

**World Business Forum  
MILANO, 23 ottobre 2007**

# **La centralità del cambiamento nella crescita dell'azienda**

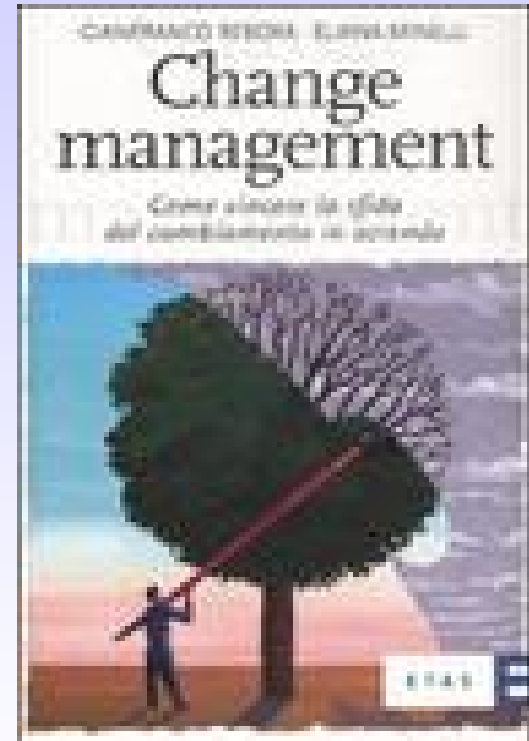
***Intervento di Gianfranco Rebora***

# La struttura dell'intervento

1. La traccia concettuale
2. I casi studiati
3. I 2 modi di gestione del cambiamento
4. Leadership e agenti del cambiamento
5. Altri riscontri nelle medie imprese in crescita

# La traccia concettuale

- deriva da un programma di ricerca in atto da tempo
- che si confronta con lo studio di casi di diversi settori
- che coinvolge un gruppo di ricercatori LIUC (Martone, Minelli, Morelli, Turri...)
- che si alimenta con la partecipazione alle iniziative di Assochange (Convegno LIUC / Studi Organizzativi, 2006)
- che continua attraverso un progetto interuniversitario PRIN (LIUC, Roma II, Napoli I e Napoli II)



# FATTORI DI TENSIONE STRATEGICA

Concorrenza, Tecnologie, Demografia, Cultura e valori sociali,  
Cultura e valori professionali

## AGENTI DEL CAMBIAMENTO

Leadership:  
Politica  
Professionale

### Agenti:

- Ruoli critici
- Funzioni trasversali
- Attivatori di conoscenza
- Ruoli di confine
- Reti emergenti
- Costellazioni di ruoli

## INERZIA

Comportamentale

Sistemica

## PROCESSI DEL CAMBIAMENTO

Sviluppo delle risorse

Apprendimento

Gestione del potere

## RISULTATI DEL CAMBIAMENTO

Per l'organizzazione:

- Efficienza
- Qualità
- Flessibilità
- Soddisfazione
- Innovazione

Per l'azienda:  
Economici e finanziari

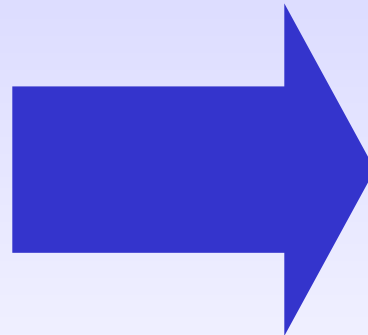
- Competitivi
- Sociali
- Di sviluppo

# FATTORI DI TENSIONE SULLE RISORSE

Obiettivi sfidanti, Scarsità di risorse, Emergenza e crisi,  
Protesta (voice), Nuove norme

# I casi studiati

- Italcementi
- Iveco
- Google
- Unicredit
- Regione Lombardia
- Azienda ospedaliera S. Gerardo
- Casi di medie imprese in forte crescita



**La gestione del cambiamento si stacca dal classico modello del turnaround**

# I 2 modi di gestione del cambiamento



**FATTORI DI TENSIONE STRATEGICA**  
Sensibilità a una gamma ristretta di fattori  
incentrati su tecnologia e concorrenza



**MODO 1**  
di gestione del  
cambiamento

**Turn  
around**

**FATTORI DI TENSIONE SULLE RISORSE**  
Sensibilità a una gamma ristretta di fattori  
incentrati su crisi e scarsità di risorse

## FATTORI DI TENSIONE STRATEGICA

Sensibilità a una gamma completa di fattori includenti  
demografia, cultura e valori sociali e professionali

### AGENTI DEL CAMBIAMENTO

Leadership con  
ruoli bilanciati

Agenti diffusi  
per linee orizzontali

### INERZIA

Comportamentale:  
cognitiva,  
relazionale e di  
valori

Sistemica di  
divario tra  
risorse e  
capacità

### PROCESSI DEL CAMBIAMENTO

Sviluppo delle  
risorse a tutto  
campo

Apprendimento  
innovativo per  
anticipazione

Stile indiretto e  
sottile di gestione  
del potere

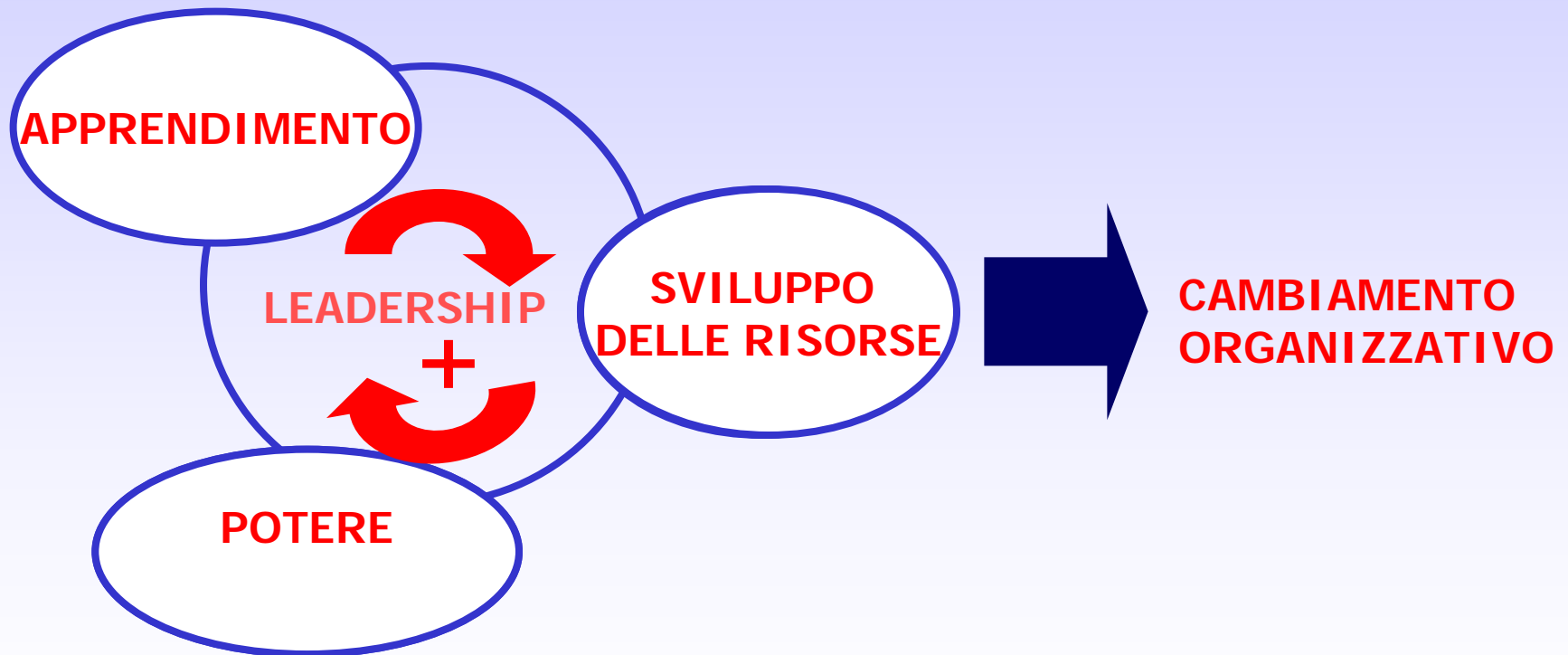
**MODO 2**  
di gestione del  
cambiamento

**Trasforma-  
zione  
imprendito-  
-riale  
continua**

## FATTORI DI TENSIONE SULLE RISORSE

Sensibilità a una gamma ampia e completa di fattori  
includenti obiettivi sfidanti posti dalla governance

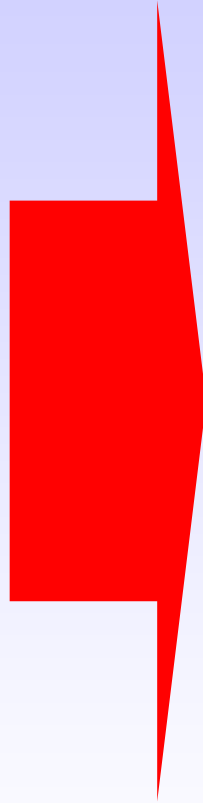
# Il circuito critico



# Leadership e agenti del cambiamento

## Leadership:

- **Politica e professionale**
- **Centrale e diffusa**



- **Ruoli organizzativi critici**
- **Funzioni trasversali**
- **Attivatori di conoscenza**
- **Ruoli di confine**
- **Reti emergenti**
- **Costellazioni di ruoli**

# Agenti e spinte al cambiamento

- Nuove tecnologie
- Concorrenza globale
- Demografia
- Cultura e valori sociali
- Cultura e valori professionali

## LEADERSHIP E AGENTI DEL CAMBIAMENTO

- Ruoli organizzativi critici
- Funzioni trasversali
- Attivatori di conoscenza
- Ruoli di confine
- Reti emergenti
- Costellazioni di ruoli

- Scarsità di risorse
- Emergenza e crisi
- Obiettivi sfidanti
- Protesta (*voice*)
- Nuove norme

Attivazione di energia che innesca i processi del cambiamento organizzativo vincendo l'inerzia dell'organizzazione

# Studio di casi di medie imprese in forte crescita negli ultimi anni (fatturato, occupati, quote di mercato) con alta redditività

## APPRENDIMENTO

- “Cuore” tecnico del sistema di prodotto continuamente arricchito con design, servizi, marketing, o esteso con sensibilità al mercato
- Innovazione continuamente rinnovata guidata dal mercato e dalla proiezione internazionale

## LEADERSHIP

Imprenditori spesso già affermati che investono risorse personali (impegno diretto e soldi) in progetti di innovazione

## SVILUPPO DI RISORSE

- Forte impegno nello sviluppo di competenze professionali elevate, tecniche e manageriali
- Ricerca di soluzioni originali e progettate ad hoc ai problemi di finanziamento dello sviluppo

## SISTEMA DI POTERE

- Guida aziendale nelle salde mani di un imprenditore manager
- Governance aperta ad apporti esterni di risorse finanziarie ed intellettuali
- Cura di un legame con il territorio e di un'anima sociale dell'impresa

**Innovazione  
come motore  
dell'impresa**



**Impresa forte,  
intelligente,  
capace di  
sostenere la  
crescita...**

**Cultura manageriale e  
finanza come condizioni  
che fanno da ponte tra innovazione e crescita**

# I modelli d'impresa "firmati" dalla leadership

**Contro l'omologazione degli stili e comportamenti manageriali la leadership è chiamata a dare una propria impronta personale, quasi a "firmare" un assetto aziendale "unico"**

# L'espansione delle competenze di leadership

