

L'IMPRESA

N° 9
2010

RIVISTA ITALIANA DI MANAGEMENT

N°9
SETTEMBRE 2010
€ 5,90 + il prezzo del quotidiano.

GRUPPO24ORE

www.limpresaonline.net

Ripresa sostenibile

**L'agenda per la crescita:
rigore, credito
e occupazione**



FORUM AMBROSETTI

**Le previsioni
di economisti e manager**



Corrado Passera



Mario Monti

Severamente in abbonamento obbligatorio con Il Sole 24 Ore - I prezzi relativi ad altre combinazioni di vendita sono riportati su Il Sole 24 Ore Anno 51° - N. 9/2010 - Settembre 2010 - Mensile
Sede in A.P. - D.L. 353/2003 CONVL.46/2004-ART.1.C.1. DCB Milano





CHANGE MANAGEMENT. Una svolta necessaria per la cultura d'impresa

Alla ricerca di nuovi equilibri

Cambiare strategie è inevitabile per rimanere competitivi, ma il vero cambiamento si ottiene solo se si riesce a modificare il comportamento delle persone

La crisi che stiamo ancora attraversando per molti commentatori è in realtà un vero e proprio cambiamento radicale del mondo. Per questo motivo non si possono utilizzare gli strumenti del passato, occorre cambiare prospettiva, guardare le cose in modo diverso, rivolgere la propria attenzione laddove non è mai stata posta. Una sfida che sembra che le imprese italiane abbiano saputo raccogliere, se nonostante tutto secondo i dati recentemente diffusi dal Centro Studi di Confindustria, l'Italia in uno scenario mondiale cambiato profondamente ha saputo conservare il suo posto di quinta potenza industriale con il 3,9% della produzione manifatturiera del 2009.

I cambiamenti sono davvero velocissimi e il lavoro di adattamento delle imprese non può prescindere ormai dal coinvolgimento di tutte le persone che nell'impresa lavorano. In questo senso il change management, ovvero un approccio strutturato al cambiamento negli individui e nelle organizzazioni, offre strumenti, metodi e processi che possono essere davvero utili per governare la transizione.

Secondo Gianfranco Rebori, presidente di Assochange, in un momento storico come questo si stanno rivalutando qualità che non sono necessariamente connesse con l'eccellenza negli studi e la competenza specifica ma che valorizzano la flessibilità e la capacità di adeguare il proprio modo di fare impresa alle situazioni contingenti. Occorre però coltivare e favorire queste qualità.

Coinvolgere tutte le persone dell'organizzazione senza pregiudizi, condividere strategie e linee di sviluppo, ascoltare le nuove idee che possono nascere da un con-

fronto chiaro e diretto, scovare competenze e conoscenze, sono tutte azioni che fanno parte di un modo di affrontare l'organizzazione aziendale che ha in sé maggiori possibilità di sviluppo.

Formazione del cambiamento

«La nostra esperienza ci insegna che le aziende sono impegnate costantemente nell'equilibrare i fattori di coerenza interna con quelli ambientali», afferma Tullio Marsicano della Interactive Learning Solutions, società che sviluppa e sostiene le competenze aziendali con corsi di formazione. «A maggior ragione poi, nei periodi di crisi diventa un imperativo che i progetti e quindi i cambiamenti che essi comportano siano validi, attuabili e soprattutto che riescano a raggiungere gli obiettivi prefissati. Dai molti studi condotti (Ibm, Prosci, Gartner Group ecc.) è emerso che uno dei fattori decisivi è dato dalla resistenza degli impiegati al cambiamento. Il change management si occupa di gestire anche, e non solo, la dimensione umana del cambiamento perché il nocciolo di questa impresa è l'individuo». Interactive Learning Solutions propone in Italia la me-





toologia della Prosci, un'organizzazione statunitense dedicata alla formazione al cambiamento. «Prosci ha sviluppato due procedure per gestire sia il cambiamento organizzativo sia quello individuale; entrambi basati sul modello ADKAR® (Awareness, Desire, Knowledge, Reinforcement) – spiega Marsicano –. In sostanza è compito di tutti i dirigenti guidare il cambiamento dei loro dipendenti. I Change Managers sono esperti che aiutano la leadership a programmare e guidare questo processo».

Il Chief Restructuring Officer

Una volta che le aziende hanno metabolizzato la necessità di introdurre un cambiamento, si tratta di scegliere la strategia e i processi da utilizzare. Secondo Guido Nicola, della Verto Value Regeneration, società con focus sulle ristrutturazioni aziendali, imprimere una nuova accelerazione o una svolta decisiva all'azienda è un'azione che richiede risorse nuove, un forte orientamento progettuale e, più in generale, un cambiamento di focus nell'organizzazione: dalla gestione dei processi interni quotidiani alla gestione di un complesso di progetti di "change". «Un piano di risanamento, che non proponga una mera ristrutturazione finanziaria, porta per sua natura ad articolare una serie d'interventi ad ampio spettro e il motore può essere solo un professionista dotato di esperienza e leadership – sottolinea Guido Nicola –. In questo contesto, la figura professionale del Chief Restructuring Officer (Cro) può essere paragonata al direttore d'orchestra del progetto, a colui che, mentre tutto deve funzionare a regola d'arte, deve gestire e portare a termine i progetti di cambiamento e di ottimizzazione. La peculiarità del ruolo è direttamente connessa alla capacità del Cro di gestire insieme una serie di fattori critici quali: il rispetto dei tempi, il coordinamento degli interventi, il controllo dei costi. Il Cro per svolgere a pieno la propria attività dovrebbe avere una forte esperienza di management e di operazioni straordinarie, leadership e autorevolezza e capacità di focalizzarsi sul successo. È per lo più una figura esterna che si affianca all'amministratore delegato, che anche in un'azienda in crisi deve restare focalizzato sul breve periodo».

Se non si accetta il rischio, il cambiamento è un'illusione

L'opinione del professor **Dario Cavenago**, dipartimento Scienze Sociali, Università Bicocca di Milano.

Professor Cavenago parlare di change management non sarà solo l'ultima moda in fatto di consulenza aziendale?

Il tema nasconde questioni di fondo che esistono da sempre in tutte le istituzioni che nascono per rispondere a obiettivi specifici coagulando le persone necessarie per raggiungerli. Per loro natura queste strutture richiedono un continuo lavoro di adattamento per mantenere l'identità pur continuando a porsi in sintonia con l'ambiente esterno. In questo continuo bilanciamento, ci si dimentica troppo spesso che le organizzazioni sono strutture di persone e quindi il vero cambiamento si ottiene solo se le persone modificano il loro comportamento senza paura.

Quindi il change management è un aggiornamento terminologico di qualcosa che è sempre stato presente?

Si può dire che è un'evoluzione di ciò che veniva chiamato cambiamento organizzativo. Ma l'aspetto principale è ricordarsi sempre che ogni mossa deve comprendere un valore per le persone coinvolte. Non si deve considerare il change management come una semplice applicazione di una tecnologia; esasperando questo aspetto non si ottiene un vero cambiamento. Può prodursi un leggero miglioramento ma se le persone che compongono l'organizzazione non sono coinvolte negli obiettivi, nelle strategie e nei metodi tutto torna come prima. Un ruolo importante possono svolgerlo gli attori esterni se viene condivisa l'ipotesi di cambiamento, altrimenti si rischia di seguire il precostituito o i pregiudizi. Occorre capire le resistenze personali e la natura della crisi per cambiare.

Il change management è vissuto da alcuni come un eufemismo per non parlare di licenziamento, che ne pensa?

Dipende dalla cultura aziendale. Se il capitale umano è considerato un costo, in momenti di crisi la soluzione non può che essere la riduzione del personale. Se, viceversa, le persone – con le loro competenze, storia, conoscenze – sono considerate un valore per l'organizzazione, il cambiamento passa prima di tutto dal coinvolgimento sulle strategie e se necessario anche dai sacrifici.

Si può parlare di change management anche a livello individuale?

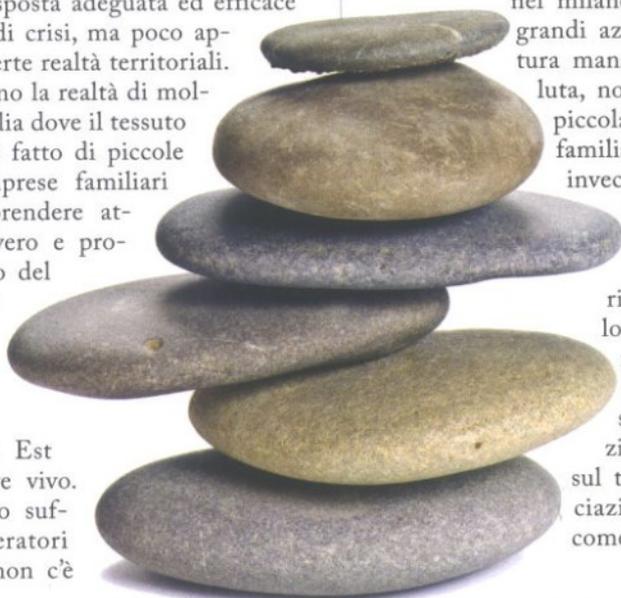
Senza dubbio nessuno può distrarsi o adagiarsi per troppo tempo, pena finire fuori gioco. Ciascuno dovrebbe sentirsi imprenditore della propria professione, anche i lavoratori dipendenti. In questo c'è una responsabilità dell'impresa che non deve dimenticare di avere anche una funzione educativa e deve continuare a valorizzare le competenze e stimolare la motivazione. Oggi la sfida più rilevante per le imprese e tutti gli attori coinvolti è quella di fare i conti con la "paura" che spegne il rischio. Non accettando il rischio il cambiamento è un'illusione.





Serve un modello ad hoc per le Pmi

Una voce un po' fuori dal coro è quella di Federico Ferrarini di Leading Network, network di temporary manager per il Nord Est, che ritiene il change management una risposta adeguata ed efficace nei periodi di crisi, ma poco applicabile a certe realtà territoriali. «Se guardiamo la realtà di molte parti d'Italia dove il tessuto industriale è fatto di piccole e medie imprese familiari dobbiamo prendere atto che un vero e proprio mercato del change management non esiste. Penso in particolare al Nord Est italiano dove vivo. Non ci sono sufficienti operatori qualificati, non c'è



standard di prodotto, non c'è un flusso di richieste strutturate da parte dei clienti. La ragione di questo impasse a mio avviso è che il change management, come concepito nel Nord Europa o nel milanese dove ci sono grandi aziende e una cultura manageriale più evoluta, non funziona nella piccola media impresa familiare che necessita invece di un suo modello specifico di change management che rispetti i suoi valori di riferimento, modello che pian piano però oggi sta nascendo grazie anche al lavoro sul territorio di associazioni di manager come la nostra». ■

Letizia Olivari



client first
we solve complex issues
result oriented

VVR, VERTO VALUE REGENERATION

AIUTIAMO LE AZIENDE A RIGENERARE IL PROPRIO VALORE

Le complesse situazioni di business sono spesso affrontate con interventi limitati alla ristrutturazione finanziaria.

Con il nostro approccio realizziamo interventi industriali mirati alla soluzione a 360° delle problematiche aziendali nonché alla velocità di cambiamento oggi richiesta.

VVR ha costantemente dimostrato di essere un partner specializzato per il rilancio e per la generazione di valore

Il nostro Team: VVR è formata da un gruppo di professionisti senior con elevata esperienza manageriale, finanziaria e di consulenza, in grado di creare la giusta spinta per un veloce e sostenibile programma di cambiamento e che hanno costantemente generato concreti e profittevoli risultati per i clienti. per rispondere alle diverse necessità del momento:

- Ri-orientamento strategico
- Valorizzazione della presenza sul mercato
- Miglioramento operativo
- Ottimizzazione delle risorse
- Rafforzamento dei parametri di bilancio
- Ristrutturazione finanziaria
- Supporto al M&A
- Pianificazione e controllo