



DOSSIER CHANGE MANAGEMENT



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

Inversione di rotta

Change 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 Rebora, che è anche presidente di Assochange.

Domanda. Professor Rebora, 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 Reborà, 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

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

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.

Gaia Fiertler



VVR
VERTO VALUE REGENERATION

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

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

Milano Roma Londra Ginevra
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)

