

## Ristrutturare un'azienda di servizi

Fronteggiare la crisi di mercato mettendo mano alle inefficienze interne e cambiando radicalmente la struttura dei processi e l'impiego delle risorse in modo da ritrovare la competitività, riguadagnare quote di mercato e riportare il bilancio in attivo.

Ciò di cui discuteremo qui sono le modalità di intervento per la ristrutturazione di un'azienda che realizza servizi alle imprese, quindi né prodotti fisici, né servizi alla persona, ma erogazione di valore immateriale destinato alla fruizione da parte di altri operatori economici.

In periodo di forte aumento delle turbolenze e delle difficoltà di mercato, i modelli di business basati sui servizi alle imprese possono subire una notevole contrazione dei ricavi, i servizi hanno la caratteristica di presentare una elevata marginalità unitaria, ma una struttura di costi fissi che presenta un livello stabilmente elevato. La rigidità della struttura di costi fissi permette di aumentare la marginalità unitaria in presenza di elevati livelli di produzione, creando anche buoni livelli di ritorno del capitale.

La riduzione dei livelli di produzione, che in certi casi si innesta su una ridotta produttività pro-capite, dovuta ad una gestione scarsamente orientata al perseguimento dell'efficienza nell'uso delle risorse, determina la discesa al di sotto del *break-even point* nella struttura dei costi caratteristici.

Il rischio più grande nell'ambito di un intervento di ristrutturazione su un'organizzazione avente questo modello di business è l'avvitamento. Si instaura un avvitamento su se stessi quando gli interventi sull'organizzazione, miranti ad ottenere risparmi di costo, influiscono anche, o soprattutto sulla qualità della produzione.

In un momento di particolare turbolenza di mercato è molto probabile che gli operatori economici, più che tagliare totalmente i costi relativi ai servizi acquistati, orientino la loro scelta verso i servizi capaci di creare maggior valore. Il fattore che orienta la scelta del cliente verso un prodotto o l'altro a parità di costo, è quello che, in tempi di mercati in sviluppo, viene definito come *premium-price*. In sostanza nei mercati fortemente turbolenti o in recessione, le organizzazioni che non cancellano completamente l'utilizzo dei servizi esterni possono scegliere ciò che preferiscono in un mercato in cui l'offerta supera abbondantemente la domanda. Il processo di scelta che viene ad attuarsi è un confronto tra le offerte di servizi che, a parità di costo, presentino un maggior valore d'uso o i maggiori vantaggi.

In questo quadro operativo la riduzione dei livelli di qualità della prestazione influisce sul sistema di comprensione e quindi di scelta dei clienti. In definitiva i clienti si allontaneranno da quei fornitori la cui offerta non raggiunge i livelli qualitativi attesi, potendo contare sulla disponibilità di un'offerta ampia e variegata tra cui scegliere e sperimentare altri livelli di prestazione. Questo determina la progressiva esclusione dal mercato degli operatori il cui sistema di offerta non soddisfa le aspettative che i clienti, i quali non sono disposti a ridurle nonostante la situazione di ciclicità negativa dei mercati.

Quindi l'intervento sulla struttura organizzativa che mirava a ridurre i costi si concretizza in una minore qualità delle prestazioni erogate e, di conseguenza, in una riduzione della preferenza da parte dei clienti. Questo porta ad una riduzione delle *revenue* e quindi ad una necessità di ulteriori pesanti interventi di riduzione dei costi che possono essere attuati solo riducendo l'organico. Le ripercussioni di un intervento progressivo, realizzato per gradi, sono molteplici e

sempre portatrici di un impatto distruttivo sul morale, la motivazione ed il commitment delle risorse umane.

In questo quadro la progettazione e la realizzazione degli interventi di ristrutturazione deve seguire regole del tutto diverse da quelle perseguite nella ristrutturazione di aziende manifatturiere. Vediamo come si procede.

Dalla **fase di analisi situazionale** devono emergere alcuni elementi fondamentali tra i quali, sul fronte interno: il livello di produzione ammissibile con l'organico presente, la specificità dei servizi offerti, i costi unitari di produzione per tipo di servizio, i ricavi medi per servizio prodotto e qual'è la struttura organizzativa minima (ed i suoi costi) per una produzione pari ad una unità. Mentre sul fronte esterno occorre conoscere: la quota di mercato servita, il posizionamento competitivo, i prezzi di mercato ed i costi di fruizione dei clienti. Sempre sul fronte esterno, ma in un'ottica più qualitativa, è necessario indagare, con appositi strumenti, la percezione del *Brand* presso i clienti, sia in termini di *Total Awareness*, che di valore percepito.

Le **indagini di mercato** devono consentire di recuperare tutte le informazioni inerenti le tendenze e i comportamenti degli operatori, classificarle e renderle intellegibili perché si possa formulare una ipotesi sulla domanda sia in termini quantitativi che qualitativi. La definizione della domanda è operazione di grande complessità che spesso viene affidata alla percezione o al "conosciuto" da parte del management. Se la valutazione della domanda è sempre una stima approssimata di un aggregato di eventi non sempre individuabili univocamente, il processo di determinazione della stima realizzato tramite indagini, quanto più precise e accurate possibile, conduce di per sé ad una percezione più adeguata della situazione competitiva e, di conseguenza, ad una valutazione dei fabbisogni da soddisfare dimensionabile sul piano quantitativo.

Il processo di ridefinizione dei prodotti offerti, in termini di volumi, è la prima fondamentale fase di progettazione dalla quale dipenderà in buona parte il successo dell'operazione. D'altronde anche il livello qualitativo atteso è un parametro fondamentale che deve essere adeguatamente progettato e la cui realizzazione è tutt'altro che secondaria alla riuscita dell'operazione di ristrutturazione.

### **La progettazione.**

Sulla base di queste informazioni, è possibile progettare una struttura organizzativa in grado di gestire la realizzazione ed il controllo delle fasi *core* del processo, che devono essere definite con chiarezza in termini di processi e di competenze necessarie. La capacità operativa della struttura deve essere tale da garantire da una parte il dominio delle fasi non delegabili e dall'altra il pieno controllo qualitativo dei processi reperibili in outsourcing sul mercato. In generale le fasi del processo che non possono essere delegate sono quelle in cui l'organizzazione sente di poter creare il maggior valore aggiunto. In molti casi esse corrispondono alla gestione del cliente ed alla progettazione ed ingegnerizzazione del prodotto. In altri casi è la fase di produzione a rappresentare la fase *core*, in altri ancora a rappresentare le fasi *core* sono la gestione finanziaria o quella operativa o quella logistica.

Ogni organizzazione ha la propria competenza specifica, la quale rappresenta la sua capacità di dominare proprio quei processi della fase *core* in modo ottimale rispetto a tutti i processi che compongono la catena del valore. Riconoscere e investire sul miglioramento di queste competenze e di questi processi è la chiave di ogni progettazione organizzativa, in modo particolare in fase di ristrutturazione o di *reengineering* organizzativo.

## **L'investimento**

Progettare un cambiamento organizzativo significa prevedere, in modo molto preciso, quali costi devono essere affrontati per modificare la struttura organizzativa ed apportare quei correttivi essenziali perché il processo di ristrutturazione possa consentire una nuova struttura di costi compatibile con le nuove condizioni di mercato ed operative tale da riportare il *Break-even point* a livelli raggiungibili anche a costo di una decisiva riduzione della marginalità unitaria.

La determinazione del budget di investimento deve permettere di affrontare tutte le fasi necessarie per la ristrutturazione della struttura organizzativa così come sostenere i costi di un *reengineering* dei processi e di un importante percorso di riallineamento delle competenze possedute dalle risorse umane facenti parte della struttura organizzativa definitiva.

## **Il team di ristrutturazione**

Per governare il processo è necessario controllare, in modo approfondito, un panel di competenze notevolmente ampio. Le figure manageriali devono ricercare al di fuori della propria persona le competenze necessarie per governare un processo di ristrutturazione. I manager possono avere la tendenza a percorrere strade già percorse, a ripetere modelli di intervento che hanno avuto successo nella propria carriera e tendono a seguire parametri di efficienza più che di mera efficacia. Questo è dovuto al fatto che il controllo dei costi, attuato attraverso la riduzione delle spese, anche evitando di sostenere determinati costi, è una modalità di intervento necessaria alle procedure manageriali. Questo quadro suggerisce due cose, la prima è che il team di ristrutturazione venga formato con un gruppo eterogeneo di professionisti portatori di competenze specifiche, legali, tecnologiche, operative, di marketing strategico, di HR management & sviluppo, commerciali, la seconda è che il processo sia possibilmente guidato o per lo meno fortemente influenzato da una figura esterna alla compagine manageriale.

Se la costruzione di un team di professionisti comporta dei costi, ne comporta anche l'affidare il governo della ristrutturazione ad un consulente esterno. Il punto però è comprendere come sia indispensabile agire con rapidità mirando alla riuscita dell'operazione più che ad eseguire il processo limitando sui suoi costi.

## **Operatività**

### *Fase uno: analisi e determinazione*

La ristrutturazione inizia quindi con le fasi di analisi situazionale e di indagine di mercato, per queste due fasi, da realizzarsi contemporaneamente, occorre prevedere un periodo adeguato, ma efficiente, supponiamo che in questa fase sia considerato un mese. Una terza fase da realizzare contestualmente alle prime due, è quella di valutazione delle competenze possedute dalle risorse umane e del livello di *commitment* e di motivazione che presentano, nonché la definizione delle *skills* ritenute fondamentali al rafforzamento delle capacità organizzative con particolare riferimento ai processi *core*.

In questo periodo è necessario iniziare a determinare quali costi e quali procedure sono attuabili a termini di legge per le operazioni inerenti la riduzione della struttura organizzativa. Così come occorre rivedere o ridefinire i contatti con gli operatori sul mercato per la ricerca di servizi disponibili in *outsourcing*: individuare possibili fornitori di alcune fasi dei processi non *core*, comprenderne le potenzialità e le specificità, permetterà di decidere se utilizzarli o se soltanto

raffrontare le loro strutture di costi interni. In questa fase sarà possibile confermare il budget di intervento o modificarlo, scendendo maggiormente nel dettaglio dei costi da affrontare.

#### *Fase due: downsizing*

Una volta definite sia le caratteristiche della domanda che i livelli di produzione che la struttura è in grado di realizzare, così come definita la struttura organizzativa minima capace di dominare i processi core a fronte di una produzione unitaria, sarà possibile prevedere la struttura operativa adeguata ai livelli minimi di produzione (=1) e definire come allocare in *outsourcing* tutti i processi non core. A questo punto si procederà con la riduzione delle risorse al livello operativo desiderato senza remore, se non quelle di garantire che restino in organico le risorse portatrici delle competenze necessarie e che siano esattamente quelle caratterizzate dalla più elevata motivazione e dal maggior *commitment* in relazione alla sfida da affrontare.

#### *Fase tre: le risorse umane*

In certi casi *soft skills* e *core competences* non sono egualmente presenti nelle risorse umane, tanto più se la storia dell'organizzazione annovera vicissitudini, problematiche manageriali e trascorsi turbolenti dovuti al mercato o a dinamiche interne. Spesso si rende necessario operare una scelta dicotomica tra persone dotate di competenze operative di buon livello, che potrebbero presentare livelli molto bassi di competenze trasversali e persone apparentemente motivate o dotate di buone capacità relazionali ma, portatrici di competenze operative meno performanti. In queste condizioni è assolutamente necessario fare scelte chiare ed intelleggibili che permettano alle persone di avere chiarezza sui parametri di valutazione e in merito alla scelta che il nuovo *management* intende perseguire. In rari casi troveremo il giusto equilibrio tra *commitment* e *core competences*, più spesso dovremo operare una scelta dolorosa tra le due qualità di una persona, sapendo che perderemo sempre qualcosa. Vorrei dire qui con chiarezza che non esiste un compromesso preferibile, così come non c'è una ricetta valida per ogni occasione: ogni intervento di ristrutturazione ha le sue specificità, in alcuni casi può essere preferibile trattenere persone con elevate competenze *core*, quindi tecniche ed operative, in altri contesti le competenze da privilegiare sono quelle relazionali. Le regole che attengono a tale scelta non rispondono ad un modello univoco, ma piuttosto ad un modello di scelta adattiva tra necessità e possibilità. Le scelte attengono quindi da una parte alla sensibilità del ristrutturatore e dall'altra, ad una valutazione quanto più oggettiva possibile in merito alla combinazione di competenze necessarie nella nuova struttura operativa, che dovrà comunque avere a suo interno competenze tecniche elevate ed ottime competenze trasversali, tutte quante unite insieme da un elevato *commitment* ed una forte motivazione.

Per costruire team organizzativi ad alto potenziale, la letteratura in merito è ampia, ma non ci stancheremo mai di ricordare quanto importante sia il processo di assessment delle risorse umane che porta alla definizione di piani di sviluppo e poi all'investimento nei percorsi di consolidamento di quelle competenze che completano la figura professionale voluta: chi è stato scelto per le sue forti competenze tecniche, avrà assoluto bisogno di portare le competenze relazionali ad un livello adeguato nel più breve tempo possibile. Così come le persone scelte per le proprie capacità relazionali, dovranno essere poste in condizioni di portare rapidamente le proprie competenze *operative* ai livelli adeguati per poter agire con sicurezza nel proprio nuovo ruolo. Purtroppo molto spesso questa fase viene omessa, o perché si ritiene che sia interesse e responsabilità delle persone mettersi autonomamente in condizione di affrontare le nuove condizioni di impegno, o perché si pensa che tali competenze siano già grossomodo presenti e che con l'occasione saranno stimulate ed applicate, oppure perché non si calcolano abbastanza le ripercussioni sull'efficienza operativa che i team devono raggiungere anche attraverso la

completezza del panel di competenze sia operative che relazionali. O, ancora, per una mal posta "attenzione ai costi" del processo di ristrutturazione.

#### *Fase quattro: fare*

La struttura che avremo creato sarà una sorta di agenzia di smistamento alla quale convergeranno tutti i professionisti esterni come fornitori di parti del processo complessivo di produzione del servizio, mentre internamente verranno governati direttamente solo quei processi essenziali che creano la differenziazione, il valore aggiunto per il cliente. Una volta determinato il team operativo e definiti i processi da governare con la massima efficienza, occorrerà quindi perseguire la massimizzazione dell'efficienza nei processi dati in *outsourcing*.

In questa struttura di costi troveremo una marginalità unitaria molto inferiore, ma costi fissi di struttura ridotti al minimo. Saranno potenziate la flessibilità, la rapidità di azione, il controllo della qualità di ogni output, la ripetibilità dei processi.

La sfida da affrontare a questo punto sarà quella di aumentare la quota di mercato, aumentando i livelli di produzione fino ad ottenere quella marginalità necessaria per ripagare l'investimento operato.

#### **Perché funziona**

Il processo descritto ha le maggiori probabilità di successo per due ragioni fondamentali: interviene sui costi operativi fissi rapidamente ed in misura importante ed interviene sulle risorse umane in modo profondo. La nuova struttura affronta meglio le turbolenze di mercato e permette di tenere sotto controllo molto meglio le fasi cruciali del processo inoltre consente di influire rapidamente ed efficacemente sulle fasi adiacenti (*non-core*) attraverso l'elevato potere contrattuale del contratto in *outsourcing*.

In questo modo viene garantita una qualità di output adeguata alle aspettative, l'organizzazione può concentrarsi meglio sullo sviluppo della propria quota di mercato senza incontrare limiti di capacità produttiva, potendo ricorrere a tutti i fornitori di servizi necessari per ogni singola produzione. In questo quadro ogni produzione comporterà dei costi variabili maggiori, ma nella specificità del servizio, questi si presenteranno soltanto nel momento della produzione che coincide con l'erogazione e quindi a vendita effettuata.

Le condizioni perché questo modello funzioni sono numerose, possono però essere tenute tutte sotto controllo. Intanto occorre che la fase commerciale sia in grado di amplificare la propria azione nonostante la fase recessiva, per ottenere questo è importante progettare molto bene la proposta al mercato a livello di marketing strategico. Poi occorre che la produttività personale sia aumentata grandemente, attraverso l'impiego della tecnologia, ma anche la definizione di processi e procedure operative che aumentino l'efficacia di ognuno, limitino le perdite di tempo e influiscano direttamente sulle interazioni tra i membri del team. Occorre che le persone coinvolte siano assolutamente motivate e supportate nell'affrontare i problemi e che siano investite dell'autorità per decidere con rapidità, ma anche e soprattutto dell'autorevolezza e della capacità di leadership personale che le porti ad agire scelte davvero più efficienti. Agire una capacità personale è una possibilità che deriva da due elementi, da una parte la persona deve possedere le competenze, dall'altra l'organizzazione deve assicurare le condizioni perché quelle competenze possano essere agite. Allora creare le condizioni di contesto che permettono alle competenze di essere poste all'opera, è uno degli elementi della ristrutturazione organizzativa che deve essere maggiormente curato.

## Conclusioni

Il modello di intervento descritto qui è stato sperimentato con successo per organizzazioni presenti sul mercato italiano di dimensioni medie; tuttavia il limite di implementazione è dovuto più alla disponibilità finanziaria adatta ad affrontare l'investimento che non alla dimensione organizzativa. Appare chiaro che, maggiori sono le dimensioni organizzative, tanto più l'intervento ha possibilità di successo, questo sia per le probabili maggiori disponibilità finanziarie, ma anche perché la fase di *downsizing* comporta notevoli risparmi, infine perché spesso le grandi dimensioni organizzative nascondono sacche di inefficienza cresciute all'ombra di stili manageriali più attenti ad altri fattori che non all'efficienza ed alla produttività delle risorse impiegate. (Vedi il dilemma dell'agenzia).

Sviluppare un'analisi della situazione dell'azienda per valutare se esistono le condizioni per avviare questo tipo di intervento è una fase che richiede solo poche giornate, mentre l'intervento vero e proprio, che prende la sua forma operativa compiuta immediatamente dopo la fase di analisi situazionale da compiere nel primo mese, ha una durata che deve andare oltre all'esercizio corrente. Perché i risultati siano consolidati, occorre che la nuova struttura organizzativa completi più di un ciclo operativo; ciò può comportare il raggiungimento del *break-even point* già nel primo esercizio, ma di sicuro il suo necessario consolidamento dal successivo, quindi si può ipotizzare un *payback period* che oscilla tra i tre ed i cinque esercizi.

Le condizioni per avviare la ristrutturazione devono essere chiare e condivise sin dai primissimi passi anche se le decisioni da assumere a livello strategico possono essere riviste in ogni momento, di certo la fase di analisi situazionale da concludere nel primo mese di lancio del progetto potrebbe esitare in una valutazione dell'investimento superiore alle attese o alle disponibilità. Tale eventualità può scaturire dalla presa di coscienza che l'intervento in sé supera i costi sostenibili a fronte della dimensione di business, oppure che il risultato delle ricerche di mercato suggerisca dimensioni del mercato di sbocco o opportunità di estrazione del valore dal mercato minori del previsto, cosa che comporterebbe un prolungamento del *payback period* oltre la dimensione considerata di sicurezza. Questo può comportare la chiusura anticipata dell'impegno, ma resteranno patrimonio comune tutte le valutazioni ed i risultati delle ricerche effettuate.