

2

Il caso

Il ruolo del Responsabile delle Risorse Umane nei processi di turnaround accelerato

3

Il caso

Il ruolo del Responsabile Risorse Umane nei processi di sviluppo dell'impresa

4

La testimonianza

Dottor Massimo Pietracaprina
Il ruolo delle Risorse Umane nei processi di cambiamento

Il ruolo della Direzione Risorse Umane nel cambiamento

Nel nostro paese sembra prevalere l'idea che la Direzione Risorse Umane nei processi di cambiamento debba svolgere un ruolo di tipo "materno". Si ritiene infatti che il cambiamento sia assimilabile ad un grande trauma, e che sia quindi giusto e normale per la Direzione Risorse Umane assumere il ruolo di "grande mamma" dell'Azienda.

Una mamma capace di consolare, spalleggiare, stemperare, mediare, unire, condividere, plaudire, e via di seguito. Seguendo questa linea di pensiero si spende molto e volentieri in attività di supporto psicologico, di counselling, in strumenti di misurazione del clima per poi intervenire con altri provvedimenti "mammeschi". Una visione che vede il cambiamento come una patologia e le persone come dei bambini da proteggere, accudire e consolare. Una visione forse coerente con un paese - che ci piaccia o no - ad alto tasso di "bamboccioni". Senza negare che in alcuni processi di cambiamento, in modo particolare quelli gestiti male, sia necessario riparare ai danni fatti al morale ed alla dignità delle persone con interventi lenitivi. Il nostro punto di vista è invece che la Direzione Risorse Umane debba avere in questo ambito un ruolo operativo centrale. Un ruolo spesso mal compreso, e purtroppo quasi mai realizzato, che fa riferimento a quella che, a nostro avviso, dovrebbe essere la missione stessa della funzione: allineare l'organizzazione alla strategia dell'Azienda.

La strategia evolve più o meno rapidamente in funzione dei bisogni dei clienti e dello scenario competitivo, e di conseguenza l'organizzazione deve adattarsi. Se la strategia cambia rapidamente o se il cambiamento organizzativo ha accumulato del ritardo è necessario avviare un vero e proprio processo di cambiamento accelerato. Il problema sta proprio qui: quante aziende in Italia hanno una visione di come saranno nel medio e lungo termine ed hanno definito nel dettaglio il percorso per arrivarci? Quante aziende in questo paese si limitano a pensare che "organizzazione aziendale" sia fondamentalmente sinonimo di "organigramma" o al massimo di "coerenza tra responsabilità e livelli retributivi"?

Per essere efficace ed avere la benché minima speranza di poter svolgere il proprio ruolo in questi contesti, il responsabile delle risorse umane deve conoscere la strategia attuale e quella futura, deve comprenderne le logiche e le differenze per poterla esplicitare, comunicare e farla diventare un momento di condivisione, coesione e motivazione. Deve poi avere un'approfondita conoscenza dell'organizzazione dell'Azienda, nella sua realtà attuale. Questo vuol dire conoscere le persone che popolano gli snodi chiave dell'Azienda, il loro potenziale, le loro aspettative, i loro limiti, le loro debolezze. Per dare un contributo di valore in questo ambito è necessario aver maturato una visione di insieme delle interazioni verticali (gerarchiche) e trasversali (processi) dell'Azienda. Perché solo con questo bagaglio di conoscenze sarà in grado di identificare rapidamente le incoerenze tra gli obiettivi di lungo termine dell'Azienda e l'insieme di competenze, comportamenti e strumenti che definiscono l'Azienda oggi e quindi come questi debbano cambiare. Come cioè i singoli debbano modificare le proprie interazioni per favorire il disegno collettivo. Non si tratta di sforzi, di buone intenzioni, o di competenze cosiddette soft. Si tratta come illustrato ad esempio nella testimonianza che presentiamo in questa newsletter, di progettare ed esplicitare il cambiamento, di comunicarlo in maniera semplice e chiara, di evitare incertezze e ambiguità, di avere il coraggio di decidere. Di capire dove si sbaglia, di segnalare le incoerenze. Qui la strada da fare è molto lunga. Purtroppo.

Si scherza spesso sulle cosiddette fasi standard dei progetti: entusiasmo, confusione, panico, ricerca dei colpevoli, punizione degli innocenti, plauso dei non partecipanti. Un evidente luogo comune, si dirà; può essere, ma i luoghi comuni nascono pure da qualche parte! Ci piacerebbe concludere con una nota positiva sul nuovo che avanza e invece, pur tra poche significative eccezioni, vediamo ancora il vecchio che tiene. Vediamo giovani manager che immediatamente dopo essere chiamati a prendere l'iniziativa ed avere coraggio, vengono impallinati e umiliati sulla pubblica piazza. Vediamo ancora vecchi comportamenti e vecchie mentalità saldamente difendere le proprie posizioni dalla trincea, ed il nuovo soccombere. Che ci piaccia o no vediamo le risorse umane sempre più focalizzate sul ruolo di "grande mamma" consolatrice, e quasi mai su quello di architetto di squadre vincenti a supporto dei processi di cambiamento strategici. Eppure gli esempi, come illustriamo con questo periodico contributo, non mancano. Così come non mancherebbe la passione e la competenza per eccellere.

Per gestire il cambiamento in modo accelerato riducendone i rischi serve un Manager non solo esperto ma "sovradimensionato", che sia produttivo sin dal primo giorno.

Molte idee sono già presenti nella testa di alcuni responsabili di funzione: serve solo qualcuno che le faccia venire fuori e che le sistemizzi in modo coerente.

L'Interim Manager si trova a svolgere un ruolo di catalizzatore della progettazione del cambiamento e acquisisce un patrimonio di conoscenze e credibilità che si rivelerà essenziale nell'implementazione del piano.

L'Azienda e il contesto

"Dei tre stabilimenti che abbiamo in Italia, ne dobbiamo chiudere uno e avviare una riduzione del personale negli altri due. Ci serve un Responsabile del Personale ad Interim esperto di ristrutturazioni che gestisca questo processo in modo efficace e rapido".

Questa la richiesta che ci proviene da un imprenditore a capo di un'Azienda di componentistica meccanica del nord est, 300 milioni di euro di fatturato, 2.500 dipendenti tra Italia, Romania, Cina, Stati Uniti e Sud America.

L'Azienda ha avviato da tempo un processo di delocalizzazione industriale ma la pressione sui prezzi in un mercato globale molto competitivo ed esposto a dinamiche inflattive sui costi delle materie prime, sommata a una certa ridondanza sia della struttura (headquarter, costi generali e indiretti) che dell'apparato industriale (12 stabilimenti in totale, troppi) hanno appiattito l'EBITDA a un livello insostenibile per gli azionisti.

Una delle regole del nostro mestiere, confermata ormai da vent'anni di esperienza, è che un Cliente esprime un bisogno che rappresenta quasi sempre non più di un terzo del problema reale. Fa parte del valore aggiunto di EIM saper guardare al di là di quello che ci viene detto e dare una prospettiva - sia all'Azienda per la quale lavoreremo che all'Interim Manager - di quali sono i problemi veri e di cosa bisogna fare per risolverli. Anche questo caso non fa eccezione.

La soluzione EIM

Per gestire il cambiamento in modo accelerato riducendone i rischi - soprattutto in un caso di cambiamento connotato da aspetti "negativi" come un turnaround - serve un Manager non solo esperto ma "sovradimensionato", che sia produttivo sin dal primo giorno e sappia gestire la complessità sia dimensionale che tematica.

L'Interim Manager che scegliamo dal nostro Team per questa missione non solo ha gestito importanti ristruttura-

zioni produttive con successo ma è stato anche protagonista di processi di crescita accelerata ed ha la sensibilità e l'esperienza umana e professionale per dare un senso strategico di medio-lungo termine a quello che può apparire a prima vista un puro e semplice taglio dei costi, ancorché drastico. Proprio ciò di cui hanno bisogno - tra l'altro - per credere nel Piano gli stakeholders dell'Azienda: sindacati, dipendenti, banche, azionisti ma anche clienti e fornitori.

La missione

Il nostro Interim Manager entra in Azienda con un obiettivo innanzitutto di brevissimo termine: formulare e presentare agli azionisti entro quattro settimane un Piano centrato sulla chiusura di uno degli stabilimenti italiani - situato in centro Italia - e sul downsizing degli altri due ma che comprenda anche le principali azioni di miglioramento - alcune già definite dai vari responsabili aziendali, altre da formulare ex novo - che in un quadro di coerenze forniscano una prospettiva solida e credibile di ritorno all'utile.

Per fare questo l'Interim Manager avvia una serie di workshop con ogni responsabile aziendale, visita tutti gli stabilimenti e le principali filiali, parla con le persone, cerca di capire i dubbi, le speranze, le perplessità, i desideri dei soggetti significativi dell'organizzazione, e facendo questo contemporaneamente crea un consenso su un linguaggio e delle metriche comuni per misurare sia lo status quo che gli obiettivi da perseguire e il loro raggiungimento.

Naturalmente, emerge un quadro di problemi e di cose da fare che va molto al di là del ridimensionamento delle strutture produttive italiane.

Molte idee sono già presenti nella testa di alcuni responsabili di funzione: serviva solo qualcuno che le facesse venire fuori e che le sistematizzasse in modo coerente. Risulta in modo chiaro che il downsizing e basta non è sufficiente a garantire un futuro stabile e di crescita all'Azienda (che ha invece un notevole capitale tecnologico e di credibilità presso i clienti).

Da questo processo emergono priorità di intervento sulla semplificazione della gamma di prodotti, sul miglioramento della supply chain, sulla riduzione dei costi non solo nell'area industriale ma in tutte le aree, sullo sviluppo di nuovi mercati. In questa fase l'Interim Manager si trova a svolgere un ruolo di catalizzatore della progettazione del cambiamento e acquisisce un patrimonio di conoscenze e credibilità che si rivelerà essenziale nell'implementazione del Piano.

Grazie a questa prima parte della missione i contenuti del cambiamento sono esplicitati e comunicati in maniera chiara, le persone si parlano condividendo una visione e un linguaggio comuni, la funzione Risorse Umane assume un ruolo centrale, attraverso i vari processi aziendali, crea consenso e motivazione, trasmette valori.

Il Piano viene presentato agli azionisti non solo dal nostro Interim Manager ma da tutto il Management Team perché nel frattempo (in sole quattro settimane) è diventata la piattaforma aziendale del cambiamento.

I risultati

Il progetto, a 18 mesi dal suo inizio, è oggi nella sua fase conclusiva. L'Azienda ha visto crescere il proprio EBITDA di 8 punti percentuali e la crescita prevista a regime è di 12 punti percentuali rispetto al dato di partenza. Il downsizing è stato quasi completato senza traumi ma soprattutto sono state avviate con successo le azioni di miglioramento previste nei vari fronti.

Nella fase di implementazione del Piano è stato affiancato al nostro Interim Manager un giovane dirigente che dovrà assumere la responsabilità della funzione Risorse Umane alla fine del progetto.

Guardando indietro l'Azienda è passata da un ruolo amministrativo e di supporto a un ruolo strategico - cioè di allineamento operativo tra decisioni strategiche e organizzazione e comportamenti - della Direzione Risorse Umane.

L'Azienda

Nata trent'anni fa da un laboratorio artigianale di falegnameria, l'Azienda è cresciuta con un proprio marchio che si è progressivamente affermato in Italia nel segmento medio dell'arredamento della casa.

Ha raggiunto nel 2005 un fatturato di poco inferiore ai 40 milioni di euro, con uno stabilimento di produzione dove impiega circa 200 dipendenti. Durante gli anni 90, la crescita della società è stata abbastanza lineare, senza salti eccessivi, con una redditività discreta e senza creare alcuna tensione finanziaria.

Ha poi risentito di un certo rallentamento all'inizio del nuovo secolo, mentre da un paio d'anni gli ordini sono tornati a crescere a ritmi molto sostenuti.

La conduzione è tuttora affidata al titolare, la cui competenza è prevalentemente nell'area produttiva, ed è ancora fortemente accentrata. Il nuovo slancio che sta prendendo la società è sicuramente da porre in relazione all'ingresso in Azienda da un paio d'anni del figlio trentenne del titolare, da poco laureato in ingegneria gestionale, che ha una spiccata propensione per l'attività commerciale e che ha dato un impulso notevole alle vendite anche in campo internazionale.

Tuttavia l'Azienda manifesta segnali che destano preoccupazione e non lasciano tranquillo il titolare: il time-to-market si è molto allungato, il servizio alla clientela è fortemente diminuito, i margini di redditività si sono contratti anziché espandersi, sono apparsi i primi sintomi di tensione finanziaria.

La soluzione EIM

Sollecitato ad entrare in contatto con EIM da un imprenditore amico, che si è avvalso in passato della collaborazione della nostra società, il figlio del titolare ci richiede di assistere la sua società in un momento in cui non ha ben chiaro quali siano gli interventi più urgenti da introdurre in Azienda per governare la fase di intensa crescita e per renderla sostenibile nel tem-

po; anche perché ha punti di vista spesso difforni da quelli del padre.

L'Azienda ha un posizionamento sul mercato abbastanza preciso e riconosciuto, ed ha sempre avuto tra i suoi vantaggi competitivi la qualità del prodotto e del servizio alla clientela.

Tutta l'organizzazione è invece ancora basata sui modelli introdotti parecchi anni prima dal padre, al quale rispondono praticamente tutte le funzioni principali (e di fatto, anche gran parte dei dipendenti). Non esistono vere deleghe di poteri, e in parallelo non esiste una vera responsabilizzazione né dei due dirigenti (a capo di produzione e finanza), né dei pochi quadri presenti in Azienda.

EIM convince l'imprenditore a sottoporre l'Azienda ad una revisione organizzativa, che viene affidata ad un Direttore Risorse Umane, che ha una lunga esperienza di organizzazione aziendale acquisita in oltre vent'anni, dapprima in aziende multinazionali, e successivamente lavorando presso medie aziende italiane, anche a conduzione familiare.

L'Interim Manager viene inserito in Azienda per un periodo iniziale di sei mesi, con la mission di ridisegnare l'organizzazione Aziendale in modo da renderla più efficiente ed adeguata ad affrontare le nuove sfide del mercato.

La missione

Dopo una analisi accurata, effettuata nelle prime tre settimane dell'incarico, l'Interim Manager identifica in tre aree i punti forza dell'Azienda: il prodotto e la capacità di innovazione, la grossa competenza dei reparti produttivi, il forte slancio commerciale portato dal figlio del titolare.

Tre sono invece le aree più deboli e meno presidiate, che richiedono gli interventi organizzativi più urgenti: la supply chain, il controllo di gestione e l'information technology. Tutta la supply chain viene posta sotto esame, dal ricevimento ordini, alla programmazione della produzione, agli acquisti, fino alla spedizione al cliente. Vengono decise e messe in atto numerose azioni correttive.

La responsabilità della funzione viene chiaramente definita e attribuita ad un giovane ingegnere prelevato dai reparti produttivi.

Il controllo di gestione si limita ad elaborare i costi standard dei prodotti, senza una verifica dei risultati consuntivi e senza una misurazione della redditività per linea di prodotto e per canale. Viene deciso di introdurre una vera funzione di controllo di gestione, assumendo un giovane laureato e facendolo assistere per qualche mese, per la fase di impianto, da un Interim Manager esperto.

Tutta l'Azienda ha poi l'esigenza di migliori sistemi informatici, sia per supportare l'area produttiva, sia per gestire meglio l'attività commerciale e tutta la supply chain, oltre al controllo di gestione e alla funzione amministrativa.

Anche per l'information technology si decide di ricorrere all'intervento di un Interim Manager esperto che porterà, nel corso di dodici mesi, ad introdurre una piattaforma ERP semplificata e ad esternalizzare la funzione presso una società di outsourcing. La responsabilità dell'information technology viene attribuita ad un giovane recuperato dal reparto programmazione della produzione.

Il Direttore Risorse Umane ridisegna o aggiorna tutte le job description e le deleghe delle diverse funzioni aziendali, introduce programmi di incentivazione legati ad obiettivi, che in precedenza erano lasciati alla completa discrezione del proprietario dell'Azienda e definisce le linee guida per la futura gestione del personale.

I risultati

L'incarico riorganizzativo affidato al Direttore Risorse Umane ad interim è stato prolungato di ulteriori sei mesi e si è così protratto per l'intero anno 2006. A metà 2006, il titolare dell'Azienda ha passato la leadership gestionale al figlio, che ha assunto la carica di Direttore Generale.

Nel 2007 l'Azienda ha conseguito un fatturato di 54 milioni di euro, sempre con circa 200 dipendenti, e con un EBITDA del 16%.

EIM convince l'imprenditore a sottoporre l'Azienda ad una revisione organizzativa, che viene affidata ad un Direttore Risorse Umane

L'Interim Manager ha la mission di ridisegnare l'organizzazione aziendale in modo da renderla più efficiente ed adeguata ad affrontare le nuove sfide del mercato

Il Direttore Risorse Umane ridisegna o aggiorna tutte le job description e le deleghe delle diverse funzioni aziendali, introduce programmi di incentivazione legati ad obiettivi, definisce le linee guida per la futura gestione del personale

Colloquio con

I **Dottor Massimo Pietracaprina**

D: Dottor Pietracaprina, durante la sua esperienza professionale passata e presente Lei si è spesso trovato a gestire processi di cambiamento significativi...

R: Sì, l'esperienza Auchan-Rinascente, poi la cessione di Galbani ad un fondo di Private Equity, la fusione di Schering e Bayer ed attualmente la trasformazione del ruolo Human Resources (HR) all'interno di Bayer, ci sarebbe molto da raccontare.

D: Forse i cambiamenti più radicali si hanno quando due grandi aziende si fondono, e come si sa, nella maggior parte dei casi i risultati sono deludenti se non disastrosi...

R: Verissimo, ho visto molta approssimazione nei processi di Merger & Acquisition, la vicenda Schering-Bayer è invece un esempio molto positivo. Ovviamente la Bayer aveva già l'esperienza dell'integrazione di Aventis e di Roche che ha trasferito in questo caso.

D: Cerchiamo di distillare la ricetta del successo, le cose da fare e quelle da evitare. Qual è il suo punto di vista a proposito?

R: L'aspetto in assoluto più importante è la velocità di realizzazione. In sei mesi al massimo il grosso del processo di fusione deve essere concluso, altrimenti il business e le persone di entrambe le parti ne soffrono. Per fare questo bisogna evitare che le persone abbiano il tempo di preoccuparsi troppo degli eventuali sviluppi futuri, devono focalizzarsi esclusivamente sul business e sulla realizzazione e sull'implementazione del progetto e questo presuppone ovviamente che a monte

siano stati sviluppati un'organizzazione e un piano di dettaglio su come tutta l'operazione si debba sviluppare.

La cosa più deleteria in questi contesti è l'incertezza. Le persone che non faranno parte della squadra futura devono saperlo subito, chi rimane deve essere conscio, a cascata, del proprio ruolo nel rassicurare le proprie persone. Un altro aspetto fondamentale è la formalizzazione e comunicazione di quali decisioni siano state prese.

D: Nel caso Bayer-Schering come veniva gestito questo aspetto? E secondo Lei come vanno gestite la parti sociali in questi contesti?

R: La fusione è stata gestita come un progetto con un team dedicato. Una pianificazione di dettaglio delle attività e delle relative responsabilità, le milestones, le riunioni di stato avanzamento lavoro. Per ogni ambito è stato esplicitato, fin dall'inizio, quale era l'organismo decisionale di riferimento. Ad ogni riunione di controllo avanzamento lavoro venivano affrontati i temi emersi e venivano formalizzate in maniera chiara ed esplicita quali decisioni venivano prese. A dirlo così sembra facile, ma non è così. Ci vuole una struttura dedicata al progetto, il cambiamento non può essere gestito solo dalla linea che deve focalizzarsi prima di tutto sul business, e come ho già detto, non deve perdere tempo a ipotizzare troppi scenari di cambiamento.

D: E le parti sociali che ruolo hanno in tutto questo?

R: So che alcuni miei colleghi non la pensano così, ma secondo me il ruolo dei sindacati in questi processi è fondamentale. Bisogna mantenere una relazione costante ed onesta, ovviamente nel rispetto dei ruoli, e questo inevitabilmente presuppone che l'Azienda

possa condividere alcune informazioni ed altre no. È però importante che il sindacato sia informato delle decisioni prima che le informazioni diventino pubbliche. Possono essere una sponda importante e bisogna metterli in condizione di svolgere il proprio ruolo. Delegittimarli, non dandogli le informazioni in tempo utile, genera solo antagonismo e questo può essere molto dannoso. Come ho detto all'inizio la variabile fondamentale è il tempo. Se si perde tempo il business ne soffre.

D: Abbiamo toccato solo di sfuggita il tema della comunicazione. Quanto è importante secondo Lei in questi processi?

R: È fondamentale sia prima che durante le fusioni o le acquisizioni. Come si sa i processi di questo tipo possono richiedere delle lunghe operazioni preliminari, tra due diligence, definizione dei contratti, ecc. Per esempio in Galbani, un'operazione che ha presupposto il passaggio da un gruppo molto solido come Danone ad un fondo, abbiamo incrementato la comunicazione esterna - anche a fini di rassicurazione interna - durante tutto il periodo fino al closing. Prima del closing abbiamo smentito qualunque notizia, mentre un minuto dopo tutta l'Azienda era informata. Anche in questo caso è una questione di disciplina, bisogna assolutamente evitare che ognuno dica la sua, che tutti parlino con tutti. Anche la comunicazione va pianificata in anticipo, come spesso succede solo quello che si riesce ad anticipare si può effettivamente governare. Ed i processi di cambiamento devono essere assolutamente governati.

17 Nel prossimo numero

Editoriale
**Management e
Private Equity**

**Due case histories
riguardanti il rapporto
sinergico tra EIM
e i fondi di Private Equity**

La testimonianza
**Testimonianza dell'AD
di un fondo di Private
Equity che opera in Italia**

Numero di registrazione
247

Data di registrazione
15/04/2003

Periodico
Quadrimestrale

Proprietario
EIM

Editore
EIM - Dott. Guido Tarizzo
Direttore responsabile

Stampa
M.I.G. Milano Grafica Sas
Via Don Minzoni, 1
20040 Velate Milanese (MI)

**EIM - Executive Interim
Management Italia srl**
Via Fatebenefratelli 10
20121 Milano Italy
Tel. +39 02 29006626
Fax +39 02 29004676
info.it@eim.com
www.italy.eim.com

Michele Bruno
Lorenzo Prampolini
Guido Tarizzo

EIM è presente in:

Australia	Italia
Belgio	Paesi Bassi
Cina	Spagna
Francia	Stati Uniti
Germania	Svezia
Gran Bretagna	Svizzera

Questa newsletter è
disponibile per il download
in formato pdf sul sito
www.italy.eim.com