

“Un viaggio di mille miglia comincia sempre con il primo passo”

(Lao Tzu).

*A tutte le stelle, che, nelle notti della vita,
hanno illuminato questo cammino.*

Grazie



UNIVERSITA' DI PISA

Dipartimento di Economia e Management

Corso di Laurea Magistrale in

Strategia, Management e Controllo

Tesi di laurea

**La criticità delle Risorse Umane nei processi di Turnaround:
prime riflessioni sulla valutazione del loro “valore”.**

Candidato:

Federica Vittoria Marinelli

Relatrice:

Mariacristina Bonti

Correlatrice:

Giovanna Mariani

Anno Accademico 2014/2015

Indice

Introduzione.....	6
1. Cambiamento dello scenario economico.....	11
1.1 Definizione del concetto di “Crisi aziendale”.....	11
1.2 L’evoluzione della crisi.....	15
1.3 Sintomi premonito della crisi	18
1.4 Cause della crisi aziendale.....	19
1.5 Strategie di rimedio alla crisi.....	21
2. Cambiamenti organizzativi.....	24
2.1 Tipologie strategiche di cambiamento.....	25
2.2 Elementi per un Cambiamenti di Successo.....	26
2.3 Cambiamenti tecnologici.....	28
2.4 Cambiamenti strategici e strutturali.....	30
2.5 Cambiamento culturale.....	33
2.6 Strategie per la realizzazione del cambiamento.....	37
2.7 Ruolo della leadership nel processo di cambiamento.....	37
2.8 Barriere al cambiamento.....	39
2.9 Tecniche per la realizzazione del cambiamento.....	40
2.10 Tecniche per superare la resistenza al cambiamento.....	42
3. Definizione e processo di un cambiamento radicale: il “Turnaround.....	44
3.1 Il processo di Turnaround.....	44

3.2 Fasi di un processo di Turnaround.....	45
3.3 Punti di forza alla base del processo di Turnaround.....	60
3.4 Turnaround di successo.....	61
3.5 La creazione di valore nella strategia di Turnaround.....	74
3.6 Controllo nella catena del valore del Turnaround.....	75
4. Definizione Risorse umane.....	77
4.1 Il Ruolo delle risorse umane nell'impresa.....	77
4.2 Gestione strategica delle Risorse Umane.....	80
4.3 Le risorse umane tra competenza e capacità	85
4.4 Le Risorse Umane in tempo di crisi.....	87
4.5 L'importanza delle risorse umane nei processi di Turnaround....	89
4.5.1 La Leadership: risorsa preziosa per il gruppo.....	91
4.5.2 Cultura aziendale.....	94
4.5.3 Competenze dei Board: la chiave per distinguersi.....	96
4.5.4 Il Turnaround Manager.....	99
4.5.5 Il potere della comunicazione.....	109
4.6 Un taglio con il passato.....	113
4.6.1 Sostituzione degli organi di governo.....	115
4.6.2 Come e quando sostituire.....	120
5. Valutare le performance delle Risorse Umane.....	122
5.1 In che modo è possibile valutare il valore apportato dalle risorse umane a seguito di un cambiamento?	122
5.2 Balanced scorecard: una bussola per orientare e guidare l'azienda verso il successo.....	123

5.3 La struttura del Balanced Scorecard.....	126
5.3.1 Vantaggi e criticità del sistema.....	129
5.3.2 La prospettiva dell'apprendimento e della crescita.....	130
5.4 Dalla formazione alla performance.....	143
5.5 Perché è importante misurare e valutare le performance aziendali.....	150
6. Conclusioni.....	157
Bibliografia.....	160
Sitografia.....	165
Ringraziamenti	

Introduzione

In un periodo di crisi globale come quello che stiamo vivendo, buona parte delle imprese è impegnata a ristudiare e reimpostare i propri sistemi di gestione, focalizzandosi principalmente sulle modalità di recupero dell'efficienza, sullo sviluppo di nuove opportunità e sul ripensamento delle proprie strategie e dei propri modelli di business al fine di sostenere la sopravvivenza dell'azienda nel dinamico e competitivo mercato di riferimento.

Negli ultimi anni, infatti, la crisi ha cambiato in modo radicale il mondo economico, i business aziendali e le stesse aziende, le quali per sopravvivere e continuare ad essere competitive in un contesto troppo grande e colmo di competitori agguerriti, sono tenute a trovare nuove e continue chiavi di lettura, tenendo presenti alcuni concetti fondamentali: leadership, cultura aziendale, formazione, innovazione e crescita (Capoferro, 2014).

Nel corso degli ultimi anni, il fenomeno della crisi d'azienda è stato oggetto di numerosi studi nazionali e internazionali (Guatri, 1986, Pencarelli, 2013).

Su tale argomento si sono sviluppati diversi orientamenti, che risentono di diverse variabili quali le condizioni storiche e macroeconomiche del paese, la cultura manageriale e gli strumenti messi a disposizione dal legislatore per gestire e risolvere le crisi aziendali (Della Corte, 1996).

Prendendo in considerazione il tema della risoluzione della crisi, un importante filone di studi dirige l'attenzione sulla gestione della crisi, finalizzata al "ritorno al valore", soffermandosi su quel processo riconosciuto con il nome di *Turnaround*, il cui significato è inversione di rotta. (Patton e Schendel 1976, Slatter, 1984, 1999, 2003; Robbins e Pearce, 1992; Guatri, 1986, Baker e Duhaime, 1997; Bertoli, 2000; Gilson, 2010). Nascono così, i primi studi sul *Turnaround*, per cercare di capire come gestire ed organizzare il processo di risanamento dell'impresa in crisi.

Con quest'ultimo, infatti, si vogliono indicare i cambiamenti aziendali che hanno luogo quando l'impresa si trova a dover gestire una crisi profonda o un declino di performance aziendali che minacciano la sopravvivenza dell'azienda stessa. (Mariani, 2012).

Il perdurare della crisi, che sembra non avere fine, l'incremento della competizione, l'incertezza e la volatilità dei mercati, oggi, portano a far sì che, anche nelle aziende nelle quali si contano fatturati in crescita, si respiri un clima di generale preoccupazione.

La recente crisi finanziaria, infatti, ha dimostrato di mettere a dura prova la capacità delle imprese di sopravvivere in un contesto socio-economico sempre più complesso (Costa, Gianecchini, 2009). Soggetti incapaci di adattarsi ad un ambiente sempre più dinamico e mutevole, sono destinati al default; così come quelle imprese che, non riuscendo a controllare i propri processi di deterioramento interno, possono portare al declino dell'azienda stessa e, se non adeguatamente gestiti, alla sua crisi.

Per operare in condizioni di efficienza operativa e di efficacia competitiva, occorre dedicare maggiore attenzione a tutti gli elementi del sistema aziendale che possono generare difficoltà per l'impresa e agli strumenti necessari a superarla con successo. Al fine di mantenere la competitività sui mercati di riferimento, sempre più spesso le aziende sentono la necessità di un riposizionamento strategico, e ciò richiede il più delle volte processi di riorganizzazione interna. Di conseguenza, le imprese hanno assunto un atteggiamento sempre più cauto nella gestione del personale, ponendo l'attenzione sia sugli sviluppi di carriera che sulla formazione del personale aziendale, in modo tale da puntare sulle loro *skill*, intese come competenze, conoscenze e abilità.

Come sostiene il direttore delle Risorse Umane e Organizzazione di Vodafone-Italia, Caldeira: *“L'attuale contesto impone alle imprese l'esigenza di abituarsi a navigare nella tempesta, tra rivoluzione e complessità”* (Caldeira, 2013, pag.1).

Nella crisi non si devono solo ridurre e alleggerire i costi e il personale, ma, occorre rafforzare la volontà e l'impegno a reinvestire, sfruttando tutti gli strumenti e i mezzi messi a disposizione dall'ambiente circostante, cercando di coinvolgere il

management in una politica di grande cambiamento culturale con progetti concreti, che portino a trovare quelle soluzioni imprenditoriali da realizzare. In tal modo l'organizzazione potrà continuare a credere nel futuro, essere competitiva e all'avanguardia rispetto al mercato ed essere in grado di innovare in condizioni tali da poter rispondere alle diverse e nuove esigenze. Oggi più che mai, per poter sopravvivere e dettare le regole del mercato, occorre essere innovativi e flessibili ai cambiamenti per potersi adattare e cercare di prevenire il futuro.

Lo sviluppo tecnologico moderno non consente più, alle imprese, di ottenere un vantaggio competitivo duraturo nei confronti dei competitors, operando attraverso l'introduzione di miglioramenti nei prodotti e nei processi. Oggi, il successo delle imprese è merito delle risorse umane che operano al suo interno.

È in questo contesto, dunque, che trova sempre più spazio l'analisi del *capitale umano* presente in azienda, considerato come il fattore chiave per affermarsi ed essere competitivi sul mercato.

Cercare di comprendere il ruolo ricoperto dalle risorse umane e il contributo da loro apportato all'interno delle imprese in crisi, in termini di valore, rappresenta una delle domande alla base della mia ricerca.

In questo lavoro, infatti, si cercherà di riflettere su come il capitale umano e la gestione del suo *knowledge* rappresenti, oggigiorno, un elemento di successo dell'azienda, poiché permette alla stessa di essere distintiva e competitiva.

Lo scopo del lavoro è quello di individuare in che modo le risorse umane influiscono sulle performance e sul successo aziendale con particolare, al ruolo da loro ricoperto durante i processi di turnaround.

L'intento è far emergere l'importanza del capitale umano e riflettere su come lo "stato di salute" dell'impresa possa essere valutato anche in relazione alle caratteristiche del suo personale: l'analisi dello "stato di salute" del personale può contribuire insieme ai più tradizionali indicatori economico-finanziari, a prevenire situazioni in grado di compromettere l'economicità aziendale.

È in questo quadro che si colloca il presente studio, il quale si propone di offrire un contributo sui seguenti temi: *crisi aziendale, turnaround e risorse umane*.

Il ragionamento si sviluppa a partire dal primo capitolo nel quale viene analizzato, seppur brevemente il concetto di *Crisi Aziendale*, per offrire una visione globale del contesto in cui oggi, le aziende sono costrette ad operare. La maggior parte delle aziende, oggi, si trovano a vivere gravi perturbazioni delle condizioni di salute aziendale che portano le imprese a subire gravi perdite del valore economico del capitale fino a renderle incapace di sopravvivere.

E' da questa che prendono avvio i successivi studi sui cambiamenti organizzativi, tema affrontato nel secondo capitolo. In presenza di squilibri aziendali, l'azienda, per sopravvivere, è costretta cambiare i propri piani e apportare cambiamenti all'interno dell'impresa, affinché l'azienda possa dirsi in grado di adattarsi alle situazioni e alle esigenze reali.

I fenomeni analizzati nei primi due capitoli, pertanto, hanno lo scopo di facilitare al lettore la comprensione degli argomenti trattati nei capitoli successivi.

Nel terzo capitolo, si evidenzia il ruolo del turnaround come strumento di risposta al *downturn* dell'impresa. turnaround inteso come cambiamento drastico attuato dalle aziende per cercare di porre rimedio alle conseguenze causate dalla crisi.

Nel quarto capitolo si evidenzia l'importanza ricoperta dalle Risorse Umane all'interno dell'impresa, sia durante lo svolgimento della normale operatività aziendale che durante uno stato di salute incerto e tendenzialmente negativo. È in questo capitolo che viene discusso il “*nocciolo della questione*”, quello di cercare di capire in che modo la risorsa intangibili “capitale umano”, influisce sulle performance aziendali e sulla successiva crescita aziendale. Ci si sofferma su alcuni aspetti, ritenuti critici, relativi al personale, quali Leadership, cultura aziendale, competenze e comunicazione aziendale. Attraverso la loro valutazione, l'azienda potrà effettuare previsioni circa il proprio stato di salute futuro e in assenza di questi presumere uno stato di crisi.

Infine, nel quinto e ultimo capitolo, si prende in esame l'importanza della valutazione del valore creato dal capitale umano, focalizzando l'attenzione sui modelli di valutazione delle performance, in particolare il modello della *Balanced Scorecard* di Kaplan e Norton (1996), e sui modelli di valutazione delle

performance delle risorse umane, in particolare uno tra questi il *modello di Kirkpatrick* (1969).

Attraverso tali strumenti di misurazione, l'azienda potrà valutare e analizzare i propri punti di forza e soprattutto i propri punti di debolezza su cui dovrà lavorare, per rimanere in vita e prevenire possibili stati di crisi aziendale.

Terminano il lavoro le conclusioni dell'Autrice. Le risorse umane, oggi, potrebbero rappresentare uno strumento alternativo valido per poter studiare, valutare e prevenire lo stato di salute dell'azienda, poiché mettono in evidenza le debolezze dell'organizzazione. L'azienda dunque, nell'analizzare il proprio capitale umano sarà in grado di anticipare la crisi aziendale.

Tale lavoro di tesi non tratta in maniera esaustiva l'argomento poiché ha come obiettivo quello di porsi come punto di partenza, di riflessione su cui poter sviluppare future ricerche.

1. Cambiamento dello Scenario Economico

1.1 Definizione del concetto di “Crisi Aziendale”

L'espressione “crisi d'impresa” rappresenta una terminologia utilizzata con frequenza nella letteratura economico manageriale.

Essa si riferisce ad uno stato di grave perturbazione delle condizioni di salute aziendale, che tendenzialmente si associa alla perdita di valore economico del capitale e alla incapacità dell'organismo aziendale di sopravvivere (Guatri, 1995, Mellahi e Wilkinson, 2004 Golinelli, 2005).

Normalmente le imprese, nell'arco del loro ciclo vita, risultano essere toccate in misura diversa, da periodi alterni di successi e insuccessi, i quali possono avvenire con una certa ciclicità.

A fronte di ciò, è importante che ogni azienda sappia prepararsi a fronteggiare i periodi meno favorevoli in modo tale da conservare la propria posizione sul mercato in quanto quest'ultimo opera da “selezionatore darwiniano”, il quale premia le imprese che perdurano alla recessione ed elimina tutte quelle aziende che non sono risultate capaci di attuare provvedimenti e azioni correttive tali da migliorare la loro situazione aziendale, finanziaria e patrimoniale.

Come appare evidente quello di “Crisi di impresa” è un concetto molto ampio e di non facile determinazione.

La presente tematica è caratterizzata da elevati livelli di eterogeneità, per tali motivi non è possibile seguire un approccio univoco. Diverse sono le angolazioni di analisi che racchiudono i più svariati aspetti aziendali, giuridici ed economici.

Guatri (1995) descrive la crisi come una “*manifestazione patologica nella vita aziendale che può svilupparsi su più stadi*” (Mariani, 2012, pag.41)

Gran parte degli studiosi che si sono occupati di studiare la crisi come Guatri, (1986), Pencarelli, (2013), per citarne alcuni, vedono tale grave deterioramento della vitalità dell'impresa, come un fenomeno che deriva da forze interne ed esterne che determinano squilibri e inefficienze del sistema azienda e

conseguentemente difficoltà nello svolgere le normali attività aziendali e conseguire obiettivi, fino a compromettere la sopravvivenza dell'azienda stessa. La complessità di una crisi riguarda sia la velocità del processo degenerativo che il grado di irreversibilità che spinge l'azienda verso un'inversione di rotta. (Guatri 1986)

Normalmente gli istituti economici risultano essere caratterizzati da un'alternanza di fasi positive e fasi negative di carattere ciclico, tali da essere ritenuti stati patologici dell'organismo azienda (Mariani 2013).

Come definito nelle righe precedenti, diverse sono le definizioni date dagli studiosi circa il concetto di crisi aziendale.

Gli studiosi che condividono la "Teoria di creazione del valore" (Cantillon, 1755, Torrens -1815, Menger, 1871, Friedmann, 1962, Guatri, 1986), ricollegano il concetto di crisi alla drastica riduzione del valore del capitale economico dell'impresa intesa come perdita di valore di mercato, derivante da un deterioramento dei flussi reddituali attuali e prospettici e da un aumento dei rischi aziendali.

Zappa (1950) e Amaduzzi (1983), invece parlano della crisi come un fenomeno patologico di graduale decadenza della gestione di natura economica, patrimoniale, finanziaria e operativa.

Lo studioso Sciarelli invece sostiene che un'azienda è in crisi quando non è più in condizioni di soddisfare il suo equilibrio economico, ovvero non è più capace di soddisfare le attese dei partecipanti alla vita aziendale per un intervallo non di breve tempo (Sciarelli, 1995).

Vicari invece a differenza di Sciarelli (1995) tende a soffermarsi sul concetto che la crisi riguarda il progressivo impoverimento e perdita di risorse immateriali fondamentali quali conoscenza e fiducia all'interno e all'esterno dell'impresa (Vicari, 1992). In tal caso l'autore si sofferma non solo sull'aspetto quantitativo ma anche qualitativo che esercita un certo peso sul rapporto esterno.

Come sostiene Mariani (2013) nella valutazione dello stato di salute dell'azienda occorre tener presente l'esperienza, la motivazione, le relazioni, le modalità di comportamento del personale, l'immagine dell'azienda che traspare dall'esterno e

l'affermazione della stessa, senza tralasciare i mutamenti ambientali, politici, competitivi, legislativi e socio-culturali.

In termini più generali, la crisi rappresenta un evento traumatico, determinato dal perdurare nel tempo di una situazione di squilibrio e inefficienza. Tale evento fa sì che l'azienda attui drastici e interventi profondi e tempestivi per riuscire a fronteggiarla.

Anche la lettura anglosassone ha affrontato tale argomento. A tal proposito hanno distinto le imprese "insolventi" da quelle "solvibili" e determinato la probabilità di "default" e più precisamente hanno usato diverse terminologie come failure, business failure, technical insolvency, insolvency in a bankruptcy sense, default ecc... (Altman, Hotchkiss, 2006, Sottoriva, 2012).

Quando si parla di failure o business failure si vuole intendere l'insolvenza secondo un aspetto economico, vale a dire incapacità dell'impresa di coprire i costi attraverso i ricavi o che il costo del indebitamento risulta essere eccessivamente elevato.

Il termine insolvency, invece, si riferisce all'aspetto finanziario ovvero all'incapacità di adempiere alle obbligazioni contratte (Sottoriva, 2012).

Per technical insolvency, invece fa riferimento ad una temporanea difficoltà finanziaria, mancanza di liquidità (Sottoriva, 2012).

Ancora diverso è il caso dell'insolvency in a bankruptcy sense. Con tale termine si vuole far riferimento alla illiquidità e alla difficoltà di rispettare i termini contrattuali di maggiore importanza (Altman e Hotchkiss, 2006).

Infine con il termine Default si intende la situazione di inadempienza contrattuale nei confronti di uno o più creditori. La causa di ciò la si può trovare nel progressivo deterioramento delle performance aziendali (Altman e Hotchkiss, 2006).

Anche secondo Mariani l'apertura del fallimento aziendale è collegata al concetto giuridico di insolvenza. Normalmente il fallimento viene dichiarato quando la situazione economico-finanziaria risulta essere fortemente compromessa e la differenza tra aziende sane e aziende in dissesto viene accentuata (Mariani, 2012).

Come affermato precedentemente la storia della vita di un'azienda risulta essere caratterizzata da periodi alterni di fasi positive e fasi negative. Nel primo caso tali

fasi non determinano alcun genere di problema, in quanto l'azienda riesce ad soddisfare i propri obiettivi e ottenere elevati livelli di performance. È nel secondo caso, fasi negative, che si realizzano i primi stadi di cedimenti e di insolvenza aziendale.

Molto spesso nell'avanzare delle fasi negative, ci si trova davanti a situazioni in cui gli imprenditori tendono ad essere restii nel prendere consapevolezza della loro situazione e nel mettere in atto cambiamenti; in tali contesti la crisi diventa sempre meno misurabile tale che, anche gli stakeholder e tutti i soggetti economici che intrattengono rapporti con la stessa vengono toccati con varie intensità.

In caso contrario, lo stallo non sopraggiunge qualora il top management decida di mettere in atto azioni correttive e reattive in grado di modificare in positivo la realtà aziendale, portando così l'azienda alla normalizzazione, progresso e ancora meglio alla creazione di nuovo valore per i soggetti. (Sottoriva, 2012).

Spesso quando si parla di avanzamento di fasi negative, si vuole far riferimento alle diverse linee di evoluzione di *fasi negative di tipo strutturale*, ovvero da una situazione di primi cedimenti aziendali quale *declino aziendale* si può arrivare alla drastica *crisi* vera e propria (Guatri, 1986).

In entrambi i casi l'impresa può mettere in atto, con misure diverse a seconda della gravità, azioni di recupero, che portano ad attuare azioni di interventi come un processo di *Turnaround*.

Secondo Guatri (1986), nella prima fase di *Declino*, è possibile attuare con tempestività il processo di turnaround, senza passare alla fase successiva di crisi.

Diversamente, se il peggioramento non viene preso in considerazione, spesso si traduce in una vera e propria *Crisi*, dalla quale si può uscire, attuando un dettagliato e accurato processo di recupero, oppure non uscire portando così l'azienda al suo fallimento con la conseguente sua cessazione, che a sua volta può risultare essere traumatica o meno come ad esempio la liquidazione volontaria. (Guatri, 1986).

Nel primo caso, per poter uscire da una crisi aziendale, le imprese necessitano di azioni di risanamento di varia intensità e misura, che possono o non richiedere sacrifici ai diversi portatori di interesse.

Nelle aziende i portatori di interesse vengono anche definiti con la terminologia di *Stakeholder*. Con tale espressione si vuole intendere “*tutti quei soggetti, individui od organizzazioni, attivamente coinvolti in un’iniziativa economica (progetto, azienda), il cui interesse è negativamente o positivamente influenzato dal risultato dell’esecuzione, o dall’andamento, dell’iniziativa e la cui azione o reazione a sua volta influenza le fasi o il completamento di un progetto o il destino di un’organizzazione.*” (Bianca Martini, 2009, pag. 118, 119).

Tutti gli Stakeholder dunque, influenzano e sono influenzati dall’impresa stessa. Nell’ambito aziendale i principali portatori di interesse possono essere suddivisi in due categorie: in senso stretto e in senso lato. Nel primo caso sono i detentori del capitale di rischio, i manager, i dipendenti, le banche, le istituzioni finanziarie, i fornitori e i clienti. In senso lato invece, sono le Istituzioni governative, la Pubblica Amministrazione e il mercato finanziario (Bianca Martini, 2009).

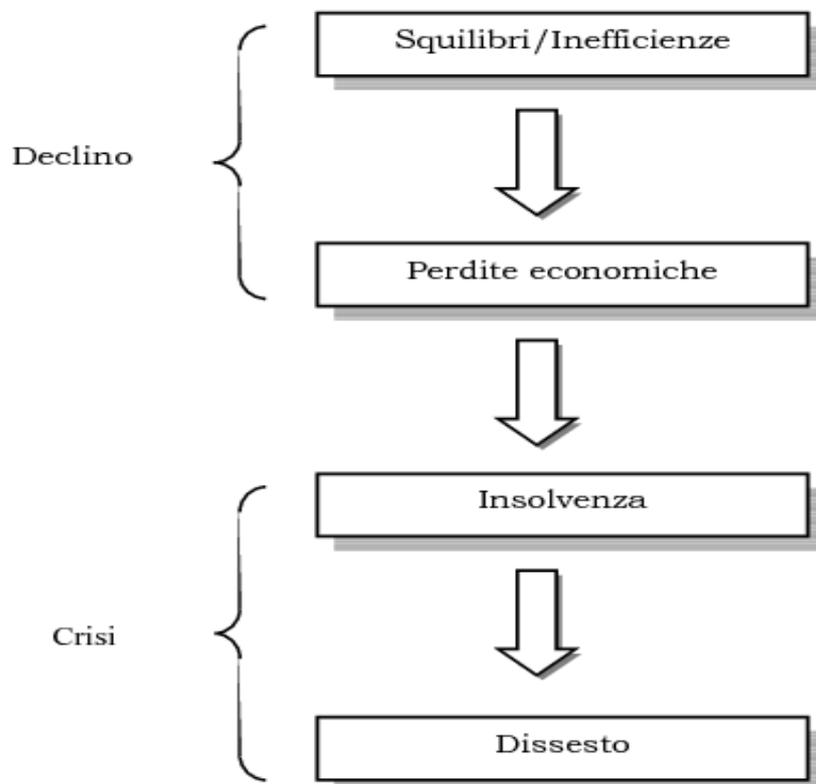
1.2 L’evoluzione della crisi

Secondo Guatri (1986), come accennato precedentemente e come illustra la figura sottostante, il percorso di crisi può essere descritto come una sequenza di quattro stadi interdipendenti, ciascuno caratterizzati da specifiche manifestazioni:

- primo stadio: in azienda si manifestano i primi squilibri ed inefficienze;
- secondo stadio: l’azienda sostiene delle perdite economiche;
- Terzo stadio: l’impresa è dichiarata insolvente;
- Quarto stadio: dissesto aziendale.

Normalmente, i fenomeni di crisi e di declino sono preceduti da premonitori sintomi di decadenza, a livello qualitativo, e di squilibrio, a livello più quantitativo. Si definisce situazione di *declino* quando l’impresa distrugge valore, più precisamente quando il capitale economico subisce una riduzione di valore dovuto al deterioramento dei flussi reddituali attuali e prospettici.

Figura 1.1- I quattro stadi della crisi d'impresa



Fonte: Luigi Guatri: *Crisi e risanamento delle imprese*, GIUFFRÈ, Milano (1986)

Il declino può essere visto come una normale tappa fisiologica della vita dell'azienda, che senza adeguate misure di prevenzione e misure correttive, determina quella che è definita con il termine di crisi (Guatri, 1986).

Qui il management ha l'opportunità di porre rimedio alle cause delle inefficienze e risanare l'impresa senza essere costretto a sopportare ingenti costi, poiché perdite economiche e riduzione dei flussi non hanno ancora raggiunto livelli tali da provocare e determinare uno stato di insolvenza.

Diversamente si parla di stato di *crisi*, quando il declino è oramai in una fase conclamata ed esteriormente visibile. Essa si manifesta come uno stato di grave instabilità causata da rilevanti perdite economiche, squilibri finanziari, riduzione della capacità di credito e infine dall' insolvenza finanziaria (Boccia, 2006).

Tendenzialmente nella fase iniziale, l'azienda subisce una graduale e lenta erosione delle risorse e delle quote di capitale, precisamente l'azienda assiste ad una vera e propria riduzione della liquidità, appesantimento del debito, impossibilità di distribuire i dividendi e ad una riduzione di tutte quelle risorse destinate alle funzioni essenziali quali R&S, formazione, marketing e comunicazione.

Tale situazione se non curata, si trasforma in *insolvenza*, presentando sintomi più marcati, effetti maggiormente palesi anche dall'ambiente esterno e circostante all'impresa, guidando l'impresa verso situazioni sempre più difficili in cui l'impresa stessa risulta essere incapace di fronteggiare scadenze e di conseguenza portano la stessa ad una perdita di fiducia e di credito, con la perdita progressiva della clientela (Falini, 2011). Dinanzi a tale situazione, l'intera organizzazione aziendale appare sconvolta, le perdite di esercizio si fanno sempre più palesi e qualsiasi tipo di intervento, seppure necessario e fondamentale, appare sempre più di difficile applicazione con probabilità di successo assai ridotte.

Successivamente all'insolvenza segue il *dissesto*, che riguarda una condizione permanente di squilibrio patrimoniale, il quale richiede lo stravolgimento del contesto circostante con forti supporti da parte degli stakeholder.

La situazione di carenza patrimoniale sottostante, detta ulteriori squilibri finanziari strutturali, carenza di liquidità e continue difficoltà nel rispetto delle scadenze dei pagamenti. Ciò porta ad un ulteriore incremento della perdita di fiducia e credibilità dell'azienda nei confronti dei creditori e della clientela finale (Falini, 2011).

Come viene spiegato da Boccia (2006), il dissesto, ultimo stadio della crisi, è caratterizzato dalla presenza di forti perdite, totale assenza di solvibilità e da una capitalizzazione negativa. Il rapporto tra passivo e attivo risulta essere talmente squilibrato fino ad escludere ogni possibilità di un minimo capitale netto residuo. Diversi studi in materia hanno dimostrato che spesso le aziende, per i motivi più svariati, comunicano all'esterno una situazione economico finanziaria e patrimoniale alternata, ritoccando voci del bilancio (riducendo ad esempio le componenti negative di reddito quali ammortamenti, quote dei fondi rischi, oppure

ritoccano in aumento le componenti positive di reddito...), nascondendo così la reale situazione dell'azienda fino a causare la sua irreversibilità.

1.3 Sintomi premonitori della crisi

Lo studio dei sintomi premonitori del declino è estremamente importante per l'azienda, poiché permette alla stessa di cogliere per tempo i sintomi evitando così che il declino si trasformi in crisi vera e propria fino a parlare di dissesto.

L'obiettivo fondamentale di tale studio è quello di ricercare soluzioni per ripristinare in maniera tempestiva l'equilibrio economico e finanziario nei casi in cui declino e crisi si trovano ancora ai primi stadi.

Mariani (2012) sostiene che l'insufficiente creazione di valore e la distruzione di valore rappresentano i principali indicatori sostanziali di squilibrio. Quando la distruzione di valore raggiunge certe soglie dimensionali si manifesta espressamente il declino con la possibilità di valutare il suo grado di intensità (Boccia, 2006).

Per tali motivi, diventa necessario effettuare continui ed efficienti controlli periodici del valore, i quali diventano gli indicatori essenziali di squilibrio che sono in grado di captare le diverse situazioni negative.

Mariani (2012, pag.46) sottolinea il concetto di "ripetizione sistemica del controllo", attraverso la quale si può assicurare la tempestività degli interventi possibili per la riduzione del fabbisogno. Diventa basilare per l'impresa e per gli stakeholder rilevare con largo anticipo tutte quelle condizioni che possono volgere al dissesto dell'azienda.

Diverse ricerche e studi in tema di crisi, hanno individuato e sviluppato diversi modelli quantitativi per riuscire a controllare e monitorare attentamente l'insorgere della crisi aziendale.

Il tema della previsione di insolvenze oggi rappresenta una specifica area della Moderna Teoria Finanziaria. Secondo quest'ultima tale disciplina era considerata una semplice applicazione di metodi statistico-matematici, diversamente dalle tradizionali metodologie di analisi finanziaria. Successivamente e con gradualità è andata ad assumere maggior rilievo all'interno della dottrina finanziaria.

Una delle aree classiche di utilizzo di tali modelli è quella che riguarda "l'analisi di fido" sulle imprese non finanziarie, dove si possono ottenere classiche delle imprese di successo e di insuccesso e calcolare conseguentemente il grado di default del soggetto in esame.

Nelle operazioni di fusione invece, tali modelli possono essere d'aiuto per poter individuare i potenziali problemi dell'impresa

Ancora, nei processi di turnaround management possono essere utili per individuare i potenziali target, pianificare le strategie e correggere gli eventuali squilibri finanziari.

Infine delle Analisi degli investimenti, possono essere utilizzati per supportare gli investitori nella selezione delle azioni e delle obbligazioni.

1.4 Cause della crisi¹

Per l'impresa una delle difficoltà maggiori è rappresentata dall'individuazione delle cause che hanno determinato lo stato di crisi, la cui determinazione è fondamentale al fine di progettare al meglio e in maniera tempestiva ed efficiente il piano di rilancio aziendale. Tale difficoltà nasce dal fatto che spesso il management non è in grado di prendere coscienza in maniera distaccata sul piano emotivo, dell'insorgere degli squilibri; ma molto spesso tende a minimizzare la loro portata collegandoli semplicemente a fenomeni passeggeri e fisiologici.

¹ Per tale argomento sono stati utilizzati gli elaborati di Mariani G.: "Dalla crisi alla creazione di valore: il processo di Turnaround", 2012.

A tal proposito è importante sottolineare il concetto di tempestività, in quanto la rapida individuazione dei motivi permette all'azienda, conseguentemente, di predisporre in tempi adeguati le opportune contromisure che possano invertire il trend, evitando di compromettere l'economicità dell'azienda stessa.

Mariani (2012). sostiene che una crisi affrontata al primo stadio dove l'azienda non ha ancora subito perdite e non si è ancora realizzato il declino, è facilmente rimediabile e di conseguenza è possibile ridurre la sua percezione dall'esterno.

È possibile individuare due possibili cause:

a) la perdita di competitività

b) peso del debito

a) La perdita di competitività.

E' dovuta sia dalla presenza sul mercato di una sempre più folta concorrenza di operatori e sia dalla continua crescita delle aspettative da parte dei clienti i quali desiderano beni d alta qualità ed efficienza a basso prezzo.

Di fronte a tale contesto, le aziende sviluppano servizi a cura del cliente, per orientare le scelte del consumatore e fidelizzarlo all'azienda.

La mancata innovazione e l'inadeguatezza del servizio, dall'acquisto all'assistenza post vendita, possono rappresentare dei veri e propri gap competitivi, che portano ad un impoverimento del valore interno con conseguente rottura dei profitti.

b) Peso del debito.

Il suo aumento progressivo è conseguenza sia della mancata redditività che da ragioni che non riguardano direttamente il conto economico ma il suo effetto genera interessi passivi di rilievo, come:

-l'effetto di operazioni di acquisizioni a leva

-espansioni di attività o acquisizioni di asset rilevanti in tempi meno favorevoli

-prolungamento e drenaggio non equilibrato di risorse da parte degli azionisti.

1.5 Strategie di rimedio alla crisi

Le azioni di intervento vengono attuate dall'azienda per fronteggiare con mezzi e modalità differenti le crisi aziendali che colpiscono la stessa, cercando di conseguenza di risollevarle le sue sorti e risanare così l'azienda. A tal proposito è possibile individuare quattro tipologie di azioni quali (Penco, 2012):

- *Ristrutturazione*
- *Riconversione*
- *Ridimensionamento e perdita di autonomia*
- *Riorganizzazione*

Nel primo caso, l'azienda punta al miglioramento sia dell'efficienza dei propri fattori produttivi caratterizzanti quali *personale, macchinari e impianti*, sia sull'incidenza dei costi fissi di struttura e infine cercare di migliorare l'assetto patrimoniale e finanziario. In particolar modo con tale strategia l'azienda continua ad operare nelle attuali ASA, ma tenta di migliorare in modo strutturale il rapporto Ricavo/Costi e aumentare così l'efficienza globale dell'impresa.

Vedi tabella seguente.

MOTIVI	–Stadio del ciclo di vita dell'ASA –Posizione di inferiorità rispetto ai migliori concorrenti –Limitata disponibilità di risorse
RISULTATI	–Miglioramento della produttività degli input –Aumentare l'efficienza –Razionalizzare la gestione delle scorte –Razionalizzazione dell'uso della forza lavoro e aumentarne la produttività –Ridimensionamento della linea con eliminazione prodotti –Contenimento della spesa promozionale –Aumento della capacità concorrenziale (minori costi)
OSTACOLI	–Inerzia manageriale –mancanza di collaborazione da parte dei dipendenti

	–Pericolo di perdita di concorrenzialità di marketing
--	---

Tabella 1: Penco, (2012)

La seconda tipologia di intervento invece è perseguibile solamente se l'obiettivo dominante dell'azienda è la ricerca di nuove combinazioni produttive e la ricerca di nuovi mercati. Qui l'aspetto necessario è l'innovazione sia tecnologica che l'innovazione nel campo del marketing. A fronte di ciò l'azienda può optare per un vero e proprio trasferimento delle risorse disponibili verso i nuovi settori con il graduale ed evidente abbandono dei vecchi. In tal caso invece l'organizzazione opta per l'abbandono della linea produttiva esistente per sostituirla ad una nuova ma nello stesso tempo simile (Pencarelli, 2013).

Vedi tabella seguente.

MOTIVI	<p>Crisi strutturale dell'ASA</p> <p>–Interventi della PA volti a disincentivare o a bloccare la produzione in determinati settori</p> <p>–Incapacità dell'impresa di reagire alle innovazioni tecnologiche e/o alle azioni di marketing dell'impresa leader</p> <p>–Impossibilità di superare difficoltà degli approvvigionamenti con una strategia di integrazione verticale</p>
RISULTATI	<p>–Progettazione di una nuova linea di prodotti, connessa tecnologicamente e possibilmente anche dal punto di vista del mercato, con la precedente</p>
OSTACOLI	<p>–Resistenza alle modificazioni interne all'impresa da parte dei dipendenti ai diversi livelli</p>

Tabella 2: Penco, (2012)

La via del ridimensionamento invece risulta essere caratterizzata dalla necessità sostanziale di una modifica delle dimensioni. Tale tipo di intervento viene attuato prevalentemente nei casi in cui la crisi è scaturita da una sovra capacità produttiva

causata da errori previsionali, squilibri dovuti dalla concorrenza internazionale e forti cadute della domanda globale. Tale ridimensionamento rappresenta sicuramente uno delle forme più traumatiche in quanto prevede tagli drastici del personale e forti perdite di autonomia all'interno dell'organizzazione.

Infine l'ultimo tipo di intervento, anche riconosciuto con il nome di *Ricentraggio*, riguarda gli aspetti organizzativi, le diverse aree di responsabilità, la predisposizione di migliori controlli, la circolazione efficace delle informazioni aziendali, nuovi assetti della produzione e della ricerca, nuovi miglioramenti della gestione strategica e nuove tecniche di vendita. In particolar modo viene effettuata una rifocalizzazione del core business, liquidando tutte quelle attività non produttive di valore o da cui discendono criticità, concentrandosi sulle core competencies aziendali. (Pencarelli, 2013).

Vedi tabella seguente.

MOTIVI	<ul style="list-style-type: none"> –Crisi strutturale di alcune ASA in cui è impegnata l'impresa –Dispersione delle competenze tra business troppo diversi –Necessità di reperire risorse finanziarie per risollevere i business core
RISULTATI	<ul style="list-style-type: none"> –Dismissione di alcuni business –Rafforzamento di alcune linee di prodotti, considerati core
OSTACOLI	<ul style="list-style-type: none"> –Resistenza al cambiamento da parte dei manager –Modificazioni interne all'impresa da parte dei dipendenti ai diversi livelli

Tabella 3: Penco (2012)

Tali piani di risanamento aziendale possono toccare più aspetti contemporaneamente e richiedono la conseguente applicazione delle diverse soluzioni sopra citate.

2. Cambiamenti organizzativi

A fronte di cambiamenti ambientali, crescita economia, crisi del debito e cambiamenti tecnologici, le organizzazioni attuali devono tenersi sempre pronte all'innovazione continua non solo per prosperare ma anche per sopravvivere in un ambiente caratterizzato da continui e forti cambiamenti destabilizzanti e competizione sempre crescente.

Consigli (2000) sostiene che la comprensione della dinamica del cambiamento rappresenta una capacità chiave per chi intende guidare e gestire problematiche organizzative.

Daft (2013), sostiene che molte forze ambientali spingono verso il sostanziale cambiamento organizzativo; hanno portato ad un'economia globalizzata incerta che incide su ogni attività di business, dalla più piccola alla più grande, creando al contempo minacce ma anche grandi opportunità.

L'autore individua tre tipi di cambiamento derivanti dall'ambiente circostante.

Il *Cambiamento occasionale* è quel tipo di mutamento che si verifica di quando in quando, dopo fasi di stabilità e i manager possono gestirlo proponendo innovazioni tecniche, strutturali e/o di prodotto. Vengono apportate le modifiche tecniche e strutturali necessarie.

Il *cambiamento continuo* è causato da rapidi mutamenti dell'ambiente; si verifica con frequenza e impone alle unità di Ricerca e Sviluppo presenti in azienda di progettare nuovi prodotti e servizi per soddisfare i bisogni mutevoli. L'obiettivo dunque è quello di abbracciare l'intero cambiamento per creare nuovi beni e servizi.

Il *cambiamento radicale* è causato invece da shock improvvisi e novità che cambiano le regole del gioco all'interno del settore o unità, sia per i consumatori finali che per i produttori stessi. L'obiettivo dei manager dunque è quello di effettuare una vera e propria trasformazione della cultura e delle modalità

operative, spesso dovuta all'ingresso sul mercato di nuovi concorrenti. (Daft, 2013).

2.1 Tipologie strategiche di cambiamento

I manager aziendali per perseguire vantaggi strategici possono focalizzarsi su quattro tipi di cambiamento, i quali servono come arma competitiva per ottenere un vantaggio all'interno dell'ambiente internazionale.

A riguardo possiamo ricordare (Testa e Mercurio, 2000):

1. **Cambiamento tecnologico:** riguarda le variazioni nei processi produttivi di un sistema aziendale comprendendo sia la conoscenza che la capacità; tali variazioni permettono di creare una competenza distintiva, ottenere una produzione più efficiente e/o un volume di output maggiore.
I cambiamenti tecnologici riguardano dunque tutte le tecniche, macchinari e metodi di lavoro per realizzare beni e servizi
2. **Cambiamento nei prodotti e nei servizi:** riguardano gli output di un'organizzazione. I nuovi prodotti possono essere frutto di piccole modifiche di prodotti già esistenti oppure possono derivare da linee di prodotto completamente nuove. Spesso vengono ideati per raggiungere nuovi mercati, consumatori o clienti oppure per aumentare la quota di capitale.
3. **Cambiamento nella strategia aziendale e struttura.** Tale cambiamento tocca la supervisione e la sfera della gestione dell'organizzazione. In particolar modo riguarda la struttura organizzativa, la gestione strategica, le politiche, i sistemi di ricompensa, le relazioni sindacali, i meccanismi di coordinamento, i sistemi informativi, di coordinamento, di budget e di contabilità. Solitamente i cambiamenti che riguardano la struttura e i diversi sistemi, vengono imposti dall'alto, top management; mentre invece i

cambiamenti che riguardano la tecnologia e i prodotti spesso emergono dal basso verso l'alto.

- 4. Cambiamento nella cultura.** I cambiamenti nella cultura invece riguardano i diversi cambiamenti apportati nei valori, nelle attitudini, nelle aspettative, nelle opinioni, nelle capacità e nel comportamento dei dipendenti. Modificano il modo di pensare dei dipendenti; approccio mentale. È importante dire che i cambiamenti culturali sono le mutazioni più complesse in quanto difficilmente le persone sono disposte modificare atteggiamenti, modi abituali di pensare e ragionare.

In definitiva possiamo dire che tali 4 cambiamenti sono tra loro interdipendenti. Ciò significa che il cambiamento di uno implica il cambiamento di un altro. Basti pensare al cambiamento di un nuovo prodotto; questo può richiedere modifiche nella tecnologia, o ancora cambiamenti nella struttura possono richiedere nuove capacità da parte dei dipendenti (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2012).

Le organizzazioni sono sistemi interdipendenti e la modifica di una loro parte determina a sua volta cambiamenti in altre componenti dell'organizzazione stessa.

2.2 Elementi per un Cambiamenti di Successo²

Daft (2013) sostiene che le innovazioni vengono assimilate dall'impresa attraverso una serie di passi, dove in primo luogo l'azienda viene a conoscenza delle possibili innovazioni, successivamente ne valuta l'adeguatezza e infine scelgono l'idea. Affinché un cambiamento venga realizzato con successo, è necessario che i manager stessi assicurino la manifestazione dei seguenti elementi fondamentali (Daft, 2013):

² Nel presente paragrafo sono stati utilizzati gli elaborati di Richard Daft, "Organizzazione aziendale", 2013.

1. **Idea.** Il cambiamento rappresenta la manifestazione delle idee. Senza idee un'azienda non può essere competitiva. Con il termine idea si può identificare un nuovo prodotto, nuovo servizio, un nuovo concetto di gestione, o una nuova procedura di lavoro. Le idee poi, possono provenire sia dall'interno che dall'esterno. Nel cambiamento organizzativo la creatività interna, intesa come generazione di nuove idee che vanno a soddisfare le esigenze e a rispondere alle diverse opportunità, rappresenta un elemento fondamentale.

Sono state studiate diverse tecniche per cercare di incentivare la creatività interna. Tra queste possiamo elencare l'aumento della diversità all'interno dell'impresa, assicurare che i dipendenti dispongano di opportunità per poter interagire con persone diverse, dare libertà e tempo di sperimentare l'assunzione del rischio e la possibilità di commettere qualche errore.

2. **Bisogno.** Le idee vengono prese in esame solamente quando vi è una reale ed evidente necessità di cambiamento, la quale si verifica quando i manager osservano all'interno dell'organizzazione un netto divario tra le prestazioni effettive e quelle desiderate. Viene a crearsi uno stato di urgenza che spinge i dipendenti a richiedere un cambiamento tempestivo.

A creare lo stato di urgenza talvolta può essere la stessa crisi, mentre in altri casi sono proprio i manager che riconoscono un bisogno e lo comunicano al resto dell'azienda,

Diversi studi sulla capacità innovativa, riportati da Daft, suggeriscono che sono le organizzazioni stesse ad incoraggiare e offrire sostegno all'attività imprenditoriale tale da produrre idee e ad essere maggiormente innovative.

3. **Decisione da adottare.** Tale passo si verifica quando i manager e coloro che detengono il potere decisionale scelgono di portare avanti delle idee che erano state precedentemente proposte. Ciò si realizza quando i manager chiave e i dipendenti sostengono il cambiamento. Nei cambiamenti organizzativi importanti, la decisione potrebbe prevedere anche la

sottoscrizione di un documento con valore legale e non solo prevedere l'approvazione informale.

4. **Implementazione.** La presente si verifica quando i membri dell'organizzazione utilizzano nuove idee, tecniche, o comportamenti.

In alcuni casi può essere necessario l'acquisto di materiali e apparecchiature, oppure un'adeguata formazione dei lavoratori.

La fase dell'implementazione, è una delle fasi più complesse ma nello stesso tempo una delle più importanti in quanto senza quest'ultima nessun cambiamento ha luogo.

5. **Risorse.** Per realizzare un mutamento sono necessarie energie e attività umane; il cambiamento non avviene da solo, ma, richiede tempo e risorse per creare una nuova idea. Daft sostiene che i dipendenti aziendali debbano fornire da un lato l'energia per mettere in evidenza sia il bisogno e sia l'idea per soddisfare il bisogno stesso, e dall'altro mettere a disposizione sia del tempo per poter lavorare alla realizzazione dell'idea e sia il tempo per trovare gli stanziamenti speciali.

2.3 Cambiamenti tecnologici

Per ogni azienda è di fondamentale importanza sapere che qualora non sviluppi o modifichi nuove tecnologie si potrebbe trovare ad uscire dal proprio business. Per tali ragioni, in un ambiente flessibile dove le persone hanno la piena e totale libertà di creare e introdurre nuove idee, il top management incoraggia l'azienda ad attuare gli opportuni cambiamenti tecnologici. Le idee scaturiscono dai dipendenti dei livelli inferiori e intermedi, determinando un processo di innovazione che dal basso verso l'alto. (Testa, 2000)

Daft nel suo testo “organizzazione aziendale”, affronta il tema delle tecniche utilizzate nella stragrande maggioranza dalle aziende per spingere le stesse ad affrontare il cambiamento tecnologico.

Le principali tecniche riguardano (Daft, 2013):

- **Strutture mutevoli** (switching structure): qui le organizzazioni creano una struttura organica nel momento in cui questa si rende necessaria per la creazione di nuove idee.
- **Unità creative**: spesso nelle grandi aziende, l'innovazione è affidata completamente a unità organizzative separate. Le unità che si attivano per effettuare il cambiamento, sono strutturate in modo tale da agevolare la generazione di nuove idee e nuove tecniche, diversamente da quelle con struttura meccanica studiate per utilizzare le innovazioni e più adatte ad una produzione efficiente.

Sempre più diffusa è la figura dell'*incubatore di idee*, utilizzata per facilitare lo sviluppo di nuove idee all'interno dell'organizzazione. Quest'ultimo rappresenta un luogo protetto all'interno dell'azienda, ove le idee dei dipendenti possono essere sviluppate senza alcune interferenze derivanti dalla burocrazia o dalle politiche aziendali.

- **Venture team**: i venture team rappresentano una tecnica idealizzata e utilizzata per poter dare libero sfogo alla creatività all'interno dell'azienda. Assomigliano a delle piccole aziende situate all'interno di aziende più grandi.

Spesso ai venture team vengono assegnati luoghi di lavoro e strutture separati in modo tale da non essere limitati. Un particolare tipo di venture team è lo “*Skunkworks*” o “*gruppo divergente*”, ossia un piccolo gruppo separato dotato di un'ampia autonomia e spesso caratterizzato da una segretezza che tocca le idee più innovative del business.

Il new venture team, diversamente dal precedente fornisce tutte le risorse finanziarie perché i dipendenti possano sviluppare nuove idee, prodotti o business.

- **Imprenditorialità aziendale interna:** tale tecnica mira a sviluppare all'interno dell'impresa uno spirito imprenditoriale, una filosofia e una struttura in grado di produrre un numero di innovazioni superiori alla media. Quest'ultima, ritenuta fattore di successo, oltre ad utilizzare le unità creative e i venture team offre la possibilità di liberare la creatività di tutti i dipendenti. Daft sostiene che le aziende che riscuotono maggiore successo nel lungo periodo sono tutte quelle aziende in cui l'innovazione non rappresenta un evento a sé, isolato, ma rientra nella gestione quotidiana dell'impresa. Importante è cercare di agevolare i “*champion intellettuali*”, i quali, visti come i fautori, imprenditori o agenti di cambiamento, mettono a disposizione il tempo e l'energia necessari a facilitare il realizzarsi di certi eventi, cercano di superare le resistenze al cambiamento che si presentano in azienda e convincono la stessa della bontà della nuova idea.
- **Approccio dal basso verso l'alto:** Molte idee utili ed innovative per l'azienda vengono proposte dai collaboratori in prima linea, a stretto contatto con i clienti finali e impegnati nel battere la concorrenza. L'azienda per promuovere l'innovazione, idealizza molteplici meccanismi, sistemi e processi tali da favorire e sviluppare il flusso di idee dal basso verso l'alto dove vengono vagliate e sviluppate. Oltre a stimolare la proposta è fondamentale mettere in pratica le nuove idee.

2.4 Cambiamenti strategici e strutturali

Con il decennio appena trascorso, le aziende si sono trovate di fronte alla necessità di operare cambiamenti radicali nelle loro strategie, strutture, processi gestionali e procedure amministrative per potersi adattare a nuove esigenze competitive. (Costa e Gianecchini, 2009).

In passato, quando il mercato mondiale era stabile, le aziende mettevano in atto piccoli cambiamenti messi a punto con l'intenzione di risolvere problemi immediati o sfruttare nuove opportunità.

Vedi esempio seguente.

Esempio Chrysler.

Sempre di più le aziende puntano alla eliminazione dei livelli di management e al decentramento del processo decisionale. A riguardo Daft; per snellire l'operatività e la gestione della casa automobilistica optò di apportare modifiche nella strategia dell'azienda, andando ad eliminare livelli gerarchici. In particolar modo Marchionne eliminò i livelli gerarchici creando un'organizzazione piatta in tale da dare la possibilità allo stesso mettersi in contatto diretto con i top management. Attraverso questo appiattimento gerarchico, l'amministratore delegato ha la possibilità di prendere in breve tempo, anche pochi minuti, le decisioni che in passato richiedevano periodi lunghi. Sempre nello stesso periodo venne rinnovato il management, eliminando i manager poco aperti e propensi al cambiamento, promuovendo invece giovani flessibili e aperti al cambiamento rapido.

Fonte: Daft (2013, pag. 417)

All'interno delle organizzazioni si assiste a forti spostamenti non solo verticali, come descritto sopra, ma anche spostamenti orizzontali dove personale di front-line detiene responsabilità per prendere decisioni e risolvere automaticamente i diversi problemi. Sempre di più si verifica la rottura delle forme organizzative tradizionali per spostarsi verso strategie e strutture a rete.

Parlando di cambiamenti organizzativi è possibile prendere in esame *l'approccio duale* (Daft, 2013, pag.417). Duale perché mette a confronto i cambiamenti di natura gestionale con le innovazioni tecniche.

L'innovazione gestionale è intesa come l'adozione e l'implementazione di nuovi processi, strutture, strategie e tecniche manageriali, per il perseguimento degli

obiettivi organizzativi. Questo tipo di cambiamento tocca direttamente la progettazione e la struttura dell'organizzazione stessa, includendo i processi di ristrutturazione, di *downsizing*, i gruppi di lavoro, i sistemi di controllo, i sistemi informativi e le unità organizzative (Testa e Gianecchini, 2009).

I cambiamenti che toccano la sfera gestionale si verificano con meno frequenza e seguono un processo interno diverso rispetto a quelli tecnici e conseguentemente tendono a verificarsi in risposta a settori ambientali.

Gli studi fatti da Daft (2013), Consiglio (2000) sull'approccio duale suggeriscono una struttura organizzativa meccanica come soluzione migliore ai casi in cui i cambiamenti gestionali compresi obiettivi, strategia, struttura, sistemi di controllo e risorse umane, sono frequenti. Le aziende che adottano tale struttura normalmente sono imprese altamente centralizzate, formalizzate e di grande dimensioni, con un elevato tasso di personale amministrativo. Qui occorre implementare dall'alto verso il basso cambiamenti analoghi ai cambiamenti finanziari, governativi o legali. È importante dire che i cambiamenti dall'alto verso il basso sono quelli dove l'idea parte dall'alto ed è implementata a livello più basso; ciò però non significa che i dipendenti dei livelli più bassi non siano a conoscenza sul cambiamento o che non sia permesso loro di parteciparvi (Daft, 2013).

Diversamente, se un'organizzazione detiene una struttura di tipo organica, ai dipendenti dei livelli inferiori viene affidata una maggiore libertà e autonomia. Nello svolgere i compiti vi sono poi poche regole e procedure da seguire e la conoscenza e il controllo dei compiti sono affidati ai dipendenti anziché ai supervisori.

Quest'ultimi dunque hanno la possibilità di opporre resistenza alle iniziative prese dall'alto e trasmesse agli altri livelli dell'organizzazione.

I cambiamenti tecnici, apportati sia nelle tecniche di produzione che nelle tecnologie innovative per la creazione di nuovi prodotti, risultano facilitati da una struttura organica, la quale permette ai dipendenti sia dei livelli intermedi che quelli inferiori di proporre idee innovative (Testa e Mercurio, 2000).

2.5 Cambiamento culturale

Le organizzazioni sono formate da persone e dai rapporti che questi instaurano. Come affermato nei paragrafi precedenti, i cambiamenti organizzativi, tecnologici non sono argomenti isolati, ma implicano anche cambiamenti nelle persone. Questo perché i dipendenti devono saper utilizzare le nuove tecnologie, commercializzare nuovi prodotti e imparare ad interagire e lavorare efficacemente in team interdisciplinari. Il nuovo modo di pensare richiede a sua volta un cambiamento dei valori e delle norme culturali alla base dell'organizzazione (Daft, 2013).

Effettuare un cambiamento culturale significa modificare il modo in cui viene svolto il lavoro in un'azienda, rinnovare l'impegno e la responsabilità dei dipendenti e rafforzare il legame tra azienda e clienti (Mercurio e Testa 2000, Daft, 2013).

Il cambiamento culturale come definito precedentemente, può rilevarsi particolarmente rischioso e complesso perché mette in discussione i valori fondamentali dei dipendenti, spesso molto restii al cambiamento e poco flessibili, il loro modo di pensare e collaborare, soprattutto quando questi si trovano ad interfacciarsi con unità operative caratterizzate da culture differenti (Caso di fusioni e acquisizioni aziendali). Cambiare la forza lavoro e la cultura è molto più complesso rispetto al cambiamento di ogni altro aspetto organizzativo, anche perché spesso i manager sottovalutano le difficoltà legate al cambiamento culturale, non rendendosi conto che invece richiede uno sforzo maggiore e pianificato con consapevolezza.

Come affermato da Daft (2013, pag. 421), tendenze recenti hanno *“contribuito allo sviluppo di un'esigenza di trasformazione culturale in numerose aziende”*. Tra queste possiamo ricordare la stessa fusione aziendale, il reengineering, il passaggio verso forme organizzative di tipo orizzontale, ovvero tutte attività che conferiscono ai lavoratori maggiore autonomia, responsabilizzazione, collaborazione e condivisione delle informazioni, il che porta i manager e i dipendenti a trasformare il loro modo di pensare.

Altra forza su cui poter contare per poter attuare all'interno dell'impresa un cambiamento culturale è rappresentata dalla diversità della forza lavoro. Sempre Daft (2013) sostiene che oggi la diversità è alla base delle organizzazioni, in quanto queste adottano nuovi metodi di assunzione, programmi di formazione alla diversità, programmi di mentoring, promozione, nuovi programmi di benefit per una forza lavoro più variata ecc... Tuttavia se la cultura non cambia, tutti gli altri sforzi, messi in atto per sostenere la diversità, sono destinati a fallire.

Altre tendenze importanti riguardano l'apprendimento e l'adattamento nelle organizzazioni, che richiedono nuovi valori culturali.

Per cambiare in tempi stretti la cultura aziendale, manager adottano una varietà di tecniche e di approcci. Uno di questi metodi è noto con il nome di “*sviluppo organizzativo*” (Argyris, 1971; Beckard, 1969; Bennis, 1969; Schein, 1965; French (1973) e Daft, 2013). Tale metodo vede gli aspetti umani e sociali come strumenti tesi a migliorare la capacità dell'organizzazione di adattarsi e di risolvere i diversi problemi.

Molti studi (Testa, 2000, Nucci, Bacci e Riccaboni, 2013) riscontrano una correlazione positiva tra cultura e performance, in quanto una cultura giusta può condurre l'impresa verso il raggiungimento di buone performance. Più precisamente la dottrina economica mostra come una cultura forte e consolidata (i valori, le idee e le prassi hanno aiutato l'azienda al suo successo), che incoraggia l'adattamento e il cambiamento, migliora di conseguenza la performance organizzativa stimolando e motivando i dipendenti, unendoli intorno a obiettivi condivisi e ad una missione di livello più alto, modellando il loro comportamento in modo da allineare le proprie azioni e attività alla strategia aziendale (Gianecchini, 2009). È da notare che una cultura forte, che ha portato l'azienda al successo, a volte può compromettere le performance future, in quanto i valori e le idee potrebbero nel lungo periodo non essere più funzionali all'ambiente.

Lo sviluppo organizzativo, anche riconosciuto con l'acronimo O.D., il quale sta per *Organization Development*, va ad enfatizzare i concetti di sviluppo umano, di equità, di apertura, libertà e autonomia individuale, che permettono ai dipendenti

stessi di svolgere il proprio lavoro nel modo a loro più appropriato e adeguato entro certi ragionevoli vincoli organizzativi (Daft, 2013).

Secondo Bennis (1969) l'O.D. rappresenta la risposta al mutamento, una strategia di base estremamente complessa che ha come scopo il mutamento delle convinzioni, degli atteggiamenti, dei valori delle strutture organizzative così che esse possano meglio adattarsi alle nuove tecnologie, ai nuovi mercati, alle nuove sfide.

Lo sviluppo organizzativo, O.D., e la cultura organizzativa rappresentano dunque un cambiamento fondamentale dei sistemi umani e sociali dell'azienda.

L'O.D. nel suo processo utilizza le conoscenze e le tecniche della scienza del comportamento in modo da creare un ambiente di apprendimento, tale da creare un rafforzamento della fiducia, confronto aperto sui problemi, responsabilizzazione e partecipazione dei dipendenti fino ad arrivare alla condivisione della conoscenza e delle informazioni, alla cooperazione, collaborazione tra i diversi gruppi e al pieno utilizzo del capitale umano (Daft, 2013).

Santisi (2004) individua quattro obiettivi dell'O.D.:

-Migliora i rapporti interpersonali presenti nel sistema azienda

-Riduce la tensione all'interno dei gruppi di lavoro

-Sviluppa nuove tecniche per la risoluzione dei conflitti

-Punta ad una Leadership partecipativa. Il leader partecipativo è colui che prova a coinvolgere le altre persone nel processo decisionale, includendo i collaboratori, i pari, i superiori e gli altri interessati.

Tra le diverse tecniche utilizzate dalle organizzazioni, nel processo di O.D., per migliorare le competenze degli individui possiamo citare (Daft, 2013):

- *Interventi su grandi gruppi.* Questi uniscono i membri provenienti da ogni parte dell'organizzazione, inclusi anche alcuni stakeholder chiave esterni all'azienda, per discutere dei vari problemi e delle varie opportunità per pianificare il cambiamento. L'utilizzo di persone esterne all'azienda dà la possibilità di evitare o limitare le distrazioni e le interferenze

concentrandosi così nella ricerca di nuove tecniche e modi di svolgere le attività.

Vedi esempio nella tabella seguente.

Esempio Ikea.

L'intervento su grandi gruppi, è stato svolto dal famoso rivenditore di arredamenti su scala mondiale IKEA, per ripensare totalmente alle modalità operative dell'azienda, riprogettando la produzione e la distribuzione dei prodotti, grazie alla collaborazione di più di 50 stakeholder.

Fonte: Daft (2013, pag. 423).

- *Team building.* Secondo quanto definito da Richard Daft, “*il team building promuove l'idea che le persone che lavorano insieme possono operare come un gruppo.*” Il gruppo di lavoro può occuparsi di diverse tematiche come ad esempio i conflitti emersi, gli obiettivi da perseguire, il processo decisionale, la comunicazione, la creatività e la leadership. Pianifica dunque il modo di superare i problemi e migliorare di conseguenza i risultati. Le attività di team building, poi, vengono utilizzate nelle diverse aziende per supportare e formare i comitati e i gruppi esperti nello sviluppo dei nuovi prodotti, aumentando conseguentemente la collaborazione, la coesione e la comunicazione dei diversi gruppi organizzativi.
- *Attività trans-unità.* I rappresentanti di varie unità vengono riuniti in un contesto neutrale in modo da facilitare l'analisi dei conflitti emersi, analizzare le cause che hanno determinato il conflitto e studiare i necessari miglioramenti nel piano della comunicazione e del coordinamento. Tali riunioni, considerate risorse chiave per creare uno spirito di squadra, permettono a ciascun partecipante di comprendere i problemi affrontati da altre unità e osservare come gli uni dipendevano dagli altri.

2.6 Strategie per la realizzazione del cambiamento

In tema di cambiamento, i manager e i dipendenti aziendali pensano a nuovi metodi innovativi, per migliorare la tecnologia dell'azienda, a nuove idee per offrire nuovi prodotti e servizi, e nuovi modi di promuovere valori culturali. È però necessario dire che finché le idee non vengono trasformate in azioni queste non hanno alcun valore effettivo per l'azienda.

La parte più importante e anche quella più difficile del processo di cambiamento è proprio la fase riguardante la realizzazione. Questo perché i cambiamenti possono portare confusione e costituire, sia per il top management che per i dipendenti dei livelli inferiori, motivi di disagio, in quanto portano con se trasformazioni impegnative. Pertanto è richiesta una leadership forte e tenace in grado di tener testa al cambiamento. (Mercurio e Testa, 2000, Costa e Gianecchini, 2009, Daft, 2013).

2.7 Ruolo della leadership nel processo di cambiamento

La maggior parte delle aziende che innovano con successo, possono contare sulla presenza di leader, ovvero champion intellettuali che periodicamente rafforzano il valore e l'importanza dell'innovazione. Leader che pensano all'innovazione ed esercitano un controllo per assicurarsi che gli individui stiano investendo tempo e risorse a lei destinata. (Gatti, 2002)

Per determinare il grado di efficacia dell'organizzazione nell'innovazione è essenziale lo stile di leadership del top management.

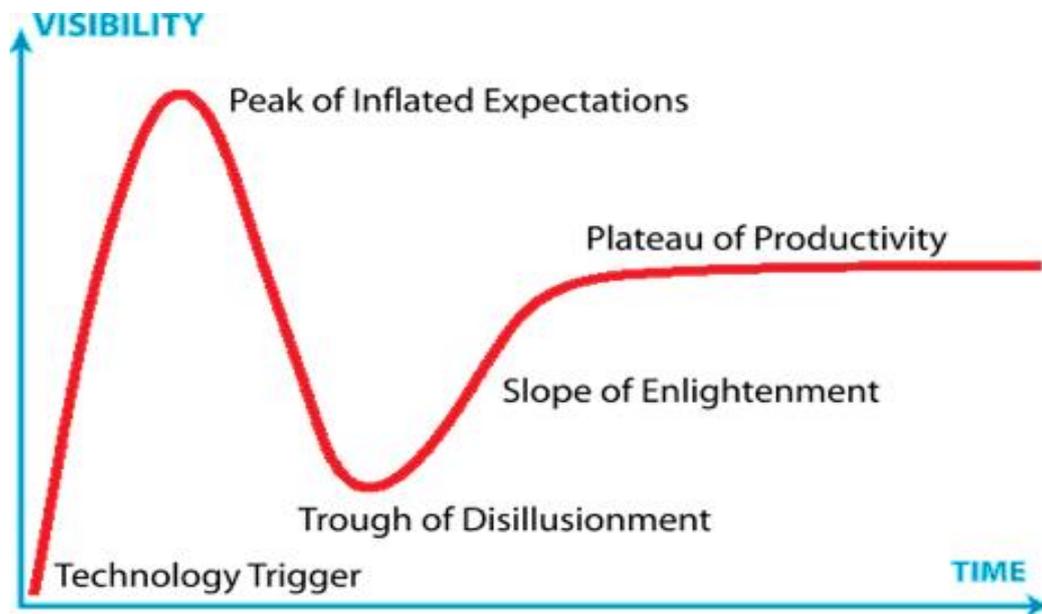
Uno stile di leadership definito *transformational leadership* (Burns, 1978) è adatto ad attuare un cambiamento. I leader promuovono l'innovazione organizzativa sia direttamente, attraverso il coinvolgimento, che indirettamente, supportando l'esplorazione, la sperimentazione, la condivisione di idee e l'assunzione di rischi. Le ricerche dimostrano che un cambiamento può avere successo solo quando i manager e i dipendenti dedicano tempo e forze necessarie per raggiungere nuovi

obiettivi e quando questi sono in grado di sopportare tensioni e difficoltà. (Costa, 2009).

Di seguito è possibile esaminare la curva di cambiamento, che permette di aiutare i manager a guidare le persone a superare le difficoltà, in quanto vengono messe in risalto le fasi di picco delle aspettative, la presa di coscienza delle difficoltà e complessità aziendali, la successiva fase di disperazione fino a trovare la luce alla fine del tunnel (Gartner, 2006).

Vedi grafico seguente.

Figura 2: La curva del cambiamento



Fonte: Gartner Hype Cycle (Daft, 2013, pag. 425)

Daft (2013) analizza come con il passare del tempo le persone faticano ad adottare comportamenti diversi. I dipendenti potrebbero domandarsi per quale motivo sono obbligati a comportarsi in maniera differente rispetto al passato, il supervisore potrebbe sentirsi frustrato e sovraccaricato dal lavoro, mentre tutti gli altri soggetti potrebbero iniziare a dubitare circa l'esito del cambiamento. Le resistenze e le diverse difficoltà potrebbero incidere negativamente sulle loro performance.

Una leadership efficace può aiutare a far sì che la novità prenda piede e porti l'azienda al miglioramento continuo. Per far ciò e riuscire ad affrontare il caos è necessario avere una comunicazione chiara, flessibile, aperta al confronto di nuove idee, metodi e stili.

2.8 Barriere al cambiamento

Come sostenuto da Daft (2013, pag.426), “*Una leadership visionaria è cruciale per il cambiamento*”. Nonostante tutto i manager, nel guidare l'impresa lungo la curva del cambiamento, dovrebbero aspettarsi da parte delle persone delle resistenze (Sansavini, 2014).

Il mettere in atto resistenze rappresenta un fatto normale; esistono poi molte barriere, le quali possono essere catalogate sia come individuali che organizzative.

Daft individua cinque tipi di barriere al cambiamento:

1) Eccessiva attenzione ai costi

In tal caso il management si basa sull'idea che i costi rappresentano l'aspetto più importante, quindi per cui potrebbe non afferrare l'importanza del cambiamento

2) Mancata percezione dei benefici

Qualsiasi cambiamento produrrà reazioni sia positive che negative. In alcuni casi potrebbe essere necessario un processo di educazione che guidi i manager a percepire gli aspetti positivi. Spesso può succedere che un processo di cambiamento vacilli poiché i dipendenti pensano che il rischio al cambiamento sia troppo alto.

3) Mancanza di coordinamento e di cooperazione

I conflitti organizzativi derivano spesso dalla mancanza di un coordinamento adeguato per la realizzazione del cambiamento. Nel caso delle nuove tecnologie, occorre che vi sia una compatibilità tra i vecchi e i nuovi sistemi.

4) Avversione all'incertezza

A livello individuale molti dipendenti temono l'incertezza legata all'esito del cambiamento. Per tale motivo è necessaria una comunicazione costante che dia la possibilità ai dipendenti stessi di capire come quest'ultimo incide e potrebbe incidere sulla loro attività.

5) *Timore di privazioni*

I manager e i dipendenti, con il cambiamento, possono avere il timore di perdere il proprio potere, il proprio status e il proprio posto di lavoro. In questi casi la realizzazione del cambiamento dovrebbe avvenire in modo incrementale e cercare di coinvolgere il più possibile i dipendenti.

Sansavini (2014) individua ulteriori potenziali barriere al cambiamento:

- il timore da parte delle strutture gerarchiche di perdere il potere;
- difficoltà ad abbandonare il vecchio modello di successo;
- l'insufficiente diffusione delle informazioni verso il basso. Questo può determinare, tra i dipendenti, reazioni di chiusura;
- la forza dell'abitudine

Sansavini (2014) sostiene che per promuovere il cambiamento aziendale è di fondamentale importanza valutare tali barriere e capire i reali motivi che spingono le risorse umane a restare ancorati alle proprie abitudini.

2.9 Tecniche per la realizzazione del cambiamento

La fase della realizzazione può essere progettata in modo tale da superare le barriere organizzative e far sì che le persone non ostacolino il cambiamento.

In un processo di cambiamento, i leader esprimono la loro visione e danno l'avvio per l'attuazione mentre invece i veri esecutori sono i manager e i dipendenti stessi (Parsi, Monte, Piperno, 2007).

Pertanto esistono diverse tecniche che possono essere utilizzate per realizzare con successo il cambiamento Daft (2013):

- 1) *Diffondere un senso di urgenza e necessità del cambiamento.*

Ci si trova in tale situazione quando i manager riscontrano la reale necessità di cambiamento e diffondono lo stato di urgenza cercando di far comprendere nel più breve tempo possibile questa necessità al resto dell'azienda. Ad esempio, la crisi potrebbe aiutare i manager a smuovere i dipendenti, rendendoli disponibili ad investire tempo ed energia.

2) *Istituire una coalizione per guidare il processo di cambiamento.*

I manager che implementano un cambiamento efficace, creano una coalizione di persone provenienti da ogni parte dell'azienda, che abbiano il potere di guidare il processo di cambiamento. La coalizione inoltre dovrebbe coinvolgere i supervisori dei livelli inferiori e i manager dei livelli intermedi. Per ogni progetto di cambiamento importante è fondamentale il sostegno del top management, in quanto la sua mancanza rappresenta una delle principali ragioni del fallimento dell'implementazione.

3) *Creare una visione e una strategia per il cambiamento.*

Diversi casi aziendali hanno dimostrato che nei casi di buona riuscita i leader, che hanno attuato importanti trasformazioni, tendenzialmente hanno idealizzato una visione futura convincente (futuro migliore) e pianificato una strategia in grado di guidare l'azienda nel processo di cambiamento.

4) *Trovare un'idea che risponda alla necessità.*

Trovare l'idea giusta porta spesso ad attuare ricerche come colloqui con altri manager, creare una task force per esaminare il problema ecc...

5) *Creare un team di cambiamento.*

Si tratta di unità creative separate, venture team o gruppi ad hoc o task force, le quali concentrano le loro energie sulla creazione e sulla realizzazione.

Ogni unità ha piena libertà di creare nuove tecnologie idonee alle necessità.

6) *Incoraggiare i champion intellettuali.*

Questa rappresenta una delle armi vincenti ed efficaci nella battaglia, in quanto il champion più valido è una persona che volontariamente si fa promotore di una nuova idea e si assicura che tutte le attività siano correttamente completate.

2.10 Tecniche per superare la resistenza al cambiamento

Come è stato sperimentato da diversi casi aziendali e riportato da Daft (2013) diverse buone idee non sono state sviluppate poiché i manager non sono stati in grado di prevenire le resistenze al cambiamento da parte dei consumatori, manager o dipendenti. In molti casi, come dimostra la letteratura (Guatri, 1995, Mariani, 2012, Manzotti e Belsito, 2013) il personale può rappresentare la principale causa del fallimento aziendale. Le persone sono umani e come tali possono sbagliare.

Esistono diverse tecniche che possono essere adottate dai manager affinché sia possibile il superamento di tali barriere. Daft anche in questo caso ne ha individuate alcune:

- 1) *Allineamento con le necessità e gli obiettivi degli utenti.* Una delle strategie migliori per superare la resistenza è quella di assicurarsi che il cambiamento risponda a una necessità reale. Spesso per motivi di carenza di comunicazione, si sviluppano grandi idee che però non vanno a risolvere i problemi esistenti.
- 2) *Comunicazione e formazione.* La comunicazione ha il compito di informare gli utenti sulla necessità di un cambiamento e sulle conseguenze del cambiamento proposto, prevenendo così fraintendimenti o risentimenti. Una comunicazione chiara e aperta costituisce per i top manager un'opportunità per poter spiegare i diversi step e assicurare che il cambiamento non avrà conseguenze negative per i lavoratori. È altresì necessaria e importante anche la formazione di quest'ultimi, affinché siano in grado di meglio comprendere e gestire il loro ruolo.
- 3) *Un ambiente che fornisce sicurezza psicologica.*
Le persone devono sentirsi sicure e capaci di realizzare le trasformazioni a loro richieste. È importantissimo che le persone non si sentono in imbarazzo, a disagio o respinte dagli altri soggetti dell'organizzazione; poiché il cambiamento richiede l'assunzione di rischi e lo svolgimento di cose nuove, mai fatte prima che possono indurre la persona a commettere errori o alla non riuscita del proprio lavoro.
- 4) *Partecipazione e coinvolgimento.*

La partecipazione conferisce alle persone coinvolte, sin dalle prime fasi, un senso di controllo sull'attività di cambiamento. In questo modo le persone possono meglio comprenderlo e impegnarsi maggiormente per la sua riuscita.

5) *Forza e coercizione.*

I manager possono infine superare questa resistenza, minacciando i propri dipendenti della perdita del posto di lavoro, di promozioni o mediante minacce di licenziamenti e trasferimenti. In questo caso si verifica la spiacevole situazione in cui il poter del manager viene usato per superare le resistenze. Ciò è accaduto alla Chrysler, dove Marchionne licenziò alcuni manager poco flessibili al cambiamento (Daft, 2013).

Tale tecnica, alquanto estrema, spesso risulta essere necessaria quando la variabile tempo, intesa come velocità, rappresenta un aspetto essenziale.

È possibile concludere tale paragrafo sostenendo che è fondamentale imparare a gestire in modo efficace ed efficiente il cambiamento, andando a comprendere meglio le motivazioni di tali opposizioni e pianificare le strategie per superarle, specie se si verificano cambiamenti dall'alto verso il basso.

La mancata attenzione su tali aspetti, rappresenta uno dei principali motivi di fallimento delle strategie attuate per far rimanere competitiva un'azienda.

3. Turnaround: un cambiamento radicale

3.1 Processo di Turnaround

Di fronte a situazioni di crisi profonda o di declino di performance aziendali che minacciano la sopravvivenza dell'azienda, il *Turnaround*, anche riconosciuto come inversione di rotta, rappresenta per quest'ultima una delle poche alternative accettabili e perseguibili qualora l'azienda non volesse perseguire la strada del disinvestimento e del conseguente fallimento aziendale. Infatti si parla di operazioni di turnaround quando è evidente che la situazione finanziaria e l'incapacità di reagire con le proprie forze e le proprie competenze rispetto alle dinamiche concorrenziali sono tali da comportare l'uscita dell'azienda dal mercato (Gatti, 2002).

Per misurare lo stato di crisi è possibile fare ricorso a parametri quantitativi come la durata delle perdite economiche, l'ammontare delle stesse sul fatturato, peso del debito e così via (Mariani, 2012).

Spesso l'origine della crisi è dovuta ad una perdita di competitività causata dalla carenza di visione strategica e di innovazione sui diversi livelli (prodotti, tecnologie e servizi) (Bianca Martini, 2009).

Il concetto di turnaround differisce da quello generale di ristrutturazione in quanto il presente può essere attuato anche quando l'impresa non si trova a governare una situazione di crisi, ma piuttosto un periodo di temporanea difficoltà, fase precedente alla crisi vera e propria che può avere natura lieve, oppure quando l'azienda lontana dai "pericoli", vuole cercare di sfruttare le nuove opportunità di business per accaparrarsi nuove fette di mercato (Arcari, 2004)

Come definito da Gatti (2002) il turnaround, rappresenta quel processo capace di porre in discussione tutte le scelte adottate in passato dall'azienda, "approfittando" in tal modo, della crisi così da produrre un vero e proprio cambiamento generale nella strategia, nella formula imprenditoriale e nella struttura aziendale. Più precisamente, rappresenta un intervento di risanamento e ristrutturazione

dell'impresa in crisi che viene attuato attraverso un piano di rilancio dell'azienda con lo scopo di ripristinare l'equilibrio iniziale aziendale e di far ripartire l'attività (Arcori, 2004). Non ci si limita al ripristino dell'efficienza, ma vengono messi in discussione e ridefiniti gli obiettivi e le caratteristiche della gestione imprenditoriale, producendo un cambiamento generale nella strategia aziendale. Con il turnaround, infatti, l'azienda opta per un mutamento della mission, delle sue strategie, alla riorganizzazione dei valori, comportamenti e della cultura oltre che al ripensamento dei meccanismi operativi (Provenziani, 2008).

Ciò che è importante sottolineare è che tale processo non corrisponde solamente ad un semplice ritorno di "risultato", ovvero di profittabilità, o all'insieme di tutte quelle azioni tese a migliorare le performance dell'azienda in crisi, ma si attiva un processo di turnaround quando l'azienda è favorevole al mutamento radicale della stessa per garantire la continuazione della "creazione del valore". (Guatri, 1995; Barker III, Duhaime, 1997; Rispoli, 1998). A tal proposito lo si può definire come una vera e propria sintesi dell'insieme delle opzioni strategiche quali la ristrutturazione, ricentraggi e riconversione, attivabili in situazioni di crisi.

Ma chi e cosa spinge il top management ad avviare tale strategia?

Generalmente le organizzazioni che attivano tali processi sono quelle che per i motivi più svariati quali politiche economiche e sociali sfavorevoli, si trovano a vivere periodi di difficoltà dovuti ad un ambiente sempre più sfavorevole e colmo di concorrenti che portano le stesse alla perdita dei loro vantaggi distintivi.

3.2 Fasi di un processo di Turnaround

Come definito dal paragrafo precedente, il processo di turnaround prevede un insieme di azioni con le quali l'impresa, sotto un peggioramento prolungato dei risultati, cerca di superare le difficoltà e tornare alle prestazioni precedenti cercando nello stesso tempo di migliorarle (Pellicelli, 2014).

In un processo simile ciò che è di estrema importanza è che tutte le diverse azioni ed eventi previsti da una operazione di turnaround devono essere eseguite da tutti

i soggetti aziendali che sono coinvolti dalla crisi e gestite da chi si assume la responsabilità, in modo da coinvolgere tutte le realtà aziendali e tutte le componenti con cui l'azienda si interfaccia.

Come descritto da Pallottini (2012) l'obiettivo è quello di riuscire a comporre un quadro esaustivo e coerente di tutte le forze disponibili e atteggiamenti aziendali che vada a massimizzare la probabilità di successo. Per fare ciò è possibile scandire tale processo in dieci fasi, le quali sono riportate secondo un criterio temporale e prevedono un progressivo maggiore coinvolgimento da parte dei soggetti. La durata di ciascuna fase varia da ogni singolo caso e la probabilità di successo dipende dalla tempestività con cui si riescono ad individuare i problemi, riconoscere le cause che hanno determinato la crisi e realizzare un piano di intervento.

1 FASE: Presa di coscienza

Come definito da Pallottini (2012) il processo di deterioramento della salute aziendale, si manifesta con tempi relativamente lunghi, salvo in casi in cui l'azienda si trova a vivere stadi avanzati di crisi, dove la crescita delle difficoltà matura in tempi strettissimi. Per il top management non è sempre facile prendere coscienza della situazione aziendale e accettare la ridefinizione radicale del modello di business e delle relazioni interne ed esterne della società, vedendo così la messa in discussione di tutti quei modelli e quelle politiche da tempo condivise e parte della cultura aziendale (Mariani, 2012).

Tali resistenze spesso possono essere dovute da diverse ragioni quali (Pallottini, 2012):

- assenza di consapevolezza del periodo di indebolimento economico sociale attraversato dall'azienda, spesso frequente nelle aziende familiari,
- orgoglio risieduto nei soggetti coinvolti nella gestione dell'azienda. Spesso quest'ultimo tende a persistere nei casi in cui in passato costituì l'arma vincente rispetto ai primi sintomi di cambiamento delle relazioni Domanda-Offerta.
- resistenza psicologica verso ciò che viene vissuto come una sconfitta e fallimento personale.

È importante dire che in questa prima fase l'azienda verrà a conoscenza non solo dello stato di crisi ma anche delle risorse di cui dispone, in termine di competenze, abilità, conoscenze, valori e norme. Attraverso tale presa di coscienza l'azienda potrà capire se dovrà mettere in atto azioni tese alla formazione e all'aggiornamento del proprio personale.

Una volta che l'azienda prenderà coscienza della sua grave situazione di declino economico, predisporrà tutte le necessarie azioni, per porvi rimedio. In tale fase possono intervenire fattori sia **interni** all'impresa che fattori provenienti all'**esterno** (Pallottini, 2012).

Esistono due tipologie di fattori interni che intervengono nelle circostanze appena descritte. La prima riguarda l'ingresso di una "*nuova dirigenza*" posta alla guida dell'azienda. Tale fattore è rilevante in quanto quest'ultimo, grazie all'assunzione di un nuovo soggetto responsabile, più freddo emotivamente e al di sopra delle vicende e storie aziendali pregresse, potrà definire efficienti piani di recupero per riuscire a valorizzare gli asset presenti senza essere influenzato dal passato e dall'attaccamento all'azienda. È il caso delle aziende familiari, dove in situazioni simili danno in affidamento la loro gestione a competenze specialistiche.

La seconda tipologia invece fa riferimento all'ingresso di "*nuovi azionisti di riferimento*", a loro volta suddivisibili in due eventualità.

Come analizzato da Pallottini (2012) la prima eventualità è riferita al caso in cui un altro soggetto economico riconosca all'azienda un particolare valore presente in azienda, come la tecnologia, la posizione su uno specifico mercato, la forza del brand, che può portare un vantaggio di sinergie con il proprio business. In questo caso l'integrazione massimizzerà i plus e minimizzerà e nei casi migliori neutralizzerà i minus.

La seconda eventualità invece riguarda le imprese o business unit in difficoltà, facenti parte di aziende o gruppi di aziende acquisite. Queste venendo a far parte del nuovo gruppo di controllo, potranno essere soggette a piani di ristrutturazione. Diversamente le forzature esterne possono provenire dal sistema economico finanziario o in casi peggiori da procedure concorsuali che portano alla perdita dei

poteri gestionali da parte dell'imprenditore, portando ad una rottura con il passato e alla forzata presa di coscienza.

2 FASE: Taglio col passato

Normalmente i cambiamenti profondi impongono all'impresa il superamento dello *status quo* con il conseguente passaggio della gestione a nuovi soggetti economici. Sono pochi e duraturi i casi in cui vengono adottati, su suggerimento da competenze esterne, nuovi indirizzi e nuove politiche dal top management già esistente e che in passato non era stato in grado di risanare la condizione di mera difficoltà aziendale. Per tale motivo è fondamentale attuare un taglio netto con il passato, partendo dall'assunzione di un nuovo "leader" che si assuma tutti i rischi derivanti dalla crisi. Solo così si potrà innescare un processo di turnaround. Tale incarico può essere ricoperto da diverse figure che possono essere sia interne che esterne all'azienda. Tra queste possiamo elencare ad esempio l'azionista, istituti di credito, management e fornitori (Mariani, 2012),

Qualora quest'ultima figura è rappresentata da un *azionista*, è necessario distinguere due casi:

-l'azionista non gestore, il quale godrà di valutazioni aziendali più oggettive e di un minor coinvolgimento emotivo nelle difficoltà dell'azienda e nell'organizzazione delle politiche e iniziative aziendali. Dinanzi a tale distacco, l'azionista potrà valutare attentamente le competenze, attitudine e abilità della nuova dirigenza, in modo da riuscire a recuperare la posizione di vantaggio passata.

-l'azionista gestore, diversamente dal precedente dovrà cedere l'incarico di gestore dell'azienda, in modo tempestivo prima che il peggioramento non prenda il sopravvento e il passaggio delle "redini" avvenga tardivamente quando la dirigenza è ritenuta inadeguata.

Come l'azionista, ad assumersi tutti i rischi vi sono anche i diversi *Istituti di Credito* come le banche. Il loro potere negoziale è normalmente molto elevato, poiché le banche soprattutto in periodi di carenza di liquidità, giocano un ruolo essenziale per far mantenere in vita le imprese in crisi. Con la presenza, all'intero

della gestione, degli istituti di credito, si potrebbe facilitare il passaggio di proprietà auspicando così un recupero dei crediti aziendali. Le banche infatti, possono attuare soluzioni per favorire l'ingresso in società di nuove risorse imprenditoriali, le quali vanno dal consolidamento del debito all'accompagnamento nel percorso di rilancio, tipico delle medio-grandi aziende. È importante ricordare che in casi simili possono entrare in gioco solo e direttamente le strutture di vertice dei grandi Istituti di Credito.

Altra categoria esposta al massimo rischio è il *management*, figura interna all'azienda che può intraprendere azioni di *buy-out*³ e con l'appoggio di banche e investitori finanziari è in grado di rilevare il pacchetto di controllo della società. A differenza delle figure precedenti, detiene le competenze e abilità necessarie, le conoscenze approfondite del business, dell'azienda e dei suoi punti di forza e debolezza, la passione e l'orgoglio di vivere il passaggio dal ruolo di manager a quello di imprenditore. Inoltre se si analizza attentamente il caso, si può notare che in questa situazione vi è trauma da rottura di minor rilievo, in quanto il management-azionista già da tempo copre posizioni di guida all'interno dell'impresa. È importante che il sistema azienda valuti attentamente le proprie risorse interne prima di rivolgersi al mercato del buy, in quanto quest'ultimo oltre a rappresentare una soluzione costosa, determina anche un trauma da rottura non indifferente.

Infine l'ultima categoria in grado di mettere in atto "strategie di rottura" è rappresentata dai *fornitori* che acquisiscono l'azienda cliente. Si tratta di un passaggio di "ultima spiaggia", che prevede l'ingresso di nuovi soci che rilevano o rami d'azienda oppure una riconfigurazione alleggerita della stessa (Mariani, 2012).

3 FASE: Commitment degli azionisti

³ Con il termine buy out si intende una operazione di investimento per cui un'azienda è acquisita in gran parte da un gruppo di manager (definito generalmente *management team*) i quali a loro volta diventano dei manager/imprenditori.

Il processo di turnaround rappresenta un percorso impegnativo che richiede il costante impegno degli azionisti. Questo perché richiede autorevolezza e grandi energie per la messa a punto di cambiamenti profondi che spesso incontrano resistenze interne ed esterne (Gatti, 2002).

A seconda delle diverse figure dell'azionista è possibile fare una distinzione tra le diverse modalità di intervento.

Nel caso di un **azionista privato**, il suo coinvolgimento è dimostrato dall'investimento con mezzi propri nel capitale di rischio. In tal caso l'intervento si manifesta attraverso un aumento di capitale o in caso di perdite attraverso una sua ricostruzione. Come riportato da Pallotini (2012) è necessario fare una distinzione tra azionisti successivi all'ingresso di un nuovo socio o se l'intervento è operato dall'azionista già esistente.

Nel caso del nuovo socio, l'intervento appare scontato, ma, non sempre la copertura delle perdite da parte dell'azionista preesistente garantisce un forte impegno, specie se si trova a gestire il controllo di un Gruppo.

Altra importante manifestazione dell'impegno riguarda l'acquisto di quote societarie da parte di nuovi "azionisti di controllo". Tale manifestazione diversamente dalla precedente, esprime l'interesse e l'impegno a conseguire gli obiettivi di rendimento economico dell'investimento

Il caso di un **azionista Pubblico** invece, si verifica con il rinnovamento dei vertici operativi. In questo caso le responsabilità vengono distribuite su una pluralità di individui con incarichi molto spesso pro-tempore, e non gravano dunque su un solo soggetto. Per tale motivo si dice che l'incisività è limitata (Pallottini, 2012).

Situazione più complessa ed articolata è quella che riguarda la figura **dell'azionariato diffuso**. In diversi mercati le Public Company risultano essere molto simili a modelli di governance dove l'attore prima è rappresentato dalla "comunità finanziaria di investitori" che detengono i titoli azionari della società. Nei mercati italiani tale concetto è poco diffuso nella pratica in quanto in Italia sono presenti politiche e meccanismi di blocco.

4 FASE: Due diligence

Buona parte del successo del processo di turnaround dipende dall'accuratezza, profondità e completezza delle attività di *Due Diligence*. L'espressione inglese due diligence, in italiano analisi dei conti, identifica quel processo investigativo che viene messo in atto per analizzare il valore e le condizioni di un'azienda, o di un ramo di essa, per la quale vi siano intenzioni di acquisizione o investimento. Tale attività è finalizzata alla raccolta e alla verifica delle informazioni di natura patrimoniale, finanziaria, economica, gestionale, strategica, fiscale ed ambientale relativamente ad una azienda in modo da ottenere una fotografia della realtà in essere (Ripa, 2015).

Per garantire la trasparenza dei processi informativi e l'omogeneità di trattamento dei casi, queste attività risultano essere disciplinate da diversi atti formali come i patti di riservatezza, predisposizioni di Data Room, nomina di advisor, procedure di confronto tra le parti ecc...

Vista la rischiosità delle diverse attività di recupero, in alcuni casi vengono imposti tempi massimi per svolgere tali attività.

Le attività di analisi svolte all'interno dell'azienda sono tese a delineare in maniera definita un quadro della domanda e dell'offerta del settore. Data la loro importanza, oltre ad effettuare investimenti di risorse, devono essere condotte da specifici e competenti advisors e consulenti, in modo tale da coprire tutti i diversi aspetti legali, di bilancio, fiscali, determinando in questo modo un notevole vantaggio. Importante poi, è che il coordinamento di tutte le attività sia a capo del soggetto responsabile di gestire il Piano di rilancio.

L'obiettivo della Due Diligence riguarda due temi (Pallottini, 2012):

- 1) individuazione delle debolezze sul business,*
- 2) definizione dei rischi che possono riguardare il profilo legale, finanziario e fiscale*

Nel primo caso vengono richieste competenze riferite al settore specifico, approfondimenti sull'organizzazione e sui processi gestionali e analisi rivolte al benchmark aziendale.

Anche nel secondo caso occorrono competenze specialistiche esterne e informazioni dettagliate sull'azienda.

I principali output, fondamentali per l'impostazione del processo di Turnaround, riguardano:

1. La disponibilità di elementi di dettaglio necessari all'elaborazione del Piano Industriale
2. La disponibilità delle informazioni per mettere a punto misure di sicurezza rispetto ai potenziali rischi.

È importante dire che più il lavoro è approfondito e fatto nel dettaglio più il Piano industriale è solido e la qualità dei risultati e il coinvolgimento a tutti i livelli risulta essere massima.

5 FASE: Governo dei rischi

Stati di debolezza portano l'azienda ad essere esposta maggiormente ad aggressioni da parte dell'ambiente esterno, dovuti sia dalla progressiva mancanza di fiducia causata dalle diverse difficoltà vissute dall'azienda e sia dalle speculazioni fatte da soggetti a conoscenza delle debolezze aziendali (Mariani, 2012)

Secondo Pallottini (2012) occorre un'approfondita Due Diligence che sia in grado di quantificare rischi quali:

- contenziosi legali da clienti e/o fornitori
- contenziosi sul piano giuslavoristico e previdenziale
- rischi e contenziosi fiscali
- mancata compliance vs il quadro normativo

Tale attività può determinare ulteriori costi sia relativi alla risoluzione delle diverse situazioni, sia relativi alla progettazione delle azioni necessarie da attuare per rilanciare il business dell'azienda e sia costi relativi al manifestarsi di eventi negativi imprevisti o fuori controllo.

Possono essere sufficienti alcuni eventi negativi ed improvvisi per sconvolgere i piani di azione, compromettere il recupero che si sta perseguendo e rischiare pericolose defocalizzazioni. Come definito da Mariani (2012, pag. 24) *“il timoniere non deve essere distratto mentre governa la nave fuori dalla tempesta”*.

Importante poi, sono i rischi patrimoniali e finanziari connessi a minusvalenze o insussistenza di attività derivanti dal processo di Due Diligence contabile.

Per rendere tale percorso più sicuro è importante mettere in risalto sia i fabbisogni finanziari richiesti dal Piano industriale e definire gli ambiti di intervento con i relativi piani di azione per l'organizzazione interna e per i team di professionisti necessari all'operato.

6 FASE: Definizione della struttura finanziaria

Il perdurare di performance economiche negative porta l'azienda a dover fronteggiare tristi situazioni finanziarie e forti squilibri patrimoniali, tali da renderla sempre più fragile ed esposta a continui ed elevati rischi (Arcari, 2004).

Dinnanzi a ciò, è di estrema importanza conseguire preventivamente degli accordi con istituti di credito, creditori in modo tale che si ha una compatibilità con il Piano Industriale messo a punto. Mariani (2012) elenca le priorità da tenere presente:

1) avere garanzia sulla disponibilità di liquidità affinché questa risulti essere adeguata ai fabbisogni e a sostenere il ciclo operativo (tenendo presente del ciclo acquisti, scorte, vendite, stoccaggi, condizioni di pagamento e incasso),

2) adeguare le scadenze del debito con i flussi di cassa previsti nella gestione comprendendo anche gli investimenti previsti dal Piano,

3) equilibrare l'evoluzione della struttura finanziaria, mediante controllo della Leva Finanziaria (Debt/Equity) e della sostenibilità del debito (Debt/Ebitda),

4) specializzare le linee di debito finanziario di supporto sul profilo del business,

5) conseguire adeguate condizioni contrattuali che prevedano: condizioni economiche, covenants finanziari e vincoli alla gestione. Sarà pertanto

importante, pattuire condizioni economiche iniziali impegnative poiché le operazioni di turnaround presentano elevati gradi di rischio. In tale fase l'azienda

può ricorrere ad un ampio mix di strumenti finanziari come mezzi propri, linee finanziarie committed con piano di ammortamento, linee revolving e qualora il

Piano richieda maggiore risorse, si potrà fare ricorso anche a prestiti obbligazionari e al collocamento in Borsa. Più i rischi sono elevati e più i patti possono essere

stringenti e i costi elevati per garantire ampi margini di sicurezza.

7 FASE: piano industriale

Il piano industriale rappresenta in assoluto lo strumento di rilievo sul quale ottenere il consenso per conseguire gli obiettivi di rilancio e recuperare l'efficienza economica nei tempi più rapidi possibili. La sua predisposizione infatti, assorbirà la maggior parte di energie spese per la fase iniziale del turnaround. Di seguito saranno esposti i passi essenziali del Piano di Rilancio (Pallottini, 2012).

1. Strategie di intervento

È priorità la messa a punto di strategie concrete e argomentabili. Fondamentale è la profonda conoscenza del settore in cui l'azienda opera, l'evoluzione di questa, i possibili scenari, di MLT, la struttura e conseguentemente il posizionamento target che il Piano dovrà raggiungere tenendo conto della dimensione degli sforzi finanziari, tecnologici e organizzativi, delle competenze disponibili e dei punti di forza già presenti o recuperabili.

2. Identificazione obiettivi

Nei casi in cui vi è processo di turnaround è opportuno, durante l'elaborazione del business plan, identificare un set di obiettivi fissati in fasi più possibili ravvicinate. Ciò permetterà un monitoraggio continuo. Tali obiettivi, grandezze economico-finanziarie, puntano in primis al recupero del peso della posizione aziendale sul mercato, a ottenere dimensioni adeguate e di conseguenza ottenere opportuni volumi di vendita, di fatturato e di quote di mercato. Normalmente la loro definizione segue successive approssimazioni in modo tale da risultare essere compatibile con il Piano e tener presente le diverse alternative praticabili.

3. Economics di Piano

Successivamente allo sviluppo delle previsioni economico-finanziarie, il responsabile dovrà mettere a punto un Business Plan che racchiuda le specificità di un processo di turnaround e tenga conto di alcuni aspetti come:

- *Adeguamento dei valori patrimoniali*

È importante andare a rettificare le grandezze patrimoniali come le svalutazioni dei crediti e le scorte delle materie prime e dei prodotti finiti, dovuti alla loro possibile obsolescenza o effettiva vendibilità.

Inoltre si dovrà sia andare ad allineare il valore dell'attivo fisso in base ai possibili redditi futuri e sia adattare il valore delle partecipazioni o strumenti finanziari iscritti a bilancio a quello espresso durante la loro valutazione. Inoltre l'analisi dei rischi e dei conteziosi, permetterà all'azienda di effettuare gli opportuni adeguamenti dei fonti di accantonamento. È importante ricordare che tale attività di "pulizia" viene anche eseguita nella fase precedente di Due Diligence.

- *Strategie di pricing*

La corretta politica di prezzo che l'impresa dovrà seguire viene determinata dall'analisi strategica di posizionamento dell'impresa nel mercato competitivo. Poiché il prezzo viene dettato dal mercato in cui l'impresa opera, spesso risulta essere differente da quello praticato in passato. In tal caso, occorre mettere in pratica allineamenti considerando la qualità dei prodotti e servizi e la coerenza con gli obiettivi di redditività.

- *Efficienza dei costi*

Oltre al taglio dei costi improduttivi, riguarda l'attenta analisi della struttura dei costi direttamente riferiti al prodotto e al servizio offerto, puntando all'efficienza sia nel sourcing e che nel ciclo produttivo o in lavorazione, attraverso investimenti e innovazioni nei processi di lavoro.

- *Costi di restart*

Questi fanno riferimento a tutte le azioni commerciali messe a punto dall'azienda per recuperare sia posizioni sul mercato e sia l'acquisizione di competenze e conoscenze organizzative.

- *Costi di restructuring*

Sono tutti quei costi sostenuti dall'impresa per acquisire risorse a sostegno di un piano di razionalizzazione degli organici.

- *Interessi passivi*

Nel business plan dovranno essere presenti tutte le condizioni economiche riportate nei diversi contratti stipulati con gli istituti di credito.

- *Investimenti*

È necessaria una bilanciata predisposizione del piano di investimenti tale da adeguare la struttura produttiva sia agli obiettivi strategici che alla loro sostenibilità.

- *Capitale circolante*

In tal caso sarà necessario definire in maniera dettagliata le tempistiche di incasso e pagamento e il turnover dei magazzini, tale da conseguire gli obiettivi di generazione di cassa.

4. *Piani di azione*

L'implementazione del Piano prevede la creazione di una serie di progetti importanti che costituiscono le fondamenta su cui poggia il processo di riorientamento. Tali progetti normalmente richiedono la responsabilità di diversi settori e il contributo di più funzioni aziendali.

È di fondamentale importanza predisporre in modo preciso e ordinato un set di Piani di Azione; per ogni scheda poi verrà ipotizzato un risultato atteso, il relativo responsabile, i tempi di realizzazione, le risorse economiche stanziare e gli impatti attesi.

5. *Adozione di sistemi di incentivazione*

Assieme ai target economico –finanziari, i driver che li governano e i Piani di azione più importanti, vengono poi messi a punto sistemi di incentivazione per il management che consegue gli obiettivi prefissi. Obiettivi di respiro annuale qualora siano legati al budget o di respiro triennale qualora siano legati al successo del Piano industriale. Il costo di tali sistemi di incentivazione è di grandezza inferiore rispetto agli obiettivi raggiunti.

Il piano industriale, strumento interno di grande importanza, costituisce un elemento essenziale per la stipulazione di accordi parasociali, finanziari e sindacali, necessari al processo di *turnaround*.

Come dimostrato dall'esperienza (Marchi, Marasca, Riccaboni, 2013) più si lavora nel dettaglio e gli obiettivi prefissati sono realistici e maggiore sarà la probabilità di conseguimento dei target del Piano.

8 FASE: *Struttura organizzativa*

Per attivare un processo di turnaround è condizione necessaria la modifica della struttura organizzativa. In particolar modo occorrerà modificare tutte le inadeguatezze di specifiche aree aziendali che hanno contribuito a portare l'azienda allo stato di crisi e l'ingresso di nuove figure di responsabilità.

Gli interventi effettuati sul piano organizzativo sono tra i più delicati da azionare in quanto investono tutti i singoli individui presenti in azienda e gli equilibri tra essi. Inoltre occorre del tempo per far acquisire ai nuovi responsabili tutte le conoscenze specifiche sul business, le figure manageriali al fine di studiare e mettere in pratica soluzioni ottimali. Nello stesso tempo i responsabili dovranno operare e intervenire in modo veloce e tempestivo per evitare che i diversi rischi, che hanno colpito l'azienda, si aggravino maggiormente.

Inoltre, è utile disporre di un team manageriale ristretto che abbia tutte le opportune conoscenze e competenze e che gli permetta di intuire i possibili futuri indirizzi di sviluppo.

9 FASE: Comunicazione

Oltre alle difficoltà insite nel riposizionamento aziendale e nel rapporto con i competitor, i responsabili dovranno fare i conti con le diverse difficoltà aziendali e relazionali le quali possono essere tali da assorbire gran parte della concentrazione e delle energie. (Pallottini 2012, Belsito, Manzotti 2013)

Occorre prendere in esame due aspetti:

1. ambito interno all'azienda

All'interno dell'organizzazione si punterà ad eliminare tutti quegli atteggiamenti inefficienti e ad allentare il legame emotivo che condiziona il coinvolgimento nei problemi dell'azienda. Ciò determinerà come conseguenza un vero e proprio distacco dalle sorti aziendali ed un appiattimento in basso della qualità e quantità del lavoro (Pallottini, 2012).

Per avere un'organizzazione motivata ed allineata verso obiettivi stabiliti occorre, al suo interno, un vertice che ponga in atto tutte le condizioni necessarie a favorire

la condivisione culturale ed ideologica tale da far nascere e sviluppare l'amor proprio ed orgoglio verso l'azienda e il proprio lavoro.

L'organizzazione deve percepire i messaggi giusti per elaborare gli adeguamenti d'atteggiamento.

Alla base della comunicazione dovranno essere definiti chiaramente e in maniera trasparente, gli obiettivi e le principali azioni che la struttura dovrà gestire con una certa urgenza.

Di fondamentale importanza poi, è il comunicare a tutta l'organizzazione la volontà di effettuare nuovi investimenti in nuovi processi e strumenti di lavoro, suscitando e/o migliorando il senso di appartenenza del soggetto lavoratore all'azienda. In definitiva tale "mossa" ha l'obiettivo di creare nel lavoratore la sensazione di lavorare in modo più efficiente, considerarsi artefice della costruzione di nuovi modelli di lavoro, evidenziare il valore del proprio lavoro e delle proprie responsabilità nel caso di un eventuale insuccesso per l'intero team per mancate performance individuali.

2. ambito esterno all'azienda

Quanto all'ambiente esterno, si può far riferimento a due tipologie di relazioni:

1) *Comunità finanziaria*, con la quale è opportuno intrattenere confronti periodici e costanti, soprattutto quando questa accompagna il percorso di recupero.

2) *Ambienti istituzionali*. Questi possono assumere maggiore importanza nei casi in cui il sostegno sia strategico per la sponsorship di nuovi e rilevanti progetti, o per migliorare l'orientamento normativo. L'impresa inoltre può intrattenere importanti rapporti professionali con le istituzioni locali del territorio in cui l'azienda opera.

3) *Organizzazioni Sindacali* le quali possono garantire migliori soluzioni gestionali.

10 FASE: Monitoraggio

Per monitoraggio si intende il controllo esercitato dai responsabili per verificare l'avanzamento del Piano verso gli obiettivi prefissati. Quest'ultimo assieme alla

pianificazione e all'esecuzione rappresenta uno dei tre capisaldi del processo di turnaround. In tutti i tre i casi occorre un diretto e stretto coinvolgimento del vertice in modo tale da seguire da vicino lo svolgimento delle attività, dare la percezione della reale importanza del raggiungimento degli obiettivi e in caso contrario del mancato rispetto dei target (Pallottini, 2012). Ciò si verifica spesso nelle organizzazioni complesse dove le azioni da mettere in pratica sono numerose e difficili e quando tutti i responsabili sono impegnati al limite della loro capacità operativa.

In fase di monitoraggio è essenziale effettuare il set up adeguato, che dia la possibilità di cogliere in maniera tempestiva gli eventi negativi e dia di conseguenza la possibilità al team manageriale di captare tutte le difficoltà superiori alla media in moda da attuare in tempi rapidi tutte le contromisure.

Tale attività di controllo dovrà essere svolta dai responsabili dell'area del controllo di gestione, i quali devono disporre di un'adeguata competenza tecnica della materia, conoscenza profonda del business, dell'organizzazione stessa e della Best Practice. Il controller infatti attraverso la sua attività porterà all'interno dell'impresa un valore aggiunto orientando i soggetti verso le alternative più efficienti (Mariani, 2012).

Strumenti informatici e di reportistica, moderni e sofisticati di supporto, sono necessari per svolgere la suddetta attività. In caso di assenza di questi, occorrerà provvedere i relativi investimenti.

È importante ricordare che il successo di un processo di turnaround, dipende in grande percentuale dalla capacità di disporre di un ampio ventaglio di azioni che ricoprono i diversi settori aziendali. Inoltre la loro efficace gestione dipende dalla possibilità di seguire e monitorare da vicino il loro svolgimento e la loro evoluzione.

Un'azienda poi, può dire di godere di un buon sistema di controllo qualora ha la capacità di coprire in modo esaustivo tutte le aree, evidenziando al meglio i relativi pro e contro e gli effetti da questi generati.

3.3 Punti di forza alla base del processo di Turnaround

Per poter definire le strategie su cui basare il processo di turnaround è importante saper identificare i punti di forza sui quali erano fondati i successi passati dell'azienda, in modo tale che in caso di crisi o di deterioramento della propria posizione sul mercato, l'azienda non parta da zero ma possa far leva su tali aspetti e riguadagnare rapidamente le posizioni di vantaggio e i partner commerciali (Pellicelli, 2007).

Tra questi possono essere riconosciuti (Mariani, 2012):

- **Ampiezza della presenza sul mercato**

È quantificabile nella dimensione della quota di mercato rispetto alle organizzazioni concorrenti, la quale racconta la qualità e l'efficienza dei prodotti e dei servizi forniti, l'esperienza della relazione Azienda/ Mercato e la capillarità della rete commerciale.

- **Brand Equity**

L'apprezzamento, il valore, l'immagine e la notorietà del marchio resistono tendenzialmente, a situazioni di grande difficoltà aziendale e possono rappresentare le basi dalle quali partire per attuare una politica di rilancio.

- **Competenze tecnologiche distintive**

Anche le competenze distintive in quanto uniche nelle loro caratteristiche e specificità, sono di estrema importanza in quanto connotano l'azienda e la rendono differente rispetto ai concorrenti. Queste se sfruttate al meglio, possono garantire sia buoni vantaggi che un radicamento culturale interno, evitando la dispersione o l'impoverimento di queste in situazioni di crisi.

- **Solidità finanziaria**

Sono rari i casi in cui un'azienda riesca a conservare una buona solidità patrimoniale e finanziaria a fronte delle difficoltà di successo sul mercato. Tali situazioni si possono verificare quando l'imprenditore mette in atto atteggiamenti di prudenza e segue particolari impostazioni sulla gestione del capitale circolante. Qualora l'azienda, che gode di prosperità finanziaria in tempi di difficoltà, riuscisse ad avviare un processo di turnaround, prima che la crisi colpisca il piano

finanziario, potrebbe evitare di mettere a punto un piano di ristrutturazione della struttura del debito, “il Business Plan”⁴. L’azienda così potrà seguire un percorso con strategie adeguate che facciano leva sui diversi punti di forza dell’azienda e poter beneficiare di tutte quelle rendite di posizione che assicurano la sopravvivenza dell’impresa.

Tali competenze possono riguardare contenuti qualitativi, il design, il know-how sulla ricerca e lo sviluppo e sul processo produttivo.

3.4 Il Turnaround di successo

Il turnaround si può dire di successo quando la crisi di performance viene annullata e ogni possibile minaccia di sopravvivenza viene annientata conseguendo così una redditività di lungo termine (Gatti, 2002).

I turnaround di successo, tendono a dipendere da tre fattori principali quali:

- 1) La necessità di un nuovo organo capace di realizzare e riprogettare tutte quelle attività necessarie a riportare l’azienda verso la ripresa
- 2) Le azioni di turnaround dovrebbero rappresentare poi, un vero e proprio mix di interventi ovvero poggiarsi sui diversi versanti quali strategico, organizzativo e finanziario.
- 3) Infine tali processi dovrebbero puntare al rinnovamento culturale.

1. Istituzione di una nuova Leadership

Al fine superare lo stato di crisi aziendale e far sì che il processo di turnaround sia di successo, l’istituzione della nuova leadership rappresenta una delle soluzioni portanti da attuare (Mariani, 2012).

In proposito, Brenneman, già amministratore delegato della Continental Airlines, ha di recente affermato: «I have never seen the team that managed a company into

⁴ Il business plan è un documento che sintetizza i contenuti e le caratteristiche di un progetto imprenditoriale, la business idea. Viene utilizzato sia per la pianificazione e gestione aziendale che per la comunicazione esterna, in particolare verso potenziali finanziatori o investitori.

a crisis get it back on track. Oh, I'm sure it has happened some time in the history of business, but I can't believe it has happened very often. Instead, managers who have gotten a company into a mess are usually mired in a puddle of overbrained solutions. They can't see any way out either. In fact, they have many ways of saying: If the solutions were simple, we would have already thought of it» (Brenneman, 1998).

Esistono diverse ragioni per cui nelle imprese in crisi il cambiamento della leadership rappresenti una delle condizioni fondamentali da cui partire per poter attuare il processo di cambiamento.

In primis, vi è un motivo che risiede direttamente nella figura del top management già presente a tempo in azienda. In tal caso difficilmente accetterà le nuove responsabilità idonee alla nuova direzione aziendale e di sovvertire le decisioni prese nel passato risultate errate. In secondo luogo, il cambiamento dei vertici va a determinare una forte ed immediata rottura con il passato e permette di conseguenza, di comunicare ai portatori di interesse sia esterni che interni, la voglia e la necessità di guidare l'azienda verso una nuova destinazione. (Brenneman, 1998).

Infine è importante dire che, in situazioni negative di squilibrio i dipendenti tendenzialmente non conferiscono ulteriore fiducia al top management "responsabile".

L'Approccio Sistemico Vitale (ASV) "*sottolinea l'importanza della nuova leadership in particolari momenti del percorso evolutivo del sistema impresa*" (Gatti 2002, pag.2) Se la struttura necessita modifiche particolarmente significative ed il sistema richiede un sentiero evolutivo radicalmente diverso, come quando l'impresa si trova a dover fronteggiare una crisi, allora il suo organo di governo deve essere sostituito (Golinelli, 2000; Golinelli, 2000; Sterman, 2000). Anche secondo la Resource Based View (RBV), generalmente un cambiamento radicale richiede a sua volta un cambiamento della leadership (Prahalad e Hamel, 1990). Basti pensare al fatto che in caso di mancanza di competitività delle risorse e delle competenze, il passo necessario e successivo consisterebbe nel rimpiazzare gli attori che ricoprono posizioni di alto livello i quali hanno il compito di gestire

le risorse e le competenze presenti in tutta l'azienda (Wernerfelt, 1984). Ciò significa che se l'azienda deve ricercare nuove fondamenta come primo passo deve occuparsi di sostituire il top management. In ambito aziendale per top management si intende tutte quelle persone che all'interno dell'organizzazione ricoprono i livelli più alti della gerarchia aziendale come la figura del presidente, dell'amministratore delegato e del direttore generale.

Solo in casi rari, top management esistenti sono riusciti a portare avanti in modo efficiente ed efficace i cambiamenti radicali previsti dai processi di turnaround (Mariani, 2012).

Normalmente tutte le decisioni che riguardano il mutamento della leadership aziendale (chi devono essere i nuovi leader e come e quando questi devono subentrare), vengono prese da attori diversi, a seconda dei casi e delle aziende.

Ad esempio nel caso delle grandi public companies il compito ricade al consiglio di amministrazione. Nel caso preciso però è importante dire che la scelta rappresenta essere il risultato di pressioni diverse derivanti da banche, dirigenti ed investitori istituzionali (Gatti, 2002).

Differentemente, nelle imprese a controllo proprietario forte, la responsabilità ricade sul proprietario stesso anche se a volte le banche possono spingere lo stesso ad essere affiancato da un turnaround manager (Slatter, Lovett, 1999).

L'istituzione di una nuova leadership spesso comporta anche la sostituzione di diverse risorse a livello di *middle management*. In questi casi, infatti, il nuovo top management, una volta insediatosi, attua il processo di turnaround, portando all'interno dell'impresa nuovi attori facendoli ricoprire posizioni chiave (Collardi, 2012).

Come affermato da Gatti (2002) è questo ciò che è accaduto in molte imprese in crisi negli USA. Ad esempio nell' *Intergroup of Arizona Inc.* il nuovo amministratore delegato una volta entrato in azienda ha rimpiazzato diversi responsabili quali quelli dalla finanza, delle vendite, del marketing e della produzione.

Una volta istituita la nuova leadership è necessario che questa si integri efficacemente con tutte le risorse umane presenti nell'azienda. Questo perché è di

fondamentale importanza che ogni partecipante risulti essere motivato, coinvolto, impegnato, responsabilizzato e parte integrante dell'azienda in modo tale che questi accetti i cambiamenti e li supporti con entusiasmo.

Infine si può notare che nei paesi dove il mercato del lavoro manageriale è dinamico, come quelli anglosassoni, le imprese che entrano in situazioni difficili spesso fanno ricorso a degli specialisti definiti “*turnaround specialists*” (Mackay, 1999, Maurer, 2000). Quest'ultimi sono dei managers dotati di una notevole flessibilità e attitudine alla leadership. Per flessibilità si intende la capacità di ascoltare e modificare il proprio punto di vista. Inoltre tali figure, per essere tali, devono possedere l'abilità ed il coraggio di prendere decisioni, di diversa rilevanza, in tempi assai rapidi e devono godere di esperienze significative alla guida di cambiamenti in periodi di difficoltà.

Il *turnaround specialists* di norma una volta assunti in azienda, ricoprono il ruolo di amministratore delegato, ma molto spesso, soprattutto nella situazione iniziale di valutazione della situazione in crisi dell'azienda, lavorano in vesti di consulente e solo successivamente si unisce al consiglio di amministrazione, portando con se un team di professionisti.

2. *Le azioni del Turnaround e gli equilibri dell'impresa*

Il top management, una volta insidiatosi in azienda, è tenuto a valutare attentamente tutte le diverse e numerose cause che hanno portato l'impresa allo stato di crisi. Una volta fatto ciò, sarà tenuto a realizzare un piano di azione con più attività tese a recuperare una performance positiva per l'impresa. Tale piano è realizzato valutando attentamente tutti i diversi punti di forza e di debolezza dell'azienda, così come tutte le opportunità e le minacce esterne che si prospettano, diventando così una vera e propria guida a sostegno delle decisioni e delle politiche aziendali.

Una volta formulato il piano, l'impresa dovrà monitorare costantemente le sue performance tenendo conto dei dati presenti nel piano guida.

È importante ricordare che i piani non sono definitivi ma sono soggetti a rivisitazioni e revisioni continue per poter anticipare e/o rispondere ai diversi

cambiamenti interni ed ambientali e alla capacità dell'impresa di coglierli ed interpretarli in maniera corretta.

Come definito da Gatti (2002, pag.4) *“In una turnaround situation il top management dovrebbe pianificare cambiamenti significativi di tre tipologie: strategici, finanziari e organizzativi”*. I primi, quelli strategici, riguardano il raggio di azione dell'impresa, ossia le aree di business dell'impresa ed il modo in cui essa vi opera. A tale livello, le azioni da intraprendere comprendono sia le alleanze che i disinvestimenti.

I cambiamenti finanziari, diversamente, riguardano la struttura e le politiche finanziarie dell'impresa come l'aumento di capitale e la ristrutturazione del debito. I cambiamenti organizzativi, invece, riguardano sia i cambiamenti nei meccanismi operativi (modalità attraverso le quali l'organizzazione realizza i propri obiettivi aziendali ex ridisegno di una procedura, mobilità del personale, ampliamento dei prodotti ecc...) sia i diversi cambiamenti nella struttura organizzativa in senso lato, come ad esempio, l'adozione della struttura funzionale (raggruppa insieme le attività dei dipartimenti discriminandole per funzioni e funzionalità come, ad esempio, gli acquisti, la contabilità, la produzione, le vendite, il marketing, ecc...) al posto di una struttura divisionale (nella struttura divisionale, l'organizzazione opera con divisioni strutturali create in base a criteri sostanzialmente riferibili a prodotti, mercati e Paesi geografici) o ancora la riduzione del numero dei dipendenti aziendali .

Occorre ricordare che è di estrema importanza intraprendere contemporaneamente tali tre tipologie di cambiamento, in quanto le imprese in difficoltà o ancora peggio in crisi, necessitano di un radicale cambiamento che porti al cambiamento dell'impresa stessa nel suo complesso. Più in particolare richiede l'attuazione di un complesso ed efficace processo di turnaround, il quale racchiude in se il ripristino dei tre aspetti sopra citati (economico, finanziario e organizzativo) (Cafferata, 1995).

D'altro canto va ricordato che la sopravvivenza dell'impresa e l'eventuale ottenimento di trend positivi trovano le loro fondamenta nel conseguimento degli equilibri finanziari, strategici e organizzativi.

Le turnaround situation si differenziano dal normale svolgimento delle attività imprenditoriali per il fatto che nel primo caso le attività vengono messe a punto e applicate perché l'impresa necessita di un cambiamento drastico, mentre nel secondo caso le attività vengono svolte per il normale svolgimento di attività e senza alcuna esigenza di cambiamento (Abrahamson, 2000).

Sempre Abrahamson (2000), in condizioni normali si ha come obiettivo quello di perseguire la "stabilità dinamica" intesa come sforzi continui ma non tali da essere considerati un vero e proprio cambiamento radicale. Le imprese e gli individui che vi lavorano con una certa continuità devono impegnarsi in un processo di apprendimento, adattamenti e miglioramenti sequenziali nei tempi più adatti e appropriati e non solo quando l'azienda si trova a fronteggiare situazioni più difficili da gestire.

Per poter realizzare un turnaround di successo, il top management dovrebbe mettere a punto, sia ex ante che ex post, un vero e proprio turnaround mix equilibrato e sinergico di attività e azioni che ricoprano tutte le aree più importanti e caratteristiche dell'azienda sopra citate, tenendo conto delle loro interazioni.

Deve essere costruito ex ante per poter essere in grado di pianificare, con razionalità e consapevolezza, tutte le azioni che potrebbero condurre l'impresa verso la via della ripresa (Gatti, 2002).

Ex post, per valutare il livello di efficienza ed efficacia raggiunto e di conseguenza quantificare il grado di successo delle azioni intraprese durante il processo di turnaround.

Una volta pianificato, il turnaround mix dovrà essere applicato dal top management. L'attuazione di quest'ultimo per essere efficace, dipenderà sia dalle capacità e attitudini della nuova direzione, dall'efficienza con la quale le attività vengono effettivamente realizzata e sia dalla qualità delle risorse dell'impresa, dei suoi processi e dei suoi valori. (Christensen, Overdorf, 2000). Per risorse aziendali si vuole intendere tutti i mezzi tangibili e intangibili che sono presenti e usati in azienda, mentre invece per processi si intendono tutte le forme di interazione, comunicazione, decisione e coordinamento tra le persone e le attività messe in atto per creare valore aggiunto.

Infine per valori si vuole intendere gli standards attraverso i quali i dipendenti stabiliscono le priorità che danno la possibilità di dare un giudizio circa l'importanza di un cliente, se i nuovi prodotti suscitano interessi ecc...

Come affermato da Bowman, Singh, Useem e Bhadury, (1999), ciascuna attività è importante e varia a seconda del tipo di caso, l'importanza dunque, non dipende dalla tipologia dell'attività ma varia ogni volta dalla situazione.

Recentemente diverse analisi empiriche, hanno evidenziato una matrice comune, ossia, a differenza del passato dove si tendeva a dare più centralità alle attività tese al riorientamento strategico, oggi nelle aziende giocano un ruolo primario tutte quelle attività volte ad incrementare l'efficienza aziendale attraverso tagli di attività meno funzionali e tagli di costi.

Per le imprese caratterizzate da una ridotta capacità di cambiamento strategico il riorientamento strategico difficilmente riveste un ruolo centrale nei processi di turnaround.

Generalmente i processi di turnaround richiedono tempi medio lunghi, anche se in alcuni casi il processo viene concluso in tempi medio corti.

Qui sotto sono riportati alcuni esempi di aziende che hanno messo a punto processi di riorganizzazione drastica, conclusi in tempi differenti. Ad ogni modo, lunghi e brevi che siano le tempistiche, tali processi risultano essere molto complicati e il loro esito non è mai certo.

Come riportato da Gatti (2002, pag.6):

“Si consideri, ad esempio, il caso della Finmeccanica, che ha avuto bisogno di più di tre anni (1997-2000) per invertire la rotta, recuperare le perdite e conseguire una redditività positiva (Gatti, 2002). Nello stesso periodo (fine anni novanta), numerose altre imprese pubbliche italiane hanno intrapreso processi significativi di ristrutturazione al fine di creare le condizioni per la loro privatizzazione formale e la successiva dismissione di partecipazioni da parte dello Stato (Cafferata, 1995). Vi sono dei casi, tuttavia, in cui il processo di turnaround si è concluso rapidamente (Nelms, 2000). E' quanto è accaduto, ad esempio, alla Qatar Airways, che ha portato a termine il processo in pochi mesi.”

3. *Da una nuova ideologia al rinnovamento culturale*

I turnaround di successo, una volta attuati, sembrano portare in azienda un vero e proprio rinnovamento culturale. È questo l'aspetto importante su cui porre estrema attenzione.

Il rinnovamento culturale è un tema assai ampio che racchiude in se diversi aree e aspetti aziendali come l'efficacia della nuova leadership e dell'attuazione del turnaround mix, l'entusiasmo e l'impegno dei dipendenti i quali determinano un rinnovamento degli *“assunti di base condivisi”* così definiti da Schein (1992). Quest'ultimi sono necessari al fine di adattarsi all'ambiente e alle richieste provenienti dall'esterno e realizzare un'integrazione interna.

Il legame esistente tra l'istituzione di una nuova leadership, fondamentale per poter realizzare un processo di turnaround, e la creazione di una nuova cultura può essere così spiegato.

È importante ricordare che l'istituzione di una nuova direzione non determina immediatamente un cambiamento culturale nell'impresa, ma piuttosto ne consegue una nuova ideologia che racchiude gli intenti futuri dell'azienda e un mix di wishful thinking⁵, la quale normalmente ha una durata di breve termine (Gatti, 2002):

Il processo di rinnovamento culturale, tipicamente viene a realizzarsi in step successivi, precisamente dopo l'introduzione della nuova ideologia. Il rinnovamento culturale non rappresenta un episodio a se stante realizzato dai nuovi leader che si materializza in modo rapido, ma contrariamente, rappresenta un processo complesso che richiede tempo, studio e attenta pianificazione (Weick, 1995).

Tale processo diversamente dall'ideologia che nasce da fonti esterne, prende forma da numerose e differenti pratiche collettive di successo che hanno origine all'interno dell'azienda. Formazione, implementazione di nuovi approcci manageriali, nuovi sistemi operativi sono tutte le attività interne che determinano un lento e graduale rinnovamento culturale.

⁵ Termine con il quale si indica un'utopia, sogni, speranze.

Gatti (2002) parla di quattro aspetti rilevanti in tema di rinnovamento culturale.

Il primo riguarda il fatto che tale rinnovamento si svolge in un arco temporale lungo. Infatti la creazione e l'interiorizzazione degli assunti richiedono tempistiche lunghe, dove spesso richiedono parecchi anni. Inoltre risulta particolarmente importante per l'istituzione della nuova cultura l'elevato grado di coinvolgimento delle persone che lavorano nell'impresa durante tutto il processo.

Il secondo aspetto da prendere in considerazione è rappresentato dal fatto che il rinnovamento culturale come definito da Benson (1977), dovrebbe essere inteso come un "processo dialettico". L'autore sostiene che lo sviluppo di tale processo è basato di quattro principi:

– **costruzione/produzione sociale**: il rinnovamento culturale può essere visto come il risultato di continue interazioni sociali a livello sia intra sia inter-organizzativo. Attraverso queste interazioni i vecchi assetti sociali vengono gradualmente modificati o sostituiti e i nuovi schemi e di comportamento configurazioni sociali vengono guidati e limitati dalla nuova leadership, oltre che del contesto esterno;

– **totalità**: il processo deve essere guidato in modo relazionale, ossia ponendo attenzione alla pluralità di interazioni esistenti tra le parti, i partecipanti e tra le parti ed i partecipanti dell'impresa;

– **contraddizione**: qualsiasi ordine sociale e dunque qualsiasi organizzazione contiene contraddizioni, incoerenze ed incompatibilità. Da un lato, tali fattori vengono utilizzati come leve per realizzare fratture radicali con i vecchi assunti di base condivisi. Dall'altro, essi dovrebbero essere controllati in modo tale da non aumentare i conflitti tra le risorse umane o comunque in modo tale da contenerli;

– **prassi**: il rinnovamento culturale dovrebbe portare alla costruzione di nuovi assunti di base condivisi servendosi di analisi ragionate sia sui limiti sia sul potenziale delle vecchie configurazioni sociali.

Il terzo aspetto su cui porre attenzione, riguarda al fatto che il processo di rinnovamento culturale dovrebbe condurre uno spostamento da una cultura di tipo "coercive" ad una cultura di tipo "enabling" (Alder, Borys, 1996). Alder e Borys distinguono tali due concetti. Per cultura coercive si vuole sottolineare la mancanza

di creatività e libertà dei dipendenti, più precisamente questo tipo di cultura porta i lavoratori ad essere demotivati e insoddisfatti, contrariamente invece a ciò che si verifica in culture di tipo enabling. In quest'ultime infatti la cultura fornisce una guida necessaria chiarendo e definendo tutte le responsabilità, attenua lo stress legato al ruolo ed aiuta ad ogni livello gli individui a sentirsi parte integrante dell'azienda e dunque più efficaci e sentirsi di conseguenza apprezzati.

La cultura di tipo "enabling" dipende dalle caratteristiche della forma burocratica, ossia dalla formalizzazione del flusso di lavoro, dalla specializzazione e dalla gerarchia.

In una logica di tipo "enabling" vengono predisposte procedure che agevolano la formulazione di risposte a problematiche concrete che emergono nell'attività lavorativa, facilitano la segnalazione all'organizzazione di problemi emergenti dando così l'opportunità di imparare e migliorare. Dunque non rappresenta un mezzo di controllo attraverso il quale segnalare al superiore le conformità o difformità, devianze delle azioni del subordinato.

Inoltre, una formalizzazione di tipo "enabling" non consiste in una mera elencazione di doveri, ma chiarisce alle risorse umane il contenuto del proprio lavoro e fornisce loro un'ampia gamma di informazioni contestuali, in modo tale da aiutarle ad interagire in maniera creativa con l'ambiente esterno.

Infine l'ultimo aspetto attiene al fatto che il processo di rinnovamento culturale dovrebbe essere inteso come un meccanismo di governo della fragilità, sia interna sia esterna, dell'impresa (Alder, Borys, 1996).

Più precisamente la prima riguarda il funzionamento interno dell'organizzazione, mentre la seconda riguarda le relazioni trattenute con l'ambiente esterno.

Si parla di fragilità perché deriva dal fatto che l'impresa si trova a fronteggiare una crisi profonda, dove le condizioni di sistemicità, quali differenziazione, strutturazione, integrazione, finalizzazione ed equilibrio, alla base della sua sopravvivenza, risultano essere danneggiate.

A fronte di tale situazione i nuovi leader dovrebbero cercare di ripristinare le suddette condizioni, riducendo così il grado di fragilità.

Gatti (2002, pag.9) quando parla di rinnovamento culturale fa riferimento ad un *“processo di governo della fragilità dell’impresa, mirato a ridurla attraverso la costruzione di una cultura di tipo “enabling” che permette di ripristinare le condizioni di sistemicità dell’impresa. In quest’ottica, tale nuova cultura rappresenta dunque una tecnologia organizzativa portante e di conseguenza un’arma potente per l’impresa nella competizione.”*

Secondo l’autore sopra citato, la riduzione della fragilità dell’impresa genera due benefici rilevanti.

Il primo beneficio può toccare i nuovi leader i quali possono essere fortemente motivati ad iniziare e a sviluppare un processo di rinnovamento culturale nel processo di turnaround e conseguentemente valutare nuove opportunità di investimento risorse nel processo di rinnovamento. Infatti affinché la nuova ideologia si traduca in cultura, sono richiesti investimenti di risorse.

Il secondo beneficio può toccare invece tutti coloro che sono responsabili della selezione, sviluppo delle attività che hanno come fine ultimo quello di realizzare il rinnovamento culturale.

Di seguito è riportato il caso della Pirelli, utile per meglio comprendere il processo di rinnovamento culturale (Gatti, 2002, pag.9-10).

Un esempio significativo di processo di rinnovamento culturale nell’ambito di un turnaround deriva dal caso Pirelli. All’inizio degli anni novanta, l’amministratore delegato, Marco Tronchetti Provera, ha basato il cambiamento culturale su un approccio di value-based management e su nuove forme di comunicazione nell’ambito dell’impresa. Inoltre, l’impegno di ciascun top manager verso il piano di turnaround è stato gestito come un contratto ad personam: i manager della Pirelli avevano ciascuno il proprio compito da svolgere, il proprio budget e dovevano mantenere la loro parola circa l’impegno preso

Fonte: Sicca e Izzo (1995).

Come dimostrato dall'esperienze passate, il riuscire a giudicare l'avanzamento di un processo di rinnovamento culturale per la direzione aziendale risulta essere un compito molto arduo. Il motivo di ciò può essere sicuramente ricercato nella complessità, difficoltà e incertezza del processo stesso di turnaround. Più precisamente vi è la difficoltà di giudicare se il processo di rinnovamento culturale iniziato dal leader che ha lasciato l'impresa, risulti ancora essere efficace e ammissibile o meno. Questo perché il rinnovamento culturale è un processo molto delicato e può interrompersi nei casi in cui ad esempio un leader viene sostituito quando il processo di cambiamento è ancora in corso.

Vedi esempio successivo.

Facendo riferimento alla problematica appena citata, Gatti (2002) definisce come esemplare il caso delle Poste Italiane, riportato nella parte sottostante.

“Con riferimento alla problematica evidenziata, risulta esemplare il caso di Poste Italiane. Nel marzo del 1998, un nuovo amministratore delegato, Corrado Passera, è stato chiamato dal soggetto economico pubblico a guidare il processo di turnaround. La situazione dell'organizzazione a quel tempo era critica, a causa della sua inefficienza operativa, delle perdite significative e della transizione verso la forma societaria. Fornendo concretezza al concetto di autonomia manageriale, cosa alquanto difficile nelle organizzazioni pubbliche (Cafferata, 1995), Passera ha progettato un piano di turnaround per Poste. In estrema sintesi, l'intento di Passera era quello di focalizzare l'attenzione non solo sulla riduzione dei costi, ma anche e soprattutto sulla crescita dei ricavi. Al fine di perseguire questo intento, Passera ha indirizzato i propri sforzi su due aspetti chiave. Il primo è rappresentato dall'idea strategica di sfruttare il principale punto di forza di Poste, ossia il suo network capillare, per offrire servizi finanziari in competizione con le banche, peraltro generando un'immediata e forte opposizione da parte delle istituzioni finanziarie (Vergnano, 1999). Il secondo aspetto è rappresentato dal bisogno di rinnovamento culturale, che è stato perseguito investendo pesantemente nella

costruzione di una nuova immagine e nella formazione di centinaia di migliaia di dipendenti su tematiche quali la customer care e l'orgoglio di essere membri delle Poste. In quest'ambito, un ruolo significativo è stato giocato anche dalla cooperazione con i sindacati. In definitiva, la nuova strategia non poteva portare i propri frutti senza un sottostante rinnovamento culturale.

Lo stato di avanzamento del processo di turnaround è riflesso con evidenza nei conti di Poste ed il rinnovamento culturale è chiaro agli occhi di tutti i cittadini italiani. Nel maggio del 2002, tuttavia, Passera ha lasciato l'organizzazione per assumere un nuovo incarico presso una primaria banca italiana ed ora un nuovo amministratore delegato guida Poste. E' difficile, a questo punto, giudicare l'impatto di questo evento sul processo di rinnovamento culturale in corso presso Poste continuerà? Si fermerà? Subirà un regressione? ”.

È proprio questa la domanda a cui occorre dare una risposta e sulla quale ricerche future devono basarsi, in modo tale da poter analizzare l'impatto che la successione dell'amministratore genera sul cambiamento culturale.

Fonte: Gatti (2002, pag.9-10).

Detto ciò, è possibile ricordare che il successo del turnaround, dipende fortemente dal cambiamento della leadership e dal mix di azioni di diversa natura strategica, finanziaria e organizzativa.

Il rifiuto alla sostituzione del leader aziendale, porterà con molte probabilità a determinare ripercussioni negative sul processo di turnaround. D'altro canto, è pur vero che scegliere la persona giusta a coprire tale incarico, risulta essere assai difficile e costosa, in quanto l'insediamento del nuovo leader spesso richiede all'azienda nuovi investimenti in risorse a livello di middle management. I nuovi attori inoltre, dovrebbero integrarsi efficacemente con la struttura in modo tale che l'impresa a tutti i suoi livelli supporti il radicale processo di cambiamento concernente l'aspetto strategico, finanziario e organizzativo. Infine è stato evidenziato che l'ingresso in azienda del nuovo top management, apporta direttamente una nuova ideologia, la quale successivamente attiva un processo di

cambiamento culturale, fino a determinare il rinnovamento degli assunti di base condivisi all'interno dell'organizzazione, ovvero ciò che viene definito come “nuova cultura aziendale” (Gatti, 2002).

Proprio soffermandoci su quest'ultimo aspetto è di fondamentale importanza ricordare alcuni aspetti. In particolare il rinnovamento culturale, che porta alla graduale novità culturale, richiede (Gatti, 2002):

- molto tempo per poterlo realizzare
- è un processo dialettico
- richiede lo spostamento da una cultura di tipo “coercive” ad una cultura di tipo “enabling”
- comporta una riduzione progressiva della fragilità dell'impresa.

Per tali motivi, il compito più difficile per il nuovo top management risulta essere non tanto quello di attivare un processo di turnaround, ma bensì quello di realizzare in modo efficiente, efficace e secondo le tempistiche definite in sede preventiva, un processo di rinnovamento culturale che abbia come obiettivo quello di ridurre la fragilità aziendale. Per ovvie ragioni il rinnovamento degli assunti aziendali è un aspetto cruciale, che deve essere preso in esame fin dall'inizio del processo di turnaround. Solo così farà la differenza.

3.5 La creazione di valore nella strategia di Turnaround

Il processo di turnaround ha termine con il ritorno alla creazione di valore; non è dunque solo teso a porre fine alle cause che hanno generato la crisi organizzativa, ma mira soprattutto al rilancio, alla crescita dell'impresa e al ripristino delle condizioni che permettono all'impresa di creare nuovamente valore nel lungo periodo (Pallottini, 2012).

La creazione di valore generata dal processo di turnaround viene valutata a posteriori, ponendo in rapporto l'investimento iniziale con quanto realizzato nella fase di way out, o meglio mettendo a confronto il “Cash in” con il “Cash out” (Mariani, 2012). Per poter far ciò appare evidente che l'investitore, in fase iniziale

di valutazione della fattibilità, deve aver ben presente la strategia da mettere in atto per realizzare tale obiettivo.

Nella definizione del Business Plan, l'obiettivo dell'analista sta appunto nel definire e prevenire la catena del valore del turnaround, tenendo presente diversi aspetti societari quali il patrimonio della stessa, i contratti in essere, il livello di applicazione delle leggi in materia di sicurezza del lavoro e ambientali, i rapporti finanziari, proprietà intellettuale e industriale; concorrenza e infine i contenziosi giuridici in corso (Guatri, 1991).

La creazione di valore, nei processi di turnaround, si realizza attraverso i processi stessi di ristrutturazione finanziaria e societaria.

3.6 Controllo nella catena del valore del Turnaround

In situazioni di cambiamento, come avviene nel turnaround, il controllo di gestione svolge una duplice funzione (Grossman, 2008):

Da un canto il controllo gioca un ruolo di programmatore, ovvero può esser visto come uno strumento per poter programmare e verificare le azioni di cambiamento, la gestione corrente e il flusso di cassa da cui dipende la sopravvivenza dell'impresa.

Dall'altro canto invece il controllo se in stretto contatto con gli altri meccanismi operativi, contribuisce a creare e ad orientare, all'interno dell'organizzazione aziendale, la cultura del risanamento.

Bastia(2012) sostiene che i principali sistemi di monitoraggio presenti nel processo di turnaround sono il Reporting, usato come strumento di analisi e interpretazione dell'andamento economico dell'attività di risanamento ed il reporting di controllo relativo agli scostamenti. L'analisi degli scostamenti permette di ricercare le responsabilità e stabilire interventi operativi di rettifica.

A tal proposito si possono individuare due livelli di scostamento (Mariani, 2012):
-scostamento derivanti da un controllo effettuato a posteriori per valutare l'avanzamento raggiunto

-scostamenti individuati in un controllo anticipato per verificare il presunto esito del turnaround.

L'analisi degli scostamenti sia ante che ex-post possono far riferimento (Bastia, 1996):

- 1) Alla dinamica dei costi del piano di risanamento
- 2) Dinamica dei ricavi del piano
- 3) Dinamica dei flussi reddituali del turnaround

Per ognuno di questi Bastia individua un monitoraggio intermedio per:

- 1) Indicare quali livelli di scostamento sono ritenuti più significativi
- 2) Attuare analisi di scostamento per individuare componenti significative, ciascuno sintomi di fattori di deviazione
- 3) Procedere alla ricerca dei fattori di deviazione, una volta individuati i sintomi più significativi.

4. Le Risorse Umane

4.1 Il Ruolo delle risorse umane nell'impresa

L'espressione "Risorse Umane" identifica l'aspetto di valore o capitale (risorse) che l'azienda possiede in termini di professionalità e competenze del proprio personale (Giannini,2013).

La forte evoluzione che ha colpito il mondo organizzativo, ha portato il sistema d'impresa a ridefinire e a identificare il ruolo centrale oggi detenuto dalle persone. Infatti sempre di più, i modelli gestionali richiedono in misura maggiore una continua collaborazione, responsabilizzazione e un coinvolgimento di tutti i collaboratori aziendali più motivati e preparati, conformandosi a delle disposizioni, alla cultura aziendale e ai valori i quali vengono comunicati attraverso la leadership aziendale.

Oggi, le competenze e la qualità del lavoro umano rappresentano un importantissimo vantaggio competitivo e di sviluppo per l'azienda stessa (Costa, Gianecchini, 2009).

In passato diversamente da oggi, si puntava molto alla tecnologia e all'automazione aziendale. Tali aspetti venivano considerati dei veri e propri elementi strategici, fondamentali all'impresa in quanto permettevano alla stessa di godere sul mercato di un vero e proprio e vantaggio competitivo (Costa e Gianecchini, 2009)

Con il tempo tale convinzione è andata a scemare. Sempre più ci si rese conto che ciò che rendeva differente un'azienda dalle altre erano le conoscenze, le competenza, le abilità, e le caratteristiche della figura del personale (Chandler, 1963). Per tale motivo oggi la motivazione delle persone verso gli obiettivi aziendali e il profilo del personale costituiscono l'elemento fondamentale per l'organizzazione del futuro, specie se abbinate al concetto di ottimizzazione delle *Skill* comunicative. Senza tali competenze e comportamenti organizzativi del personale non si potrebbe riuscire a realizzare un'efficiente gestione dei processi,

un'ottimizzazione del lavoro in team e ottenere un'adeguata e elevata organizzazione a rete per i diversi progetti (Barney, 1991).

Costa e Gianecchini (2009, pag. 39-40) hanno affermato che il capitale umano oggi rappresenta la *“fonte primaria del vantaggio competitivo delle imprese e delle nazioni...che assume un significato ancora più pregnante nell'economia della conoscenza”*.

Il termine *capitale umano*, è stato introdotto dall'economista e premio Nobel Theodore Schultz (1961) e ha preso piede in ambito economico solo negli ultimi decenni. Secondo l'autore tale concetto indica le conoscenze, abilità, esperienze e progettualità che le risorse umane di un'attività lavorativa possono attivare.

Anche Barney (1991) ha cercato di darne una definizione. Secondo Barney il capitale umano può essere definito come l'insieme delle conoscenze, capacità, competenze e prerogative degli individui, che portano alla creazione del benessere personale, sociale ed economico e allo sviluppo dell'azienda stessa.

Il capitale umano, insieme alle risorse fisiche e finanziarie costituisce il patrimonio complessivo di ogni sistema economico. Il suo valore strategico consiste nella capacità di interpretare sistematicamente e con continuità i segnali che provengono dall'interno e dall'esterno dell'organizzazione e che consentono di prevedere gli scenari futuri ed adattarsi alle nuove esigenze mediante la formulazione di nuove idee, prodotti, servizi e strutture organizzative (Mazzucca, 2006).

A differenza del passato, dove le tecnologie ed i mercati erano più stabili, oggi non è più possibile fare affidamento su prodotti e processi durevoli nel tempo. L'esigenza primaria, dunque, non è più quella di ricercare solo il massimo dell'efficienza, ma di ricercare il massimo della creatività e dell'innovazione per battere la concorrenza sul tempo. (Costa e Gianecchini, 2009)

Secondo Fragouli (2014) per ogni impresa, la chiave del successo consiste nello sviluppare tutte le abilità dei propri dipendenti e la loro disponibilità ad operare nel miglior modo possibile. Ogni lavoratore dunque, viene visto come un individuo dotato di capacità di apprendimento, motivazione, strategie operative e iniziative, il cui profilo dovrebbe costantemente essere adattato per rispondere alle esigenze

della domanda e fronteggiare lo sviluppo dinamico nelle varie aree di conoscenza (Fragouli, 2014).

Questo è il motivo per cui vi è un notevole interesse nei confronti delle risorse umane.

Dinnanzi a tali contesti, profitti e posizioni competitive dominanti sono ottenibili solo con l'uso intelligente delle risorse intangibili.

Molte aziende hanno iniziato a scoprire così il grande apporto informativo che può essere fornito dal *capitale intellettuale*, anche riconosciuto come *capitale intangibile*, definito oramai come parte integrante del processo di creazione di valore dell'impresa (Bernardo Gandolfi, Tunisini, 2009). L'intangibilità non si riferisce all'immaterialità del capitale intellettuale, bensì al fatto che esso non è facilmente traducibile in termini finanziari. Il capitale intellettuale, infatti, è principalmente costituito da elementi (come ad esempio la qualità del personale) per i quali non vi sono metodi universalmente riconosciuti per la loro valutazione monetaria.

Precisamente il capitale racchiude in sé tre componenti fondamentali:

1. *il capitale umano*: le abilità, le conoscenze e le competenze delle persone;
2. *il capitale sociale*: le relazioni e le convenzioni che legano le persone;
3. *il capitale organizzativo*: le routine, le procedure, le politiche e i processi.

Pignatto, Regazzo e Tiberi(2013), sostengono che lo scenario contemporaneo ha fatto sì che venissero meno gli assi portanti sui quali, in passato, si basava la gestione delle *risorse umane*.

Oggi le aziende richiedono un approccio che permetta loro salti di qualità, sfide clamorosamente nuove, risultati e metodi considerati tradizionalmente impossibili e prestazioni che escono dagli schemi.

A fronte di tale scenario, l'azienda è costretta ad adottare delle logiche di azione differenti. In primis l'organizzazione ha il compito di elaborare in maniera completa e chiara delle strategie di gestione delle risorse umane che siano correlate alla strategia generale, alla struttura organizzativa e operino secondo logiche "anticipatorie" (Pignatto, Regazzo, Tiberi 2013). Chi si occupa della gestione del

personale sarà poi tenuto ad occuparsi sia della crescita che delle responsabilità dello stesso, adottando schemi di gestione del personale più personalizzati. Secondo gli autori, a livello di gestione diffusa, la gestione non può essere un'attività svolta esclusivamente da specialisti del settore ma, ma viene richiesta la collaborazione di tutti gli attori aziendali.

Direttamente responsabili del lavoro svolto dal personale sono i manager e i quadri intermedi poiché, lavorando a stretto contatto con i propri dipendenti, detengono una conoscenza più approfondita che permette loro di impostare una gestione maggiormente personalizzata (Gubitta, 2008). Successivamente hanno un compito di estremo rilievo anche il top management dell'organizzazione in quanto quest'ultimo è impegnato nella trasposizione della strategia aziendale in meccanismi riguardanti la gestione del personale aziendale. Definito in altri termini, la direzione del personale definisce politiche specifiche e offre al vertice strategico e alla linea operativa i supporti tecnici per implementare le loro scelte in termini di personale (Gianecchini, Costa, 2009)

È di estrema importanza dire che le competenze appartengono esclusivamente agli uomini e non alle organizzazioni. Per tale motivo per poter mantenere in azienda tale patrimonio, l'azienda dovrà mettere in atto idonee politiche focalizzate sulla gestione delle competenze e orientate alla fidelizzazione, formazione e sviluppo delle risorse umane. Solo in questo modo si potrà impedire il deperimento del capitale umano, e favorirne la crescita ed il rafforzamento continuo (Giannini, 2013).

4.2 Gestione strategica delle Risorse Umane

La gestione strategica delle risorse umane ha come obiettivo quello di riuscire a stimolare l'assunzione di competenze e comportamenti coerenti con il raggiungimento degli obiettivi aziendali prefissati (Hollenbeck, Wright, Gerhart, Noe, 2012). In particolar modo tale disciplina segue due finalità principali. Primo supporta il Top Management nella definizione della strategia dell'impresa;

secondo definisce i processi e gli strumenti necessari per trasformare la strategia in azione (Boldizzoni, Quarantino, 2011).

Come definito da Costa e Gianecchini (2009), la gestione delle Risorse Umane può seguire due approcci differenti:

1. ***L'approccio strumentale.*** Una volta definita la strategia, ci si adopera per intervenire affinché le caratteristiche e i comportamenti delle risorse umane rispondano ai bisogni del business;

2. ***L'approccio costitutivo.*** L'idea base è che le risorse umane possano entrare in maniera costitutiva, e non solo strumentale, nella definizione del vantaggio competitivo. Le persone vengono considerate portatrici di autonomia progettuale, di capacità di innovazione e infine di capacità nello sviluppare e gestire il valore apportato da loro in azienda.

Il carattere costitutivo delle politiche del personale si manifesta quando la risorsa umana viene considerata come un soggetto portatore di un valore originario e autonomo, con una propria collocazione nel sistema organizzativo, capace nello stesso tempo di sviluppare e rigenerare competenze e relazioni anticipando le esigenze del cliente esterno e interno (Costa, Gianecchini, 2009).

Si verificano casi di crisi della sostenibilità strategica quando le abilità e le competenze del personale, critiche e necessarie per poter conseguire e mantenere un vantaggio competitivo, sono in possesso di poche persone chiave, poiché quest'ultime possono abbandonare l'azienda portando con se il proprio bagaglio di conoscenze (Testa, 2000). Diversamente quando il vantaggio competitivo deriva dalle capacità di squadra, dalle competenze di gruppi di persone o dell'intera organizzazione, la sostenibilità della strategia appare più elevata (Gianecchini, Costa, 2009). Questo perché le conoscenze e le competenze aziendali vengono condivise e sviluppate all'interno della dimensione gruppo e di conseguenza le diverse risorse presenti in azienda, sviluppate sia internamente che esternamente, sono maggiormente controllabili (Fragouli, 2014).

Per cogliere, controllare e sollecitare il contributo delle varie attività svolte da tale funzione, è necessaria la messa a punto di strumenti di misura tali da permettere di perseguire tale scopo.

Nella tabella che segue, Fragouli (2014) ha analizzato i benefici sia per i dipendenti che per l'organizzazione stessa derivanti dall'adozione di un efficace sistema di gestione delle risorse umane.

Tabella 4: Benefici connessi con un'efficiente sistema di gestione delle risorse umane

<i>Benefici per l'impresa</i>	<i>Benefici per i lavoratori</i>
Aumenta la capacità dell'impresa di raggiungere i suoi obiettivi	Migliora la distribuzione delle responsabilità tra i dipendenti
Utilizza in modo efficiente le conoscenze e le capacità dei lavoratori e migliora le performance dei dipendenti	Aiuta i dipendenti a comprendere come il loro lavoro sia collegato alla missione e ai valori dell'organizzazione
Riduce i costi migliorando l'efficienza e la produttività dei dipendenti	Aumenta la motivazione dei dipendenti
Aumenta la possibilità di gestire in modo adeguato i processi di cambiamento	Aumenta la soddisfazione lavorativa dei lavoratori

Fonte: Fraugoli (2014)

È importante ricordare che la gestione delle risorse umane è un'attività che normalmente richiede un continuo impegno e una collaborazione di lungo termine, ad ogni livello, da parte da diversi attori aziendali come manager, leader dell'organizzazione e staff. In particolar modo i leader creano la struttura organizzativa e gestionale per lo sviluppo delle risorse mentre invece i manager e lo staff a tutti i livelli implementano il sistema (Noe, Hollenbeck, Gerhart e Wright, 2012).

Il coinvolgimento di tutto il personale è fondamentale in quanto favorisce lo sviluppo e il mantenimento e la corretta applicazione di tali sistemi.

Quali sono i soggetti responsabili della Gestione delle Risorse Umane?

Bernardi, Gandolfi e Tunisi (2009) si sono preoccupati di fornire una risposta a tale domanda, individuando tre figure presenti in azienda.

1. *Vertice strategico*

Ogni azienda decide, in base alle proprie esigenze e alle professionalità disponibili, di attribuire la responsabilità ad uno o più soggetti indicati e definisce le modalità dei loro rapporti

2. *Manager di line*

Sono responsabili dell'applicazione delle decisioni prese dalla Direzione del personale nei confronti del singolo dipendente

3. *Direzione del personale*

Stabilisce le politiche, le procedure e le tecniche che riguardano tutto il personale

La gestione delle risorse umane, ha subito nel tempo un percorso evolutivo sino a diventare quella che oggi viene definita *Business Partner*. Costa e Gianecchini (2009) hanno cercato di spiegare e al contempo semplificare i diversi passaggi intermedi.

1. Amministrazione del personale

Configurazione di tipo pre-fordista dove il lavoro viene inteso come semplice fattore della produzione. La Direzione del personale si occupa di tutti gli aspetti amministrativi, retributivi e fiscali.

2. Gestione delle risorse umane

Approccio Human Resource Management nel quale è presente lo sviluppo professionale e la ricerca di una coerenza tra le aspettative del dipendente e le esigenze dell'impresa. La direzione gode di autonomia decisionale e potere nei confronti di altre funzioni aziendali.

3. Sviluppo delle risorse umane

Configurazione post fordista dove si punta alla valorizzazione delle risorse umane e del loro contributo alla creazione di valore. La direzione del personale opera in forte interdipendenza con le diverse funzioni interessate e con i differenti livelli decisionali, fornendo specifiche competenze.

Come dimostra dallo schema sottostante, in seguito ai diversi mutamenti ambientali, parallelamente, è andato a mutarsi anche il profilo dei workers; aumentando il loro grado di responsabilità (Fragouli, 2014).

Tabella 5: Evoluzione del contesto ambientale con riferimento ai lavoratori

Passato	Presente
Le persone hanno bisogno delle organizzazioni	Le organizzazioni hanno bisogno delle persone
Le macchine e il capitale costituiscono un vantaggio competitivo	Le persone costituiscono il vantaggio competitivo
I dipendenti di talent possono fare la differenza	I dipendenti di talento fanno la differenza
I dipendenti sono fedeli e le posizioni lavorative salve	I dipendenti si trasferiscono e la loro devozione ha breve durata
I dipendenti accettano quello che viene offerto	I lavoratori chiedono più di quanto viene offerto
I posti di lavoro sono sempre più rari	I dipendenti di talento sono sempre più rari

Fonte: Fragouli(2014).

Per poter ottenere un sistema di gestione delle risorse umane di successo è necessario che l'azienda disponga di un'adeguata cultura aziendale basata su forme innovative di apprendimento, sulla correzione attenta degli errori e supporto dei supervisori nel processo formativo (Fragouli, 2014).

4.3 Le risorse umane tra competenza e capacità

Barney (1991) sostiene che *“il vantaggio competitivo dipende dal processo con cui l'impresa acquisisce e sviluppa al proprio interno un portafoglio di Risorse, competenze e capacità organizzative eterogenee (diverse dai concorrenti) e non perfettamente mobili (cioè non trasferibili attraverso il mercato se non perdendo valore)”* (Costa, Gianecchini, 2009, pag. 9).

La letteratura spesso utilizza i termini risorse (resource), abilità (skills) e competenze (competence) come sinonimi ma rappresentano accezioni molto diverse (Costa, Gianecchini, 2009).

Amit e Schoemaker (1993), si sono occupati di dare una definizione precisa.

- **Risorse** (resources)

Con tale termine si vuole indicare tutti i fattori fisici, tecnologici, finanziari e umani impiegati nell'impresa. Le risorse in sé non apportano alcun vantaggio competitivo. Questo lo raggiungono quando, all'interno dell'organizzazione, vengono abbinate ad altre risorse, quindi per cui, per creare valore è necessaria la presenza di risorse complementari. Ciò significa che di per sé le singole risorse sono, entro certi limiti, intercambiabili e trasferibili, ma Il vantaggio competitivo poi deriva dalla capacità dei soggetti di combinarle in modo adeguato e specifico, trasformandole così in competenze distintive (difficilmente trasferibili all'esterno del contesto in cui sono formate).

- **Abilità individuali** (Skills)

Riguardano tutte le abilità di un individuo nello svolgere un certo compito, coprire una funzione e realizzare un task.

- **Capacità** (Capabilities)

Sono azioni che i gruppi possono mettere in atto in diverse situazioni, usando abilità e competenze. Si può parlare di capacità organizzative, manageriali e d'impresa. Barney (1991) definisce le capacità come i saperi, le conoscenze, le capacità operative formatesi all'interno dell'impresa attraverso un processo di apprendimento specifico.

- **Competenze individuali**

Quando si parla di competenze individuali è possibile seguire due prospettive teoriche differenti.

Secondo McClelland (1985) e Boyatzis (1982), le competenze rappresentano le motivazioni, tratti, caratteristiche, conoscenze, skill presenti negli individui i quali forniscono prestazioni sistematicamente superiori alla media. Le competenze soglia, diversamente si riferiscono alle competenze minime necessarie per coprire un certo ruolo.

Gli individui poi possono disporre anche di competenze tecniche legate al know how di una specifica tecnologia o funzione e competenze trasversali.

- **Competenze organizzative** (Competence)

Queste competenze consentono all'impresa di coordinare le proprie capacità al fine di raggiungere i propri obiettivi. Si parla di core competence, di competenze distintive per definire e rappresentare il know-how specifico dell'azienda, ovvero la modalità unica di combinazione competenze, con cui si riesce ad ottenere una performance superiore rispetto a quella dei concorrenti.

- **Dynamic capabilities**

Quest'ultime fanno riferimento alle relazioni intertemporali tra le risorse e le core competence. Esse sono necessarie affinché l'azienda risulti essere competitiva, in quanto devono cogliere tutti gli aspetti di mutamento e rispondere alle nuove esigenze di mercato. Per effetto di tale processo cambiano non solo le competenze dell'organizzazione ma anche delle persone (Costa, Gianecchini, 2009)

In questa prospettiva, le imprese competono non solo nel mercato dei prodotti, ma anche in quello delle risorse per attrarre le skills e le competenze migliori, necessarie ai propri processi di creazione di valore (Stalk, 1992, Coff, Kryscynski, 2011).

Diversi autori (Montmollin, 1984, le Boterf, 1994, Testa, Costa 2009, Fortunato, 2011) sostengono che le competenze dovrebbero essere formate da un mix equilibrato di “Sapere”, “Saper fare” e “Saper essere”:

-dal *Sapere*: cioè dall’insieme delle conoscenze, nozioni, informazioni, sia di tipo generale che di tipo specialistico, che si acquisiscono con gli Studi (diploma, maturità, laurea, post-laurea, corsi ecc.) e che si aggiornano e devono essere aggiornate continuamente attraverso convegni, congressi, seminari, riviste, bollettini, normativa e così via.

-dal *Saper fare*: cioè dalla capacità di applicare, di usare, di mettere in pratica il Sapere già acquisito attraverso le abilità concettuali e/o manuali per lo svolgimento di uno specifico incarico, compito (capacità proprie della persona che possono e devono essere potenziate e migliorate con stage lavorativi, tirocini, praticantati, collaborazioni professionali, esperienza professionale, svolgimento di incarichi veri e propri ecc.);

-dal *Saper essere*: cioè da quelle caratteristiche personali, psicologiche, caratteriali e socio-culturali tali da consentire prestazioni efficaci (capacità di scegliere, di decidere, di assumersi la responsabilità, di agire, di sapersi organizzare e orientare, comunicare, collaborare e avere la volontà, la tenacia, fiducia in se stessi, apertura, creatività, dinamicità ecc...)

4.4 Le Risorse Umane in tempo di crisi

Come già accennato nei capitoli precedenti, la crisi attuale che ha coinvolto la maggior parte delle aziende mondiali, ha cambiato non solo il mondo economico ma è andata a modificare tutte le pratiche di business e le aziende stesse. Tale

contesto ha spinto quest'ultime a ribaltare in maniera radicale il loro modo di pensare e di lavorare, ricercando le diverse chiavi di lettura del nuovo contesto di riferimento, ispirandosi a quattro concetti cardine (Capoferro, 2014):

-semplificazione

-organizzazione

-innovazione

-crescita

Conseguentemente, anche la Direzione del Personale si è trovata di fronte a sfide insidiose, dovute alla perdita degli assi portanti su cui la strategia di gestione delle risorse umane si è sempre basata.

Trasformazioni e ricollocazioni delle politiche interne sembrano essere le attività di cui le imprese necessitano, per poter rispondere in modo adeguata e tempestiva ai cambiamenti del mercato (Tiberi, 2013).

Le logiche di azione che possono essere seguite dall'azienda possono essere così sintetizzate (Costa, Gianecchini, 2009):

1. *Approccio sistemico.* Secondo tale approccio è necessario che l'organizzazione elabori una strategia di gestione delle risorse umane che sia fortemente legata alla strategia generale e alla struttura organizzativa e che operi secondo una logica anticipatoria e non "reattiva" o "reagente". Fondamentale è la chiara messa a punto delle basi per la gestione delle diverse problematiche che toccano il personale aziendale.
2. *Dal controllo al Commitment.* La gestione delle risorse non si occupa più del controllo del personale, ma si focalizza sulla loro responsabilizzazione e crescita. Ciò implica che non vi è più l'imposizione di ordini, cicli lavorativi e controllo dei loro risultati, ma si basa principalmente sulla motivazione e partecipazione del personale verso gli obiettivi aziendali. Passare dal controllo al commitment significa abbandonare tutti gli schemi di gestione delle risorse indifferenziati in modo tale da adottare schemi che attuino una gestione individualizzata delle risorse.
3. *Gestione diffusa.* La gestione delle risorse umane deve essere un'attività svolta da tutti gli attori aziendali e non solo da specialisti del settore. Un

ruolo centrale è occupato dai manager e dai quadri intermedi direttamente responsabili del lavoro svolto dal personale, dal Top management dell'organizzazione impegnato nella trasposizione della strategia aziendale in coerenti meccanismi di gestione delle persone (Pignatto, Regazzo, Tiberi, 2013).

Abbiamo appena visto quali cambiamenti comporta la crisi d'impresa nelle politiche di gestione del personale; passiamo ora ad analizzare in maniera più approfondita come le risorse umane operano all'interno di un cambiamento radicale quale il turnaround.

4.5 L'importanza delle risorse umane nei processi di Turnaround

Una volta capita l'importanza delle risorse umane all'interno dell'azienda intese come opportunità di crescita e sviluppo aziendale, in un contesto caratterizzato da complessità, variabilità e flessibilità ambientale, è ora possibile esaminare in che modo le *Human Resources*, risorse umane, operano, influiscono e si inseriscono in un processo di radicale cambiamento definito con il termine di turnaround.

L'obiettivo del nostro lavoro, infatti, consiste nell'andare ad analizzare il ruolo delle risorse umane nei processi di turnaround, andando ad approfondire alcuni aspetti, che a mio avviso, influiscono in maniera determinante sull'esito dell'evento: la leadership, la cultura aziendale e le competenze del board.

Durante un processo di turnaround, le persone non sono solo chiamate ad eseguire, ma sono piuttosto tenute ad arricchire il piano d'azione, integrando al suo interno il loro punto di vista e i loro suggerimenti (Belsito, Manzotti, 2013).

Al management team viene affidato il compito di progettare e gestire il programma di cambiamento, cambiamento che parte dalla cultura aziendale, dalla mentalità e dai comportamenti dei lavoratori; facendolo vivere sin da subito all'interno di ogni livello aziendale (Pallotini, 2012). Salvare l'impresa dunque, diventa il mestiere di

tutti e la priorità di ognuno, la comunicazione cresce e la formazione è richiesta e non più subita (Belsito, 2013)

In questi contesti sono fondamentali e strettamente necessari non solo i leader aziendali ma anche ogni soggetto presente in azienda, dal livello più basso (ad esempio la signora delle pulizie) fino ad arrivare ai vertici dell'organizzazione (amministratore delegato). Il cambiamento deve investire ogni minima componente aziendale e i leader devono essere in grado di condurre tutta l'azienda, verso il proprio successo (Belsito, Manzotti, 2013).

Come viene definito nei capitoli precedenti, oggi le risorse umane giocano all'interno dell'azienda un ruolo fondamentale, in quanto grazie alle loro capacità, competenze e abilità rappresentano la fonte primaria del vantaggio competitivo. (Testa, 2000, Costa, Gianecchini, 2009, Giannini, 2013).

Secondo uno dei principali principi di *Total Quality Management*, le persone, ad ogni livello aziendale, costituiscono l'essenza dell'organizzazione ed il loro coinvolgimento e la loro collaborazione consente di mettere le loro abilità al servizio dell'organizzazione stessa, per perseguire un proficuo sviluppo (Costa, Gianecchini, 2009).

Il loro ruolo assume un significato ancora più pregnante nei casi in cui l'azienda si trova ad affrontare cambiamenti organizzativi e culturali drastici, di grande rilievo, come quello esaminato nei paragrafi precedenti che prende il nome di turnaround aziendale, dove ogni aspetto aziendale viene messo in discussione. In tali contesti l'azienda, per ottenere dei successi, si trova a far leva su alcuni aspetti importanti quali la leadership, la cultura aziendale e le competenze all'interno dei quali le risorse umane ricoprono una posizione dominante.

La cultura assume una posizione importante in quanto in caso di mutamenti aziendali come il turnaround, la cultura deve essere ridefinita affinché possa essere in linea con il nuova *vision* e *mission* aziendale.

Per quanto riguarda la leadership, tale figura risulta essere estremamente importante in quanto è grazie a questa che il cambiamento può essere reso possibile. Il leader deve essere in grado di trasmettere e diffondere tutti nuovi valori, comportamenti e regole.

Infine è grazie alle competenze dei lavoratori che si possono ottenere performance elevate e il cambiamento può avere successo. Il capitale umano deve disporre di *competenze distintive dinamiche* necessarie a ridefinire la cultura aziendale.

È grazie a questi fattori che il cambiamento viene trasferito, recepito, e compreso ad ogni livello dell'organizzazione.

4.5.1. La Leadership: risorsa preziosa per il gruppo.

Per far sì che le aziende siano guidate da manager competenti e competitivi e che facciano parte dei board persone preparate a compiere la missione a loro affidata, è possibile ricostruire un quadro che dipinga le caratteristiche ideali delle figure leader all'interno delle organizzazioni (Gatti, 2002).

Sempre di più le aziende sono alla ricerca di manager flessibili che siano in grado di adattarsi e rispondere ai numerosi cambiamenti che avvengono nel mercato. Oggi, infatti, la parola “cambiamento” è diventata sinonimo di normalità e solo le imprese in grado di adeguarsi possono crescere e sopravvivere. Per questo motivo sono indispensabili sia il rinnovamento dell'assetto organizzativo e sia le nuove capacità di leadership. In tali contesti ciò che l'impresa ricerca è un *leader forte e creativo* (Galiano, Peracchia, 2012). Il termine creativo fa riferimento alle nuove competenze da sviluppare, alla nuova mentalità che deve essere adottata per affrontare le sfide economiche del presente e guidare l'intera azienda durante il processo di cambiamento aziendale, organizzativo, raggiungendo elevati livelli di efficienza operativa.

Uno dei compiti più significativi che compete alla leadership è determinare salti di qualità, che possono condurre l'azienda verso rivoluzioni organizzative nell'impresa. Per ottenere ciò, il leader dovrebbe agire facendo riferimento ai seguenti comportamenti (Kotter, 1999):

1. Creare il senso dell'urgenza.

2. Attivare un gruppo di lavoro abbastanza autorevole.

3. *Creare una vision⁶ adeguata e stimolante, capace di creare il consenso.*
4. *Comunicare la vision in modo chiaro.*
5. *Conferire ai collaboratori ampie responsabilità decisionali.*
6. *Cercare risultati positivi sul breve tempo, in modo da convincere gli scettici.*
7. *Affrontare i punti più delicati del cambiamento con slancio.*
8. *Incorporare nella cultura aziendale i nuovi comportamenti assunti per la gestione del cambiamento.*

Se tali comportamenti non vengono messi in atto, nella maggior parte dei casi, potrebbero rappresentare le principali ragioni di insuccesso di un cambiamento organizzativo.

È importante specificare che la figura e il ruolo del leader non deve essere confuso con quello del management in quanto le aziende che confondono la leadership con il management saranno in grado di gestire solo piccoli miglioramenti incrementali, ma non saranno mai in grado di introdurre modifiche di più ampio respiro, quei *breakthroughs*, che possono consentire di cogliere l'occasione di un nuovo business ed evitare il declino (Kotter, 1999).

In un contesto sociale complesso il saper guidare è l'essenziale. Tuttavia le sole abilità direttive, il più delle volte basate sulle mere competenze tecniche, non consentono il raggiungimento dei risultati desiderati. Il saper guidare deve essere abbinato al Saper ispirare e motivare le persone affinché ogni membro si adoperi per dare il massimo nel raggiungimento dell'obiettivo comune. Ispirare significa comprendere, indirizzare, dare e ricevere feedback costruttivi, per lo sviluppo e il successo dell'azienda nel suo complesso (Cocco, Zanghi, 2011).

⁶Con il termine Vision si vuole indicare l'immagine aziendale desiderata nel lungo termine, la quale viene esplicitata dalla leadership attraverso frasi chiare e concise. Spesso tale terminologia viene confusa con la Mission, nonostante rappresentino due concetti ben distinti. In particolar modo con il termine Mission si vuole far riferimento alla ragione d'essere di un'azienda e deve essere pensata dal vertice imprenditoriale in modo tale che ciascun individuo, pur con diversi gradi di approfondimento, sia in grado di dare risposte precise relativamente ai suoi valori, ai suoi clienti, ai suoi prodotti ed alle sue priorità strategiche. In particolar modo la leadership deve garantire che la mission aziendale:

- sia enunciata in modo chiaro e visibile;
- contenga le regole fondamentali della vita aziendale;
- sia rispettata da tutti;
- tenga conto della soddisfazione dei collaboratori. (Kotter, 1999).

Bernard Bass (1975) definisce il concetto di leadership come una *“interazione in cui un membro di un gruppo raggiunge il suo scopo, cioè quello di cambiare il comportamento degli altri membri”* (Testa, Mercurio, 2000, pag.133).

Riprendendo il concetto di leader “creativo”, definito precedentemente, il leader di cui le aziende hanno bisogno, soprattutto in contesti di notevole cambiamento e rinnovamento, è colui che è in grado di stimolare, raccogliere e produrre idee nuove, di usare la propria immaginazione e quella degli altri all’interno dell’organizzazione per escogitare nuove soluzioni alle problematiche e scovare le opportunità, proprio come un medico che individua la patologia del paziente e stabilisce una terapia per la guarigione. (Mercurio, Testa, 2000).

Ogni nuova idea nasce, generalmente, dal pensiero di un uomo ed è per questo che, in un'epoca caratterizzata dalla creatività, la leadership assume un ruolo ancora più importante che nel passato; il leader deve possedere una visione del "mondo" tale, che gli consenta di vedere più avanti degli altri e di conseguenza di agire in anticipo sui tempi.

In sostanza, la leadership aziendale è la capacità di guidare un gruppo verso un obiettivo comune, sfruttando le capacità e gli sforzi di ogni membro. Il concetto di gruppo è fondamentale poiché senza seguaci il leader non esisterebbe. *“Ogni organizzazione prevede che vi siano dei lavoratori guidati da altri che li dirigono”* (Mercurio, Testa, Franco, 2000, pag.136). La leadership deve individuare e stabilire rapporti con tutti i soggetti che possono contribuire alla crescita di valore dell'impresa.

Anche Hinterhuber (1999) ha provato a dare una definizione del concetto di Leadership. Egli infatti sostiene che la leadership deve essere in grado di metabolizzare una serie di "valori":

- Possedere la vision mirata al raggiungimento del successo dell'impresa.
- Essere elemento trainante ed esempio per i collaboratori.
- Essere creativa.
- Essere in grado di determinare processi di cambiamento nell'impresa finalizzati al coinvolgimento degli stakeholder.
- Riuscire a creare valore per l'impresa.

- Essere in grado di valutare lo stato di salute dell'impresa non tanto e non solo dagli indicatori economico-finanziari, ma da indicatori di natura intangibile o da segnali provenienti dal mercato e dall'impresa.

Da tali definizioni appare evidente come la figura del leader, soprattutto nei processi di cambiamento come ad esempio i processi di turnaround, sia di vitale importanza per il successo dell'azienda, poiché è la figura che, meglio di altri, detiene la capacità di percepire e gestire il cambiamento e di modificare quelli che sono i valori e i punti di riferimento presenti in azienda. Deve saper cogliere tempestivamente i mutamenti strutturali dell'ambiente, capaci di determinare trasformazioni nei valori culturali accettati dal gruppo, creare una trasparente comunicazione interna, fondamentale per il successo, e nello stesso tempo dovrà preoccuparsi che i propri collaboratori godano anch'essi di una buona armonia fra il mondo interiore e quello esterno.

Tale obiettivo è conseguibile facendo sì che i collaboratori trovino una convergenza fra i propri valori personali e quelli dell'impresa. La leadership dovrà quindi costruire una cultura d'impresa progettata su valori condivisibili da tutti i collaboratori e gli stakeholder aziendali (Goleman, 2002).

4.5.2. Cultura aziendale

Per fare in modo che un processo di turnaround mantenga i suoi benefici nel futuro è necessario che anche la cultura aziendale subisca un rinnovamento totale.

Con il termine cultura Daft (2013, pag. 361) intende *“l'insieme di valori, opinioni e conoscenze che sono condivisi dai membri di un'organizzazione e insegnati ai nuovi membri come la maniera corretta di pensare e comportarsi”* Essa rappresenta la parte non scritta dell'organizzazione, la componente informale. Tutti partecipano alle dinamiche culturali, ma generalmente la cultura passa inosservata. Solo quando l'impresa prova ad intraprendere nuove strategie, oppure si trova di fronte ad obiettivi incompatibili con le norme e i valori della cultura aziendale, ci si trova faccia a faccia con il potere esercitato dalla cultura (Gatti, 2002)

Quando in azienda vengono attuati cambiamenti drastici come i processi di risanamento, di ristrutturazione e di turnaround appare inevitabile la modifica della cultura aziendale.

La cultura aziendale infatti, viene in qualche modo influenzata, con intensità diverse, dai diversi mutamenti che investono l'impresa. Per tale motivo l'azienda si trova a dover ridefinire l'insieme di tutti i valori, comportamenti, principi sui quali l'azienda si fondava e sui quali i dipendenti trovavano un riconoscimento, ricercando così nuovi valori più adatti e idonei alla “nuova azienda”, affinché questa venga guidata verso il successo (Gatti, 2002). In altre parole, di fronte a mutamenti, il leader aziendale rielabora e mette in pratica nuovi concetti e valori, quali una nuova visione, una nuova filosofia o una nuova strategia di business. (Daft 2013).

È importante ricordare che qualora un'organizzazione disponga di una cultura forte⁷, i valori, le norme e i comportamenti sono profondamente radicati e perciò difficili da estirpare. In una situazione simile la modifica potrebbe risultare essere un compito estremamente impegnativo che richiede tempi molto lunghi (D'Andrea, Fedel, Galiano, Peracchia, 2011).

Un cambiamento della cultura interna, richiede una leadership dall'alto e azioni effettive e simboliche che denotino la serietà e l'impegno del top management. Qui gli attori organizzativi sono di estrema importanza in quanto è lui stesso che analizza la situazione aziendale, cambiamento, e sulla base di questa ridefinisce la nuova cultura aziendale (Pancerelli, Splendiani, 2010).

Come affermato nelle pagine precedenti, quando si parla di cultura aziendale si vuole far riferimento al clima lavorativo dell'impresa. Questa racchiude in sé valori, convinzioni, principi di business, tradizioni, comportamenti, pratiche lavorative e lo stile con cui l'azienda opera.

La cultura è un elemento importante in quanto è in grado di influenzare le azioni dei lavoratori, gli approcci e i modi dell'impresa di fare business. Può essere vista

⁷ In alcuni casi la cultura è: fortemente radicata: esercita un impatto profondo sulle pratiche operative e sulle norme comportamentali dell'impresa; debole: non esercita un'influenza significativa sulle operazioni.

come il DNA, il sistema operativo dell'azienda. (D'Andrea, Fedel, Galiano, Peracchia, 2011).

Per poter effettuare un cambiamento radicale come un processo di ristrutturazione e di ridefinizione che caratterizza il turnaround, è necessario ridefinire, i comportamenti, le norme e i valori base dell'organizzazione. Occorre dunque riorganizzare la cultura guida aziendale, la quale dovrà essere trasmessa da una figura forte, carismatica e creativa, caratteristiche distintive della leadership.

4.5.3 Competenze dei Board: la chiave per distinguersi

Altra leva fondamentale su cui l'azienda deve puntare per riuscire a gestire il cambiamento e ottenere elevate performance è rappresentata dalle competenze presenti all'interno dell'organizzazione. Spencer (1995) considera le competenze come un insieme di conoscenze, capacità trasversali, capacità tecniche, tratti caratteriali, atteggiamenti, attitudini, credenze di autoefficacia, autostima, etc. Si considerano competenze anche caratteristiche di natura fisica come ad esempio il tempo di reazione. Tra i principali requisiti, oggi richiesti dalle aziende ai professionisti sia di livello operativo, manageriale che dirigenziale ci sono le cosiddette *soft skill*, ovvero competenze comportamentali e qualità. Sempre più attenzione viene dedicata a queste *soft skill*, poiché sono in grado di influenzare lo sviluppo e le performance aziendali (Costa, 2009).

Attraverso queste i manager possono dimostrare come la funzione risorse umane può creare valore, contribuire alla strategia competitiva e plasmare la cultura aziendale (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2012).

Ferraro sostiene che *“l'individuo non può essere soltanto considerato come componente di un meccanismo cui è destinato ad adattarsi, ma piuttosto come portatore di abilità e competenze che l'organizzazione deve essere in grado di valorizzare al meglio all'interno delle proprie logiche generali di comportamento”* (Mercurio, Testa, 2000, pag.80).

Come citato sopra, le competenze rappresentano l'elemento che differenzia l'impresa dalle altre e ne definiscono l'identità, in grado di assicurare una buona base per ottenere un vantaggio competitivo⁸.

Secondo Teece e Pisano (1994) le *capacità dinamiche* anche riconosciute come *dynamic capabilities*, riguardano le capacità di riconfigurazione, trasformazione, e di rinnovamento delle competenze chiave possedute dall'impresa. In tal modo, viene sottolineata non solo l'importanza delle competenze ma soprattutto la necessità di rinnovarle, per rispondere alle sfide del cambiamento (Lipparini, 1998).

Rispetto al cambiamento, le competenze dei soggetti aziendali hanno una doppia valenza. In primis esse sono elementi di persistenza, in quanto le competenze distintive pongono l'azienda in uno stato d'inerzia di fronte ai cambiamenti (Sinatra, 1994), e secondariamente, al tempo stesso, sono elementi fondamentali per il cambiamento e l'innovazione.

Nei processi di cambiamento, come nei casi in cui in azienda viene attuato il processo di turnaround, le risorse umane devono disporre di *competenze distintive dinamiche* necessarie a ridefinire la cultura aziendale, ponendo l'attenzione sui valori, sui principi e sui comportamenti aziendali, in modo tale da adattarla ai diversi mutamenti aziendali e rispondere all'evoluzione dell'ambiente competitivo. (Grant, 1999).

⁸ Con il termine vantaggio competitivo si intende la capacità dell'impresa di superare gli avversari nel raggiungimento del suo obiettivo primario: la redditività". Il vantaggio competitivo può essere influenzato da due cambiamenti: -*Endogeni*: interni all'azienda. Consiste nella capacità dell'azienda di reagire ed anticipare i cambiamenti. -*Esogeni*: ovvero esterni all'impresa (Grant, 1999, pag. 218).

La Resource Based View studia il vantaggio competitivo attraverso l'analisi della struttura dell'azienda, delle risorse, delle competenze e delle routine organizzative e gestionali (Martini, 2009).

Secondo tale teoria, i pilastri essenziali della strategia d'impresa sono rappresentati dalle Risorse:

-*Tangibili*: sono le più semplici da identificare in quanto rappresentano le risorse finanziarie e fisiche.

-*Intangibili*: riguardano la tecnologia, la cultura aziendale e la reputazione. Queste spesso rappresentano la causa di forti divergenze tra il valore contabile e il valore di mercato.

-*Umane* ricomprendono le conoscenze, le capacità individuali e le abilità. In tale sfera vi ritroviamo dunque le motivazioni, la capacità di comunicazione e di collaborazione (lavoro in team) (Grosso, 2014).

⁹ Per competenze distintive si intende quelle competenze che permettono all'azienda di differenziarsi rispetto ai propri competitors e ottenere un vantaggio competitivo rispetto alle altre aziende. Secondo Prahalad e Hamel (1990) le competenze distintive sono quella combinazione di risorse incorporata in prodotti diversi, distintiva rispetto ai competitors e di valore per il mercato, cui si rivolge l'impresa. Queste dunque ci permettono di capire cosa l'impresa sa fare rispetto alle altre aziende presenti sul mercato.

Importante è sottolineare il concetto di *dinamismo*. Infatti le *core competence*, dati i contesti in cui le aziende sono costrette a operare, devono essere viste in chiave dinamica. In tempi caratterizzati da un elevato dinamismo e grossi cambiamenti, le aziende hanno bisogno di continui investimenti e di un impegno costante per mantenerle e soprattutto aggiornarle, accrescerle e svilupparle.

L'azienda deve non solo identificare e valorizzare le proprie competenze attuali, ma anche chiedersi quali di queste vadano sviluppate, incrementate e quali nuove competenze vadano costruite, in quanto cruciali per il suo sviluppo, coerentemente con le proprie prospettive di lungo termine (Grant, 1999).

Per Yandava (2012) la ripresa dell'organizzazione viene raggiunta attraverso un modello di gestione del processo di turnaround basato sulla valorizzazione di alcune competenze distintive quali:

-*capacità strategiche*, le quali offrono all'impresa la possibilità di mantenere un vantaggio competitivo e conseguire uno sviluppo delle performance nel lungo periodo;

-*capacità operative*: miranti al raggiungimento dell'efficienza operativa tramite investimenti nelle tecnologie che permettano l'automatizzazione di alcuni processi;

- *capacità finanziarie*, le quali sono legate alla gestione del debito e alla riduzione del costo del capitale;

- *capacità di leadership*. Costituire un team vincente con capacità di comunicare, coordinare e motivare lo staff;

- *capacità organizzative*. Un processo di turnaround dovrebbe essere organizzato in modo tale da garantire che la gestione delle decisioni strategiche sia in mano al top management, lasciando ai dipendenti l'esecuzione delle strategie proposte.

Fondamentali sono le competenze detenute dai Board, in quanto quest'ultimi ricoprono, all'interno dell'azienda, posizioni chiave ed elevate.

In particolar modo per i manager, il mercato richiede che abbiano diverse competenze (Costa, Gianecchini, 2009). Tra queste le più importanti riguardano la capacità di fornire soluzioni concrete e alternative ai problemi quotidiani, riconosciuti con il termine di "*problem solving*", la capacità di saper coordinare i

contributi dei diversi collaboratori creando in tal modo una visione d'insieme e infine devono avere la capacità di pianificare tutte le attività presenti in azienda.

In una situazione di questo tipo, non semplice da gestire, i manager devono dunque occuparsi di supervisionare il personale e assicurarsi che non vi siano problemi di conflittualità tra i due gruppi, aree aziendali.

Per quanto riguarda la classe dirigente risultano di primaria importanza la visione strategica, la leadership e il saper riconoscere talenti e coltivarli per raggiungere standard elevatissimi (Belsito, 2013).

Appare evidente che il cambiamento deve essere attuato su più fronti ovvero è di vitale importanza per l'azienda scegliere le "persone giuste" da inserire nei board. Queste proprio per la posizione che ricoprono devono possedere competenze, pensieri ideativi, esperienze, buone capacità di adattamento e conoscenze approfondite nella creazione di business importanti, mantenendo un equilibrio tra il continuo rinnovo dei membri e il mantenimento di persone con esperienza all'interno. In secondo luogo i board devono attivamente favorire un dialogo con i principali stakeholder, azionisti a lungo termine, poiché essi sono di vitale importanza per il futuro dell'organizzazione dell'azienda, comunicandogli regolarmente la strategia a lungo termine adottata e l'andamento della performance aziendale. (Grossman, 2007).

Nei mercati dove il rischio e i mutamenti, interni ed esterni, sono all'ordine del giorno è fondamentale che i board abbiano come priorità assoluta la creazione del valore sul lungo periodo, ai fini dello sviluppo aziendale. Per tali ragioni i vertici devono essere in grado di captare i diversi problemi che investono l'azienda e cercare di mettere in atto soluzioni efficaci, efficienti e soprattutto adatte al caso.

4.5.4 Il Turnaround Manager

Nella gestione e nell'esecuzione del turnaround emerge la figura del *turnaround manager*. Con tale termine si vuole indicare colui che, in un processo di cambiamento radicale, si occupa di gestire, pianificare ed eseguire il turnaround. Qualora l'azienda, nell'analizzare le proprie risorse disponibili, dimostri di disporre al suo interno di tutte le conoscenze e competenze necessarie, la figura

del turnaround manager viene selezionata tra le persone interne all'organizzazione. I soggetti selezionati, dunque, risultano rispettare i parametri definiti dalla strategia aziendale, ovvero possiedono le competenze e le disponibilità richieste per occupare tale posizione (Lenahan, 2011).

Nell'analizzare le competenze presenti in azienda Costa e Gianecchini (2009 pag.315) prendono in esame il "*Bilancio di competenze*" Questo rappresenta un percorso che ha l'obiettivo di valutare le competenze attuali e potenziali del lavoratore, effettive o possibili. Attraverso questo è possibile realizzare un progetto di sviluppo formativo concreto e comunicabile.

Talvolta, però, a seconda della complessità e dell'effettivo stato di salute dell'azienda (mancanza ad esempio delle risorse tangibili come le conoscenze, competenze, esperienze e la presenza di uno stato di crisi più marcato) i vertici aziendali possono decidere di affiancare al soggetto in carica un consulente esterno dotato di competenze specialistiche, con lo scopo di colmare possibili lacune, avere una visione "neutrale" e tendenzialmente più "oggettiva" e consigliarlo durante il processo (Lenahan, 2011, Belsito, 2014). In altri termini, dinnanzi a difficoltà superiori e a carenze notevoli l'azienda potrebbe essere costretta a ricorrere al mercato esterno.

In caso di mancanza di risorse dotate di competenze necessarie a guidare il processo, l'azienda potrà richiedere l'intervento di un team di specialisti esterni riconosciuti con il nome di "management team" proveniente o da un'impresa di consulenza oppure dal finanziatore del cambiamento (Lenahan, 2011). A seconda dall'esigenza e delle disponibilità economiche, questi potranno ricoprire tre ruoli differenti, a seconda del grado di trasferimento delle conoscenze:

-*Consulente come formatore*: è colui che forma, trasferisce le competenze e le conoscenze necessarie ai soggetti aziendali (leader, manager), affinché questi abbiano tutte le carte in regola per poter mettere in atto, gestire e pianificare da soli il processo di turnaround. Qualora in futuro si dovessero ripresentare problemi simili, attraverso questo tipo di trasferimento i dipendenti formati hanno poi la possibilità di risolvere da soli le eventuali problematiche, senza ricorrere nuovamente al formatore e di conseguenza agli investimenti a lui collegati, in

quanto dispongono già di tutte competenze necessarie. Questo richiede notevoli somme di denaro in quanto il consulente formatore trasferisce tutti i propri saperi all'azienda.

-*Consulente come operatore del cambiamento*: a differenza del precedente non trasmette i propri saperi ai leader, ai vertici che si devono occupare della gestione del turnaround, ma gestisce, pianifica, organizza lui stesso le attività del processo di cambiamento risolvendo i problemi. In tal caso non vi è alcun tipo di trasferimento delle conoscenze dato che il consulente opera in completa autonomia. Ciò significa che nel caso in cui il problema si dovesse ripresentare l'azienda sarà costretta a fare ricorso al consulente esterno.

- *Consulente come affiancatore*: questa figura la possiamo collocare tra le due precedenti in quanto in tal caso vi è una vera e propria collaborazione tra il consulente esterno e i dipendenti. Qui non si verifica un totale trasferimento delle conoscenze come nel primo caso, ma vi è un trasferimento parziale, in quanto il consulente dovrà affiancare i vertici nella gestione, offrire loro consigli, lasciandoli operare e prendere le proprie decisioni.

Importante dire che la possibilità di ricorrere al management team, dipenderà in primis dalle risorse disponibili presenti in azienda poiché il loro intervento comporta all'impresa notevoli e ingenti somme di denaro e, in secondo luogo, dipenderà dalla cultura organizzativa della stessa. Importante dire che non sempre le aziende sono favorevoli all'ingresso di soggetti estranei all'azienda (Lenahan, 2011).

L'organizzazione del processo è ottimale quando (Pallottini, 2012):

1. Il personale dell'impresa, è un esperto conoscitore dell'impresa, della sua storia, della sua cultura organizzativa;
2. Il personale di turnaround, è specializzato nel pianificare, coordinare e gestire il lavoro;
3. Il personale tecnico, è dotato delle competenze tecniche;
4. Gli appaltatori e altri soggetti sono in grado di eseguire i lavori.

I principali fattori che incidono sulla struttura organizzativa ottimale sono (Spanu 2013)

- disponibilità finanziaria
- Timing e durata dell'evento
- dimensione e complessità dell'evento
- disponibilità di personale
- cultura organizzativa

Nella realtà, ottenere un'organizzazione ottimale rappresenta un situazione al quanto impossibile o per lo meno difficile, in quanto non sempre in azienda sono presenti le condizioni ottimali prima citate (Ad esempio in alcune aziende vi sono manager, dipendenti che, per mancanza o debole comunicazione interna, non conoscono la strategia aziendale, o non hanno una visione corretta degli obiettivi da perseguire).

Per tale motivo l'obiettivo del turnaround manager è quello di costruire una migliore struttura organizzativa, intesa sia in termini di organigramma che di ridefinizione delle posizioni di responsabilità, utilizzando le risorse presenti in azienda. Esso dunque, deve essere in grado di valutare correttamente il personale presente in azienda e riconoscere i suoi punti di forza e debolezza, cercando di minimizzare questi ultimi e favorendo lo sviluppo dei primi (Lenahan, 2011).

Una volta definita la nuova organizzazione, il turnaround management team dovrà approvarla, cercare, se possibile, di rimuovere tutti gli ostacoli al raggiungimento degli obiettivi e modificare l'organizzazione in modo che si adatti al meglio agli obiettivi prefissati.

Caratteristiche distintive di un turnaround manager.

Come definito da Spremo e Prodanovic (2013), in primo luogo, il candidato ideale deve possedere le capacità di leadership e le capacità negoziali; essere in grado di lavorare in gruppo, anche sotto pressione; avere una buona conoscenza dei processi di turnaround; essere in grado di adottare un approccio flessibile e paziente alle problematiche affrontate e infine essere in grado di coordinare le diverse attività aziendali.

Un turnaround manager è definito di successo se è in grado di scegliere la propria squadra con i maggiori talenti presenti in azienda. Sempre di più le risorse umane rappresentano il fattore di successo principale in grado di favorire la ripresa e il rilancio dell'azienda stessa, ancor più delle risorse finanziarie (Tempogest, 2013). Scegliere con rapidità e adeguatezza le risorse che meglio sono in grado di collaborare nel processo è uno dei fattori che favorisce il successo dell'operazione. Come riportato sopra, se all'interno dell'organizzazione mancano figure adeguate, l'azienda è costretta a reperirle all'esterno, non solo per una temporanea introduzione delle competenze richieste per svolgere le operazioni di ripristino, ma anche per formare il personale aziendale.

Altro aspetto importante su cui il turnaround manager deve posare la sua attenzione è la cultura aziendale caratteristica di ogni azienda. Se vuole avere successo nel stabilizzare la situazione, ponendo un freno agli eventi dannosi che hanno condotto alla crisi, esso dovrà comprendere la sua storia e rispettare i suoi valori.

Come affermato nei capitoli precedenti, è importante, nei processi di cambiamento, coinvolgere e motivare tutti i livelli aziendali a perseguire un'unica direzione. È necessario operare con chiarezza e incentivare le risorse, infondendo loro fiducia e correggendo il loro operato nel rispetto della loro professionalità.

Una volta creato il clima di fiducia e il coinvolgimento necessario per operare con successo, il risanatore dovrà valutare le posizioni di insolvenza e illiquidità e porvi rimedio, attraverso la dismissione di asset non strategici (Marinai 2012).

Tamponata poi l'urgenza, si procederà all'analisi delle perdite, delle conseguenze da loro apportate e la loro struttura. Occorre delineare una situazione patrimoniale di partenza esprimendo le poste al loro valore corrente, nel rispetto del principio di prudenza, ed utilizzare questa situazione come base di partenza per progettare gli interventi futuri.

Per gestire con successo il turnaround, la dottrina (Greer, Jackson, Fiorito, 1989) mostra come sia fondamentale richiedere, nei processi decisionali ed esecutivi, la consulenza di un team di esperti di vari settori affinché tutte le aree aziendali vengano coperte. Tra i vari professionisti vi rientra anche quello specializzato nell'ambito delle risorse umane.

Perchè importante coinvolgere un professionista delle human resources nel processo di turnaround?

Jess Whitehead, Senior HR Business Partner nelle principali catene di supermercati del Regno Unito, si è preoccupato di dare una risposta a tale quesito, individuandola nella necessità di garantire (Whitehead, 2009):

1. la gestione legale ed equa dei processi di esubero delle risorse;
2. una migliore gestione dei costi e dei rischi delle controversie che possono sorgere qualora non si rispettino le condizioni viste al punto precedente;
3. una corretta gestione delle variazioni dei contratti di lavoro;
4. preventiva l'identificazione dei key employee (dipendente chiave) e dei problemi ad essi connessi;
5. una corretta ed efficace gestione del personale;
6. la conformità legale dei contratti con i dipendenti.

L'assunzione di uno human resources turnaround specialist rappresenta, quindi, un costo per l'azienda, ma in ogni caso inferiore ai costi che quest'ultima dovrebbe sostenere in sua assenza.

Vedi esempio UniEuro seguente.

Esempio di Unieuro sull'importanza delle persone nel processo di turnaround. Come definito da Colli, primo amministratore delegato della Dixons, "l'elemento di successo di Unieuro è rappresentato sicuramente dalle persone". Tale fattore differenziale lo si nota subito. Nel caso di Unieuro la differenza apportata dal personale la si nota sin dall'inizio, dalle prime visite in negozio, dai primi incontri e conversazioni. Le loro competenze, conoscenze, abilità, la loro disponibilità e l'informalità dei rapporti rappresentano il vero punto di forza dell'azienda. In Unieuro, l'importanza del valore apportato in azienda dal personale, si sente ancora di più ed è ancora più importante per il tipo di Business perseguito dall'impresa: l'elettronica di consumo è un settore molto difficile e competitivo, che risente di una non grandissima differenziazione tra

le marche e di una continua guerra di prezzi. I clienti spesso confondono i vari gruppi di acquisto e le aziende, i quali vendono in pratica gli stessi prodotti e non riescono di conseguenza, a tracciare una differenziazione vera e propria del prodotto trattato. Dinanzi a ciò, appare evidente che a giocare un ruolo estremamente importante e differenziale è il personale aziendale. Un processo differenziale importante lo fa il ragazzo, il venditore che ci troviamo di fronte, che ci consiglia e chi ci rassicura di fronte un concetto astratto quale la tecnologia. In un'azienda come quella di Unieuro, il personale rappresenta una sorta di Melting pot, un mix incredibile dove è presente sia chi ha vissuto l'epoca d'oro dell'azienda, sia chi è entrato successivamente nella prima era di Dixons e chi è entrato ancora dopo. Soggetti tutti diversi tra loro ma tutti accomunati da uno spirito importante: la vicinanza al brand e la voglia di riscatto, soprattutto nel periodo di crisi.

Come definito da Colli è proprio da queste che Unieuro ha deciso di partire per attuare il processo di turnaround. Ed è così che è nato il progetto di “engagement CommUNItY”, progetto volto ad allineare i valori e i comportamenti delle persone in modo tale da renderli coerenti al nuovo modello di Business. Qui l'elemento differenziale è stato non tanto quello di chiedere di fare le cose ma soprattutto di chiedere i “perché”. Attraverso la spiegazione dei perché l'azienda è riuscita a capire ed illustrare le motivazioni sottostanti ad un complesso processo di ristrutturazione come quello del turnaround. Si è riusciti ad ottenere una qualità completamente diversa delle vendite che ha portato l'azienda a migliorare i propri conti economici, fino a ritornare al Break-even point.

In Unieuro donne e uomini hanno dato vita ad un caso di scuola di cambiamento, cambiamento che ha avuto inizio con il change management organizzativo e culturale.

Le basi del nuovo progetto CommUNItY di Unieuro

Una volta avviato il percorso di turnaround, Unieuro sentì l'esigenza di orientare tutte le persone presenti in azienda verso la nuova strategia aziendale

e puntare al riorientamento culturale, necessari a riportare l'azienda verso una situazione economica stabile.

È in questo contesto che viene ad inserirsi il nuovo progetto CommUNItY, volto, come definito precedentemente, ad allineare i valori ed i comportamenti delle persone per renderli coerenti al nuovo piano di azione.

Due sono i punti di attenzione alla base del progetto:

- 1. **Le persone:** il successo di un progetto di cambiamento è strettamente connesso a chi ne è direttamente coinvolto, perché le persone devono comprendere e condividere i diversi mutamenti messi in atto per riportare l'azienda verso la strada del successo. Fondamentali sono sia l'ascolto che il flusso comunicativo*
- 2. **La qualità del servizio:** il livello di servizio offerto rappresenta un requisito fondamentale. L'importanza conferita al personale dipende al tipo di assistenza fornita dallo stesso. Il cliente infatti richiede al personale suggerimenti ed istruzioni, il quale deve essere in grado di consigliare la soluzione più adatta alle diverse esigenze. Inoltre è importante ricordare che la qualità del servizio rappresenta una leva molto difficile da imitare nel breve termine, quindi per cui costituisce una fonte di differenziazione difficilmente imitabile dalla concorrenza. Da tali parole appare evidente l'importanza delle Risorse Umane per le aziende. Rappresentano dunque le principali leve su cui puntare, soprattutto nei processi di cambiamento, affinché l'azienda possa continuare ad avere successo, risultare diversa rispetto le altre e ritagliarsi così una buona fetta di mercato. Per tale motivo la CommUNItY ha messo fin da subito al centro della sua attenzione gli interlocutori interni, protagonisti principali del turnaround, al fine di individuare valori forti e condivisi in grado di orientare i nuovi comportamenti e motivare i soggetti verso le nuove priorità aziendali.*

L'obiettivo primario di questo progetto fu appunto quello di creare un nuovo team di persone allineate su obiettivi comuni e motivate verso il

cambiamento ed il rilancio aziendale. Il progetto CommUNITY si rivolge a tutti gli stakeholder interni di Unieuro, ad ogni livello e ad ogni funzione, con un'attenzione particolare a chi lavora a stretto contatto con i clienti.

Importante dire che qui l'ambito di azione non riguarda le tecniche, le procedure operative e i processi ma bensì la "cultura aziendale" nel complesso, racchiudendovi sia i valori, i comportamenti, le competenze, le modalità di comunicazione e di coinvolgimento. Come dimostrato, l'attenzione nei confronti della cultura aziendale, soprattutto in fase di cambiamento, è necessaria e fondamentale per far in modo che tutti i dipendenti, a qualsiasi livello, siano orientati verso il business dell'impresa.

I principali obiettivi del progetto sono:

- migliorare la comunicazione interna, cercando di passare da un modello "uno a molti" ad un modello "molti a molti"*
- ottenere cambiamenti coerenti con la strategia di rilancio*
- Garantire energia e motivazione verso valori forti e condivisi*
- avvicinare l'azienda ai diversi punti vendita*

In questo progetto Unieuro è stata affiancata da Methodos, società di consulenza specializzata nel supporto di processi di change management organizzativo e cultura.

Tale progetto ha determinato dei vantaggi su due fronti:

-dall'alto verso il basso (o top-down): l'azienda ha constatato la mancanza di una precisa identità aziendale. I continui cambi manageriali, soprattutto in tempi di crisi, hanno determinato la mancanza di veri e propri punti di riferimento tra i diversi collaboratori. Per tale motivo si è reso necessario individuare valori, principi condivisi, tali da indirizzare le persone nella realizzazione della strategia e fare da guida nella gestione dei rapporti organizzativi. Per tale motivo è stato definito un set di valori guida, all'interno del quale i dipendenti possono identificarsi.

-dal basso verso l'alto (o bottom-up): è stata riconosciuta l'importanza di ascoltare tutti coloro che hanno vissuto in prima persona il momento di crisi, al

fine di far emergere, direttamente da loro, le principali aree su cui occorre operare per migliorarle. Qui lo strumento utilizzato è il “focus group”, ovvero un'intervista collettiva che offre la possibilità di analizzare il clima organizzativo interno all'azienda, raccogliere il vissuto, le idee, i suggerimenti, le opportunità e le attese delle persone e individuare infine le possibili azioni di rilancio per cercare di soddisfare tutte quelle esigenze insoddisfatte. Tutto ciò andando a toccare diverse aree aziendali:

-bisogni primari (stress, ambiente fisico, retribuzione, chiarezza dei ruoli e del lavoro);

-bisogni secondari (soddisfazione professionale, motivazione, relazioni e senso di appartenenza);

-stile di leadership (efficacia manageriale);

-funzionalità organizzativa (qualità dei processi, chiarezza dei ruoli, efficacia della struttura);

-comunicazione (adeguatezza delle informazioni ricevute, coinvolgimento e ascolto);

-valori (valori auspicati, realmente presenti e istituzionali)

La definizione dei valori-guida

Per guidare l'azienda nel processo di cambiamento culturale, è stato organizzato un Workshop per individuare tutti i valori guida, valori necessari sia per orientare le forze dei dipendenti che per rappresentare il punto di partenza per il rilancio aziendale. Sono stati individuati sei valori-chiave, suddivisi in base all'impatto esercitato nei confronti degli stakeholder interni: persone interne (responsabilità e iniziativa; condivisione e gioco di squadra), competitor (unicità e orgoglio), clienti (credibilità e correttezza; soddisfazione del cliente e intraprendenza) e azionista (creazione del valore e redditività).

-Responsabilità ed iniziativa: consiste nel dare a tutti la possibilità di contribuire al risultato, prendere delle decisioni rispondendo delle proprie azioni ammettendo i propri errori.

-Condivisione e gioco di squadra: ascoltare e comunicare, collaborando e supportando gli altri per raggiungere un fine comune. Valorizzare il senso di appartenenza all'azienda e le professionalità altrui

-Unicità e orgoglio: consiste nell'essere diversi e essere caratterizzati da un'identità forte. Essere orgogliosi e fieri di far parte dell'azienda.

-Credibilità e correttezza: essere consulenti del cliente e meritare la sua fiducia, trasmettendoli motivazione e le proprie competenze. Solo in questo modo il cliente sarà fidelizzato all'impresa e instaurerà un rapporto duraturo con l'azienda.

-Soddisfazione del cliente e intraprendenza: consiste nell'ascoltare ed assistere il cliente in modo tale da soddisfare i suoi bisogni e risolvere i suoi problemi.

-Creazione del valore e redditività: riguarda il garantire sia i risultati economici durevoli e sia che ogni attività sia finalizzata a creare il massimo valore aggiunto per l'azienda e per i suoi stakeholder.

La commUNITY ha rappresentato per l'azienda stessa un grande progetto di riallineamento culturale, dove da un lato la comunicazione gioca il ruolo importante di diffondere in azienda i diversi valori, principi aziendali, la cultura sviluppando il senso di appartenenza, mentre dall'altro la formazione rafforza strumenti, competenze e professionalità.

Fonte: Belsito e Manzotti (2013, pag.45 a 50).

4.5.5 Il potere della comunicazione

Alla base dei tre aspetti prima definiti come fattori su cui il processo di cambiamento deve far leva, vi troviamo il potere giocato dalla comunicazione.

Seppure spesso sottovalutata, la comunicazione riveste una fondamentale importanza durante la vita dell'impresa. In particolar modo durante le operazioni di carattere straordinario, come la ristrutturazione d'azienda, lo strumento della

comunicazione rappresenta uno dei fattori che favorisce il successo dell'operazione.

Diversi autori come Mariani (2012) e Belsito (2013) evidenziano l'importanza e l'esigenza di una comunicazione aperta, trasparente e chiara in modo tale da consentire una esplicita condivisione degli obiettivi aziendali.

Belsito (2013) nell'analizzare l'azienda Unieuro notò che *“una delle principali criticità presenti in azienda riguardava il flusso di informazioni giudicato disordinato, poco chiaro e incompleto”* (Belsito, Manzotti, 2013, pag. 61).

Se all'interno dell'azienda gli obiettivi non sono condivisi, le risorse di conseguenza non conoscono la strategia e la visione aziendale e dunque non sanno dove l'azienda si sta dirigendo e per tale motivo nel momento di sconforto e di instabilità, la prima reazione è quella di scappare.

È importante ideare un sistema di comunicazione in grado di far convergere gli interessi eterogenei delle singole parti verso un unico intento: la ripresa. In un turnaround di successo, infatti, collaborano al processo non solo gli organi direttivi, ma anche tutte le risorse umane presenti in azienda.

“Salvare l'impresa è il mestiere di tutti e la priorità di ognuno” (Belsito, Manzotti, 2013, pag.9).

Vedi esempio seguente.

Esempio UniEuro

Come riportato da Belsito e da Manzotti (2013) in Unieuro venne idealizzato un sistema di comunicazione a due vie, per cercare di risolvere il problema di “cattiva comunicazione”, per informare ed istruire tutti i livelli circa la strategia dell'impresa.

In particolare il focus group, (tecnica adottata dall'azienda che prevedeva un'intervista collettiva, ascolto delle persone interne all'azienda, protagonisti principali del cambiamento, per analizzare il clima organizzativo ed esaminare le opportunità di sviluppo e le esigenze insoddisfatte), evidenziò, all'interno dell'azienda, un flusso informativo disordinato, poco chiaro e molto spesso

incompleto. A questo si aggiungeva anche la mancanza di veri e propri canali di ascolto delle esigenze e delle opinioni della rete.

Dinnanzi a tale problema, venne strutturato un nuovo modello di comunicazione “Sistema di comunicazione a due vie” tale da rendere sistematica e capillare la circolazione delle informazioni. Questo rappresentava essere un modello periodico di comunicazione volto a trasmettere sia indicazioni strategiche ed operative, sia individuare criticità e opportunità e sia condividere problematiche e suggerimenti all’interno dell’azienda.

Venne ripreso il concetto di “comunicazione a cascata” in quanto erano previste riunioni che coinvolgevano il vertice aziendale, ciascun responsabile, collaboratori diretti, fino a raggiungere tutti i soggetti facenti parte dell’azienda.

Nonostante i sacrifici in termini di tempo e costi, questo metodo in poco tempo dimostrò di essere in grado di far aumentare la soddisfazione delle persone e, grazie alla possibilità di chiedere approfondimenti ed esprimere i propri pareri, rappresentò un forte segnale di attenzione verso i propri dipendenti, collaboratori, prima inesistente.

Il sistema di comunicazione a due vie si articola in due cicli di comunicazione:

1) il ciclo strategico; il quale diffonde le informazioni di sintesi su andamenti e progetti aziendali

2) il ciclo operativo; il quale trasferisce approfondimenti sull’operatività, sulla gestione corrente e sui processi.

1) Il ciclo strategico prende in considerazione sia gli store che le sedi in quanto ha il compito di coinvolgere e motivare i dipendenti circa le strategie e l’andamento aziendale.

Il passaggio delle informazioni ha inizio con il “Turnaround Meeting”, ovvero, una riunione quadrimestrale dove vede partecipi la Direzione

Generale e le “seconde linee” (riporti di ciascun Direttore di Funzione). In questa riunione vengono esaminati i risultati economici dell’ultimo periodo ed i nuovi progetti che andranno a coinvolgere l’azienda. Successivamente al Turnaround meeting, vengono definite una serie di riunioni tra le seconde linee e i propri collaboratori (meeting di funzione) e tra l’Area Manager e gli store delle rispettive aree (meeting di store). Al termine di ciascuna riunione vengono riportati i rispettivi Feedback (feedback di funzione e di area) necessari ad evidenziare eventuali suggerimenti e problematiche. Tali feedback rappresenteranno il punto di partenza per il successivo turnaround meeting.

- 2) *Il ciclo operativo diversamente dal precedente ha frequenza mensile e riguarda solamente i negozi in quanto ha il compito di informare i soggetti circa l’operatività legata alla gestione dei processi e delle procedure aziendali. Tale ciclo ha inizio con l’Area Manager Meeting, il quale ogni mese coinvolge il Direttore Operations e gli Area Manager per presentare e discutere tutti i nuovi progetti e i principali aggiornamenti riguardanti i negozi e i dipendenti addetti alle vendite.*

A seguito di questa riunione, ogni Area Manager convoca tutti i propri store presenti nella propria Area con l’obiettivo di trasmettere tutte le informazioni definite precedentemente. In questa fase vi è l’ulteriore partecipazione di ospiti provenienti da diverse Funzioni aziendali.

In questa sede i Capi Negozio hanno il compito di prevedere degli incontri con il personale di store, in modo da aggiornare anche lo staff. Anche in questo caso, una volta terminate le riunioni è prevista la compilazione di un modulo di feedback per individuare dubbi e accorgimenti vari.

Il riassunto di quanto emerso dalle riunioni verrà poi sottoposto ai partecipanti del Trading Meeting, incontro settimanale tra il personale dell’area commerciale, che forniranno le risposte da divulgare.

Tale ciclo rispetto al precedente prevede a livello “Micro”, negozi delle singole aree, e nel breve periodo meeting continuativi e ripetitivi con lo scopo di analizzare e tenere sotto controllo i risultati di ciascuna area aziendale.

Fonte: Belsito e Manzotti (2013 Pag.61- 63).

4.6 Un taglio con il passato

La mancanza di un vantaggio competitivo spinge l'azienda ad effettuare nuovi investimenti per ridisegnare profondamente le proprie strategie e conseguentemente i propri modelli gestionali.

Mariani (2012) afferma che affinché questo sia possibile, è necessario superare lo status quo conferendo le responsabilità gestionali a nuovi soggetti. Questo perché sono rari e relativamente poco duraturi i casi in cui sono gli stessi soggetti, presenti da tempo in azienda e che non sono stati in grado di preservare l'azienda dal grande processo di deterioramento, a garantire un riorientamento utile a riguadagnare posizioni di vantaggio sul mercato.

Il turnaround management society, ha rivelato come gli errori del management e in particolare del top management, siano i fattori principali responsabili del declino e della crisi nelle imprese.

Ciò è dovuto dal fatto che i manager e la direzione spesso attribuiscono il declino del business al cambiamento dei mercati, alla concorrenza, all'instabilità dei mercati finanziari e all'evoluzione tecnologica, tutti elementi imprescindibili e incontrollabili dall'uomo. Se questo appare pur vero c'è sempre da dire che la maggior parte dei fallimenti delle imprese trova la sua causa principale all'interno dell'organizzazione, in principal modo nella struttura manageriale e negli organi di governo, responsabili del controllo di tali elementi (Mariani, 2012).

“Anche la Resource Based View (RBV) implicitamente assume che il cambiamento radicale dell'impresa richiede il cambiamento della leadership (Prahalad, Hamel, 1990). Infatti, se le risorse o competenze su cui l'impresa si fonda non ne supportano più la competitività, un passo necessario consiste nel rimpiazzare gli

attori che gestiscono le risorse o competenze al più alto livello. In altri termini, se l'impresa deve andare alla ricerca di nuove fondamenta, la competenza fondante rappresentata dal top management deve essere diversa” (Gatti, 2002, pag.2).

La letteratura (Guatri, 1986, Gatti, 2000, Mariani, 2012) economica spesso attribuisce la responsabilità di tale cedimento, all'incapacità della direzione e dei manager di individuare in maniera tempestiva e interpretare correttamente le potenziali minacce esterne. Quest'ultimi ignorano il problema fino al manifestarsi di un netto deterioramento delle performance finanziarie dell'impresa. Fragouli (2014) parla di *ignoranza del management*, considerandola una sorta di inattitudine a prendere in considerazione le diverse problematiche presenti nell'organizzazione.

Si segnala poi l'incapacità delle strategie adottate di rispondere in modo esaustivo e adeguato alle richieste del mercato. Il ciclo di vita di un'azienda dipende molto dalla sua capacità di adattarsi all'ambiente circostante, quindi è fondamentale che il top management sia in grado di percepire e captare i diversi cambiamenti, comportamento dei consumatori e aumento della competitività, seppure di difficile misurazione. In tal senso è possibile elencare alcuni esempi come l'incapacità dei livelli superiori di aggiornare e mutare la linea produttiva affinché questa possa essere consona ai mutamenti esterni e di adottare prezzi competitivi.

Molti manager poi si ostinano sia ad adottare meccanismi protettivi dello *status quo* e sia a non investire in nuove idee, seppure le precedenti, efficaci in passato, sono divenute discutibili a causa dell'assunzione di un atteggiamento poco propenso alla comunicazione con i subordinati. La rottura dei canali comunicativi porta all'irrigidimento del cambiamento (Mariani, 2012).

Le uniche imprese che possono essere gestite in questo modo e mantenere un vantaggio competitivo sono tutte quelle che operano o in mercati di nicchia, dove sono presenti barriere all'entrata, oppure quelli che operano in regime di monopolio.

Il fossilizzarsi troppo a lungo sulle proprie decisioni, il non essere flessibili nell'adottare i cambiamenti, il sottovalutare le minacce derivanti dai nuovi entranti che operano a prezzi competitivi sul mercato, rappresentano tutti fattori che

favoriscono i competitors e ostacolano di conseguenza lo sviluppo e la sopravvivenza dell'impresa.

Ulteriore responsabilità imputata ai leader, riguarda tutti quei comportamenti opportunistici in contrasto con la sopravvivenza dell'impresa stessa, come le operazioni straordinarie prive di razionalità economica, investimenti in progetti eccessivamente rischiosi che spesso nascondono finalità extra aziendali (Gatti 2002).

A fronte di tali ragioni, nei processi di turnaround, viene imposta la necessità di attuare un netto taglio con il passato, individuando soggetti disposti ad assumersi i rischi aziendali.

Il soggetto che rischia può essere o un'*azionista gestore* oppure un'*azionista non gestore* (Mariani, 2012).

L'*azionista gestore* a differenza del non gestore è coinvolto emotivamente nel processo e per tale motivo potrebbe valutare con una minore attenzione. In tal caso egli sarà tenuto a passare la gestione dell'azienda a nuovi soggetti, il prima possibile. Nel caso invece dell'*azionista non gestore*, quest'ultimo può richiedere l'ingresso di una nuova dirigenza in grado di gestire l'azienda.

Frequenti sono i casi in cui l'azienda decide di assumere, come soggetti esposti al rischio, rappresentanti del mondo finanziario, istituti di credito. Questo perché essi godono di un potere negoziale molto elevato poiché da questi dipende la vita dell'impresa in crisi. È dalle banche che le aziende in crisi possono auspicare il recupero dei propri crediti.

4.6.1 Sostituzione degli organi di governo

In diversi studi economici (Gatti, 2002, Mariani 2012, Belsito 2013) emerge la stretta relazione tra il successo del processo di turnaround e la sostituzione degli organi di governo, in particolare la sostituzione del top management team e la figura del Chief Executive Officer, anche riconosciuto con l'acronimo di CEO.

Le teorie in proposito possono essere riassunte in due correnti di pensiero principali: la prima vede il *turnover* di alcuni membri del personale un elemento che porta allo sviluppo e la buona riuscita del processo; la seconda, invece, non

ritiene plausibile la relazione causa-effetto tra sostituzione dei leader aziendali e incremento delle probabilità di successo dell'operazione di risanamento (Marks, 2002).

Secondo la prima linea di pensiero, il processo di radicale ristrutturazione non solo è favorito ma addirittura necessita la sostituzione di alcuni membri aziendali.

Gatti (2002 pag.3) sostiene che *“se le risorse/competenze su cui l'impresa si fonda non ne supportano più la competitività, un passo necessario consiste nel rimpiazzare gli attori che gestiscono le risorse o competenze al più alto livello. In altri termini, se l'impresa deve andare alla ricerca di nuove fondamenta, la competenza fondante rappresentata dal top management deve essere diversa”*.

Tale ipotesi racchiude in sé diverse motivazioni:

1. Il cambiamento del leader potrebbe favorire lo sviluppo di una visione imprenditoriale maggiormente adatta alla mutata realtà ambientale. Gli organi in carica difficilmente si assumono la responsabilità per le condizioni su cui verte l'azienda e il cambiamento della gestione. I nuovi organi sarebbero predisposti ad individuare nuovi obiettivi e prospettive, perché dotati di abilità e competenze critiche lontane da un coinvolgimento emotivo, che diversamente potrebbe caratterizzare i soggetti in carica. Inoltre l'attaccamento alla strategia aziendale in atto può addirittura incrementarsi con la crisi (Boyne, Meier, 2009).
2. La sostituzione del leader aziendale permetterebbe di comunicare con più chiarezza agli stakeholder e all'ambiente la rottura con il passato e l'intenzione dell'azienda di impegnarsi in questo drastico processo (Collard, 2012).
3. Perdita di fiducia nei confronti dei vertici in carica da parte dei dipendenti durante la crisi d'impresa. In questo caso la rimozione e sostituzione dei leader può trasmettere ai lavoratori una maggiore speranza di ripresa e ridare loro fiducia (Gatti, 2002).

Nonostante buona parte della letteratura veda la sostituzione degli organi di governo come fattore di successo, molti altri sostengono il contrario, soprattutto

quando i cambiamenti richiesti dal processo di turnaround sono stati governati efficacemente dai leader in carica. Quest'ultimi dunque sostengono il mantenimento della leadership (O'Kane, Cunningham, 2012-2013).

Se da una parte è vero che il cambiamento genera un effetto positivo sulla credibilità dell'impresa e rafforza il clima di fiducia con gli stakeholder, è anche vero che la sostituzione non è necessaria qualora il declino non è stato determinato da errori manageriali o qualora i manager stessi dimostrino di voler collaborare, accettando le proprie responsabilità circa il loro contributo allo sviluppo della crisi.

Vedi esempio sottostante.

Un esempio di turnaround gestito con successo dagli organi in carica

Nei paesi anglosassoni, le imprese in crisi spesso si rivolgono a professionisti, i turnaround specialist, manager dotati di esperienza nel settore, leadership, flessibilità nel modificare il proprio punto di vista, abilità e il coraggio di decidere rapidamente sulla base di dati esigui. Generalmente entrano nell'impresa portando con se un team di professionisti di propria fiducia (Gatti, 2002).

Deborah Hicks Midanek, managing partner della sede di New York della Glass & Associates Inc., una delle principali aziende di consulenza di turnaround degli Stati Uniti, testimonia la sua esperienza come consulente in un'impresa industriale a direzione familiare in crisi. Quando Midanek venne chiamata a operare come consulente, la situazione dell'impresa era ben lontana dallo stato di crisi in grado di condurla all'insolvenza vera e propria; seppur in declino a causa dei problemi finanziari, il business era comunque sotto il controllo dei fondatori, due cugini che ricoprivano in azienda il ruolo di Chief Executive Officer (CEO), mentre la posizione di Chief Operating Officer (COO) veniva ricoperta da un soggetto esterno alla famiglia, su richiesta della banca che finanziava l'operatività dell'impresa. Il primo obiettivo del Glass team una volta entrato in azienda fu l'accettazione della propria presenza da parte dei membri

dell'organizzazione. Il processo non fu facile. I due CEO e gli altri membri della famiglia non conoscevano Midanek e il suo team e non avevano alcuna ragione per fidarsi di loro. "What we tried to convey to them was, we're not going to come in here as outsiders and dictate to you how you're going to restructure your company. We were going to inform them and train them as necessary, we were going to represent their best interests in the banking community and the outside world, but above all else, we were going to help them facilitate the process of change" (Midanek). Una volta compreso che l'approccio adottato dal Glass Team sarebbe stato costruttivo e rispettoso i CEO si immerse nel processo. Il Glass team intuì dal principio che il COO aveva dei propri piani per il cambiamento, uno dei quali era mettere i suoi interessi personali prima di quelli dei proprietari. Pur trattandosi di un professionista esperto del settore industriale che aveva avuto successo nell'implementare molti cambiamenti positivi nel corso degli anni, il suo stato di outsider e le sue resistenze nell'accettare che l'impresa veniva controllata e posseduta da una famiglia diminuirono l'efficacia delle sue azioni. Sospettoso di chiunque potesse non promuovere i suoi interessi, il COO era solito rimproverare i dipendenti, intimorirendoli, e adottando un comportamento oggetto di disappunto da parte di molti. Il fatto che la sua presenza in azienda fosse stata richiesta dai finanziatori, determinava un senso di impotenza nei suoi confronti; il Glass team ritenne tuttavia la sua rimozione fondamentale per poter effettivamente raggiungere una ristrutturazione di successo. Le sue iniziative, spesso in disaccordo con gli obiettivi dei proprietari, creavano infatti troppi conflitti in un periodo già di per se travagliato. Quando giunse il momento di sostituire il COO, l'approccio del Glass team fu quello di suggerire un nuovo membro che, pur non potendo appartenere alla famiglia, fosse comunque membro della propria azienda o di quella di consulenza. I CEO decisero che la posizione dovesse essere occupata ad interim da Jack Shaw, membro del Glass team. Fu una decisione coraggiosa, perché conoscevano Shaw da sole sei settimane, ma fu anche un segno che loro iniziavano a fidarsi e da quel momento il resto del processo fu in discesa. Il caso

evidenziato costituisce un esempio di Turnaround gestito con successo senza il ricorso alla sostituzione degli organi di governo. La buona riuscita dell'operazione è stata resa possibile da due fattori principali. In primo luogo l'aiuto dei consulenti è stato chiesto precocemente, lasciando all'impresa di consulenza un margine di tempo sufficiente per formare e coinvolgere i manager in carica. Quando il tempo stringe e la liquidità si asciuga, può invece essere difficile questo coinvolgimento. In secondo luogo i manager hanno adottato un atteggiamento collaborativo nei confronti dell'agenzia di consulenza, riconoscendo i propri errori e dimostrando la volontà di risolvere la situazione nel miglior modo possibile.

Fonte: Frasier (2003). Le informazioni sono state tratte dal lavoro di Spanu (2013 pag.52)

Occorre tenere presente che i soggetti esterni a differenza di quelli interni, hanno una maggiore predisposizione ad accogliere il cambiamento, ma nello stesso tempo, proprio per il fatto di essere esterni all'azienda, non hanno la piena conoscenza dell'azienda. Un "outsider" non conosce l'impresa, le persone che vi lavorano, le tecnologie utilizzate e la cultura aziendale (Hopfmüller, 2010).

In tal senso i soggetti interni, organi in carica qualora non si presenta la necessità di effettuare una sostituzione, sono quindi favoriti e possono operare in modo tempestivo per fermare lo stato di avanzamento della crisi, senza dover passare attraverso la fase preliminare di analisi dell'impresa, necessaria invece ai soggetti esterni.

In secondo luogo, un cambiamento radicale di questo tenore può generare, all'interno dell'intera organizzazione, uno stato di confusione e di ostilità nei confronti dei nuovi incaricati. Il cambiamento dunque può essere inteso e percepito non tanto come strumento in grado di guidare l'azienda verso la ripresa e il successo ma piuttosto come un'intrusione (Esposito, 2014).

4.6.2. Come e quando sostituire

Tali decisioni vengono prese da attori diversi in base alla diversa configurazione dell'assetto proprietario dell'impresa.

Come affermato da Gatti (2002), nelle *Public Companies*, la scelta del nuovo leader ricade sul Consiglio di Amministrazione, mentre invece nelle aziende dove vi è un forte controllo proprietario la scelta ricade sul Soggetto Economico.

Nei processi di turnaround, i nuovi leader puntano alla sostituzione delle risorse a livello di middle management, ovvero alla sostituzione dei responsabili della funzione finanza, marketing, vendite, acquisti e così via. Una volta entrati in azienda i nuovi leader, questi dovranno integrarsi alle altre risorse presenti (Storey, Komar, 2014). Ciò è di estrema importanza in quanto permette la condivisione a tutti livelli gerarchici dei cambiamenti.

Per quanto riguarda il *timing*, al fine di ridurre l'ostilità delle risorse interne, si ritiene che la sostituzione possa avvenire nel momento in cui la dipendenza dagli organi di governo in carica diminuisca oppure quando è raggiunta la necessità di effettuare un cambiamento necessaria a fronteggiare il turnaround (Dubois, 2011). Occorre prestare una particolare attenzione al concetto di timing al fine di ridurre le ostilità tra le vecchie e le nuove risorse.

Altro elemento fondamentale che può risultare essere una chiave importante per il successo del turnaround e successivamente per l'azienda stessa, è ciò che viene definito in ambito aziendale *job rotation*, anche riconosciuta più semplicemente con il termine di *rotazione del personale*. Infatti, una delle ragioni della crisi dell'azienda, potrebbe anche riguardare "l'anzianità" dei dipendenti nello svolgere le proprie mansioni. Tale anzianità può essere vista negativamente dall'azienda in quanto potrebbe portare ad avere sia soggetti poco flessibili al cambiamento (oramai normalità per le aziende), con un bagaglio di conoscenze limitato (i soggetti fin da sempre svolgono la stessa attività) e sia soggetti che vedono il cambiamento con paura e timore.

Con il termine *job rotation* infatti si vuole indicare la rotazione programmata del personale per far sì che quest'ultimo goda di una più ampia condivisione delle competenze, delle conoscenze e delle esperienze aziendali. Data la presenza di

mercati sempre più agguerriti e competitivi, l'azienda richiede al suo interno risorse umane disposte ad accettare cambi di mansioni, trasferimenti di sede e di posizione. In questo modo la job rotation permette ai collaboratori di accumulare velocemente una buona esperienza, in funzioni diverse ed in svariati settori. Inoltre grazie alle continue sfide sempre diverse, la rotazione del personale consente ai collaboratori di perfezionare le loro capacità (sapere, saper fare, saper essere), aumentare le possibilità di carriera, rispondere e gestire al meglio al cambiamento, cercando così di creare maggiore valore per l'azienda. (Testa 2000, Costa 2009)

In questo modo, attraverso la rotazione, tutti i soggetti saranno in grado di eseguire le diverse attività aziendali e risulteranno essere maggiormente flessibili al cambiamento. È importante che tale attività venga messa in pratica soprattutto dai vertici aziendali, manager, leader, in quanto sono coloro che guidano e gestiscono il cambiamento aziendale. È necessario che chi ricopre le posizioni di alto livello abbia esperienza nei diversi ambiti, aree e abbia svolto mansioni differenti in modo tale da avere un'ampia conoscenza e nello stesso tempo dare il buon esempio ai propri dipendenti. In questo modo può essere trasferita l'idea che il cambiamento non deve essere visto come qualcosa di negativo ma deve essere visto come un qualcosa in più, che apporta benefici alla persona stessa ma anche all'azienda. (Gianecchini e Costa 2009)

5. Valutare le performance delle Risorse Umane

5.1 In che modo è possibile valutare il valore apportato dalle risorse umane a seguito di un cambiamento?

Come abbiamo visto nei capitoli precedenti, quando si parla di cambiamento, ci troviamo di fronte ad un argomento assai ampio che oltre a toccare il capitale umano, dipendenti, tocca anche una serie di ampie sfere, come ad esempio:

- cambiamenti apportati nel modo di comunicare all'interno dell'azienda, cercando di toccare tutti i livelli aziendali;
- cambiamenti dovuti alla formazione, quest'ultima necessaria ai dipendenti affinché siano in grado di svolgere le nuove attività apportate dalla trasformazione;
- cambiamenti culturali e così via

Questi rappresentano tutti cambiamenti che vengono messi in atto dalle aziende per far sì che queste si adattino continuamente alle esigenze del mercato e mantengano di conseguenza la propria posizione competitiva (Costa, Gianecchini, 2009)

Ma a fronte di tali cambiamenti com'è possibile valutare i risultati che ne derivano? O meglio, esistono metodi, tecniche per poter analizzare le performance aziendali apportate dai soggetti, a seguito di cambiamenti?

Dare una risposta a tale quesito appare molto difficile in quanto i cambiamenti sono diversi e non sempre basta un unico modello per fare il rendiconto delle performance ottenute. In questa sede l'attenzione si soffermerà nell'analizzare in maniera separata e distinta alcuni modelli, messi a punto dalla letteratura per valutare le performance delle R&U. In particolar modo verrà esaminato il più diffuso modello valutativo del valore del personale, riconosciuto con il nome di "*Balanced Scorecard*" (Kaplan, Norton 2003) e successivamente i modelli tesi a valutare le performance delle risorse umane a seguito della formazione.

5.2 Balanced scorecard: una bussola per orientare e guidare l'azienda verso il successo

Oggi un numero sempre più crescente di imprese adotta la metodologia della *Balanced Scorecard*, scheda di valutazione bilanciata, ideata da Kaplan e Norton¹⁰ nel 1992.

Come affermato da Bacci, Busco e Saviotti: “*la Balanced Scorecard costituisce uno strumento in grado di facilitare la traduzione della missione e delle strategie aziendali in una serie di indicatori di performance che costituiscono il “cruscotto” di base per poter monitorare il raggiungimento degli obiettivi prefissati*”. (Bacci, Busco, Saviotti, pag.710, 2013).

Gli autori sopra citati evidenziano come i tradizionali sistemi finanziari di misurazione delle prestazioni e monitoraggio delle strategie dell'impresa si rivelano sempre più inadeguati a rappresentare in modo corretto la capacità di generare valore nell'attuale contesto economico.

Tra i limiti principali dei sistemi tradizionali di misurazione delle performance possiamo citare:

1. Incapacità di fornire indirizzi precisi in merito al raggiungimento dei target strategici futuri;
2. Incapacità di incorporare il valore apportato dagli asset intangibili. Tale valore risiede nelle conoscenze e competenze delle persone, nelle relazioni tra clienti e fornitori, nella cultura dell'innovazione e così via.
3. Orientamento al breve periodo, spingendolo verso comportamenti opportunistici.
4. Incapacità di comunicare la strategia e le priorità al management ed al personale aziendale.

La capacità dell'organizzazione di creare valore investendo nella ricerca, nell'innovazione, nei processi, nelle relazioni coi clienti, con i fornitori e con i dipendenti, è diventata oggi, un fattore critico di successo. Pertanto appare fondamentale la messa a punto di un moderno sistema di monitoraggio che tenga

¹⁰ Il primo articolo su tale strumento venne pubblicato su “Harvard Business Review”

in considerazione la capacità dell'impresa di trarre benefici anche dal proprio patrimonio di risorse intangibili. L'acquisizione di nuove competenze e lo sviluppo di risorse "invisibili" potrebbero comportare un peggioramento delle performance finanziarie a breve termine, seppure di vitale importanza per la sopravvivenza e lo sviluppo dell'impresa (Bacci, Busco, Saviotti, 2013).

La balanced scorecard, anche riconosciuta con l'acronimo di BSC, è uno strumento di sorveglianza strategica che ha come obiettivo sia di rimediare ai limiti dei modelli di monitoraggio tradizionale sia di tradurre le strategie competitive in indicatori di performance (*scorecard*), assicurando poi l'equilibrio (*balance*) tra le prestazioni di breve termine, le quali vengono misurate attraverso alcuni parametri di natura finanziaria (Kaplan, Norton, 1996).

In sintesi, con la balanced scorecard, i manager aziendali possono monitorare la capacità delle singole divisioni o business unit di creare valore per i clienti attuali e futuri e inoltre idealizzare strategie per affinare le competenze interne e favorire investimenti in persone, in sistemi e in procedure necessari al miglioramento delle performance future. (Sannino, 2002).

La balanced scorecard, è in grado di favorire la diffusione e la comprensione delle strategie interne all'impresa. In questo senso, i dipendenti che occupano le posizioni più operative comprendono meglio le conseguenze economico-finanziarie che derivano dalle decisioni, attività e dai comportamenti. Nello stesso tempo i manager sono in grado di monitorare i fattori (o driver) che garantiscono e sostengono la competitività dell'azienda nel lungo termine. In tal modo la BSC rappresenta la traduzione della *missione* e della *strategia* in obiettivi aziendali e misure comprensibili ad ogni livello organizzativi, permettendo di conseguenza un equilibrio tra (Bacci, Busco, Saviotti, 2013):

- gli obiettivi di breve, medio e lungo termine;
- i risultati desiderati e le determinanti di quest'ultimi;
- gli indicatori diretti a monitorare il valore creato per gli stakeholder esterni (azionisti e clienti),
- le misure dirette a controllare i processi gestionali e i percorsi di innovazione, crescita aziendale e di apprendimento;

-misure quantificabili in maniera oggettiva e misure più flessibili che fungono da driver delle performance future.

Kaplan e Norton (1996) affermano che la BSC può essere costruita seguendo un processo di tipo top-down, sebbene sia richiesto il coinvolgimento e la condivisione di obiettivi strategici ed operativi da parte di tutti i livelli aziendali.

Nella costruzione della scheda di valutazione bilanciata è innanzitutto necessario definire la *vision* aziendale, determinazione degli obiettivi e delle strategie dell'impresa e la loro traduzione in imperativi di creazione del valore, corrispondenti alle quattro prospettive interessate dalla balanced scorecard.

Successivamente dovranno essere individuati i fattori critici di successo relativi al raggiungimento degli obiettivi di ciascuna prospettiva e identificati gli indicatori di performance ad essi collegati. Di seguito verranno fissati i valori target che l'impresa si prefigge di raggiungere per ciascun parametro di performance misurato. Ogni singolo obiettivo verrà assegnato alla responsabilità di un manager che dovrà conseguirlo predisponendo adeguati piani di azione (Bacci, Busco, Saviotti, 2013).

Il modello costruito non dovrà però essere inteso in maniera rigida, ma dovrà essere adattato al campo di applicazione e alle caratteristiche del business, ricercando sempre il giusto equilibrio che soddisfi gli interessi di tutti i portatori di interesse dell'impresa.

È importante dire che le imprese italiane hanno cominciato da poco tempo ad adottare la balanced scorecard. Infatti secondo una recente ricerca sul grado di diffusione della stessa in Italia,¹¹ un quarto delle imprese intervistate si sta attivando o ha adottato la scheda di valutazione bilanciata. Tale percentuale è ancora minima nonostante la rilevanza che lo strumento ha nell'aiutare a tradurre la strategia in azioni di gestione operativa, fornendo input strategici al budget e nonostante negli altri paesi rappresenti una delle metodologie favorite (Bracci, 2009).

¹¹ svolta dall'Università Cattaneo-LIUC in collaborazione con OutlookSoft Italia.

5.3 La struttura del Balanced Scorecard.

Il processo della BSC ha inizio quando i leader avvertono la necessità di un cambiamento e riescono a creare e a trasmettere, all'interno dell'azienda, un senso di urgenza che permette loro di catturare le energie indirizzandole verso nuove mete (Occhipinti, 2005).

Molto spesso il senso di urgenza legato al cambiamento risulta essere dettato dalle prestazioni mediocri se non disastrose dell'organizzazione che richiedono un'inversione di rotta drastica. Se la necessità di un cambiamento non è evidente, la mobilitazione può essere ottenuta con la proposta di obiettivi ambiziosi che spingano l'organizzazione ad ottenere una prestazione superiore. La sfida più importante è quella della comunicazione (Kaplan, Norton, 1996). I leader sono consapevoli che per attuare la strategia devono conquistare il cuore e la mente di tutte le persone coinvolte, primi fra tutti il management di medio livello. La leadership degli executive deve esaltare la visione, la comunicazione, la partecipazione, la responsabilità e lo spirito di iniziativa dei dipendenti: creare il clima organizzativo adatto ad attuare il cambiamento.

La struttura standard della balanced scorecard suggerisce di guardare l'azienda secondo quattro differenti prospettive (Kaplan, Norton, 1996):

- La prospettiva dei clienti;
- La prospettiva dei processi interni di gestione;
- La prospettiva dei processi di apprendimento e di crescita;
- La prospettiva finanziaria.

Essendo uno strumento di controllo di gestione, il management aziendale ha la possibilità di andare ad ampliare le prospettive da monitorare se ciò può servire per una migliore descrizione della strategia dell'impresa.

Per ciascuna prospettiva, lo strumento di BSC richiede di definire delle metriche, collezionare i dati e analizzarli. In particolar modo per ognuna di esse vengono considerati (Occhipinti, 2005):

1. Gli obiettivi intesi come dei veri e propri traguardi strategici da raggiungere affinché si possa dire di aver raggiunto il successo.
2. Le misure da utilizzare per misurare la prestazione aziendale.

3. I target, ovvero i valori quantitativi che l'azienda si propone di raggiungere per potersi dire soddisfatti delle prestazioni raggiunte.
4. Le iniziative quali attività o comportamenti strategici che verranno messi in atto per raggiungere gli obiettivi aziendali.

Nella *prospettiva dei clienti*, l'attenzione è focalizzata sulle performance dell'organizzazione così come sono percepite dai clienti, nella consapevolezza che se i clienti non sono soddisfatti, troveranno prima o poi altri fornitori capaci di venire incontro alle loro esigenze. Secondo questa prospettiva, prestazioni scadenti potrebbero rappresentare indici di rischi di declini futuri, anche se i risultati finanziari possono apparire buoni. In questo contesto, l'azienda è chiamata a monitorare tutti i driver (misure e obiettivi) relativi alla soddisfazione della clientela di riferimento (customer satisfaction). Sono da utilizzare come indicatori chiave tutti quelli capaci di misurare la capacità di soddisfare il target di mercato come il tasso di fedeltà, il grado di soddisfazione del cliente, il tasso di acquisizione di nuovi clienti, la redditività per cliente e la quota di mercato, ecc.

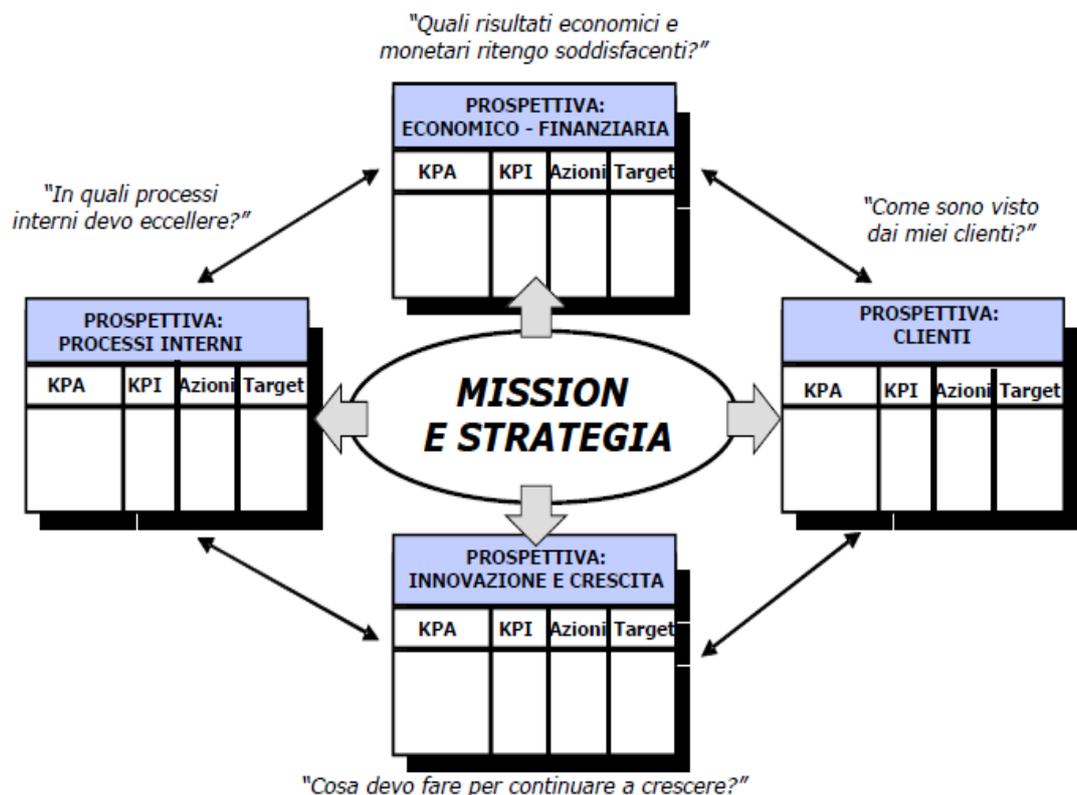
Nella *prospettiva dei processi interni di gestione*, vengono analizzati e monitorati tutti quei processi che determinano un maggiore impatto sulla creazione di valore e sul consolidamento delle relazioni di mercato (ad esempio, il processo di innovazione dei prodotti, il processo distributivo, il processo di assistenza post-vendita). Viene monitorata la capacità dell'impresa di sviluppare nuovi processi produttivi in linea con i trend di mercato e con le esigenze della clientela. In questo caso le metriche da utilizzare (numeri di nuovi processi implementati, rapporto tra vendite di nuovi prodotti e spese nella R&S) avranno l'obiettivo di misurare l'efficienza e l'efficacia di tali processi, consentendo ai manager di conoscere in ogni momento l'andamento del business e se i prodotti e i servizi rispondono alle esigenze dei clienti e in caso contrario implementare delle azioni correttive.

La *prospettiva dei processi di apprendimento e di crescita* si sofferma sugli asset intangibili in grado di attivare le altre prospettive. Essa considera l'attitudine dell'organizzazione e dei singoli individui al miglioramento attraverso l'apprendimento continuo. I rapidi mutamenti tecnologici e culturali caratterizzanti

l'attuale contesto socio-economico, infatti, richiedono un continuo miglioramento delle capacità dell'impresa di svolgere quei processi che creano valore per i clienti e per gli azionisti. Gli indicatori utili a misurare i processi di apprendimento e di crescita riguardano il grado di soddisfazione e il tasso di fedeltà dei dipendenti, il livello di formazione e il grado di professionalità del personale, la capacità di trasferire la conoscenza e il livello di eccellenza dei sistemi informativi.

La *prospettiva finanziaria* considera, invece, il punto di vista e le aspettative degli azionisti. Occorre individuare tutti gli obiettivi e le misure in grado di controllare la loro soddisfazione. Gli obiettivi economico-finanziari sono correlati alla redditività, la quale può essere misurata dal reddito operativo, dal reddito del capitale investito o dal valore economico realizzato. (Bacci, Busco, Saviotti, 2013) Il modello di Kaplan e Norton (1996) monitora comunque anche i tradizionali parametri economico-finanziari, ma richiede di "bilanciare" questo tipo di indicatori con quelli relativi alle altre tre prospettive.

Vedi figura seguente.



Fonte: elaborazione di Bacci, Busco e Saviotti, (pag.712, 2013).

5.3.1 Vantaggi e criticità del sistema

Diversi studi hanno evidenziato sia i vantaggi che le criticità della balanced scorecard. Per quanto concerne i vantaggi, tale strumento fornisce le basi per realizzare strategie di successo e gestire efficacemente il cambiamento in un'impresa. Esso costituisce uno strumento semplice da attuare, capace di racchiudere in un unico sistema integrato la definizione della *vision* aziendale, il sistema di monitoraggio delle strategie e la valutazione delle performance dei singoli manager. Inoltre la potenza della balanced scorecard consiste nella possibilità di descrivere i rapporti di *causa ed effetto* tra le diverse prospettive, sui quali si fonda la strategia. L'ipotesi di causa-effetto permette di comunicare all'organizzazione il significato della strategia dell'impresa (Sannino, 2002).

La costruzione della BSC obbliga il personale ad inquadrare in maniera differente la propria organizzazione e il proprio lavoro e a pensare in maniera strategica. Spesso esso determina sensibili cambiamenti all'organizzazione e richiede conseguentemente che siano sviluppate e introdotte nuove politiche e procedure aziendali. Per molte imprese, questi cambiamenti possono essere alquanto problematici.

Per tale motivo risulta essenziale dedicare un'attenzione particolare alla preparazione dell'impresa al cambiamento e introdurre gradualmente il sistema partendo, ad esempio, dalle sue business unit. E' altresì fondamentale individuare le metriche più adatte a rappresentare il funzionamento dell'impresa e le sue capacità di creazione del valore.

La determinazione delle giuste metriche risulta spesso un'operazione lunga e difficoltosa, in particolare quando si riferiscono a fenomeni di natura non economico-finanziaria. In questo contesto è necessario non sottovalutare l'importanza del coinvolgimento di tutti i livelli aziendali nella metodologia da seguire e nella definizione degli obiettivi da raggiungere. Uno dei principali motivi di insuccesso del metodo è rappresentato proprio dall'assenza di comunicazione e collaborazione tra i diversi livelli, in particolare dalla decisione di delegare la costruzione della balanced scorecard ad uno specifico comitato e di renderlo

operativo senza il necessario *commitment* da parte dei manager che dovranno poi operare per raggiungere gli obiettivi prefissati.

5.3.2 La prospettiva dell'apprendimento e della crescita

La balanced scorecard (o scheda di valutazione bilanciata) fornisce ai manager aziendali uno strumento necessario per poter navigare verso il successo rispetto ai concorrenti (Nicolò Occhipinti, 2005).

Come definito nelle prime pagine di questo lavoro, oggi le imprese si trovano a vivere in ambienti complessi e ostili, dove la concorrenza continua ad aumentare a ritmi rapidi e vertiginosi, cosicché per le aziende risulta essenziale comprendere i propri obiettivi e i metodi da adottare per conseguirli.

Attraverso la BSC, i dipendenti possono capire il valore e come essi influenzano, con le loro azioni, gli indicatori. La BSC permette loro di comprendere le strategie e gli obiettivi dell'azienda. In particolare dovrebbe essere usata in azienda sia per collegare le attività di gestione delle RU alla strategia aziendale e sia per valutare fino a che punto la funzione della gestione delle risorse umane aiuta l'azienda a raggiungere gli obiettivi strategici. (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2012).

La BSC ha il compito di tradurre la missione e la strategia di una società in misure di performance, le quali forniscono un modello di struttura per un sistema strategico di misurazione e gestione (Kaplan, Norton, 1996).

Tale scheda di valutazione pone l'accento non solo sul raggiungimento degli obiettivi finanziari, ma, cerca di comprendere i *driver* della performance che consentono di raggiungere gli obiettivi prefissati.

Gli indicatori di performance, utilizzati per il raggiungimento degli obiettivi e definiti dalle 4 prospettive, possono essere parametri monetari, parametri quantitativi non monetari per esempio la produttività e il tasso di turnover, e parametri qualitativi come per esempio il grado di soddisfazione del cliente o dei collaboratori (Costa, Gianecchini 2009).

Come definito nei paragrafi precedenti la balanced scorecard misura il successo organizzativo attraverso quattro prospettive: economico-finanziaria, del cliente, dei processi aziendali interni, dell'apprendimento e crescita. (Kaplan, Norton 1996).

All'interno di tale strumento è possibile notare la stretta relazione che sussiste tra la scheda di valutazione stessa e il valore apportato dalle risorse umane all'interno dell'impresa, in termini di raggiungimento degli obiettivi definiti dalla strategia aziendale. Infatti nella scheda di valutazione bilanciata le persone entrano nel processo di creazione del valore a partire dalla prospettiva dell'apprendimento e della crescita (Costa, Gianecchini 2009).

La BSC offre all'impresa sia la possibilità di raggiungere i risultati economici e nello stesso tempo, la possibilità di seguire lo sviluppo delle competenze e delle conoscenze dei soggetti aziendali, necessarie per lo sviluppo futuro. Per tale motivo, in questa sede si vuole approfondire meglio la prospettiva dell'apprendimento e della crescita, dove meglio compare il valore delle risorse umane, cercando di capire come e quali sono le tecniche che possono essere utilizzate in azienda per misurare la crescita e l'apprendimento delle stesse. In particolar modo con tale prospettiva, dell'apprendimento e della crescita, l'organizzazione cerca di capire quali sono gli abilitatori delle altre tre prospettive, l'infrastruttura da costruire per creare crescita e miglioramento sostenibili nel tempo. In questa prospettiva ci si pone la seguente domanda: per tradurre obiettivi ambiziosi in risultati e successo duraturo, sia nei processi interni che per i clienti e gli azionisti, come devono essere le capacità, i comportamenti e le competenze delle persone, quali tecnologie saranno necessarie, quale clima devo creare? Cioè occorre cercare di capire come deve essere il motore intangibile dell'impresa.

In altre parole tale prospettiva individua l'infrastruttura che l'organizzazione deve costruire per determinare una crescita o perlomeno un miglioramento di lungo termine, mettendo a fuoco obiettivi e misure per potenziare l'apprendimento e la crescita dell'organizzazione. Tale prospettiva ha il compito di misurare le abilità del personale, dei sistemi e dell'organizzazione a gestire la complessità ed adattarsi ai cambiamenti. (Saviotti, 2011)

Appare importante notare che tutti gli obiettivi individuati negli altri prospetti elencate sopra, servono ad identificare gli ambiti in cui l'azienda deve puntare per raggiungere la performance richiesta, mentre gli obiettivi della prospettiva in esame mettono a disposizione le infrastrutture necessarie per l'eccellente realizzazione degli obiettivi ambiziosi individuati nelle altre tre prospettive: economico-finanziaria, della clientela e dei processi interni aziendali. (Kaplan, Norton, 1996).

La scheda di valutazione bilanciata sottolinea l'importanza di investire per il futuro, e non soltanto nei settori definiti tradizionali come la ricerca & sviluppo di nuovi prodotti o in nuovi impianti. Le imprese, se vogliono raggiungere buoni risultati, anche nel lungo termine, devono indirizzare i loro investimenti anche nelle infrastrutture come le persone, sistemi e processi.

“Il prodotto offerto al cliente finale...è il risultato di un insieme di processi aziendali che beneficiano dello sviluppo di capacità organizzative e competenze distintive dell'impresa. L'attenzione da parte del management deve, pertanto, rivolgersi a tutte quelle attività che vengono svolte per progettare, realizzare e vendere i prodotti e i servizi, e di conseguenza, al modo in cui le risorse si integrano e si coordinano lungo i processi stessi” (In Sannino, 2002, pag.165).

Kaplan (1996) ha individuato tre categorie principali nell'ambito della prospettiva dell'apprendimento e della crescita:

1. *Capacità del personale*
2. *Capacità dei sistemi informativi*
3. *Motivazione, empowerment e allineamento*

1. Capacità del personale

Uno dei maggiori cambiamenti avvenuto nel management negli ultimi 15 anni riguarda il cambiamento nel ruolo giocato dai dipendenti aziendali o meglio il cambiamento nel modo in cui le risorse umane forniscono il loro contributo all'interno dell'organizzazione. Basti pensare che all'inizio dell'era industriale, gli operai venivano assunti esclusivamente per svolgere un lavoro materiale e non per

pensare, diversamente da oggi dove tutte le attività di routine sono state automatizzate (Norton, 1996).

Oggi per avere successo, l'azienda deve avere come obiettivo il miglioramento continuo, un miglioramento che deve essere pianificato e organizzato non solo dal vertice ma anche dal basso. È necessario che le idee per il miglioramento dei processi e della performance provengano da dipendenti *front-line*, che lavorano in stretto contatto con i clienti e i processi interni (Kaplan, 1996).

Il cambiamento richiede un'opera di riconversione delle persone notevole, affinché le stesse possano plasmare la loro mente e le loro capacità creative per raggiungere i traguardi fissati dall'impresa. Per tale motivo è necessario trasferire ai soggetti tutte le conoscenze e competenze richieste e approfondire quelle già presenti attraverso percorsi formativi.

Valutazione del personale

Kaplan e Norton (1996) hanno individuato tre misurazioni essenziali per valutare il rendimento del personale aziendale.

1. *Soddisfazione della persona*
2. *Fedeltà della persona*
3. *Produttività del singolo individuo*

I due autori sopra citati affermano che la soddisfazione del dipendente rappresenta il *driver* della fedeltà e della produttività delle persone, in quanto se un soggetto è soddisfatto dell'impresa e del proprio lavoro, posizione ricoperta di conseguenza sarà fedele alla stessa e sarà maggiormente produttivo.

1) Soddisfazione della persona:

Oggi giorno la maggior parte delle imprese giudica estremamente importanti il morale del singolo individuo che opera nell'organizzazione e la soddisfazione dello stesso per il lavoro che svolge. Kaplan e Norton affermano: *“il personale soddisfatto è una condizione essenziale per l'aumento della produttività, della reattività, della qualità e del servizio offerto ai clienti”* (Kaplan e Norton 1992, pag. 136).

Secondo tale ragionamento se le imprese raggiungono un alto livello di soddisfazione dei clienti è dovuto, con molta probabilità, dal fatto che all'interno dell'azienda sono presenti lavoratori soddisfatti e fieri di far parte della stessa. Tale aspetto è ancora più importante per le aziende di servizi, nelle quali spesso sono proprio le persone meno pagate, o meno qualificate ad interagire direttamente con i clienti finali.

Sono state studiate diverse tecniche per cercare di capire se i dipendenti sono soddisfatti di ciò che fanno.

Generalmente le imprese misurano la soddisfazione dei propri dipendenti attraverso sondaggi, i quali possono essere sia a risposta multipla che aperti e svolti annualmente. I sondaggi svolti annualmente conferiscono all'azienda una visione aggiornata del livello di soddisfazione dei dipendenti.

In un sondaggio i principali aspetti presi in esame possono riguardare la partecipazione alle decisioni, i riconoscimenti ottenuti per un lavoro portato a termine in modo corretto, il livello di sostegno da parte dello staff, l'accesso ad informazioni utili per svolgere in maniera adeguata il lavoro, l'incoraggiamento a mostrarsi creativi e con spirito di iniziativa e la soddisfazione personale del far parte di quella realtà aziendale.

Nei sondaggi viene chiesto al dipendente di assegnare un punteggio su una scala che va normalmente da 1 a 3 oppure fino a 5, dove si parte dal livello più basso, scontento, a quello più alto, estremamente soddisfatto. I feedback che si ottengono da tali questionari risultano essere fondamentali in quanto permettono di scoprire e affrontare i problemi in modo proattivo, migliorando la soddisfazione e la produttività tenendo in azienda tutti quei soggetti che si ritiene apportino maggiore valore. La BSC quindi, potrebbe essere affiancata da un indice supplementare relativo alla soddisfazione del personale, per tutti i vertici aziendali che hanno l'interesse di capire il livello di soddisfazione all'interno delle divisioni, unità locali e funzionali.

2) Misurare la fedeltà del personale.

La fidelizzazione del personale ha l'obiettivo di non far perdere all'azienda tutti quei dipendenti per i quali l'impresa ha un interesse nel lungo periodo. Il motivo di ciò lo si trova nei costi che l'azienda sostiene per i propri dipendenti. In particolar modo l'organizzazione effettua notevoli investimenti nel lungo termine sui propri dipendenti, i quali possono riguardare ad esempio la loro formazione, i loro aggiornamenti; cosicché ogni allontanamento indesiderato costituisce per questa una perdita di capitale intellettuale. (Costa, Gianecchini, 2009).

I dipendenti fedeli, a lungo termine, generalmente condividono i valori dell'organizzazione, possiedono la conoscenza dei vari processi organizzativi e la sensibilità alle esigenze dei propri clienti (Kaplan, Norton, 1996).

La fedeltà dei lavoratori viene misurata attraverso il *Turnover* del personale chiave. Il Turnover o il ricambio del personale rappresenta il tasso di rigiro del personale. Questo rappresenta un fondamentale indicatore di "flusso" di persone in ingresso e in uscita da un'azienda. È importante in quanto conferisce all'impresa la possibilità di programmare e valutare l'efficacia delle azioni di gestione delle risorse umane (Costa, Gianecchini, 2009).

È possibile individuare due tipi di Turnover:

-*Turnover "fisiologico"*. Riguarda il flusso naturale presente nell'impresa per effetto di normali eventi come il pensionamento, assunzione e licenziamento.

Tale flusso può essere di tipo *volontario* ossia quando il lavoratore decide di lasciare l'azienda e si dimette oppure di tipo *involontario* quando il lavoratore viene licenziato o è arrivato all'età di pensionamento.

-*Turnover "patologico"*. Tale tipo di turnover si verifica quando il lavoratore lascia l'azienda per motivazioni diverse dalle precedenti, le quali possono riguardare sia il contesto lavorativo come ad esempio difficoltà con i superiori, sia contenuto del lavoro (lavoro monotono) che infine le cause legate alla mancata valorizzazione, mancati incentivi (retribuzione ritenuta troppo bassa). In questo caso emerge un malfunzionamento delle politiche di gestione delle risorse umane. Esistono diversi indicatori di turnover e tra questi quelli generalmente più usati sono quelli che prendono in considerazione l'anno lavorativo. (Costa, Gianecchini, 2009)

I principali sono:

1. *tasso di turnover complessivo* = $((n. \text{ entrati nell'anno} + n. \text{ usciti nell'anno}) / \text{organico medio annuo}) * 100$;
2. *tasso di turnover negativo* = $(n. \text{ usciti nell'anno} / \text{organico di inizio anno}) * 100$;
3. *tasso di turnover positivo* = $(n. \text{ entrati nell'anno} / \text{organico di inizio anno}) * 100$;
4. *tasso di compensazione del turnover* = $(n. \text{ entrati nell'anno} / n. \text{ usciti nell'anno}) * 100$.
5. *tasso di turnover nuovi assunti* = $(n. \text{ nuovi assunti usciti} / n. \text{ assunti totali del periodo}) * 100$

Normalmente gli elementi predittori di questo fenomeno sono riconducibili a:

- *mancanza di opportunità di carriera,*
- *discrepanza tra obiettivi aziendali ed obiettivi del lavoratore,*
- *nascita di conflitti tra management e dipendente.*

Un basso tasso di ricambio del personale può significare che gli elementi sopra citati non sono presenti. Tuttavia un basso turnover si identifica con aspetti legati ad opportunità di carriera, salario ottimale, cultura aziendale condivisa, riconoscimento della direzione, ed un posto di lavoro confortevole (Costa, Gianecchini, 2009).

Un basso livello di turnover, una maggiore motivazione, soddisfazione dei dipendenti portano a dedurre che gli agenti presenti in azienda siano maggiormente produttivi e che l'azienda sia in crescita.

È importante dire che non esiste un turnover ideale ed ottimale, in quanto ogni azienda ha il proprio poiché il risultato è influenzato dal settore economico e dal mercato del lavoro in cui è inserita e dalle dimensioni aziendali.

3. Misurare la produttività delle persone

La produttività delle persone rappresenta il risultato complessivo del potenziamento delle capacità e del morale dei dipendenti, delle innovazioni, della

soddisfazione dei clienti e del miglioramento dei processi interni (Kaplan, Norton 1996).

Qui l'obiettivo è quello di mettere in relazione il risultato finale ottenuto dal personale con il numero dei dipendenti utilizzati per produrre il risultato.

Kaplan (1996) sostiene che una delle tecniche più semplici, utilizzate per misurare la produttività, è quella che indica la quantità di entrate che viene prodotta da ogni dipendente. Più i dipendenti e le organizzazioni sono abili e più le entrate dei dipendenti dovrebbero aumentare. Tale misurazione seppure semplice, presenta dei limiti, in particolare se esiste una pressione eccessiva per raggiungere un obiettivo ambizioso. Ad esempio non sono compresi costi associati alla produzione di entrate. Basti pensare all'aumento delle entrate dovute all'ingresso dell'azienda in nuovi mercati, business, dove in tal caso non vengono considerati tutti i costi che l'azienda è tenuta a sostenere per fornire i prodotti o i servizi all'interno del nuovo business. Ciò significa che aumenteranno le entrate per dipendente seppure gli utili sono diminuiti.

La soddisfazione dei dipendenti dunque, consente al management, soprattutto dopo cambiamenti organizzativi, di raggiungere ulteriori obiettivi, definiti precedentemente, quali ottenere un buon livello di fedeltà e produttività dagli stessi, soprattutto negli ambienti più sensibili alle condizioni lavorative degli esecutivi (Sannino, 2002).

Norton e Kaplan (1996), parlano di *driver*, ovvero all'interno dell'impresa sussistono ulteriori condizioni che favoriscono il raggiungimento degli obiettivi. Diversi autori come Kaplan e Norton (1996), Sannino (2002), sostengono che tali driver possono riguardare le competenze individuali dello staff (abilità strategica, livello di preparazione del soggetto, capacità strategica, livello di addestramento, capacità come leve competitivi), l'infrastruttura tecnologica (tecnologie strategiche, banche dati strategiche, esperienza, marchi, software) e infine, di non di meno importanza, il clima organizzativo aziendale favorevole (Ciclo di decisioni chiave, focus strategico, delega di potere, allineamento del personale agli obiettivi, morale, spirito di squadra).

Vedi figura seguente.

Figura: prospettiva dell'apprendimento e della crescita



Fonte: Elaborazione di Sannino (pag. 172, 2002).

È di estrema importanza dire che la balanced scorecard rappresenta uno strumento fondamentale applicato da imprese che per la maggior parte dei casi si trovano ad attraversare fasi di cambiamenti radicali, come ad esempio un processo di turnaround. Per tale motivo lo staff aziendale deve assumersi tutte le responsabilità nuove, nuovi ruoli e puntare alla propria riqualificazione in modo tale da riuscire a soddisfare le esigenze dei propri clienti e dei processi aziendali interni (Sannino, 2002).

Emerge l'esigenza di una riqualificazione dei dipendenti, in principale modo, sulla base di due dimensioni: livello di aggiornamento richiesto e percentuale del personale che richiede l'aggiornamento. (Sannino, 2002)

Sannino (2002) individua tre diverse prospettive della riqualificazione del personale, necessarie a realizzare la vision:

1. *Riqualificazione strategica*. In questo caso una buona parte del personale deve acquisire nuove competenze strategiche a livello elevato.

2. *Riqualificazione generale*. Questa richiede un aggiornamento generale per una notevole percentuale dello staff. Tale prospettiva richiede una riqualificazione massiccia.

3. *Aumento delle competenze*. Diversamente dalle prospettive precedenti, una certa porzione del personale, grande o piccola, deve accrescere le proprie competenze primarie.

Nei primi due casi le imprese richiedono ai loro dipendenti un impegnativo programma di formazione necessario a far raggiungere gli obiettivi prefissati in rapporto ai processi aziendali interni, alla clientela e agli obiettivi finanziari di lungo termine (Kaplan, Norton 1996).

Nell'ultimo caso, invece, basterà un normale corso di aggiornamento e di formazione per far sì che le capacità del dipendente restino a livello ottimale.

In alcuni casi settori industriali, alcune imprese adottano come obiettivo dell'aggiornamento, una nuova misura definita coefficiente di copertura strategica delle posizioni chiave, la quale indica il numero dei dipendenti qualificati a ricoprire alcuni posti di importanza strategica, in rapporto alle esigenze previste. Tale rapporto rivela il divario esistente tra le esigenze future e le competenze attuali in termini di capacità, conoscenza e attitudine.

2. *Capacità dei sistemi informativi*

La motivazione dei soggetti e le capacità dei dipendenti possono aiutare l'azienda a ottenere determinati risultati, per quanto riguarda gli obiettivi, la clientela e i processi aziendali interni, ma ciò non è sufficiente. Infatti se le persone devono svolgere un'azione incisiva, necessitano di informazioni eccellenti sui clienti, sui processi interni e sulle conseguenze economico-finanziarie delle loro decisioni (Kaplan, Norton, 1996). Per tali motivi appare evidente la necessità di una comunicazione aperta e trasparente tra i soggetti appartenenti ad ogni livello della gerarchia aziendale.

Basti pensare ai dipendenti che svolgono un'attività a diretto contatto col pubblico, in questo caso tali soggetti hanno bisogno di informazioni dettagliate, precise e in tempo reale sull'insieme dei rapporti che ogni cliente intrattiene con la propria impresa, in modo tale da capire l'importanza del cliente per l'azienda e di conseguenza soddisfare il cliente nella precisa transizione o relazione.

Le persone che si occupano dei processi operativi dell'impresa, necessitano di feedback rapidi, accurati e tempestivi sui prodotti appena realizzati o sui servizi appena erogati. I feedback rappresentano delle condizioni necessarie in quanto attraverso questi il personale può attivare programmi o azioni di miglioramento per eliminare i difetti cancellando le perdite di tempo, costi, sprechi e così via. (Kaplan, Norton, 1996). Appare evidente dunque che avere un eccellente sistema informatico è un'esigenza indispensabile affinché i dipendenti possano migliorare i processi produttivi ad esempio attraverso programmi di Total Quality Management.

3. Motivazione, empowerment e allineamento

“Anche le persone ben preparate che godono di un ottimo accesso alle informazioni non possono contribuire al successo di un'impresa se non sono motivate ad agire nell'interesse dell'impresa stessa, o se non hanno la libertà di prendere decisioni ed iniziative” (Kaplan, Norton, pag 143, 1996).

Dinnanzi a ciò, appare evidente che l'ulteriore fattore che consente l'apprendimento e la crescita riguarda il clima organizzativo ideale per favorire la giusta motivazione e lo spirito di iniziativa dei dipendenti.

Esistono diversi modi possibili per misurare gli effetti derivanti dalla motivazione del personale. Una misura semplice e largamente usata consiste nel calcolare il numero di suggerimenti per dipendenti, attraverso la quale è possibile individuare la partecipazione attiva da parte delle persone nel migliorare la performance dell'organizzazione. Tale misura può essere rafforzata anche da un'ulteriore misura ovvero il numero dei suggerimenti realizzati, dove viene valutata la qualità dei suggerimenti proposti e comunicata alla forza lavoro la loro presa in atto.

Nella tabella sottostante è possibile analizzare il caso dell'azienda Rockwater.

Ad esempio nell'azienda Rockwater, i senior manager delusi dal livello e dalla qualità di partecipazione dei dipendenti nel suggerire opportunità di miglioramento, misero in atto un'iniziativa la quale prevedeva:

-la pubblicazione dei suggerimenti andati a buon fine, per aumentare la visibilità e la credibilità del processo;

-l'illustrazione dei benefici e dei miglioramenti ottenuti grazie ai suggerimenti del personale;

-la manifestazione dell'esistenza di un nuovo meccanismo di ricompensa per tutti i suggerimenti realizzati.

Grazie a tale iniziativa, vi fu un notevole aumento del numero dei suggerimenti sottoposti all'attenzione della direzione. Il totale delle realizzazioni dei suggerimenti permise all'azienda un notevole risparmio di migliaia di dollari

Fonte: Elaborazione di Kaplan e Norton (1996).

È importante ricordare che gli esiti tangibili della realizzazione positiva dei suggerimenti proposti dal personale, non necessariamente riguardano un risparmio di costi, in quanto l'impresa può ottenere dei miglioramenti in termini di qualità, tempo, performance oppure riguardo a specifici processi aziendali interni o alla prospettiva della clientela.

Secondo gli ideatori della Balanced Scorecard, Kaplan e Norton (1996), misurando il numero dei suggerimenti di successo e la percentuale dei miglioramenti che si verificano effettivamente nei processi aziendali critici, si ottengono misure utili per verificare se il risultato finale ottenuto è in linea con gli obiettivi aziendali e individuali. Nello stesso tempo tali misure forniscono indicazioni circa la partecipazione attiva delle persone alle attività di miglioramento organizzativo.

Le imprese possono misurare non solo l'esito, ma possono puntare anche alla misurazione degli indicatori intermedi a breve termine. Controlli periodici fatti sul clima organizzativo aziendale aiutano i manager a valutare la motivazione dei dipendenti e incentivarli a raggiungere gli obiettivi prefissati nella scheda di valutazione bilanciata (Kaplan, Norton, 1996).

Oggi molte imprese sono consapevoli che per realizzare obiettivi ambiziosi e superare la crisi aziendale sono necessari elevati processi aziendali interni.

Molti manager sposano l'idea che non è possibile raggiungere gli obiettivi di performance dei processi aziendali interni soltanto facendo in modo che gli individui lavorino con maggiore intensità e con maggiori informazioni. Infatti sempre di più le imprese si rivolgono ad una squadra in modo tale da realizzare importanti processi aziendali interni come lo sviluppo di prodotto, assistenza alla clientela e operazioni interne. Per motivare e monitorare la performance della squadra sono state ideate diverse misure. A tal proposito la National Insurance ha studiato sei diverse misure relative alla costituzione e alla performance delle squadre:

-Sondaggio interno sulla squadra: sondaggio fra le persone in modo tale da capire se le unità di business favoriscono o creano opportunità reciproche.

-Livello di condivisione dei vantaggi: capire in che misura l'organizzazione entra in rapporti di squadra con altre unità di business, clienti o organizzazioni.

-Numero di impegni integrati: ovvero riguarda il numero di progetti al quale partecipa più di una unità di business.

-Utilizzo del controllo perdite: percentuale di nuove polizze sottoscritte dove è stata consultata l'unità per il controllo delle perdite.

-Percentuale dei progetti realizzati dalle squadre: proporzione di unità di business che elaborano i loro programmi con il supporto delle risorse dell'unità centrale.

-Percentuale di squadre con incentivi comuni: numero di squadre che condividono incentivi e obiettivi.

Queste misure hanno comunicato in modo chiaro l'obiettivo comune ai singoli componenti in modo che quest'ultimi potessero lavorare assieme in modo efficiente e fornirsi reciproco sostegno e assistenza. (Kaplan, Norton, 1996).

Infine Gianecchini (2009) sottolinea l'importanza di tre aspetti:

-allineamento. Si ha un allineamento solo nei casi in cui all'interno dell'impresa sono impiegate persone con una cultura e un portafoglio di competenze e conoscenze coerenti. Questo può essere misurato ad esempio attraverso il grado di

coerenza percepita dai collaboratori dell'impresa tra la mission, i valori presenti in azienda ecc...

-integrazione delle pratiche di gestione delle risorse umane: riguarda la necessità di sviluppare una coerenza interna e un linguaggio comune tra le diverse attività della Dru¹². Ciò rende più agevole l'allineamento con la strategia e chiarisce le concatenazioni di cause ed effetto tra i diversi processi di gestione del personale. Il livello di integrazione può essere misurato ad esempio attraverso il numero di lavoratori che accedono al portale, la riduzione nei tempi di svolgimento delle selezioni interne e così via.

-segmentazione. Questa riguarda la segmentazione del personale al fine di individuare le posizioni e i lavoratori chiave per il successo dell'impresa e definire così le attività specifiche per il loro sviluppo, cercando nello stesso tempo di raggiungere gli obiettivi strategici.

5.4 Dalla formazione alla performance

La formazione ha lo scopo di sviluppare quelle capacità che permettono di dominare situazioni nuove sconosciute e creare di conseguenza nuove abilità, necessarie alla crescita e al mantenimento dell'azienda stessa.

Come viene affermato e dimostrato dalla dottrina economica (Costa 1997, Testa, Mercurio, 2000, Gabrielli, 2010, Daft 2013) nei processi di cambiamento gioca un ruolo di rilievo la formazione, poiché quest'ultima, fornisce ai collaboratori dell'azienda tutte le capacità idonee a cogliere le possibilità di sviluppo e risolvere i problemi in situazioni di incertezza.

Più nello specifico e facendo riferimento al processo di turnaround, la formazione ha il compito di trasmettere ai dipendenti la nuova visione, strategia aziendale, derivante dai cambiamenti drastici apportati dal turnaround.

Dru:¹² Con tale termine Costa (2009) indica la Direzione delle Risorse Umane che si occupa della gestione delle risorse umane, ovvero del personale aziendale (dall'inglese *Human Resource Management*), nel senso più ampio del termine.

Essa, infatti, ha lo scopo di sviluppare quelle capacità che permettono di dominare situazioni nuove sconosciute e creare di conseguenza nuove abilità, necessarie alla crescita e al mantenimento dell'azienda stessa.

Costa e Gianecchini (2009) affermano che il tipo di cambiamento derivante dalla formazione può essere di due tipi:

- *Trasformazione forte (generale)*: le conoscenze e le competenze apprese non sono direttamente collegate ad una specifica attività, o area aziendale. Sono di portata più ampia

- *Trasformazione debole (specifica)*: le capacità apprese sono di tipo idiosincratico, cioè specifiche ad un contesto organizzativo, e quindi utilizzabili solo all'interno delle imprese che le ha formate.

Attraverso le politiche di formazione, per le quali l'azienda sostiene ingenti somme, l'organizzazione governa la trasformazione delle competenze dei lavoratori e, a seguito di cambiamenti aziendali, è in grado di guidare le risorse umane verso la comprensione e lo svolgimento corretto delle nuove attività. (Raymond, Hollenbeck, Gerhart e Wright 2012).

Ma è possibile valutare i risultati apportati dalla formazione delle risorse umane? La valutazione della formazione deve avvenire parallelamente al processo formativo e si sostanzia in un 'attività di ricerca e individuazione dei cambiamenti intervenuti nelle persone una volta formate, in modo tale da garantire una coerenza tra i piani di formazione e i piani aziendali.

La letteratura individua tre momenti valutativi (Costa, Gianecchini, 2009):

- *Valutazione ex ante*. Si verifica nelle prime fasi della formazione. Tale valutazione preventiva ha l'obiettivo di verificare, prima di investire le risorse necessarie, l'adeguatezza delle attività che si intende perseguire e la validità di quanto è stato ipotizzato.

- *Valutazione in itinere*. Si verifica durante lo svolgimento dell'intervento formativo. Gli obiettivi della valutazione sono quelli di individuare eventuali interventi correttivi e migliorativi, valorizzare e capitalizzare gli elementi di positività che caratterizzano il processo formativo.

- *Valutazione ex post.* Si verifica nel momento in cui viene conclusa l'attività formativa e ha come obiettivi quello di ricostruire il processo realizzato confrontandolo con quello programmato e rileva successivamente il valore effettivo dell'intervento realizzato.

È importante dire che il calcolo del valore apportato dal personale "formato" è assai complesso, in quanto intervengono alcuni aspetti riconducibili all'intangibilità e alla soggettività. Per tale motivo è necessaria una progettazione attenta che consideri ogni livello di conoscenze, competenze e abilità ad ogni livello formato e non formato. A questo proposito, come riportato da Gianecchini e Costa (2009) la letteratura individua alcune strategie per cercare di capire il valore apportato dalle risorse umane una volta effettuato il cambiamento, in questo caso la formazione.

Una tra queste strategie potrebbe essere quella di valutare il livello delle conoscenze, competenze, skill oggetto di formazione prima e dopo l'intervento. Ciò potrebbe essere fatto non solo per le persone formate ma anche per un gruppo di controllo, al fine di riuscire a "ripulire" i risultati della formazione e valutare di conseguenza il reale incremento delle competenze e delle performance dei dipendenti.

Una successiva strategia potrebbe essere quella di raccogliere misurazioni ripetute delle competenze prima e dopo i corsi di formazione dei soggetti. Tale intervento è realizzabile in aziende provviste di sistemi di valutazione e inoltre ci permette di analizzare gli effetti nel lungo periodo.

Uno dei modelli più comunemente diffusi per la valutazione della formazione è il così detto modello di Kirkpatrick (1969) sviluppato attorno gli anni 60.

Kirkpatrick individua 4 livelli sui quali è possibile individuare un piano di valutazione della formazione.

-Primo livello di valutazione: la Reazione.

Kirkpatrick definisce la reazione come "quanto gli allievi apprezzano un programma di formazione". Esistono due criteri di valutazione:

-soddisfazione del lavoratore;

-rispetto delle attese del lavoratore.

Una reazione negativa potrebbe compromettere la motivazione dei soggetti all'apprendimento e conseguentemente l'esito del programma di formazione. Tuttavia una reazione positiva, non garantisce l'apprendimento e la realizzazione di una performance incrementata, in quanto i soggetti potrebbero trovare interessanti le lezioni ma non ritenerli utili per il proprio lavoro e quindi di conseguenza fare proprie le informazioni.

La valutazione generalmente viene eseguita attraverso una serie di "questionari di soddisfazione" che raccolgono le opinioni dei partecipanti riguardo la rispondenza ai bisogni e alle attese, materiali didattici, capacità e competenze dei tutor, interesse e importanza dei contenuti ecc...

-Secondo livello di valutazione: l'apprendimento

Questo livello prevede il raggiungimento degli obiettivi formativi ovvero il sapere (aumento delle conoscenze, nozioni teoriche relative alle competenze sia professionali che comportamentali), il saper fare (incremento delle abilità, sono quelle riconosciute con il nome di skill che consistono nel mettere in atto un sistema o una sequenza di comportamenti funzionali all'obiettivo da raggiungere) e il saper essere (cambiamento degli atteggiamenti, ovvero rappresenta un insieme di azioni messe in atto per gestire il proprio ruolo organizzativo).

Per verificare il miglioramento delle conoscenze a seguito dei corsi di formazione, i formatori devono realizzare delle prove, test, esercitazioni e check list, in modo da poter verificare la comprensione, memorizzazione delle conoscenze e il grado di utilizzo dei saperi. Il grado di utilizzo dei saperi viene verificato attraverso i casi aziendali. La messa a punto di esercitazioni, serve al valutatore per capire se vi è un miglioramento delle skill, verificare che i soggetti svolgano in maniera corretta una mansione e individuare il possibile incremento nella prestazione del dipendente. Non è detto però che se i soggetti dimostrino di avere nuove conoscenze, capacità di conseguenza le applicheranno nella realtà. Per tale motivo sono necessari ulteriori livelli di valutazione.

-Terzo livello di valutazione: il comportamento.

In questo caso la valutazione è volta a misurare il grado di applicazione sul lavoro, degli insegnamenti impartiti durante i corsi di formazione e le conoscenze e le abilità acquisite al termine di essi. La valutazione dei comportamenti non avviene in aula ma in azienda. Una volta arrivati in azienda i cambiamenti vengono influenzati dal contesto organizzativo sotto due aspetti: intrinseco (sensazione di successo, orgoglio, soddisfazione) ed estrinseco (compensi monetari, elogi da parte dei capi e colleghi).

La valutazione dei comportamenti appare più difficile in quanto non è sempre prevedibile l'avverarsi di quell'opportunità che permette di mostrare il nuovo comportamento. A questo livello i principali strumenti di valutazione sono i test e le osservazioni dei comportamenti.

-Quarto livello di valutazione: il risultato

In questa ultima fase l'oggetto di valutazione è l'impatto dell'intervento formativo, considerando gli aspetti economici, la soddisfazione del cliente e/o il miglioramento del ciclo produttivo.

In questa fase si cerca di rispondere se i dipendenti, attraverso il percorso di formazione, sono riusciti ad apportare e ad incrementare un maggiore valore in azienda. Capire dunque se la formazione ha giocato un ruolo fondamentale per il successo dell'azienda in termini di miglioramenti o ripresa aziendale, quindi realizzare gli obiettivi strategici.

Per misurare in che modo gli interventi di formazione hanno modificato il capitale umano dandogli la possibilità di sostenere lo sviluppo organizzativo, si possono utilizzare alcuni indicatori i quali dipendono da obiettivi strategici secondo la logica delle HR Scorecard.

A conclusione dell'analisi dei due modelli appena definiti sopra, è importante evidenziare che il modello della BSC si intreccia con il modello di Kirkpatrick in quanto con entrambi i modelli l'impresa ha la possibilità di andare a valutare le performance dei soggetti presenti in azienda. I due modelli cercano dunque di

valutare, misurare il valore creato dalle RU presenti in azienda e analizzare eventuali miglioramenti di performance.

In particolar modo nel primo modello, quello della BSC, l'impresa ha la possibilità di approfondire la prospettiva dell'apprendimento e della crescita, dove meglio compare il valore delle risorse umane. Attraverso tale visione è possibile capire come e quali sono le tecniche che possono essere utilizzate in azienda per misurare la crescita e l'apprendimento delle stesse. Detto in altri termini si cerca di capire quali devono essere le capacità, i comportamenti e le competenze delle persone. Capire come deve essere il motore intangibile dell'impresa.

Nello stesso tempo attraverso il modello di Kirkpatrick l'azienda è in grado valutare la ricchezza, il valore creato e/o i miglioramenti conseguiti dagli agenti aziendali a seguito di percorsi formativi. Tali corsi formativi vengono ideati dall'impresa per far sì che nella pratica le RU abbiano le appropriate conoscenze, capacità, comportamenti e competenze per poter svolgere la propria professione ed essere in grado di apportare maggiore valore in azienda. Vengono dunque trasferiti quei bagagli indispensabili, idealizzati nella quarta prospettiva della BSC.

Importante dire che tali modelli di valutazione delle performance permettono di gestire il cambiamento, evidenziando sia le aree di successo che quelle più critiche sulle quali occorre lavorare. Infatti, ad esempio, a seguito di drastiche ristrutturazioni aziendali, tali modelli possono essere visti come strumenti in grado di offrire all'impresa una visione generale sul successo o meno dei cambiamenti apportati in termini di generazione di valore. Offrono Feedback strategici che consentono di capire, in entrambi i casi, se vi sono stati o meno miglioramenti e creazione di valore derivanti dall'apprendimenti e dalla formazione.

Vedi esempio seguente.

Caso Intesa Sanpaolo.

Uno dei principali obiettivi espressi nel bilancio sociale dell'intesa Sanpaolo, è quello di fornire una formazione che diffonda la cultura e i valori aziendali. Gli indicatori monitorati per la verifica di tale obiettivo sono: i giorni di formazione

erogati nell'anno, il numero di partecipanti ed attività formative, i giorni di formazione per ciascun collaboratore, la percentuale di formazione per modalità di erogazione (aula o a distanza), la percentuale di corsi erogati in base ai contenuti.

Fonte: Costa e Gianecchini (2009).

Per le misurazioni è possibile tenere presenti sia indicatori di efficienza (esempio le ore di formazione pro-capite sono date dal rapporto tra le ore di formazione totali e il totale degli addetti) che indicatori di efficacia, per verificare se i corsi di formazione hanno determinato miglioramenti o sviluppi individuali.

Gianecchini e Costa (2009) esaminano un ulteriore indicatore di sintesi, il Roi della formazione, che ha l'obiettivo di quantificare il valore creato dalla formazione. Phillips (1997) lo calcola attraverso il rapporto tra i benefici complessivi e i costi totali dell'intervento formativo.

Phillips individua due tipi di benefici: hard e soft.

I benefici hard, di più facile rilevazione, possono riguardare:

- l'aumento dell'efficienza (riduzione degli sprechi e dei tempi);*
- aumento della customer satisfaction;*
- aumento della produttività;*
- riduzione del turnover.*

Tra i benefici soft troviamo invece:

- risoluzione dei conflitti e la tolleranza verso le diversità;*
- immagine e clima aziendale;*
- soddisfazione del personale;*
- fiducia dei collaboratori.*

Affinché i suddetti fattori possano essere considerati nel calcolo del Roi, deve essere assegnato loro un valore monetario.

5.5 Perché è importante misurare e valutare le performance aziendali?

Il misurare e il valutare costantemente gli obiettivi raggiunti, intermedi e/o finali, le performance aziendali e l'analizzare i risultati derivanti dalle diverse misure prima citate, rappresentano per l'intera azienda e soprattutto per i vertici, i leader, i manager, i quali organizzano e gestiscono il cambiamento, delle attività di estrema importanza. Le misurazioni infatti, permettono di avere una visione completa della situazione che l'azienda sta affrontando e, in caso di cambiamenti, illustra ciò che il cambiamento stesso ha apportato e determinato nell'organizzazione. Attraverso tali stime l'azienda potrà capire di conseguenza se riuscirà a superare lo stato di difficoltà, di crisi oppure se sarà costretta ad abbandonare il mercato. Ancora tali valutazioni permettono alle organizzazioni di riuscire a captare eventuali avanzamenti di stati di crisi. Ciò significa che le misurazioni di performance permettono all'azienda di fare delle previsioni future, in quante da queste potrebbero nascere dei campanelli d'allarme che segnalano carenze (ex assenza di un buon clima organizzativo), carenze che potranno causare possibili fallimenti futuri.

Attraverso lo stato di salute attuale, che appare dalle misurazioni, posso capire anche quello che potrà avvenire in futuro. L'impresa andando ad analizzare le risorse tangibili che detiene, come le competenze, conoscenze, il clima aziendali, la cultura aziendale, la comunicazione la formazione, la propria leadership, ha la possibilità di capire lo stato di salute della propria azienda. Capire dunque se l'azienda gode o meno di una buona salute che le permette di affrontare i diversi cambiamenti interni ed esterni.

Qualora l'azienda dovesse constatare la presenza di difficoltà/squilibri e quindi di un cattivo stato di salute, attraverso tali misurazioni e valutazioni può cercare di prevenire e/o organizzarsi per gestire il deterioramento aziendale, mettendo in atto le soluzioni più opportune, come cambiamenti organizzativi, ridefinire i valori, la cultura aziendale, attivare corsi di formazione, aggiornamenti, migliorare la comunicazione interne e così via. Inoltre, dai risultati riscontrati nel piano della

BSC, è possibile individuare le aree, i settori, le attività più deboli, carenti che rappresentano le principali cause del fallimento dell'azienda. E' da quest'ultime che l'azienda dovrà e potrà ripartire per ridefinire un efficiente ed efficace piano di azione, che potrà portare l'azienda verso il suo successo.

Nuti (2010) sostiene che la misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle diverse unità organizzative in un quadro dove è presente la trasparenza sia dei risultati che delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

Un efficace ed efficiente sistema di misurazione e valutazione delle prestazioni, pone le basi per favorire (Baraldi, 2000):

1. La *responsabilizzazione e valorizzazione* di tutto il personale per il perseguimento degli obiettivi;
2. Il "*miglioramento continuo*" di tutta l'organizzazione per aumentare l'efficacia, efficienza ed economicità dei risultati e conseguentemente il grado di soddisfazione dell'utenza;
3. *L'incentivazione alla cooperazione* fra i dipendenti, di qualifica dirigenziale e non, finalizzandola al raggiungimento degli obiettivi aziendali;
4. *L'integrazione fra gli strumenti di programmazione e di valutazione* sia dell'organizzazione che del personale;
5. Il "*benessere organizzativo*" di tutta l'organizzazione aziendale.

Per tali ragioni, appare evidente che il sistema di misurazione e di valutazione della performance è chiamato a seguire i seguenti principi¹³:

-*trasparenza*: aspetto assai importante in quanto i soggetti valutati sono preventivamente informati sui criteri adottati per la valutazione di risultato;

-*concretezza*: il sistema deve esprimere giudizi elaborati sulla base di elementi concreti (anche se espressi in forma qualitativa), tesi alla verifica dell'effettività di

¹³ Informazioni tratte dalla provincia di Firenze: "Il sistema di misurazione e valutazione della performance", 2012.

quanto realizzato e ottenuto dai Dirigenti, dai Responsabili, dal personale del comparto;

-confronto e orientamento alla condivisione: pur nel rispetto dei rispettivi ruoli, gli obiettivi assegnati sono discussi sul piano della concretezza e della fattibilità.

Vedi esempio successivo.

La formazione in Unieuro.

Una volta attivato il processo di turnaround, Unieuro sentì l'esigenza di rifocalizzare tutte le persone nell'ottica della nuova strategia aziendale per dare un seguito alla fase di rilancio prevista dal turnaround stesso.

Fu necessario "riportare a bordo" tutto il personale. Per far ciò Unieuro, grazie al suo nuovo progetto definito CommUNity, mise in atto azioni volte ad allineare i valori e i comportamenti delle persone per renderli coerenti al nuovo modello di business. In questo contesto, ebbe notevole importanza l'attività di formazione. I percorsi formativi tracciati da Unieuro, durante e successivamente al periodo di turnaround, furono caratterizzati dall'uso di differenti strumenti: web e newsletter sulla rete intranet e anche roadshow ed eventi.

- **Unipedia.** *La piattaforma Unipedia è stata concepita come un ambiente formativo in grado di affiancare e in alcuni casi sostituire i tradizionali corsi di formazione ed aggiornamento. Tale piattaforma e-learning, diversamente dai tradizionali piani formativi, dà la possibilità di raggiungere ogni possibile punto vendita, dislocato su tutto il territorio italiano, e favorire l'allineamento delle politiche aziendali prese nel cuore dell'azienda. A ciò si aggiungeva il vantaggio dell'immediatezza della formazione, con il successivo risparmio sia in termini di tempo che in termini di costi. In particolare l'utilizzo della piattaforma di e-learning, ha fornito una valida alternativa alla formazione tradizionale, in quanto si è proposta come uno strumento in grado di formare direttamente ogni dipendente in tempi molto brevi e*

costi relativamente inferiori. Infatti la tradizionale formazione prevedeva costi e tempi maggiori in quanto si puntava a coinvolgere e formare solo gli Store Manager i quali, a loro volta, organizzavano sessioni di formazione e aggiornamenti nei differenti store d'Italia. Appare evidente dunque lo spreco di tempo e denaro.

Nel termine Unipedia emerge il legame con Wikipedia, nota enciclopedia libera in cui ogni iscritto può apportare il proprio contributo. Infatti sin dalla sua origine, la piattaforma è stata creata con l'idea di mettere in comune le esperienze delle singole risorse e il loro coinvolgimento nella costruzione di conoscenze. E' stata pensata un'area dedicata interamente all'interazione tra i partecipanti, i quali potevano inserire documenti, immagini, dare e chiedere consigli, scambiare conoscenze e cooperare sia per la risoluzione di problemi che per migliorare il contesto lavorativo. Con questa si ha un vero e proprio coinvolgimento dei dipendenti, che rende possibile la diffusione della cultura aziendale e il coinvolgimento di ogni dipendente nell'apportare la propria esperienza, pratiche e saperi, mettendoli a disposizione di tutta l'azienda, con l'intento di farla crescere.

Dopo svariate ricerche, circa le piattaforme da utilizzare, l'azienda decise di adottare la piattaforma Moodle. Questa rappresenta una web open source, progettata per aiutare insegnanti ed educatori a creare e gestire corsi on-line, con possibilità di interazione tra docenti e studenti. Qui sono presenti svariate attività come quiz, forum, chat, sondaggi e l'interfaccia di Unipedia appare semplice e facile da usare in quanto l'accesso dalla rete intranet è immediato, così come è immediata la personalizzazione del proprio profilo, l'accesso all'iscrizione ai corsi, la verifica della preparazione e dei risultati ottenuti.

- **Store Manager Week.** *Unieuro organizzò la Store manager week, ovvero una settimana di formazione alla quale partecipano i capi negozi di ciascuna area. L'obiettivo primario è quello di investire sulle persone,*

in particolar modo sulle loro conoscenze e competenze in modo da favorire il loro sviluppo e la loro crescita, colmando le lacune definite durante la progettazione del processo di Turnaround. Durante tutto l'arco della settimana gli Store manager acquisiscono conoscenze e competenze in materia di leadership, andamento del mercato, relazioni con i colleghi e trend delle diverse categorie. Durante la settimana vengono affrontate tematiche differenti quali ruoli, clienti, colleghi, azionisti e competitor e vengono ripercorsi i valori dell'azienda. Tale esperienza, recepita positivamente, è stata sfruttata come occasione di miglioramento, di crescita professionale, di sviluppo delle conoscenze e approfondimento delle diverse strategie aziendali con l'obiettivo di conoscere personalmente le persone con cui i capi negozio si rapportano quotidianamente.

- ***Master Unieuro.** I master proposti da Unieuro sono rivolti principalmente al middle management dell'azienda. Il master di Unieuro sulla Gestione del Management è stato ideato dall'esigenza di fornire competenze strategico-gestionali e multidisciplinari quali organizzazione, comportamenti di acquisto e di consumo, monitoraggio e controllo. Grazie alla prestigiosa partnership con l'università di Parma, Unieuro ha dato vita ad un corso di formazione professionale di altissimo livello, che ha l'obiettivo di rafforzare le competenze del management per offrire ai clienti un servizio d'eccellenza.*

- *Il master ha l'obiettivo di conferire ai partecipanti strumenti per completare ed aggiornare competenze accumulate durante la propria attività lavorativa svolta in sede o all'interno della rete di vendita. Il master tenuto sia da manager d'impresa indicati da UniEuro e sia da docenti universitari, consulenti ed esperti; ha una durata di 18 mesi, intervallati da attività di tipo manageriale all'interno dei punti vendita, e prevede lo sviluppo di quattro moduli: il cliente e i suoi comportamenti, le Risorse Umane come fattore chiave del brand delivery e servizio nel*

retail multi-specializzato, i fornitori e infine il modulo che riguarda l'azionista. I partecipanti al master lavorano a progetti in team, analizzando casi concreti dei punti vendita in difficoltà e sviluppando campagne promozionali innovative. L'obiettivo del master è ambizioso in quanto intende creare in azienda persone capaci di assumere posizioni di crescente responsabilità, leader, e di sviluppare un migliore servizio per i clienti. Formare dunque manager in modo da affrontare le diverse sfide. Al termine del processo formativo, i partecipanti presentano e discutono un project work basato sul miglioramento dell'offerta commerciale.

Fonte: Belsito e Manzotti (2013, pag.66-71).

Vedi seguente tabella riepilogativa

<i>Fattori della GRU rilevanti ai fini del Turnaround</i>	<i>Indicatori utilizzabili per la valutazione delle performance</i>
<i>1) Leadership</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Soddisfazione del leader - Fedeltà del leader - Produttività del leader - Formazione- - Motivazione ed empowerment - Valutare le azioni di successo messe da lui in atto - Valutare la sua capacità di guida, ascolto e di comunicazione - -Durata dell'incarico ricoperto dal leader - Questionari e sondaggi di opinione tra i dipendenti

<p>2) <i>Cultura aziendale</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Soddisfazione del personale - Motivazione dei soggetti - Livello di Turnover presente in azienda - Livello di assenteismo - Percentuale di conflitti presenti in azienda - Grado di allineamento dei valori alla Vision aziendale - Livello di apertura e trasparenza della comunicazione aziendale
<p>3) <i>Competenze aziendali</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Feedback derivanti dalla formazione e dall'apprendimento - Svolgimento di prove pratiche - Grado di risoluzione dei problemi - Grado di allineamento tra le competenze e la strategia - Raggiungimento degli obiettivi - Confronti tra le competenze possedute prima della formazione e dopo - Presenza di spostamenti verticali e orizzontali - Livello di anzianità - Grado di esperienze

Fonte: Elaborato dall'autrice

Conclusioni

In questo lavoro si è cercato di inquadrare e definire, da un punto di vista teorico, il ruolo rivestito dal *Capitale Umano* nel determinare la crisi aziendale e influenzare il processo di ristrutturazione dell'impresa stessa. In particolar modo si è rivolta l'attenzione sui concetti di crisi, di turnaround come strategia di rimedio alla crisi, di risorse umane e su come queste operano all'interno del processo di cambiamento radicale e apportano valore e vantaggi competitivi all'azienda.

L'elemento di successo di un'impresa è rappresentato dalle persone.

L'idea sposata, coerentemente con i più recenti filoni della letteratura organizzativo-manageriale, è che non solo gli indici economici e finanziari, come ad esempio la *Leva finanziaria*, il *Roi (Return on investment)*, il *Roa (Return on asset)*, il *Roe (Return on equity)* sono importanti e necessari per capire lo stato di salute dell'azienda. Infatti, in tal senso, detengono una posizione rilevante anche le risorse umane, che sempre di più rappresentano una alternativa valida per studiare, analizzare, valutare e prevenire lo stato di salute dell'azienda e anticipare in questo modo le crisi aziendali.

Spesso nelle aziende è presente una notevole incapacità manageriale di riconoscere i segnali allarmanti che il mercato o le condizioni interne aziendali, trasmettono all'impresa. Clima organizzativo negativo e conflittuale, mancanza di competenze e conoscenze chiave, assenza di una leadership positiva e carismatica, mancanza di comunicazione e di trasparenza tra i dipendenti aziendali e cultura aziendale possono essere considerati tutti sintomi di partenza fondamentali per definire un'azienda "malata", e come tale necessita di essere curata. In qualche modo dunque, attraverso le diverse valutazioni di performance, una tra queste è il modello della *Balanced Scorecard*, da me analizzato, l'azienda può prevenire le difficoltà, gli squilibri fino ad "anticipare" le crisi aziendali vere e proprie, andando ad attuare azioni che vadano a colmare le carenze aziendali.

Seppure i cambiamenti richiedono la partecipazione e la collaborazione di tutti i soggetti presenti in azienda è di fondamentale importanza la posizione ricoperta dalla leadership.

Un turnaround di successo dipende dal cambiamento della leadership e dalla realizzazione di un complesso sinergico di azioni di natura strategica, finanziaria e organizzativa. Se nell'impresa non si procede all'istituzione di una nuova leadership, probabilmente ciò avrà ripercussioni significative sull'esito del processo di turnaround. Questo perché molto spesso le persone, in quanto umane e razionali, rappresentano una delle cause della crisi aziendale. Decisioni sbagliate, ancoramento allo *status quo* (soprattutto nei casi in cui il management è presente da tempo in azienda), mancanza di razionalità o oggettività nelle scelte, mancanza di competenze specifiche (spesso dovute alla mancanza di un corretto processo formativo), sentimenti e coinvolgimenti emotivi possono dar frutto a primi cedimenti. Una persona estremamente coinvolta emotivamente nelle vicende aziendali, potrebbe prendere decisioni "sbagliate" e non razionali, non pensando al reale ed effettivo bisogno dell'azienda.

La scelta del leader giusto rappresenta una questione tutt'altro che semplice. L'insediamento del nuovo top management è spesso seguito dalla sostituzione di una pluralità di risorse umane a livello di middle management. I nuovi attori che subentrano dovrebbero integrarsi efficacemente con la struttura esistente, di modo che l'intera impresa, intesa nel suo totale, supporti con entusiasmo il processo di cambiamento. Per tale motivo sono fondamentale la personalità e il bagaglio di conoscenze, competenze ed esperienze del leader. Il leader è colui che è in grado di guidare l'intera azienda verso obiettivi comuni e di trasmettere quello che è il DNA dell'azienda: la cultura aziendale. È attraverso tale figura che il cambiamento, nel nostro caso il turnaround, può essere reso possibile.

In azienda la presenza di un leader "negativo", il quale non è in grado di guidare e motivare i soggetti aziendali verso un unico obiettivo, potrebbe rappresentare uno dei tanti campanelli d'allarme per far alludere alla presenza in azienda di carenze che, se non gestite adeguatamente, possono determinare un imminente stato di crisi. Una leadership valida può contribuire ad affermare una cultura aziendale forte, uniforme ed efficace, essenziale per implementare la strategia aziendale e mettere in atto con successo, un processo di ristrutturazione. Il ruolo della leadership infatti ha il compito di guidare, comunicare e sostenere il cambiamento.

È importante dire che uno dei compiti più difficili del leader ma nello stesso tempo più importanti, alla base del cambiamento, è quello di riuscire a guidare un processo di rinnovamento culturale, in quanto incerto e richiede tempi molti lunghi.

Un cambiamento radicale come il turnaround, richiede poi, che l'impresa muti nel suo complesso. Per tale motivo devono essere pianificate ed efficacemente attuate le azioni concernenti gli aspetti strategici, finanziari e organizzativi.

Inoltre analizzando il turnaround di Unieuro si è cercato di mettere in evidenza l'importante ruolo della comunicazione. Attraverso la comunicazione aziendale i dipendenti vengono a conoscenza della vision, mission e degli obiettivi dell'azienda. Definito in altri termini, quest'ultima permette ai soggetti aziendali di conoscere dove l'impresa si sta orientamento. L'impresa di successo è come un grande macchinario, composta da numerose parti le quali hanno compiti ben precisi. Affinché il macchinario funzioni è necessario che le componenti lavorino insieme. In tale contesto appaiono quindi fondamentali non solo gli strumenti di coordinamento, e gestione personale ma anche il ruolo rivestito dalla comunicazione, in quanto conferisce fiducia al personale e lo motiva affinché questo possa lavorare al meglio.

Gli obiettivi dell'imprenditore devono convergere con gli obiettivi dei manager, i quali a loro volta devono convergere con quelli dei dipendenti.

A conclusione di questo lavoro si può richiamare una citazione di Belsito (2013), che si trova alla base del processo di *turnaround* e racchiude il nocciolo del mia tesi:

“Salvare l'impresa è il mestiere di tutti e la priorità di ognuno”.

Bibliografia

BARALDI S.: *“Le performance manageriali: sistemi di misurazione e valutazione”*, McGraw-Hill, 2000.

BARKER V.L.III, DUHAIME I.M.: *“Strategic change in the Turnaround process: theory and empirical evidence”*, in *Strategic management journal*, Vol.18, 1997.

BELSITO G., MANZOTTI C.: *“Uscire dalla crisi ripartendo dalle persone: il Turnaround di Unieuro”*, Franco Angeli, Milano, 2013.

BERNARDO B, GANDOLFI V., TUNISINI A.: *“Economia e Management delle Imprese. Capire e decidere nella crescente complessità.”*, HOEPLI, 2009.

BOCCIA A.: *“L’analisi della crisi d’impresa”*, in *Rivista della scuola superiore dell’economia e della finanza*, Anno III, No.5, maggio 2006.

BOLDIZZONI D., QUARANTINO L.: *“The role of Human Resource Manager: Change Agent vs. Business Partner? Research into HRM in Italy.”*, in *EBS Review*, Issue 28, 2011.

BOYNE G.A., MEIER K.J.: *“Environmental change, human resources and organizational Turnaround”*, in *Journal of management studies*, Vol.46, No.5, July 2009.

CARR D.F.: *“The Aetna Cure”*, in *Baseline*, Issue 40, February 2005.

CARTER J., SCHWAB A.: *“Turnaround Strategies in Established Small Family Firms”*, in *Family Business Review*, Vol.21, Issue 1 D23, March 2008.

CODA V.: *“L’analisi economico-finanziaria di un dissesto”*, in *Rivista dei dottori commercialisti*, Fascicolo 5, 1975.

COLLARD J.M.: *“Managing Turnarounds: Phases and Actions in the Turnaround process”*, in *Strategic Management Partners, White Paper of Interest*, 2012.

COSTA G., GIANECCHINI M.: *“Risorse umane. Persone, relazioni e valore”*, McGraw-Hill Education, Milano, 2009.

DAFT R.: *“Organizzazione Aziendale”*, Apogeo Editore, Milano, 2013, quinta edizione.

ERWIN D.: *“Changing organizational performance: examining the change process”*, in *Hospital Topics*, Vol.87, No.3, Summer 2009.

ESPOSITO F.: “Turnaround CEO”, in *Plastic news*, Vol.26, Issue 12, 2014.

FALINI A.: “La crisi d’impresa e le sue cause: un modello interpretativo”, in *Paper 125*, Dipartimento di economia aziendale, Università degli Studi di Brescia, 2011.

FILATOTCHEV I., TOMS S.: “Corporate governance and financial constraints on strategic Turnaround”, in *Journal of management studies*, Vol.43, No.3, May 2006.

FRAGOULI E.: “The new financial crises affect human resources management policies in organizational functions.” in *International Journal of Information, Business & Management*, Vol. 6, Issue 3, Aug2014.

FRASER J.: “Anatomy of a Turnaround: Positioning a Company for a Bright Future”, in *Turnaround Management*, No.1, Spring 2003.

GATTI C.: “Leadership e rinnovamento culturale nei processi di Turnaround”, in *Emerging Issues In Management*, No.2, 2002.

GREER C.R., JACKSON D.L., FIORITO J.: “Adapting Human Resource Planning in a changing business environment”, in *Human Resource Management*, Vol.28, No.1, 1989.

GROSSMAN R.J.: “Steering a Business Turnaround”, in *HR Magazine*, Vol.53, No.4, April 2008.

GUATRI L.: “Turnaround: declino, crisi e ritorno al valore”, Egea, Milano, 1995.

HARVARD BUSINESS ESSENTIALS: “Il management della crisi. Padroneggiare le competenze per prevenire il fallimento”, Etas, Aprile 2005.

HOPFMUELLER L.K.R.: “The Role of the Board of Directors in Turnaround Situations: Empirical Studies of Swiss Listed Companies.”, in *University of St. Gallen - Business Dissertations*. 2010.

JESTAZ D., LEAUTIER T.O.: “Turning contract crises into challenges”, in *Strategic Direction*, Vol.29, Issue 11, 2013.

JEYAVELU S.: “Organizational identity dissonance in organizational decline and Turnaround”, in *The Journal of Business Perspective*, Vol.13, No.2, April-June 2009.

- KAPLAN R., NORTON D.: *“Balanced Scorecard. Tradurre la strategia in azione”*, ISEDI, 1996.
- KOKSALA., ARDITI D.: *“Predicting Construction Company Decline”*, in *Journal of Construction Engineering and Management*, Nov/Dec 2004.
- LENAHAN T.: *“Turnaround shutdown and outage management. Effective Planning and Step by Step Execution of Planned Maintenance Operations”*, Butterworth Heinemann, 2011.
- LOHRKE F.T., BEDEIAN A.G., PALMER T.B.: *“The role of Top Management Teams in formulating Turnaround strategies: a review and research agenda”*, in *International Journal of Management Review*, Vol.5-6, Issue 2, 2004.
- LUI K.: *“Leadership and change management: a narrative of an organizational Turnaround”*, in *Annual Advances in Business Cases*, Vol.30, January 2010.
- MARASCA S., MARCHI L., RICCABONI A.: *“Controllo di gestione. Metodologie e strumenti. Amministrazione, finanza e controllo”*, seconda edizione, KNOWITA', 2013.
- MARIANI G.: *“Dalla crisi alla creazione di valore. Il processo di Turnaround”*, Pisa University Press, Pisa, 2012.
- MARKS E.: *“The Roles of Directors in Troubled Companies”*, in *Turnaround Management*, No.1, Spring 2002.
- MERCURIO R., TESTA F., *“Organizzazione: assetto e relazioni nel sistema di Business”*, Giappichelli Torino, 2000.
- NOE R., HOLLENBECK J., GERHART B., WRIGHT P., *“Gestione delle risorse umane”*, seconda edizione, APOGEO, settembre 2012.
- O’KANE C.: *“Management styles of a newly appointed leader in a Turnaround context”*, in *Irish Journal of Management*, Vol.27, Issue 1, June 2006.
- O’KANE C., CUNNINGHAM J.: *“Leadership changes and approaches during company Turnaround”*, in *Studies of Management & Org.*, Vol.42, No. 4, Winter 2012-2013.
- PAJUNEN K.: *“The stakeholders influences in organizational survival”*, in *Journal of Management Studies*, Vol.43, No.3, September 2006.

ROZENS A.: *“The Street’s downsizing”*, in *Investment dealers’ digest*, Vol.75, Issue 10, March 2009.

SALTAJI, ISSAM MF: *“Corporate Governance And Agency Theory How To Control Agency Costs”*, in *Internal Auditing & Risk Management*, Vol. 8, Issue 4, December 2013.

SANNINO G.: *“Tendenze evolutive nei principi e negli strumenti del controllo di gestione. Tableau de bord e balanced scorecard.”*, CEDAM, 2002.

SANSAVINI C.: *“Leadership e gestione del cambiamento”*, Alpha Test, seconda edizione, 2014.

SHARKEY L.D.: *“Organizational integration case study: a practical approach to drive faster results”*, in *Organization development journal*, Vol.24, no.4, Winter 2006.

SCIARELLI S., *“La crisi d’impresa: il percorso gestionale di risanamento nelle piccole e medie imprese”*, Cedam, Padova, 1995.

SCHEIN E.: *“Organization Culture and Leadership”*, terza edizione, San Francisco, 2004.

SHMITT A., RAISCH S.: *“Corporate Turnarounds: The Duality of Retrenchment and Recovery”*, in *Journal of Management Studies*, Vol.50, Issue 7, November 2013.

SOTTORIVA C., *“Crisi e declino dell’impresa. Interventi di Turnaround e modelli previsionali”*, GIUFFRÈ EDITORE, 2012.

SPREMO T., PRODANOVIC S.: *“The Turnaround Strategy and courses of action of companies in the crisis”*, in *Zbornik Radova Ekonomskog Fakulteta u Istocnom Sarajevu*, Issue 7, June 2013.

PENCARELLI T., *“Le crisi d’impresa. Diagnosi, previsione e procedure di risanamento”*, Franco Angeli, 2013.

TOURTELLOT P.L. *“Selecting the Right Turnaround Specialist”*, in *Turnaround Management*, Spring 2002, prima edizione.

WERNERFELT B.: *“A Resource-based View of the Firm”*, Graduate School of Business Administration, The University of Michigan, Ann Arbor, Michigan, U.S.A, 1984.

WHITMAN M.: "Turnaround", in Leadership Excellence, Vol.30, Issue 4, April 2013.

WYK E.V.:" The Manifestation Of Familiness Resources And Psychological Capital As Familiness Capital: A Conceptual Analysis", in International Business & Economics Research Journal, Vol.12, No.9, September 2013.

YANDAVA B.: "A capability driven Turnaround strategy for the current economic environment", in Journal of business strategies, Vol.29, No.2, September 2012.

Sitografia

- AIDAF: “Le aziende familiari in Italia”, febbraio 2014, www.aidaf.it
- BOLOGNINI F.: “La crisi delle piccole e medie imprese. Cause e concause”, luglio 2011, www.setupimpresa.it
- BORSA ITALIANA SPA “Turnaround: il piano di risanamento di un’azienda in difficoltà”, www.borsaitaliana.it
- CAPOFERRO P.: “HR oltre la crisi, le mosse dei direttori delle risorse umane”, 19 febbraio 2014, www.ict4executive.it
- DUBOIS S.: “Why Turnaround CEOs must race the clock”, September 11, www.fortune.com
- EPSTEIN M.J.: “Communicating with stakeholders in a crisis”, October 2003, www.fei.org
- GRIESERT C., BERTONCINI G., MAGETTE R.: “Stewardship Theory”, 2012, www.academia.edu
- HALL J., JOHNSON S., WYSOCKI A., KEPNER K., “*Transformational Leadership. The transformation of managers and Associates*”, edis.ifas.ufl.edu/hr020
- KRAMER M.: “Key Elements Of Any Turnaround Business Plan”, 2010, www.forbes.com
- LAFFRANCHINI G., HOY F., RAMOS M.A.: “Turnaround the Family Owned Business through the recession: restructuring strategies of family firms”, 2013, www.sbaer.uca.edu
- MARIOLA E., FRANCIS J.D.: “Decline, Turnaround and Managerial Ownership”, 2012, www.learningace.com
- MASTERJOURNAL: “La funzione risorse umane in azienda: cos’è realmente?”, 28 febbraio 2013, www.masterjournal.it
- NEGLEWSKI K.: “The CFO in a Turnaround: Strategy for Trouble on the Horizon”, September 2014, www.abfjournal.com
- ODCEC Torino: “La crisi d’impresa”, www.odcec.torino.it

PENCO L., “Le Strategie per il risanamento della crisi”, Dipartimento di Economia, Università degli studi di Genova, 2012, www.confindustria.ge.it

PIGNATTO A., REGAZZO C., TIBERI P.: “La gestione delle risorse umane in tempo di crisi”, 2013, www.antiforma.it

PROVENZIANI D.: “I processi di turnaround nei gruppi di imprese: due diligence, ristrutturazione finanziaria e rilancio”, 2010, www.luiss.it

RUSHIN G.:”8 Challenges of Small Family Owned Business Turnaround”, 2013, www.businessthinking.com

SIMONE C.:”Crisi FIAT Auto: la nature, le cause, gli effetti”, 2011, www.eng.sinergiejournal.it

TEMPOGEST:”Turnaround di successo: il valore di fare squadra”, 14 ottobre 2013, www.tempogest.it

TURNAROUND MANAGEMENT SOCIETY, LYMBERSKY C.: “Why do Companies Fail? 2014 Survey Results”, 2014, www.turnaround-society.com

WHITEHEAD J.: “Putting Human Resource at the centre of Turnaround strategy”, 2009, www.pageexecutive.com

Ringraziamenti