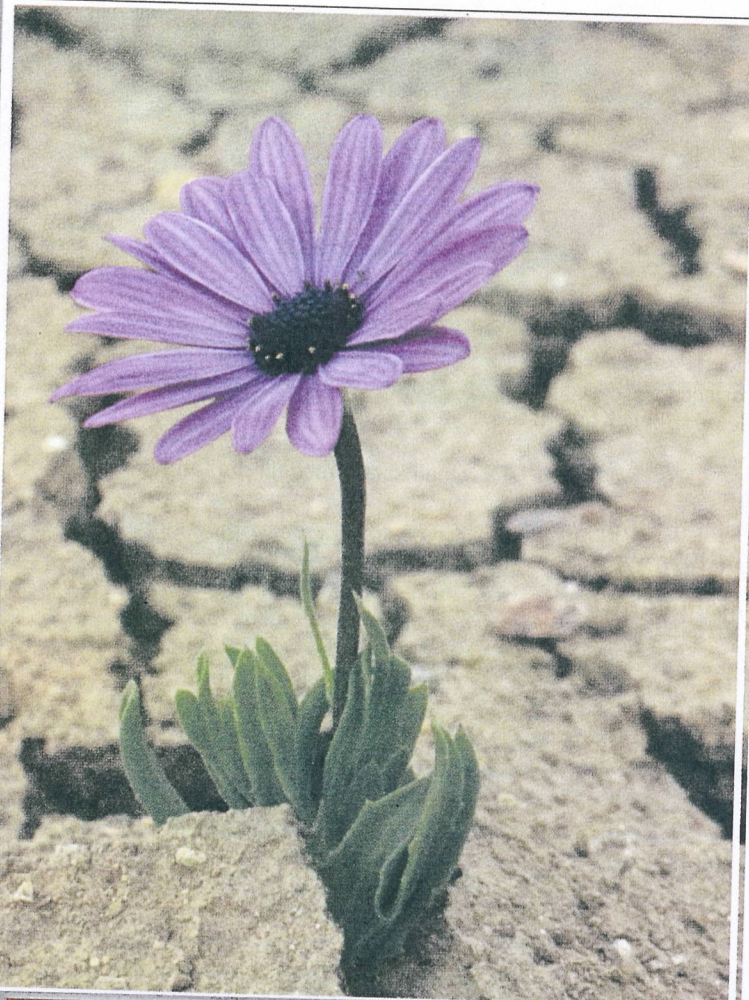
**R.** Non esistono ricette valide per tutti: le aziende che sono ancora dentro la crisi hanno bisogno di una bella virata (turnaround), mentre ad altre, in salute e pronte a ripartire, può essere utile una iniezione di change per accelerare i propri processi. Infatti, la velocità dei mercati oggi permette previsioni a un anno, massimo 18 mesi, e non consente di tornare ai modelli di gestione pre-crisi. Bisogna essere velocissimi a leggere i segnali deboli e a cogliere le opportunità, anche con cambiamenti di processo, prodotto, mercati. L'incertezza è

gement?

**R.** Prevale ancora la tendenza a reagire ai problemi quando si pongono. Il gioco d'anticipo, sostenuto da una squadra consapevole e partecipe, si trova in casi isolati e soprattutto nelle grandi aziende, mentre c'è fame di gestione del cambiamento nelle medie aziende, che sempre più si avvicinano alla nostra associazione. Assochange, infatti, si pone l'obiettivo di aiutare ad affrontare queste tematiche con momenti formativi, studi di casi e convegni. Il 4 maggio, per esempio, parleremo a Milano di change management applicato alle esperienze di merger & acquisition.

**D.** In Italia c'è cultura di change management?

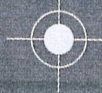
Gaia Fiertler



**AIUTIAMO LE AZIENDE  
A RIGENERARE  
IL PROPRIO VALORE.**

- *Corporate Restructuring*
- *Financial Advisory*
- *Business Consultancy*

Milano Roma Londra Ginevra  
[www.vertovalueregeneration.com](http://www.vertovalueregeneration.com)



STRATEGIE CLIENTI E MERCATI EVOLVONO E IL BUSINESS AS USUAL NON BASTA PIÙ. I SUGGERIMENTI DEGLI ESPERTI

# Cambiare & competere

Il mondo cambia sempre più velocemente, i centri di potere economico si spostano, i consumatori diventano più esigenti e le informazioni si affollano nella rete. In questo scenario, quasi un chief executive officer globale su due (il 49%), sui 1.541 intervistati nel *Global ceo study Ibm 2010*, ritiene che la propria impresa non sia adeguatamente preparata a gestire un contesto di business così volatile e sempre più complesso. I capi azienda si trovano di fronte a importanti cambiamenti, rapida trasformazione industriale, volumi crescenti di dati, evoluzione delle preferenze dei clienti. Tutte condizioni che, secondo lo studio, richiederanno un pizzico di creatività per essere gestite con efficacia. «I vecchi modelli di business sono sempre più messi in discussione», spiega Maurizio Cosco, consulente di direzione e docente di change management alla facoltà di Economia dell'Università degli studi di Ferrara. «Passare dalle logiche della crisi a quelle dello sviluppo non vuol dire tornare ai sistemi precedenti. Nell'attuale dinamismo di mercato, bisogna trovare formule di adattamento che diano risposte in tempi sempre più brevi».

## CAVALCARE L'ONDA

L'attitudine al cambiamento va sviluppata a tutti i livelli aziendali per rendere più fluido e condiviso l'allineamento strategico-operativo. «Servono capi meno deus ex machina e più vicini ai propri uomini, non solo per indirizzarli ma anche per sostenerli fattivamente con azioni di coaching, formazione e coinvolgimento. Attenzione, però, a non scaricare su di loro il problema e ad assumersi, invece, la responsabilità in toto di guida e supporto», aggiunge Cosco. Oggi non basta aspettare che passi la bufera perché, come avvalorano le ricerche Ibm, le aziende vincenti sono quelle che cavalcano il cambiamento e



La sede di Ibm a Segrate

No ai capi deus ex machina, sì a quelli capaci di supportare e indirizzare i processi di innovazione e coltivare talenti

se ne avvantaggiano. Il gruppo mondiale nell'It, per esempio, nel 2010 ha fatto ben diciassette acquisizioni. «Non è necessario essere grandi per fare rete e creare valore lungo la propria filiera. È l'atteggiamento che conta, non impaurirsi di fronte al nuovo ma farne un'opportunità. Quindi è necessario governare il cambiamento con una leadership solida e creativa, perseguire gli obiettivi senza perdere la bussola, sviluppare e mantenere le competenze e comunicare in modo innovativo anche con le tecnologie del web 2.0, che attivano un circolo virtuoso di nuove idee», precisa Salvatore Merando, Business development executive, esperto di Business process management di Ibm Italia e vicepresidente Assochange.

## FORMARE I CEO

Su come orientarsi nelle scelte, allenando le persone a superare resistenze e difficoltà e partendo dalla formazione del senior



Maurizio Cosco (Università Ferrara), Antonio Angioni (Right Management), Mario Blasi (Verto value regeneration), Alessandra Colonna (Bridge Partners)



Vincent Gentil, ad Leroy Merlin Italia, il punto vendita del gruppo a Carugate e il reparto illuminazione



management, stanno lavorando General Electric in Israele, Hewlett Packard nell'area Emea e Nestlé in Francia con lo strumento News™ Experience, messo a punto dal coach israeliano Aviad Goz e portato in Italia da Bridge Partners, società specializzata in negoziazione e coaching. «È un approccio sistemico e strutturato che, con tecniche semplici e facilmente replicabili, trasferisce ai team leader precise competenze e strumenti pratici per rendere più efficaci le performance del gruppo», dice Alessandra Colonna, partner Bridge Partners. Il metodo si basa sulla metafora della bussola: ogni scelta è fatta sulla base di quattro direzioni, dove andare (nord), quali sono le motivazioni (est), quali gli ostacoli interni e esterni (sud) e di quali risorse si ha bisogno (ovest). «Il cambiamento diventa un'opportunità di sviluppo delle potenzialità dei singoli, di empowerment dei team e di risultati concreti per le aziende», continua Colonna. Tuttavia i capi devono essere i primi a essere convinti della necessità di cambiamento e farsene testimoni autorevoli. «La credibilità del top management è fondamentale perché la volontà di cambiare si trasferisca a raggiera alle persone. Senza un forte sostegno dall'alto, infatti, il processo si arresta», rileva Antonio Angioni, ad di Right Management, società di career e talent management. Leroy Merlin, per esempio, dopo l'acquisizione di Castorama del maggio 2009 ha sviluppato in piena crisi un processo d'integrazione del personale della società di bricolage (2.500 dipendenti) molto partecipativo, con attività di formazione on the job, scambio dei team di lavoro e responsabilizzazione individuale. «Ho portato avanti con coerenza e fino in fondo le decisioni prese», racconta Vincent Gentil, ad di Leroy Merlin Italia.

#### RAFFORZARE I LIVELLI INTERMEDI

Nel change management è cruciale formare i capi a scovare e coltivare nuovi talenti, che saranno i catalizzatori del cambiamento sul campo. «Ci possono essere agenti del cambiamento di qualsiasi età, non per forza giovani. Capi naturali, ascoltati e riconosciuti dai propri pari, in grado di cogliere i trend e di tradurli in comportamenti operativi di supporto», sottolinea Angioni. Comprendere ai piani alti che il business as usual non sta più in piedi e che è necessario apportare delle modifiche ai processi aziendali è anche il primo dei sette step dell'approccio al change di Verto value regeneration, specializzata

in ristrutturazioni e riorganizzazioni. Oltre a questo punto fermo condiviso, a un piano strategico, al coinvolgimento di tutta l'azienda, ai progetti specifici di cambiamento, a una leadership coerente e a un solido programma di modifica dei processi aziendali, serve poi una funzione di controllo per l'attuazione del piano stesso. Figura esterna, è un Chief restructuring officer (Cro) che affianca la proprietà o il management nei casi più radicali di ristrutturazione o un consulente di supporto in quelli più blandi. «La tendenza di tornare a fare le cose come prima, as usual, è sempre forte nelle organizzazioni, con il rischio di vanificare il piano di rilancio. Ma è la sopravvivenza, e non la tradizione, a guidare il processo di cambiamento», sostiene Mario Blasi, partner di Verto value regeneration. Controllo dell'attuazione del piano, ma anche investimento sulla capacità di innescare il cambiamento nelle figure intermedie. Una recente ricerca di Roland Berger, per esempio, mostra che le funzioni di staff, i cosiddetti Corporate headquarter, ossia coloro che non gestiscono direttamente il business ma coordinano, hanno avuto un peso crescente nell'ultimo decennio, fino a superare il 5% per numero di addetti e il 10% come costo. Per la società di consulenza strategica il progressivo processo di centralizzazione di alcune attività dalle unità operative (con il conseguente rafforzamento degli staff) è un segnale che le funzioni intermedie sono una leva strategica, non solo perché fanno efficienza, ma perché sono in una posizione vantaggiosa per attivare i cambiamenti. «Possono diventare dei catalizzatori d'innovazione. Si tratta infatti di ribaltare l'immagine degli staff come centri di costo. Piuttosto sono dei direttori d'orchestra che fanno esprimere al meglio i singoli orchestrali», afferma Alfredo Arpaia, partner di Roland Berger. Le cinque leve a disposizione delle funzioni intermedie sarebbero le seguenti: gestire e fornire competenze specializzate, mettere a fattor comune alcuni processi, creare task force dedicate su temi delicati, far lavorare in network l'ufficio di staff con le unità operative, creare senso di identità con una gestione opportuna dei talenti, delle competenze, della leadership e dell'employee satisfaction.

Gaia Fiertler