

Dialoghi

**Rivista di studi sulla formazione
e sullo sviluppo organizzativo**



**Anno V, numero 2,
Dicembre 2014**

Dialoghi

**Rivista di studi sulla formazione
e sullo sviluppo organizzativo**

Comitato di Redazione: Giuseppe Andriolo, Lauro Mattalucci, Giovanni Gaetano Reale, Elena Sarati, Tiziana Teruzzi, Antonio Zanardo

Referente Scientifico: Lauro Mattalucci

Direttore Responsabile: Elena Sarati

Hanno contribuito a questo numero: Giuditta Alessandrini, Mauro Bini, Galileo Dallolio, Lauro Mattalucci, Elena Sarati, Carlo Volpi.

Si ringraziano per le testimonianze: **Alessandra Carra**, CEO di Agnona, Gruppo Ermenegildo Zegna; **Claudia Parzani**, Avvocata, Partner nello Studio Legale Associato in associazione con Linklaters LLP.

Sito della rivista:
www.dialoghi.org

UNA CASE HISTORY. PREMESSA

Abbiamo ospitato, in questi anni, in *Dialoghi*, diverse testimonianze concrete, sia in relazione a progetti di sviluppo organizzativo e formazione svolti per organizzazioni private e pubbliche, sia mirate a riportare la voce (per es. attraverso interviste) dei protagonisti di processi di innovazione e cambiamento. La narrazione di casi aziendali – o case history – rientra a pieno titolo in questa attenzione a ricondurre le riflessioni a situazioni reali colte nella loro specificità.

Lo stesso titolo che abbiamo scelto, sin dall'inizio, per la principale rubrica della rivista, "esperienze e riflessioni", rimanda ad un necessario ancoraggio alle prassi, alle opportunità e alle difficoltà che si incontrano nei processi di cambiamento – in modo che la riflessione vi sia legata e non si esaurisca mai in un ricerca di un quadro coerente "a prescindere" o, peggio, diventi "un modello rigido" di intervento – e nei diversi contesti in cui tali processi si concretizzano.

Carlo Volpi, nell'articolo a seguire, presenta appunto la storia di un processo di cambiamento che ha investito tutta un'azienda, una media impresa che produce soluzioni software B2B per aziende di medie e grandi dimensioni, qui indicata con lo pseudonimo di "Hermes".

Il caso tocca diversi aspetti interessanti, legati a mutamenti che l'azienda – fino a quel momento operante in un mercato quasi totalmente *captive* – ha dovuto affrontare a seguito del taglio dei costi e delle commesse da parte del cliente principale (in conseguenza della crisi del settore), e dalla decisione, contestuale, del proprio management, di puntare su nuove commesse, fino al 50% dei ricavi. Si direbbe quindi che ci troviamo di fronte un esempio di risposta alla crisi attraverso una strategia sfidante, di ricerca di nuovi mercati e clienti, resa particolarmente difficile proprio dalla congiuntura economica, e che quindi richiedeva una impegnativa gestione del cambiamento su più livelli.

Nella case history è messa in luce proprio questa complessità e molteplicità: dal ripensamento del modello di *governance*, alla ridefinizione dei processi e dei ruoli, alla relazione con le RSU e relativa condivisione di scelte, alla gestione degli investimenti (e anche degli imprevisti), fino all'utilizzo, particolarmente prezioso per noi – dato il focus della rivista –, della leva della formazione, sia ai fini della ricollocazione del personale in uscita, sia per lo sviluppo di competenze interne necessarie ad affrontare quanto previsto dal piano industriale.

L'attualità del caso, nel suo complesso, è evidente, data l'affinità con diverse realtà aziendali nel contesto odierno: il percorso seguito, segnato da successi e difficoltà, opportunità colte e gestione costruttiva dell'errore, sembra indicare una via proprio nella attenzione ai diversi piani, anche "culturali", che un processo di cambiamento prevede.

E ci racconta anche – quasi a ribadire e sottolineare riflessioni già più volte fatte in *Dialoghi* – a quali condizioni la leva della formazione può essere in tali processi fondamentale, se non prevede percorsi rigidi e sa piuttosto intrecciarsi con le caratteristiche e la storia dell'azienda, le potenzialità che possono emergere dalla messa a frutto delle esperienze e del bagaglio di saperi interni (si parla di comunità di pratica), dall'utilizzo mirato e flessibile degli interventi. Chiamandoci a riflettere ancora una volta su un utilizzo veramente strategico dei dispositivi formativi e sulle condizioni che lo sostengono.

(E.S.)

UNA CASE HISTORY

RISPOSTE VINCI-VINCI ALLA CRISI AZIENDALE

di Carlo Volpi

Hermes¹ è una azienda che produce soluzioni software B2B per aziende di medie e grandi dimensioni.

Creata negli anni '90 da un ex dirigente commerciale IBM, l'azienda ha avuto per oltre 20 anni fatturati e margini in sistematica crescita. Grazie ad una simbiosi con il principale (quasi esclusivo) cliente, Hermes ha infatti tratto vantaggio da una elevata prevedibilità di ricavi, generati da commesse di notevoli dimensioni conquistate grazie ad una indubbia capacità di soddisfare e anticipare i bisogni del cliente.

Domanda di servizi in crescita di quantità e diversificazione hanno richiesto, negli ultimi anni dello scorso decennio, investimenti importanti per l'acquisizione di risorse umane e logistiche. Purtroppo in tempi di *skill shortage* gli ingressi in azienda non sono stati attentamente filtrati e hanno risposto più ad esigenze di urgenza e di copertura puntuale di competenze carenti.

All'esplosione della crisi, che nel settore di riferimento si è fatta sentire a partire dalla fine del 2010, l'azienda si è fatta trovare nel suo picco massimo di forza lavoro (circa 100 collaboratori) e con una liquidità incagliata in un investimento immobiliare importante. In risposta alla crisi il cliente principale ha ovviamente tagliato costi ridimensionando tariffe e valore delle commesse, ribaltando sui fornitori gran parte dei rischi. Hermes, per la prima volta nella sua storia, ha dovuto far fronte ad un esubero di risorse umane e a una limitata liquidità ed è emersa l'improduttività dei recenti investimenti in risorse umane e metri quadri. Esubero di risorse umane quantitativo ma anche qualitativo. Gran parte delle risorse più recentemente acquisite presentavano un ventaglio di competenze piuttosto limitato, sicuramente in grado di soddisfare alcune delle esigenze del cliente "core", ma in affanno nel rispondere alle richieste sempre più diversificate e raffinate dei nuovi clienti che l'azienda andava acquisendo sul mercato.

Con la fine del 2014 l'Azienda è pronta a dichiarare, a meno di fatti nuovi oggi imprevedibili, la conclusione dello stato di crisi senza aver subito un solo giorno di sciopero, aver ceduto asset strategici o aver lasciato collaboratori senza prospettive di impiego.

Quali sono stati gli elementi chiave che hanno consentito alla Hermes di superare la crisi?

¹ Il nome dell'azienda è fittizio. Hermes è il dio greco dei commerci: lo stesso pseudonimo fu usato dal "maestro" (Geert Hofstede) per la ricerca base sull'impatto delle culture nazionali sui comportamenti organizzativi. Cfr. Hofstede G. (1980), *Cultures' Consequencies*, Sage Publication, New York N.Y.

Una forte e determinata politica di investimento nella ricerca di nuovi mercati e clienti. Il piano industriale varato alla fine del 2010, in coincidenza con l'esplosione della crisi, fissava il raggiungimento in tre anni di un obiettivo molto ambizioso, probabilmente folle in tempo di crisi globale dei mercati: la crescita dei ricavi da nuove commesse extra cliente principale fino a raggiungere un sostanziale equilibrio tra ricavi da cliente principale e nuovi clienti. Il perseguimento di questo obiettivo è stato portato avanti senza compromessi come priorità assoluta e ha richiesto una rivoluzione culturale e l'emarginazione di quadri storici² non in grado di sostenere una politica commerciale più aggressiva fatta anche di acquisizioni di commesse sfidanti per obiettivi e di dimensioni inusuali per la tradizione dell'azienda. Molta sperimentazione, con conseguente sacrificio della redditività, è stata portata avanti in questo ambito. Non poche commesse sono finite senza margini e/o con clienti insoddisfatti. In alcuni periodi si era diffusa la percezione che l'azienda non avesse una strategia precisa, che si andasse a tentoni, tirati più dalle opportunità che non da una visione coerente.

Una capacità di cogliere opportunità di acquisizioni molto mirate che hanno affiancato nuovi business a fronte di investimenti sostenibili. Gli snodi critici che caratterizzano il settore ICT nella regione (deficit di imprenditorialità, difficoltà nel passaggio generazionale, scarsa competitività delle aziende di piccole dimensioni) sono stati colti dal piano industriale e visti come opportunità in prospettiva di possibili acquisizioni di aziende o iniziative imprenditoriali coerenti con il *core business* e con ritorni rapidi di investimento. Si sono perseguite quindi alcune di queste occasioni di acquisizione, emerse a seguito delle collaborazioni avviate per partecipare a progetti di ricerca co-finanziati dalla Regione oppure dalla Unione Europea. Per raggiungere tale obiettivo si sono inoltre attivate "antenne" finalizzate a cogliere opportunità emergenti da *spin off* universitari o *start up* in evoluzione presso incubatori. Anche in questo caso alcune trattative e accordi si sono rivelati non adatti alle dimensioni e alla struttura di Hermes, mentre si sono consolidate con risultati molto oltre le aspettative due iniziative di acquisizione di aziende molto simili ad Hermes per mercati di competenza, ma di dimensioni più piccole, che si sono rese possibili proprio per quella crisi di imprenditorialità individuata dal piano industriale come caratteristica del settore.

Una riconversione produttiva di gran parte dell'investimento immobiliare destinato oggi a servizi di ristorazione e catering. Su richiesta del principale cliente, che intendeva usufruire in remoto dei servizi di assistenza tecnica alle procedure, Hermes aveva acquisito un intero immobile in costruzione in previsione di dover mettere a disposizione del principale cliente un numero molto superiore rispetto al passato di postazioni di lavoro. L'immobile individuato, situato in una nuova area industriale, sembrava promettere una crescita rapida di valore a seguito della prospettiva di popolazione industriale dell'area stessa. Al contrario, il valore degli immobili si è contratto per effetto sia della crisi generale sia di alcune situazioni specifiche dell'area industriale circostante ancora oggi non del tutto affrancata da strascichi patrimoniali e giudiziari tra costruttori e creditori. Il cambio di management nel principale cliente ha fatto ripensare alle politiche di *outsourcing*: in conseguenza l'immobile costruito, attrezzato ed arredato, si è manifestato da subito esorbitante per le reali necessità di Hermes, in particolare per i costi di manutenzione ed utenze sproporzionati alle dimensioni reali. Falliti i tentativi di ricollocazione sul mercato a prezzi remunerativi dei piani non utilizzati, si è proceduto ad una operazione di diversificazione ristrutturando due terzi

² Nel passaggio da una azienda piramidale ad una orizzontale sono venute meno le figure (2) che di fatto gestivano tutta l'azienda, essendosi una riconfigurata come account del principale cliente, l'altra uscita in mobilità volontaria.

dell'immobile ad uso ristorazione con conseguente apertura di un caffè cucina che soddisfaceva le esigenze di pausa pranzo dei dipendenti di Hermes e di altri lavoratori dell'area, riuscendo a riequilibrare i costi di manutenzione e utenza.

Una scelta di assoluta trasparenza e una ricerca costante di dialogo con la RSU e di confronto diretto con i lavoratori. Hermes opera in un mercato sensibile agli impegni di responsabilità sociale della impresa: ha da subito escluso una politica di relazioni industriali volta allo scontro. Inoltre la tipologia di servizio offerta è molto sensibile a eventuali interruzioni per sciopero e perfino a una caduta della motivazione individuale dei lavoratori impegnati. Da una parte l'azienda ha cercato (e trovato) un costante dialogo con la RSU assistita dagli organi sindacali a livello provinciale. Dall'altra tuttavia il management non ha mai rinunciato ad un dialogo diretto con tutti i lavoratori portato avanti con riunioni entro ed extra orario di lavoro ma soprattutto con la individuazione di una struttura organizzativa basata su un consiglio di direzione che affiancava l'Amministratore Delegato e le figure dei responsabili di area di business visti come la cerniera critica in grado di rappresentare le istanze dell'azienda presso i lavoratori in tutti i momenti operativi ed informali, coglierne gli umori e rafforzare la comunicazione aziendale.

Un chiaro messaggio di visione ribadito con coerenza in tutte le occasioni: Hermes ce la farà ma non ci sarà lavoro per tutti. Questo è stato il messaggio che, attraverso tutte le istanze, si è cercato di portare avanti. Su questo la RSU ha affrontato discussioni infinite e si è posta in alcune occasioni in posizione critica ma mai antagonista e ha facilitato di fatto il raggiungimento di quegli obiettivi di ricambio delle risorse umane indispensabile al consolidamento dell'azienda. Ha sempre prevalso nella RSU e negli organi sindacali di area una visione volta a salvare l'azienda anche a costo del sacrificio di alcuni posti di lavoro.

Un uso flessibile e creativo degli ammortizzatori sociali come il contratto di solidarietà e la mobilità volontaria. Con forza la RSU ha escluso in ogni caso il ricorso alla cassa integrazione o la semplice messa in mobilità di alcuni lavoratori. Il contratto di solidarietà è sembrato, ancorché oneroso sul piano finanziario per l'azienda, lo strumento più idoneo per superare la crisi. Si trattava al tempo stesso di facilitare l'esodo di collaboratori il cui profilo non era più compatibile con i nuovi impegni dell'azienda ma anche di creare le condizioni per reclutare le competenze indispensabili per i nuovi business.

Sono state messe a punto misure di accompagnamento, a totale carico dell'azienda, come il supporto al re-impiego (disponibilità di un coach per bilancio competenza, riformulazione CV, valutazione opportunità, briefing e debriefing prima dei colloqui di selezione) e concessione di aspettativa per sperimentarsi in nuove attività quando non supportate da contratto a tempo indeterminato. Al contratto di solidarietà sono state affiancate attività di coaching individuale volte a supportare il collaboratore nella ricerca di una nuova collocazione soddisfacente. Il coaching, effettuato da una figura interna all'azienda, ma nella più totale riservatezza, ha permesso alla gran parte dei lavoratori coinvolti di definire meglio le proprie competenze attraverso un bilancio e raffinare i propri strumenti di comunicazione con potenziali datori di lavoro (non solo l'aggiornamento e ristrutturazione del Curriculum o la preparazione ai colloqui e l'analisi degli esiti, ma anche la mappa delle competenze e la presentazione sui social media più usati per il reclutamento sia in italiano che in inglese). In alcuni casi sono state proprio le competenze extra lavorative o accessorie o comunque non messe a servizio dell'azienda quelle che hanno consentito una decente ricollocazione sul mercato. In quasi tutti i casi è stato necessario disporre un periodo di aspettativa per i collaboratori ai quali venivano offerte opportunità di lavoro non a tempo indeterminato e comunque da sperimentare creando una rete di salvataggio in caso di

fallimento della prova o dell'iniziativa di auto-impiego intrapresa dal lavoratore. In molti casi i periodi di aspettativa sono stati prorogati o ripetuti.

Vale la pena di soffermarsi sulle strategie formative. Il piano di industriale aveva previsto massicce risorse per la formazione. L'ipotesi primaria era che la formazione avrebbe garantito l'acquisizione delle competenze necessarie ad affrontare le commesse più innovative. Non è stato così.

A fronte di un numero enorme di ore investite informazione (ben superiore alle 80 in media per ogni dipendente), solo parzialmente coperte da un progetto regionale peraltro poco sostenibile in termini di costi organizzativi, sono state poche le figure in grado di acquisire e consolidare le competenze effettivamente spendibili in progetti a più elevato valore aggiunto. Il progetto regionale ha preteso una programmazione rigida ed una definizione immutabile delle tematiche. I tempi di approvazione hanno fatto sì che, una volta approvato, il progetto fosse del tutto incompatibile con le esigenze effettivamente emerse dal mercato e dalla dinamica interna dei ruoli. È stato necessario addirittura rinunciare al finanziamento e ripresentare un nuovo progetto, ma anche in questo caso la programmazione rigida ha impattato duramente la struttura organizzativa.

Sono state invece molto più efficaci quelle attività di acquisizione e trasmissione della conoscenza quasi informali *peer to peer*. Prima di tutto la creazione di unità di business e l'assegnazione delle risorse alle stesse in modo da facilitare la creazione e sviluppo di comunità di pratica con seniority riconosciuta e incentivata sullo sviluppo e condivisione della conoscenza. Ma anche le iniziative di *guerrilla* attraverso brevissimi (max due ore) workshop convocati a breve termine dai collaboratori che intendevano condividere conoscenze acquisite nello sviluppo del progetto o in attività di autoformazione. Molte risorse sono state anche investite in seminari, webinar e workshop offerti sul mercato sia in Italia sia all'estero che hanno avuto un ruolo più di animazione culturale e facilitazione di networking ma non hanno davvero inciso sul sistema delle competenze e neppure sulla riqualificazione professionale.

Certamente il contratto di solidarietà ha aiutato l'azienda anche se l'impatto sui flussi finanziari è rimasto alquanto gravoso. Nessuno può nutrire dubbi reali che il ricorso ad ammortizzatori più rigidi come la cassa integrazione o la messa in mobilità o l'outplacement, per quanto di gran lunga meno costosi, avrebbero compromesso la resilienza complessiva dell'azienda³.

Ultimo ma non ultimo questo processo ha coinciso con il passaggio generazionale alla guida dell'azienda e una sua trasformazione da SW house focalizzata sullo sviluppo custom ad azienda a rete di imprese centrate sulla consulenza al cliente nel disegno di soluzioni integrate. Il passaggio culturale è stato significativo: da impresa sostanzialmente gerarchica guidata con carisma da un padrone/guru pioniere e anticipatore della innovazione tecnologica a una azienda più orizzontale con una direzione che si avvale della collaborazione delle figure emergenti diretta da un amministratore delegato (non specialista di informatica) focalizzato sui processi più che sui contenuti e che ha consolidato la propria leadership proprio nella gestione della crisi e attraverso il dialogo con i collaboratori.

³ Le risorse finanziarie sulle quali si è fatto leva nella gestione complessiva della transizione (durata in tutto 3 anni) sono state le riserve e il ricorso al credito bancario (inusuale per Hermes tradizionalmente abituata ad un cash flow che non richiedeva esposizione finanziaria).