

## CRISI, STRATEGIE D'IMPRESA: LA SOLUZIONE È NEL CAMBIAMENTO



### CHANGE&COACH®

In questi anni di presenza nel mondo del lavoro ci siamo trovati a gestire questi cambiamenti rapidi e imprevedibili sia da manager all'interno dell'organizzazione sia da consulenti di direzione a supporto delle strutture interne.

Nel tempo abbiamo cercato di razionalizzare il disagio che provavamo osservando l'azienda apprendere bene, a volte anche in modo eccellente, l'uso degli strumenti che di volta in volta venivano suggeriti dai modelli in essere: linee a flusso, organizzazioni a matrice, process owner, just in time, one piece flow, analisi del valore, e abbiamo cominciato a ragionare sul concetto di organizzazione eccellente, ossia di un'organizzazione che continuamente focalizza la propria attenzione nel perseguire quotidianamente il valore per il cliente.

Nel corso degli anni, lavorando su questo disagio ha preso forma e consistenza un modello organizzativo che nei fatti ha aiutato a ottimizzare gli aspetti sia di efficacia (focalizzazione) sia di efficienza (uso adeguato degli strumenti organizzativi).

Abbiamo quindi cominciato a suddividere l'organizzazione aziendale in processi che generano valore e processi che governano il miglioramento continuo, ossia la tendenza all'eccellenza. Mettere

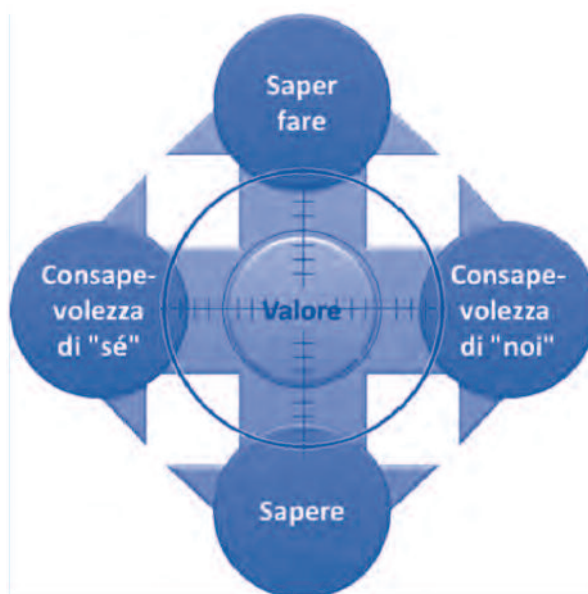
insieme questi concetti ci ha consentito di modellare la struttura dei processi per un'organizzazione che voglia realmente tendere al successo attraverso la continua ricerca dell'eccellenza. È un approccio che ci ha avvicinato molto al management by means di Toyota e ci ha portato a consolidare una visione dinamica dell'organizzazione industriale fortemente concentrata sul valore del cliente attraverso una continua crescita, combinando l'attenzione alle competenze reali, sapere (approcci e metodi) e saper fare (organizzazione e flussi), e la consapevolezza di coloro che operano all'interno dell'organizzazione, a livello individuale (sé) e di gruppo (noi). Nelle organizzazioni aziendali non basta avere strumenti organizzativi efficienti e all'avanguardia, servono persone capaci e soprattutto che abbiano la voglia di usarli! In questo senso abbiamo sviluppato l'approccio change&coach®, che coniuga sotto un'unica logica lo sviluppo delle competenze metodologiche necessarie per saper gestire gli



**Rinnovare l'organizzazione aziendale per adeguarsi ai cambiamenti in atto e anticipare i trend del mercato.**

**Tratto da "change&coach®. Un approccio integrato all'eccellenza organizzativa" di Q&Oconsulting (FrancoAngeli Editore 2012) Gli autori Andrea Righetti, Claudio Curcio, Francesco Curcio e Mirko Venturini, sono un gruppo di quotati esperti, fondatori della Q&Oconsulting**

Figura 5 –  
L'approccio  
change&coach®



strumenti e le competenze relazionali per favorire lo sviluppo della consapevolezza delle persone. Normalmente riscontriamo questo comportamento in due figure aziendali: l'uomo del cambiamento, ossia il consulente (interno e/o esterno) esperto di metodologie, che dirige e coordina le attività operative e trasferisce competenze tecniche, e l'uomo delle risorse umane, ossia il consulente (interno e/o esterno), che supporta le persone nel delicato processo di empowerment gestendo e coordinando lo sviluppo individuale. La conseguenza è un raddoppio dei costi di sostegno al cambiamento. Dobbiamo avere due risorse sempre presenti (il change agent e il coach) e dobbiamo armonizzare il loro lavoro per sostenere il raggiungimento degli obiettivi. Infatti, se non coincidono perfettamente durante il processo di cambiamento, le persone coinvolte nel cambiamento finiscono in una condizione di instabilità che spesso causa il blocco del processo. Come vedremo nel capitolo dedicato al change&coach®, riteniamo fondamentale che tutti in azienda siano in grado di esercitare il proprio ruolo combinando le due competenze, a partire dai gestori del

cambiamento finendo agli operativi. Infatti spesso nelle organizzazioni ci si trova a dover affrontare quello che noi chiamiamo il nono spreco: il fuoco amico.

Questo nasce dal naturale istinto di sopravvivenza, che nelle organizzazioni diventa continuo bisogno di proteggersi dai colleghi, dai capi e dai collaboratori. Saper lavorare in logica change&coach® significa riconoscere che le persone che ci sono attorno sono con noi, le loro competenze sono fonti inesauribili e complementari alle nostre e soprattutto che abbiamo obiettivi comuni che tutti

stanno contribuendo a raggiungere. Non è la più forte delle specie che sopravvive, né la più intelligente, ma quella più reattiva ai cambiamenti. Charles Darwin. Il modello concettuale del nostro metodo è basato sul principio che tutte le organizzazioni devono costantemente cambiare il proprio approccio ed è necessario organizzare i processi aziendali allo scopo di fornire contemporaneamente:

- risultati: cogliere il valore richiesto dal cliente è necessario alla sopravvivenza;
- miglioramento continuo: necessario per cogliere le continue variazioni del valore e mantenere l'eccellenza.

In questo contesto abbiamo sviluppato una variante all'approccio di Porter, collocando il cliente a valle dei processi così che possa "tirare" i processi. Ne nasce un modello dinamico dell'organizzazione, che abbiamo chiamato MIDA nell'auspicio e nella convinzione che ogni volta che tocca un'azienda la trasformi in oro... MIDA è però anche l'acronimo del percorso verso l'eccellenza organizzativa:

**M** Misura lo stato attuale

**I** Identifica gli elementi di forza e il valore



Figura 6 –  
L'approccio  
MIDA

**D** Decidi obiettivi, priorità e azioni da attivare

**A** Agisci, e subito Il modello si basa sull'identificazione dei dieci processi che governano l'eccellenza organizzativa.

Questi sono divisi in:

- processi che generano valore: sono quelli che governano l'erogazione del bene e/o servizio;
- processi per l'eccellenza: sono quelli che spingono al continuo miglioramento dei processi di erogazione.

I processi che generano valore sono tirati dal cliente, mentre i processi per l'eccellenza (quelli trasversali) sono necessari per garantire che la catena del valore non si strappi in seguito alla trazione del cliente. La differenza tra i due modi di vedere i processi è stata rappresentata nella figura del cliente che tira e non nel "margine generato" (rappresentazione classica di Porter). Questa piccola differenza di fatto rappresenta un ribaltamento del modo di vedere i processi da parte dell'azienda.

Nel caso dell'approccio porteriano, la tipica analisi strategica, basata sulla catena del valore, aggrega le attività aziendali (produzione, marketing, vendite...) per un insieme di prodotti e si domanda che cosa possa fare un'azienda per massimizzare i suoi profitti e come possa orchestrare le

attività eseguite in aziende a monte e a valle della catena del valore per consentire loro di trarre il massimo vantaggio.

Di quello che il cliente pensa, vuole e chiede, si sente poco! L'eccellenza organizzativa, invece, applica il concetto di valore e flusso di valore all'intera gamma di attività, dall'approvvigionamento della materia prima alla consegna del prodotto finito, e cerca di ottimizzare l'intero processo dal punto di vista del cliente finale (il consumatore finale del bene o del servizio).

È con questa chiave di lettura che consideriamo il *change&coach®* un approccio del tipo *management by means*. Riteniamo infatti fondamentale che l'amore per il cliente sia trasferito in modo consapevole all'intera struttura organizzativa così che, attraverso gli strumenti metodologici, ognuno possa contribuire positivamente al raggiungimento del valore riconosciuto. In altri termini, tutto parte dal cliente. ■

Non ho fatto marketing...  
...ho semplicemente amato i miei clienti.

Zino Davidoff