

# “SÌ, CAMBIARE!”

*L'impresa italiana è straordinaria nell'adattare l'offerta dei prodotti alle richieste dei clienti. Talvolta, però, non è in grado di operare quelle trasformazioni che le consentirebbero di competere sui mercati globali. In questo articolo una breve guida per comprendere e facilitare il cambiamento in azienda*

Stefano de Paolis  
managing director Hoppecke Italia

**M**IGLIORARE la propria capacità di cambiare è un fattore importante per il successo delle imprese italiane. E questo non vale solo per il settore privato, ma anche per la pubblica amministrazione: qui, in particolare, l'abilità a innovare e modernizzarsi è ancora fortemente da sviluppare; un passo avanti, seppur non facile, rappresenterebbe un vantaggio per cittadini e imprese, rafforzando la competitività del sistema Paese.

### Perché si cambia

Che si tratti di motivazioni interne o esterne, sono molti i driver del cambiamento.

Tra gli influssi esterni possiamo annoverare le evoluzioni socio-culturali, come l'invecchiamento della popolazione o la globalizzazione; le sempre più frequenti e profonde innovazioni tecnologiche o i nuovi framework normativi, ad esempio la digitalizzazione; i cosiddetti "cigni neri", eventi imprevisi come la pandemia da virus Covid-19.

Ma l'azienda evolve anche per una propria trasformazione spontanea: può verificarsi un cambio

di organico, oppure le persone mutano a causa di esperienze personali e professionali.

Reparti e strutture aziendali devono quindi prestare attenzione a non "adagiarsi" passivamente su consuetudini e routine consolidate, magari comode, ma inefficienti.

L'azienda ideale esegue mutamenti e miglioramenti continui, funzionali al proprio scopo e coerenti all'evoluzione del contesto in cui essa opera. Tuttavia, quando ciò non avviene, o non è efficace (si trascurano, ad esempio, i trend rilevanti del mercato), emerge la necessità di intervenire.

### Agire per non dover reagire

Anticipare il cambiamento prima



# MFORT ONE



di arrivare a situazioni di difficoltà o di crisi appare, quando possibile, una strategia vantaggiosa rispetto a essere costretti a (re)agire “sotto stress”.

Spesso gli indicatori economico-finanziari rivelano quella necessità di cambiamento di tipo tradizionale e quando esprimono un peggioramento dei risultati aziendali stimolano innovazioni reattive. Probabilmente, però, arrivano in ritardo.

È necessario quindi cogliere e interpretare correttamente quei segnali che non sono di tipo finanziario: si tratta di forti o deboli campanelli d'allarme che possono arrivare dal top management e dai livelli più operativi, da fonti interne o esterne, come clienti, fornito-

ri, partner, consulenti, studi ed esperti di settore, concorrenti...

## I vari tipi di cambiamento

Essenziali per il successo sono i contenuti e gli obiettivi: obiettivi diversi richiedono cambiamenti diversi.

Se vogliamo operare un rinnovamento strategico, sarà utile ricorrere alla Swot analysis: aiuterà ad analizzare il contesto esterno in cui opera l'azienda e identificare coerenza e valorizzazione delle competenze distintive aziendali. Se invece miriamo a migliorare l'efficienza e ridurre i costi, dovremo rivedere attentamente le varie attività aziendali, così da individuare quelle attività che consentano un miglior utilizzo, o minor

consumo, di input (umani o strumentali/tecnologici). Una riduzione rilevante di risorse in un arco temporale ristretto, che impatta pesantemente su processi, strutture e ruoli, viene etichettata come ristrutturazione aziendale. Anche la crescita è una forma diffusa, e spesso ambita, di cambiamento dell'impresa: può implicare la necessità di maggiore strutturazione delle attività svolte e una capacità di delega più sviluppata. Saper rinnovare efficacemente è, pertanto, utile per sostenere la crescita e necessario quando la crescita è rilevante ed esige cambiamenti strutturali.

Infine, le operazioni straordinarie di fusione o acquisizione di aziende o rami di azienda rientrano a

**Quanto più è condiviso, tanto più il cambiamento sarà facilmente realizzabile: l'informazione e l'apertura a confronti e discussioni sono strumenti chiave per coinvolgere attivamente tutti gli attori. Fattori fondamentali per contrastare scetticismi e facilitare il cambiamento saranno una leadership autorevole e riconosciuta e la fiducia nel management e nell'organizzazione**

pieno titolo fra i cambiamenti rilevanti. In questo caso, livelli e combinazione di risorse e strumenti si modificano, talvolta in misura considerevole, e la capacità di indurre e accettare il cambiamento potrà essere fondamentale.

### **Si è sempre fatto così**

Il cambiamento in azienda è spesso difficile da attuare, e le ragioni sono diverse.

Innanzitutto, è bene ricordare che esiste una naturale inerzia organizzativa, spesso dettata dalla pigrizia mentale legata a routine consolidate (esatto, il caro vecchio adagio del "si è sempre fatto così").

Anche la carenza di attività di formazione può frenare: pensiamo, ad esempio, ai lavoratori anziani, disa-

bituati a svolgere compiti diversi da quelli "ancestrali" e a imparare procedure e strumenti nuovi.

Altre volte, sono le possibili ansie dei singoli lavoratori a non facilitare implementazioni efficaci: sono frequenti le preoccupazioni rispetto al proprio ruolo dopo il cambiamento, o i timori, anche inconsci, di vedere sconfessato il proprio passato lavorativo. Talvolta, poi, è arduo trovare in azienda concordia e condivisione sulla reale necessità di cambiamento e su come attuarlo, poiché diversi sono i livelli di conoscenza, i punti di vista, le sensibilità e gli interessi individuali e di gruppo in gioco e i relativi possibili disallineamenti.

### **Strategie per favorire il cambiamento**

Quanto più è condiviso, tanto più il cambiamento sarà facilmente realizzabile: l'informazione e l'apertura a confronti e discussioni sono strumenti chiave per coinvolgere attivamente tutti gli attori.

Fattori fondamentali per contrastare scetticismi saranno una leadership autorevole e riconosciuta e la fiducia nel management e nell'organizzazione. La prima ha origine nella coerenza fra dichiarazioni e comportamenti reali, la seconda deriva sia da esperienze passate positive sia dalla chiarezza delle idee, dei piani e degli obiettivi che ci si pone.

### **Strumenti, tecniche e tempi con cui cambiare**

Avere maggiore consapevolezza e comprensione del processo e dei meccanismi critici del cambiamento aziendale dota il management di strumenti interpretativi e tecniche utili per guidarlo, con grandi benefici sui risultati aziendali.

I tradizionali strumenti di project management (ad esempio piani di progetto, comitati temporanei, riunioni periodiche e sistemi di reporting ad hoc ecc.) rientrano fra i meccanismi che contribuiscono a portare avanti il cambiamento. Le presentazioni di avanzamento progetto al management sono motivanti e utili e consentono ai "propulsori" del rinnovamento di evidenziare criticità ma anche di sottolineare i successi ottenuti.

Per quanto riguarda le tempistiche, ci sono due scuole di pensiero: nuovi manager provenienti dall'esterno potrebbero preferire una trasformazione rapida piuttosto che portarne avanti una graduale. Credo però che, laddove la situazione aziendale lo consente, sia sempre meglio definire gradi e tempi di implementazione della trasformazione con maggiori margini di manovra.

In alcuni casi, infine, il supporto esterno di consulenti esperti può fornire una spinta in più, sia nel definire i contenuti del cambiamento, sia per aiutare l'azienda a realizzarlo nei tempi e costi previsti. ■