

Capacità diagnostiche e progettuali nel Dna del professionista chiamato a gestire i muramenti

Un consulente per il rinnovamento

La modernizzazione dell'azienda affidata al change manager

Per modificare la cultura di un'azienda occorrono figure specializzate riguardo la gestione del cambiamento: si tratta spesso di esperti esterni, ovvero consulenti o temporary manager di grande esperienza organizzativa e metodologica nei processi culturali, di sofisticata sensibilità e di forte energia di driving, oppure anche di professionisti, come ad esempio i change manager, che analizzano e valutano opportunità e rischi, costi e guadagni legati all'evoluzione dell'azienda. Il loro ruolo infatti è normalmente rivestito da consulente o anche da un dipendente, di solito di grandi società multinazionali, che opera nell'ufficio personale o nello staff di direzione. Definisce le fasi del processo di cambiamento, lo monitora e ne gestisce l'impatto, armonizzando il nuovo con l'esistente. Generalmente è una figura con alle spalle almeno cinque o sei anni di esperienza gestionale e che tende a riconoscere lo status dirigenziale fin dai primi passi professionali.

L'identikit		
Mansioni principali	Competenze	Retribuzione e studi
Analizza e valuta opportunità e rischi, costi e guadagni legati all'evoluzione dell'azienda	Occorre saper pianificare il cambiamento in virtù delle aspettative dell'impresa e deve avere capacità diagnostiche, progettuali e di leadership	Settanta/centomila euro come retribuzione lorda annua; in Inghilterra può superare anche i 200.000 euro lordi annui
Definisce le fasi del processo di cambiamento, lo monitora e ne gestisce l'impatto, armonizzando il nuovo con l'esistente	E' necessaria una preparazione di tipo economico-gestionale e una buona conoscenza dell'information technology	Deve avere una laurea in ingegneria o in discipline economiche e prevede spesso almeno un Mba

Il change management o gestione del cambiamento abbraccia quindi tutte quelle attività correlate alla messa in opera di nuove risorse finalizzate al cambiamento organizzativo di un'azienda che ha necessità di dare un'impostazione moderna e adeguata ai tempi. La gestione del cambiamento è un fondamentale segmento della gestione aziendale che consiste dunque nell'insieme delle attività e degli strumenti per il governo sistematico dei processi di cambiamento, attraverso lo sviluppo integrato e costantemente monitorato delle persone, della cultura, dei processi organizzativi, delle strutture e delle tecnologie.

Per diventare change manager è necessaria una preparazione di tipo economico-gestionale e un'approfondita conoscenza dell'information technology, visto che ad esso sono legati i principali processi di trasformazione. La sua retribuzione lorda annua è mediamente tra i 70 mila e i 100 mila euro. Il suo compenso in Inghilterra può superare anche i 200 mila euro lordi annui. Sempre più si tende ad agganciare il livello retributivo variabile di questi professionisti al raggiungimento di obiettivi pre-concordati e alla performance.

Per identificare le principali abilità, competenze e conoscenze del change manager, è fondamentale considerare

i reali obiettivi aziendali e pianificare il cambiamento in virtù delle aspettative dell'impresa. Affrontare professionalmente un mutamento organizzativo significa possedere delle capacità diagnostiche, progettuali e di leadership. Le capacità diagnostiche sono fondamentali per percepire anticipatamente le esigenze di cambiamento; le capacità progettuali servono per la formulazione sia del progetto di cambiamento in generale, sia per il piano delle singole iniziative; le capacità di leadership invece sono indispensabili per poter pilotare la realizzazione del cambiamento. L'azienda ideale quindi è quella che non teme il cambiamento e che

punta continuamente al suo miglioramento competitivo.

Riguardo le prospettive occupazionali, in Italia il

change manager è una professione ancora poco diffusa, ma ci sono tuttavia per il futuro buone prospettive. Un buon change manager deve conoscere a fondo l'azienda in cui opera e saper pianificare la gestione del cambiamento, tenendo sempre gli occhi puntati sul mercato. Ha solitamente un background accademico di un certo livello: il suo percorso universitario non si ferma solitamente alla laurea in Ingegneria o in discipline economiche, ma prevede spesso almeno un Mba. La complessità del suo ruolo implica dunque una preparazione accademica e una competenza professionale, anche nell'area della comunicazione, non comune. Le sue competenze professionali si costruiscono normalmente in società di consulenza strategica per poi essere valorizzate in ambito aziendale. I suoi contenuti professionali si sviluppano intorno all'analisi del posizionamento strategico e dei vantaggi competitivi di un'azienda per capirne la massima valorizzazione.

La tendenza è rivolgersi al temporary management

Sulla base di un'analisi dello scenario competitivo in cui l'azienda opera, il change manager traccia un obiettivo e un percorso per la società stessa che prevede azioni verso il mercato e verso l'assetto organizzativo interno. Il piano di azione può prevedere la razionalizzazione delle varie aree di costo con interventi sui processi e sugli organigrammi e può anche considerare attività mirate a migliorare la redditività e lo sviluppo di prodotti e mercati.

Nell'ambito di una tecnologia e di dinamiche organizzative che si evolvono con crescente rapidità, questo ruolo è divenuto indispensabile per garantire un allineamento costante e sfidante a mercati sempre più competitivi e differenziati. Questo professionista deve quindi ruotare intorno alle dinamiche della cosiddetta new economy, assicurando una preparazione tecnica, esperienze sul campo e capacità di innovare continuamente i processi. Creatività, flessibilità e visione d'insieme sono dunque le principali caratteristiche del change management che rappresenta pertanto la cura preventiva per la profittabilità dell'azienda.

«Il temporary management è legato ai processi di cambiamento: circa un quarto/un terzo del totale di questi progetti ha come obiettivo la gestione del cambiamento», spiega Maurizio Quarta, managing partner di Temporary Management & Capital Advisors, società di gestione del cambiamento. «Il temporary manager entra in azienda come change manager, ovvero come attore primo del processo di cambiamento: il manager non assume in genere questo titolo, sono i contenuti del suo job che sono tutti orientati al cambiamento. L'azienda già in fase declinante ha poco tempo a disposizione prima che la situazione degeneri: in questo caso il cambiamento sarà certamente più ampio e radicale, sotto la guida di un nuovo amministratore delegato, tendenzialmente con il solo coinvolgimento di risorse interne e di stakeholder sempre interni. In simili situazioni non è infrequente l'intervento di un team di manager funzionali a supporto della direzione d'azienda», aggiunge Maurizio Quarta.



Maurizio Quarta

La ristrutturazione aziendale tra le mission principali

Anche la ristrutturazione aziendale rientra nella gestione del cambiamento: viene analizzato il livello di indebitamento, le cause della scarsa capacità di produrre cassa, la rinegoziazione dei debiti con le banche e con tutti gli altri creditori/fornitori. Vengono così ottimizzati gli acquisti attraverso un'analisi dettagliata dei costi e attraverso la valutazione di tutte le voci che impattano sul conto economico, dal personale agli asset non strategici per il business all'esame delle linee non redditizie o a bassa marginalità.

«Quasi tutte le aziende, a fronte della crisi e della caduta delle vendite, devono quindi operare più o meno profonde riconsiderazioni di strategie», osserva Sergio Murri, amministratore delegato di Cso, società di gestione del credito.

«Le aziende hanno l'obiettivo primario di flessibilizzare i costi: l'attività di ristrutturazione aziendale e della gestione del credito si sono evolute e sono diventate molto più diffuse recentemente con l'avvento delle nuove tecnologie e la diffusione dei sistemi informativi nelle aziende modernamente strutturate, sia di grandi che di medie dimensioni. Sono molteplici i servizi per la prevenzione e soluzione della crisi aziendale in ottica di continuità: la valutazione del merito creditizio, il controllo della politica dei fidi e circolante e la diligenza dell'azienda, di crediti e cespiti, recupero crediti e smobilizzo cespiti. L'applicazione del nostro outsourcing consente una rapida valutazione del coacervo aziendale con previsione di realizzo di cespiti, azioni e crediti in ordine alla presenza di garanzie ovvero un programma finanziario con stima della cassa generabile», conclude Sergio Murri.

Le competenze e l'expertise richieste per gestire un processo complesso come quello del risanamento di un'azienda generalmente sono piuttosto rare da reperire sul mercato. Nello svolgere queste attività di ristrutturazione il manager in questione è affiancato da un team di esperti in controllo di gestione, in fiscalità, in relazioni sindacali e da figure professionali che possiedono le competenze tecniche necessarie al processo di recovery. Una volta messa in sicurezza l'azienda, il manager inizia a lavorare sul fronte dei ricavi e sulle linee di prodotto a marginalità sostenibile. Questa fase può rendere necessario l'ingresso di un nuovo vertice: una direzione aziendale capace di guidare l'organizzazione in una fase di nuovo sviluppo.



Sergio Murri