

INTRODUZIONE

La storia dell'uomo e dello sviluppo economico e industriale è sempre stata caratterizzata dal cambiamento nonostante nel periodo successivo alla rivoluzione industriale esso abbia presentato cause, forme, velocità e conseguenze differenti.

Nel 500 a.c. Eraclito sosteneva che "l'unica cosa permanente è il cambiamento", presagendo i secoli a venire, gli imperatori, le guerre, le rivoluzioni e il miracolo economico.

La presenza costante e multiforme del cambiamento ha condotto all'esigenza di classificarlo per poter meglio identificare l'oggetto dell'evoluzione e della trasformazione. Si parla quindi di *cambiamento organizzativo* per identificare la necessità delle aziende moderne di modificare i propri sistemi e sotto-sistemi organizzativi per sopravvivere nel contesto economico competitivo.

Gli attuali contesti competitivi sono caratterizzati dall'incertezza e dalla necessità di un cambiamento costante guidato dalla capacità innovativa delle imprese di successo.

Le aziende devono essere in grado, in questo momento come in nessun altro, di anticipare il cambiamento, anziché subirlo o assecondarlo.

Bertini afferma che "solo rinnovando costantemente la struttura dell'azienda ed adeguandola continuamente alle esigenze del mercato, quasi forzandone gli orientamenti, è possibile, infatti definire un quadro organico di strategie autenticamente vincenti"¹.

¹ Bertini U. (1991), *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino. In tal senso anche Calvelli afferma che l'impresa non dovrebbe "essere considerata come un semplice recettore degli stimoli esterni, ma come un attore che crea la sua cultura in simbiosi con il contesto ambientale, interagendo con esso e contribuendo alla sua formazione ed al suo cambiamento" Calvelli A. (1998), *Scelte d'impresa e mercati internazionali. Strategie, organizzazione, finanza*. Giappichelli Editore.

In questo quadro, per far sì che il cambiamento sia vissuto come fenomeno naturale, le aziende devono riuscire a creare le condizioni affinché la loro capacità di adattamento non sia un fatto episodico, bensì assuma connotati strutturali e sistemici.

Per raggiungere tale obiettivo, possono rivelarsi indispensabili alcuni ingredienti: il possesso di un sistema di valori (idee guida e *core values*) che indirizzi nella giusta direzione il comportamento dell'organizzazione; la capacità di definire strategie, politiche e strutture così da riuscire a trasformare le idee in decisioni e scelte concrete; la definizione e lo sviluppo di processi di apprendimento organizzativo. Accanto a ciò si colloca, in una posizione di particolare rilievo, una focalizzata attenzione alle risorse umane, alla loro reazione di fronte al cambiamento e alla capacità di rendere le persone attori del processo e del successo dell'operazione.

L'acquisizione di TE.SS. da parte di Accenture ben si colloca in questo nuovo scenario competitivo, caratterizzato tra l'altro dall'evoluzione dell'economia dei servizi che è sempre più basata sull'informazione e sulla conoscenza, nella quale il valore e la ricchezza non sono più creati solo dalle tecnologie o dai brevetti, ma dalla conoscenza che risiede nell'azienda e nelle sue persone². Le imprese operano, infatti, in sistemi connotati da sempre maggiore complessità e interdipendenza nei quali si assiste ad una progressiva *dematerializzazione* e nei quali sempre maggiore importanza è riconosciuta agli *invisible asset*.

L'analisi dell'acquisizione di TE.SS. permette inoltre di evidenziare come la capacità di implementare con successo una trasformazione interna, possa contribuire a sviluppare le competenze critiche necessarie a proiettare le

² Fumagalli L., Di Cioccio P. (2002), *L'outsourcing e i nuovi scenari della terziarizzazione. La centralità delle persone nelle aziende di servizi*, Franco Angeli, Milano.

competenze di *change management* anche nella successiva fase di erogazione del servizio al cliente.

La trattazione del caso mette in luce la centralità delle persone, vere protagoniste del cambiamento.

Da un lato, proprio la necessità di focalizzarsi sui processi chiave per lo sviluppo del personale, esternalizzando le attività meno critiche, ha dato avvio alla nascita del mercato dell'*outsourcing* delle attività HR, nel quale AHRS opera con successo.

In secondo luogo, un'attenta gestione delle persone durante il processo di trasformazione ha permesso di raggiungere una buona accettazione del cambiamento e un ottimo livello di integrazione fra le radici culturali di due grandi gruppi, Telecom Italia e Accenture.

Questo lavoro si pone quindi l'obiettivo di analizzare, prima a livello teorico e poi attraverso il caso dell'acquisizione di TE.SS da parte di Accenture, i principali problemi da affrontare e gli strumenti utilizzati per fare accettare e comprendere il cambiamento.

RAFFAELE FIORENTINO

Napoli, dicembre 2006

Università degli Studi Parthenope