

Change management (30 ore)

Riconoscimento: 3 CFU a scelta Laurea Magistrale

Esame finale con voto in trentesimi.

Finalità generale

Il corso intende fornire gli strumenti concettuali ed operativi per affrontare i progetti di trasformazione aziendale, in genere guidati dall'adozione di nuove soluzioni tecnologiche (tipicamente il nuovo ERP con il conseguente reengineering aziendale, la progressiva digitalization dei processi verso la Industry 4.0), assumendo come **missione la risposta positiva del personale coinvolto nel processo di cambiamento**. Tale risposta è considerata la condizione necessaria per ottenere, dalla soluzione adottata, i benefici previsti dal business case e i ritorni dell'investimento nei tempi previsti.

Obiettivi

- Rendere consapevoli degli impatti che i progetti di cambiamento hanno sul «capitale umano» e dei relativi rischi di insuccesso.
- Far acquisire conoscenza del modello generale che costituisce il framework col quale impostare il percorso della «transizione».
- Sperimentare l'utilizzo di metodi e tecniche per rendere operativo il framework generale.
- Sensibilizzare ai diversi contesti reali nei quali vengono posti in essere progetti di trasformazione organizzativa col ricorso a casi e testimonianze.

Risultato atteso in termini di costruzione di elementi del profilo professionale del partecipante.

Al termine della partecipazione e al superamento dell'esame del Corso, l'allievo sarà in grado di contribuire in modo consapevole e proattivo a progetti di cambiamento organizzativo mettendo in campo conoscenze metodologiche e capacità applicative degli strumenti necessari nelle diverse fasi della transizione.

Sezione A. I driver delle trasformazioni organizzative: pressioni competitive, traiettorie tecnologiche, strategie societarie.

Rischi di insuccesso nei progetti di trasformazione organizzativa.

Il CM come metodologia e set di strumenti per aumentare le probabilità di successo dei processi di trasformazione organizzativa. I modelli di riferimento in letteratura e «on field».

Le dimensioni sulle quali interviene il CM: Organizzazione, Persone, Comunicazione.

Sezione B. I drivers per favorire il cambiamento.

Allineamento organizzativo. Ridisegno di strutture, processi, ruoli per rispondere alle direttrici che guidano il cambiamento.

Formazione. L'abilitazione ad assumere le responsabilità e a svolgere i compiti che comporta il Cambiamento attraverso «Gap analysis» delle competenze, programmi formativi e training tecnico.

Comunicazione & Coinvolgimento. Diagnosi delle fonti di resistenza e messa in campo di task force di Change Agents per favorire l'adesione al Cambiamento. Stakeholder mapping, organismi, ruoli e modalità per la governance del Cambiamento, Piano di Comunicazione per l'intero ciclo di vita del progetto di Cambiamento e relativa implementazione delle azioni messe a piano.

Sezione C. Le fasi nelle quali si articola il CM: preparazione al Cambiamento; gestione della transizione, apprendimento da criticità e risultati raggiunti e capitalizzazione delle lessons learned per le «prossime volte». Adottare «routines» per diventare capaci di «cambiare frequentemente».

Le contaminazioni produttive con gli approcci «Agile» e «Scrum»

Guidare le trasformazioni: integrare il Project management con il Change management.

Il CM in pratica: casi reali di imprese in trasformazione.

Le durate stimate sono le seguenti

- Sezione A « I fondamentali per comprendere il fenomeno CM»: 6 ore
- Sezione B «componenti costitutivi del CM e relativa strumentazione»: 18 ore
- Sezione C « il CM declinato operativamente: casi e lessons learned»: 6 ore

Le lezioni saranno basate su fonti prevalentemente internazionali e costantemente riferite ad evidenze empiriche (case history), tratte da letteratura degli ultimi decenni.

Durante il corso verranno proposti case study per favorire la familiarizzazione con gli approcci presentati tratti da ricerche e interventi sul campo.

Il corso si avvarrà di testimoni che hanno vissuto da protagonisti processi di trasformazione organizzativa, sia in veste di interprete interno all'organizzazione che di consulente impegnato a fornire supporto al CM. (alcuni esempi: ACEA, BNL Paribas, ENEL, Total ERG, Ansaldo)

Fonti.

Testi di riferimento

- Il Cambiamento organizzativo – W. Burke, Angeli 2010
- Better Change – PW Change Integration Team – il Sole 24 Ore 1996

Autori: Kotter, Garvin, Jick, Prosci (articoli)

Approfondimenti

- Superare le difese organizzative – C. Argyris Cortina '93
- Sviluppo organizzativo – C. Piccardo Guerini '97
- People Strategy – Protasoni Guerini 2004



Esame.

L'esame sarà in due step: a) prova scritta individuale; b) colloquio. Le due prove avverranno in date differenti: una dedicata allo svolgimento della prova scritta con ritiro della stessa. Seguiranno appelli per i colloqui che si baseranno sulle risposte fornite ai quesiti della prova scritta.

Ricevimenti. Verranno fornite disponibilità per incontri di ricevimento.



Sviluppo strategico Business to Business (30 ore)

Riconoscimento: 3 CFU a scelta Laurea magistrale

Esame finale con voto in trentesimi.

Obiettivi del corso

Fornire agli studenti i più aggiornati elementi teorici, di metodo e pratici per poter impostare correttamente lo sviluppo strategico nelle aziende BtB (manifatturiere e di servizi che si rivolgono ad altre aziende), usarne tutte le leve e controllarne i risultati e benefici nel tempo.

Il corso ha lo scopo di mettere in grado i partecipanti di interloquire sul tema dello sviluppo innovativo, marketing strategico e marketing e comunicazione digitale con aziende che operano in filiere industriali BtB e di candidarsi ad una posizione junior in funzioni analoghe.

Programma

SEZIONE 1 : *le aziende BtB e la loro evoluzione da lavorazione per conto terzi a specialist a brand*

Durata: 10 ore

Obiettivo: tracciare l'evoluzione in termini industriali, di posizionamento e organizzativi e tecnici delle aziende BtB italiane e mondiali

Nel corso delle lezioni verranno utilizzati diversi casi studio italiani e globali fra i quali:

Moplen, Caterpillar, Vibram, Permasteelisa

Possibili testimonial: Riccardo Mollo (AD Permasteelisa- leader mondiale di rivestimento grattacieli); Egeria di Nallo (sociologa e fondatrice del metodo Meeting Point)

SEZIONE 2: *strumenti e metodi per lo sviluppo strategico delle aziende BtB*

Durata: 10 ore

Obiettivo: fare una rassegna dei metodi e degli strumenti che consentono di disegnare, condividere e sviluppare la strategia di valorizzazione delle aziende BtB.

Nel corso delle lezioni verranno utilizzati diversi casi studio italiani

Possibili testimonial: Renato Favia (AD Favia – tubetti alluminio) Fabio Colli Medaglia (Sales di Eurostampa – etichette industriali) Simone Maggiori (Owner di Bruschi SpA - fonderia)

SEZIONE 3 : *esecuzione della strategia e realizzazione dei benefici*

Durata: 10 ore

Obiettivo: delineare un percorso operativo, le opzioni e le priorità per lo sviluppo strategico.

Nel corso delle lezioni verrà utilizzato un caso-studio specifico: Silvateam (chimica di base)

Possibili testimonial: Massimo Gotti (Marketing di Silvateam)

ESERCITAZIONI:

- Costruzione e illustrazione di un business case, della ricerca di base sul suo potenziale e del relativo business plan – 2 hh
- Costruzione e illustrazione dei lineamenti di una strategia di go-to-market e relativi KPI (key performance indicators) – 2 hh

Il corso sviluppa:

- contenuti teorici (ca. 30% dell'impegno) che servono ad inquadrare il tema e ad orientare il ragionamento alternati
- casi pratici (ca. 40%) che servono ad esemplificare quanto esposto in teoria
- esercitazioni pratiche individuali e di gruppo (ca. 20%) che servono a comprendere il gap fra comprensione cognitiva e messa in pratica ed a sviluppare strategie cognitive originali
- testimonianze professionali (ca. 10%) che servono a fissare con l'esempio quanto è stato appreso e sperimentato

Le lezioni possono avere una durata compresa fra le 2-3 ore per volta intervallate da brevi pause in maniera da abituare gli studenti al ritmo dello sviluppo organico delle strategie

come avviene nella realtà. Saranno assegnati compiti da svolgere a casa e il docente è disponibile in modalità concordata per approfondimenti anche a distanza.

Libri di testo:

Alessandro Bruni - *Non aspettare Godot – GoWare – come costruire una strategia di sviluppo modulare e metodica per le piccole e medie imprese industriali*

Philip Kotler, Waldemart Pfoertsch – *Aggiungere valore a un prodotto con componenti di qualità – Tecniche Nuove - come trasformare un'azienda BtB e i suoi prodotti in un brand*

Egeria Di Nallo - *Quale marketing per una società complessa (consigliato) – Franco Angeli – come interpretare i trend di consumo futuri e proiettarli nella strategia d'impresa*

(prodotti, distribuzione, comunicazione)

Italo Calvino - *Lezioni americane – Einaudi (suggerito) – le cose che cambiano e le cose che restano in questo millennio viste da un grande scrittore-filosofo-scienziato*