

# CHANGE MANAGEMENT: È ORA DI CAMBIARE!

**COINVOLGERE LE PERSONE  
PER CAMBIARE LA CULTURA  
E MIGLIORARE I RISULTATI**

Speciale a cura di:



**METHODOS**

---

Supplemento allegato al n. 7-8.2014 di

**Harvard Business Review**  
 **ITALIA**



# CHANGE MANAGEMENT: È ORA DI CAMBIARE!

**COINVOLGERE LE PERSONE  
PER CAMBIARE LA CULTURA  
E MIGLIORARE I RISULTATI**

Speciale a cura di:



**METHODOS**

---



# SOMMARIO

## SCENARIO DEL CHANGE MANAGEMENT

LA "MAPPA VISIBILE" DEL CHANGE MANAGEMENT, LA MANO INVISIBILE DEL MERCATO <i>Carlo Alberto Carnevale-Maffè - Università Bocconi - Scuola di Direzione Aziendale</i>	4
--	---

## IL VIAGGIO DEL CAMBIAMENTO CULTURALE

È ORA DI CAMBIARE IL CHANGE MANAGEMENT. COME CAMBIARE?	8
--	---

### OBIETTIVI DEL CAMBIAMENTO E PREPARAZIONE, ASCOLTO DEGLI STAKEHOLDER 10

DIAGNOSI CULTURALE: IDENTIFICAZIONE, APPARTENENZA, ENGAGEMENT	11
---	----

LA DIAGNOSI DELL'ENGAGEMENT E IL SUO IMPATTO SULLE PERFORMANCE	13
--	----

ENGAGEMENT, INDICATORI COMPORTAMENTALI E CORRELAZIONI CON LE PERFORMANCE AZIENDALI	16
--	----

L'IDENTIFICAZIONE DEI TEMI RILEVANTI E DEI RELATIVI STAKEHOLDER: PREMESSA DEL CAMBIAMENTO	18
---	----

UNA BUSSOLA PER IL DIALOGO CON IL TERRITORIO - <b>TENARISDALMINE</b>	19
--	----

*Caterina Epis - Responsabile Relazioni Istituzionali, TenarisDalmine*

ATTORI SUL TERRITORIO: FIGURE INTERNE, SNODO PER GOVERNARE CONSAPEVOLMENTE LE RELAZIONI CON GLI STAKEHOLDER - <b>AUCHAN</b>	20
---	----

*Roberta De Natale - Responsabile Comunicazione Interna, Relazioni esterne e Responsabilità sociale di impresa, Auchan Italia*

### I LEADER E LA VISIONE E STRATEGIA DEL CAMBIAMENTO 22

LEADER CAPACI DI COINVOLGERE E INTEGRARE PER GUIDARE IL CAMBIAMENTO	23
---	----

DAL CAMBIAMENTO DELLA CULTURA ALLA CULTURA DEL CAMBIAMENTO	25
--	----

PERSONE AL CENTRO: OLTRE A UNO SLOGAN, UNA SCELTA STRATEGICA	26
--	----

NASCE IL PRIMO OSSERVATORIO SUL CHANGE MANAGEMENT IN ITALIA	27
---	----

LA CULTURA GIUSTA PER L'EXTRA MILE - <b>PIRELLI</b>	28
---	----

*Intervista a Giovanni Pomati - SVP Business Unit Industrial Pirelli*

IL CAMBIAMENTO RESPONSABILE PER GENERARE VALORE - <b>SKY ITALIA</b>	29
---	----

*Sarah Varetto - Direttore, Sky TG 24*

LA RETE GLOBALE DELL'ECCELLENZA - <b>DOMPÉ</b>	30
--	----

*Eugenio Aringhieri - CEO, Dompé*

SIETE PRONTI A CAMBIARE?	31
--------------------------	----

UN PASSAPORTO BLU PER IL LEADER CHE SA COMUNICARE - <b>ALLIANZ</b>	32
--	----

*Emilio Galli Zugaro - Head of Group Communications, Allianz SE*

IL PAZIENTE AL CENTRO - <b>GLAXOSMITHKLINE PHARMACEUTICALS</b>	33
--	----

*Daniele Finocchiaro - Senior Vice President e General Manager, GlaxoSmithKline Pharmaceuticals Italia*

### MONITORAGGIO E GUIDA 34

IL CRUSCOTTO INTEGRATO DEL CHANGE MANAGEMENT: UN APPROCCIO ADATTIVO PER GESTIRE I PROGRAMMI DI CAMBIAMENTO - <b>PIRELLI</b>	35
---	----



<b>PIANO DI ENGAGEMENT E CAMBIAMENTO</b>	40
COINVOLGERE NEL CAMBIAMENTO: LEVE E STRUMENTI DI ENGAGEMENT	42
 MIGLIORARE LA VITA DEI PAZIENTI PER CREARE VALORE - <b>BOSTON SCIENTIFIC</b>	44
<i>Michael Onuscheck - President Europe, Boston Scientific</i>	
 L'INNOVAZIONE PASSA DALLE PERSONE - <b>ASTRAZENECA</b>	45
<i>Nicola Braggio - President &amp; CEO, AstraZeneca Italia</i>	
 LEADERSHIP, CULTURA, ENGAGEMENT - <b>HENKEL</b>	46
<i>Cecilia de' Guarinoni - Corporate Communications Manager, Henkel Italia</i>	
 FOCALIZZARSI E INTERNAZIONALIZZARE - <b>ZAMBON</b>	47
<i>Maurizio Castorina - CEO, Zambon Pharma</i>	
LA COMUNICAZIONE VISIVA DEL CAMBIAMENTO COME LEVA DI ENGAGEMENT	48
<i>Matteo Carrubba - fondatore OFFICEMILANO, Brand Design and Visual Communication</i>	
 LEADER ALLENATI IN MARE COME IN AZIENDA - <b>MUNDIPHARMA</b>	49
<i>Marco Filippini - Direttore Generale, Mundipharma</i>	
<b>RENDICONTAZIONE, CONSOLIDAMENTO E RIORIENTAMENTO</b>	50
INNOVAZIONE NEL REPORTING, PER PENSARE, AGIRE, MISURARE E RACCONTARE IN MODO INTEGRATO IL VIAGGIO DEL CAMBIAMENTO	51
 GRUPPO FERRERO: IL REPORTING SULLA RESPONSABILITÀ SOCIALE DI IMPRESA - <b>GRUPPO FERRERO</b>	52
<b>SETTORI INDUSTRIALI</b>	53
VISTI DA VICINO	53
  IL PHARMA ITALIANO: UNA PROSPETTIVA A LUNGO TERMINE PER UN SETTORE TRAINANTE - <b>FARMINDUSTRIA</b>	54
<i>Intervista a Massimo Scaccabarozzi - Presidente Farmindustria</i>	
 SUPERARE LA TEMPESTA PERFETTA	56
 COME EVOLVE IL CLIENTELING PER IL SETTORE LUSSO	58
 LA SFIDA DEL DESTINATION MANAGEMENT: RILANCIO E SVILUPPO DEL TURISMO MEDITERRANEO	59
<i>Intervento di Claudio Visentin, Università Svizzera Italiana</i>	
 NUOVI COMPORTAMENTI E RISULTATI PER UN NUOVO MODELLO DI BUSINESS	61
  UNA <i>SECOND LIFE</i> PER IL SETTORE MEDICAL DEVICES - <b>VOLCANO CORPORATION</b>	63
<i>Michele Perrino - President EMEA and Asia Pacific, Volcano Corporation</i>	

 Con il contributo di

# LA “MAPPA VISIBILE” DEL CHANGE MANAGEMENT, LA MANO INVISIBILE DEL MERCATO

Un nuovo paradigma organizzativo propone un change management sociale, responsabile e distribuito



**Carlo Alberto Carnevale-Maffè**  
Università Bocconi  
Scuola di Direzione Aziendale

**I** *change management*? È ora di cambiarlo. E non con l'ultimo approccio top-down proposto dall'ennesimo guru americano, bensì con un nuovo paradigma organizzativo, suggerito dalle evoluzioni macroeconomiche, socioculturali e tecnologiche di questi anni: quello in cui il management tiene con una mano la “mappa visibile” della strategia aziendale, come guida personale e collettiva al percorso d'impresa, e con l'altra stringe la mano invisibile del mercato.

Il change management del futuro è quindi una mappa dinamica, uno strumento di orientamento, e non la voce sintetica con le istruzioni di guida di un algoritmo deterministico che ha ricalcolato rigidamente ogni passo del percorso fino alla destinazione finale del profitto aziendale. È un po' come la differenza tra le nuove piattaforme di social routing, per esempio Waze, e i vecchi navigatori automobilistici che si ostinavano a mandarti sulla strada sterrata perché minimizzava il tempo di percorrenza di qualche secondo, e pazienza se rovinavi le sospensioni.

Su Waze, straordinaria innovazione di coordinamento logistico distribuito, l'algoritmica rigida che calcola i percorsi minimi è contaminata e integrata dall'euristica prodotta dalle segnalazioni

in tempo reale degli altri automobilisti, che si informano reciprocamente su una coda improvvisa, su un blocco stradale, sulla velocità reale di percorrenza di un tratto di tangenziale. Il change management dell'automobilista, con Waze, è socialmente distribuito e basato sulla rappresentazione dei **nessi causali dinamici** - e non solo delle regole statiche - che devono indirizzare la guida, specialmente quelli legati a eventi accidentali e imprevisti. Perché la mappa visibile delle scelte di un percorso, sia esso di un'auto o di un'organizzazione, deve saper dialogare dinamicamente con la mano invisibile del mercato.

Il passaggio fondamentale dal change management pensato come strumento per “ottenere in fretta i risultati” a quello inteso come modello di gestione strategica consapevole di un'organizzazione risiede proprio nel saper spostare l'attenzione dagli indicatori di **risultato finale** alle **relazioni causali** che li legano agli obiettivi strategici dell'impresa. Parafrasando Albert Schweitzer: se dai a un'organizzazione il pesce fritto dei nuovi target aziendali, la guidi per un trimestre o per un triennio. Se le insegni a leggere - e ad arricchire costantemente - la mappa nautica delle relazioni causali d'impresa, la rendi autonoma e responsabile per tutta la durata della comune traversata

nell'oceano del mercato. Oggi, quella mappa, è un canovaccio digitale costantemente aggiornato dai contributi di tutti i membri dell'organizzazione e il change management diventa sociale, responsabile e distribuito. La peer review e il social rating che potevano sembrare

**IL MODERNO CHANGE MANAGEMENT È ESSENZIALMENTE UNA SFIDA DI DEONTOLOGIA E DI RESPONSABILITÀ PERSONALE E COLLETTIVA**

rigurgiti di assemblearismo sessantottino fino a pochi anni fa, sono diventati prassi quotidiana per valutare la scelta di un ristorante o di un albergo, per giudicare l'articolo di un editorialista o il post di un blogger. L'abitudine sempre più diffusa a scrivere - o anche solo a leggere, e comunque a considerare rilevante - una review su TripAdvisor o un commento su Facebook stanno rapidamente cambiando la cultura organizzativa, in molti casi più efficacemente e profondamente di molti dei corsi di change management delle più blasonate business schools.

### I LIMITI DEI SISTEMI TRADIZIONALI DI CHANGE MANAGEMENT

Se consideriamo fondate queste premesse, i tradizionali sistemi di change management si rivelano dunque soggetti a due importanti limiti:

1. sono storicamente legati a doppio filo ai confini amministrativi del soggetto istituzionale che li utilizza (l'azienda), e il processo di "consolidamento" dei risultati finanziari è ricalcato non tanto sui reali processi economici che li supportano, quanto sulle recinzioni giuridiche determinate dalla titolarità del capitale di rischio, in quanto originariamente pensati come strumento di tutela per gli azionisti, e non certo di governo per il management dinamico delle organizzazioni stesse;
2. sono spesso sbilanciati nell'attribuire esclusiva attenzione ai risultati di natura economico-finanziaria, siano essi presenti o passati, oppure futuri, ma quasi sempre senza un esplicito e chiaro legame con i sottostanti processi organizzativi e di business.

La sfida è evolvere dal change management **finalistico** (pensato allo scopo di ottenere un risultato) o consequenzialista, al change management **deontologico**. Mentre il consequenzialismo valuta la bontà delle azioni in base ai loro scopi, la deontologia sostiene che fini e mezzi sono strettamente dipendenti gli uni da-

gli altri: un fine giusto sarà il risultato dell'utilizzo di giusti mezzi. A ben guardare, è proprio questa l'unica distinzione rilevante tra mercato e organizzazione. Al primo non si chiede conto dei mezzi, perché si negoziano risultati. La seconda invece è responsabile anche dei mezzi, specie con la moderna ac-

countability della responsabilità sociale, dove lo sfruttamento, l'inquinamento, la discriminazione o il lavoro minorile (ovvero i "mezzi") contano di più del fine di produrre e vendere una bella scarpa sportiva.

Perciò il moderno change management è essenzialmente una sfida di deontologia e di responsabilità personale e collettiva, e non un esercizio di manipolazione utilitaristica di processi organizzativi.

Ne derivano alcuni interrogativi: per esempio, perché collaboratori, manager e azionisti non provano a condividere una piattaforma di strumenti informativi sulle strategie dell'impresa? Il change management deve indirizzare le opportunità e i problemi nell'utilizzo da parte di tutti gli stakeholder d'impresa di una comune "mappa strategica" dell'impresa: lo scopo è quello di rendere maggiormente visibili i meccanismi di determinazione dei risultati aziendali, e quindi fornire lo stimolo per migliorare non solo la singola performance finanziaria, ma l'intero sistema di relazioni organizzative.

La separazione tra proprietà e gestione è storicamente basata sulla superiore mobilità ed efficienza di allocazione del capitale da parte dei mercati finanziari, in contrasto con la limitata trasferibilità di conoscenze manageriali specifiche. Ma proprio l'esistenza di una knowledge specificity nella gestione dell'impresa ha dato origine a un effetto collaterale negativo: l'asimmetria informativa. Questo fenomeno costituisce il problema centrale attorno al quale ruota il sistema delle relazioni tra management e collaboratori d'impresa da una parte e azionisti dall'altra.

Ma la *visibile hand* del management, che favorisce l'incontro tra domanda e offerta di capitale, nelle dinamiche sempre più complesse che caratterizzano la moderna gestione d'impresa, ha finito per seguire un **invisibile process** nelle scelte strategiche e operative, rendendo sempre più difficile per gli investitori comprendere i meccanismi e le cause dei risultati aziendali, sui quali essi sono peraltro chiamati a prendere decisioni

# SCENARIO DEL CHANGE MANAGEMENT

di investimento e disinvestimento.

Manager e investitori usano sempre più gli stessi strumenti di lettura dei dati economico finanziari, ma non altrettanto succede con i processi strategici. Questa forma di progressiva convergenza aumenta la trasparenza e la comparabilità in senso sia temporale sia spaziale, da parte degli investitori.

Ancora molto poco in questo senso si è invece visto in merito ai processi strategici e ai conseguenti modelli di change management, per i quali non si sono verificate significative convergenze.

## THE VISIBLE HAND & THE VISIBLE MAP

Da qui la necessità di ricostruire una migliore visibilità sulla “mappa” entro la quale si muove la strategia dell’impresa. L’esigenza è quella di identificare, insieme alla mano visibile del management, anche una *visibile map* sulla quale tracciare la strategia dell’impresa e impostare le sue relazioni di comunicazione tra gli stakeholder.

Questo è ancora più vero nella situazione delle PMI italiane, molte delle quali sono caratterizzate da modelli di business peculiari e da una presenza limitata di aziende comparabili, fatti che rendono ancora più difficile interpretare la strategia d’impresa, in mancanza di benchmark affidabili. Molte delle piccole e medie imprese fondano infatti il proprio vantaggio competitivo su specifici elementi

di differenziazione, e ancora meno comparabili sono la struttura dei costi e i meccanismi di determinazione dei risultati reddituali e competitivi. L’effetto perverso è quindi quello di allontanare i capitali degli investitori, che rimangono dubbiosi davanti alla complessità di comprendere le strategie e le dinamiche competitive dell’impresa.

Non potendo quindi contare sulla estesa e sistematica presenza di parametri “relativi”, basati sulla comparazione tra i risultati di imprese nello stesso segmento di industry, per gli investitori che si muovono sul mercato italiano dei capitali è necessario più che mai basarsi sull’analisi approfondita di parametri “assoluti” della strategia aziendale.

Proprio qui può venire in aiuto l’approccio di change management basato su specifiche “mappe strategiche” d’impresa, che ha il grande pregio di rendere visibile il sistema delle relazioni di causa

ed effetto che legano le risorse e le competenze aziendali, con i processi aziendali caratteristici, e poi, attraverso la prospettiva dei clienti e dei partner esterni, con le performance economico-finanziarie aziendali.

## CONDIVIDERE LA “MAPPA STRATEGICA” DELL’IMPRESA: PRO E CONTRO

Un approccio che porti gli stakeholder a condividere lo stesso strumento di analisi, la stessa “mappa strategica” dei processi dell’impresa può risultare molto utile, perché:

- ci sono forti limiti strutturali nelle normali comunicazioni oggi utilizzate ai fini della comprensione delle strategie aziendali
- c’è prevalenza delle informazioni quantitative finanziarie su quelle qualitative/di processo, con una preponderanza dei lag indicator rispetto ai lead indicator
- c’è scarso collegamento tra risorse, competenze e processi di apprendimento, da una parte, processi di business e risultati economico-finanziari dall’altra

processi di business e risultati economico-finanziari dall’altra

- c’è mancanza di chiarezza sulle relazioni causa-effetto che rappresentano implicitamente la conoscenza sulla quale si basano le scelte del management e quindi costituiscono il vero elemento differenziale.

Il change management basato sulla “mappa strategica” e sui suoi indicatori e relativi nessi causali, è innanzitutto un processo di gestione strategica, e non un versione sofisticata del *tableau de bord*, e deve incidere sui criteri di incentivazione delle risorse aziendali, e non essere limitato a uno strumento di comando e controllo ad uso del top management.

Un corretto atteggiamento da parte della direzione aziendale non è tuttavia sufficiente a garantire un’implementazione efficace del nuovo change management nelle imprese. Devono infatti verificarsi le necessarie condizioni tecnologiche, organizzative e culturali. In estrema sintesi:

Un corretto atteggiamento da parte della direzione aziendale non è tuttavia sufficiente a garantire un’implementazione efficace del nuovo change management nelle imprese. Devono infatti verificarsi le necessarie condizioni tecnologiche, organizzative e culturali. In estrema sintesi:

- 1. Formalizzazione e strutturazione:** un nuovo modello di change management non nasce senza un basilare processo di razionalizzazione della strategia aziendale, che deve essere tradotta in obiettivi correlati da indicatori tra loro collegati in una serie di relazioni causa-effetto. Un esempio pratico: è inutile focalizzarsi

È NECESSARIO  
INDIRIZZARE IN UNA  
COMUNE  
“MAPPA STRATEGICA”  
OPPORTUNITÀ  
E PROBLEMI  
NELL’UTILIZZO  
DA PARTE DI TUTTI  
GLI STAKEHOLDER  
D’IMPRESA

sul dato negativo della customer satisfaction se non si sono chiarite le cause, in termini di processi di business o di competenze, che ne determinano la variazione nel tempo.

**2. Esplicitazione e condivisione:** una volta formalizzata, la strategia (e quindi la mappa che la descrive) va resa esplicita e comunicata all'organizzazione, per farla diventare sia un importante complemento operativo alla missione aziendale, sia un elemento di collegamento con il sistema degli incentivi e le motivazioni personali. Laddove il change management non preveda un regime di premi (e di conseguenza di punizioni) per coloro che contribuiscono alla sua implementazione, esso viene progressivamente declassato a manipo-

lazione strumentale da parte del management.

**3. Gestione e monitoraggio:** pensare che lo sforzo termini dopo la fase di disegno e implementazione iniziale è un grave errore. Il che non significa che il change management richieda necessariamente faticose attività di raccolta dei dati: è infatti buona prassi che questo genere di strumenti si accompagni alla presenza in azienda di sistemi flessibili di "business intelligence" e delle relative competenze analitiche del management. Solo così vengono assicurate le migliori condizioni informative affinché la strategia sottesa dal processo di change management diventi, come direbbe Robert Kaplan, "everybody's business, everyday".

## DA RICORDARE

- Il change management del futuro è una mappa dinamica, uno strumento di orientamento, un canovaccio digitale sempre aggiornato con i contributi di tutti i membri dell'organizzazione.
- Il passaggio fondamentale dal change management pensato come strumento per "ottenere in fretta i risultati" a quello inteso come modello di gestione strategica consapevole di un'organizzazione risiede proprio nel **SAPER SPOSTARE L'ATTENZIONE DAGLI INDICATORI DI RISULTATO FINALE ALLE RELAZIONI CAUSALI** che li legano agli obiettivi strategici dell'impresa.
- L'esigenza è identificare, insieme alla mano visibile del management, anche una mano invisibile del mercato su cui tracciare la strategia dell'impresa e impostare le sue relazioni di comunicazione con gli stakeholder.
- Il change management diventa sociale, responsabile, distribuito.
- Un'implementazione efficace del **NUOVO CHANGE MANAGEMENT** nelle imprese prevede:
  - processo di razionalizzazione della strategia aziendale
  - comunicazione della strategia all'organizzazione,
  - gestione e monitoraggio con sistemi flessibili di "business intelligence"

*"Change management is everybody's business, everyday" R. Kaplan*

# È ORA DI CAMBIARE IL CHANGE MANAGEMENT. COME CAMBIARE?

Methodos propone un approccio dinamico e circolare, adattivo, misurabile e coinvolgente.

Lo definiamo **Il Viaggio del Cambiamento Culturale**

**U**n viaggio che comincia con la necessità di porsi delle domande: essere certi che il veicolo con cui si vuole viaggiare sia in condizioni di partire, che i nostri compagni di viaggio siano anche loro contenti di farlo, che la meta scelta sia quella migliore. Il viaggio si avvia dunque con l'analisi della cultura esistente e percepita, attraverso **l'ascolto degli stakeholder: interni, ma anche esterni**. Perché l'organizzazione è **porosa** e vive in osmosi tra interno ed esterno. E l'esterno può rappresentare un grande potenziale di pressione verso l'interno per generare il cambiamento atteso.

La seconda tappa riguarda i **leader** e la loro capacità di avere una **visione** e una **strategia del cambiamento**. Sono loro a dover definire i risultati che si vogliono perseguire, a costruire la strategia e a disegnare la cultura auspicata. **Ma quanto sono capaci di ispirare e motivare?** Quanto sono credibili e capaci di guidare il gruppo?

La nostra terza tappa riguarda il **cruscotto di guida**. **Non si può viaggiare guardando solo nel retrovisore**, badando solo ai risultati, e pensando solo a quanti chilometri sono stati percorsi o a quanto è costato il viaggio (gli indicatori lagging). **Bisogna considerare e saper integrare tutte le variabili funzionali al raggiungimento della meta**: il clima, la sicurezza delle strade e della macchina, la resistenza dell'equipaggio, l'accoglienza del Paese, le sue risorse principali,

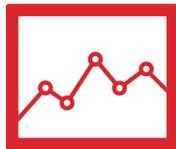
le esperienze che possono motivarci a proseguire, quanto sono e come si stanno muovendo gli altri viaggiatori. **Sono gli indicatori guida – leading, quelli che possono veramente far sì che raggiungiamo la nostra meta.**

Ora, siamo partiti ma **quali attività sono necessarie per assicurare che tutti i compagni di viaggio arrivino alla meta e non si perdano per strada?** Come li rendiamo **consapevoli** dell'itinerario, **responsabilizzati e coinvolti** nelle attività sul percorso, **capaci e desiderosi** di non perdere la strada e di **perseguire anche da soli?** Come **ci assicuriamo che sappiano dove andare, che lo vogliano e che abbiano gli strumenti e competenze per farlo?**

C'è poi, fondamentale, il **Diario di Bordo**. Almeno due i modelli: quello che registra chilometri percorsi e costi sostenuti; e quello che mette chi lo scrive e chi lo legge nelle condizioni di **pensare e raccontare** le criticità e le cose belle, le persone incontrate, le esperienze vissute, **le conseguenze che quel viaggio e quegli incontri hanno prodotto e come tutte queste considerazioni hanno inciso, a loro volta, sui costi e sui chilometri percorsi.**

Parliamo di un **approccio alla rendicontazione continua** che stimola, suggerisce e facilita un modo diverso di pensare e guidare l'organizzazione e che aiuta a **fixare l'esperienza ma anche ad adattare e riorientare** il viaggio. E gli altri viaggi che si compiranno.

# IL VIAGGIO DEL CAMBIAMENTO CULTURALE



## RENDICONTAZIONE, CONSOLIDAMENTO E RIORIENTAMENTO

Misurazione di risultati e conseguenze, valutazione e ricentraggio

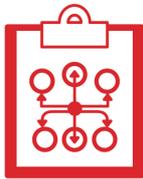
COME AGGIORNARE CON EFFICACIA E AFFIDABILITÀ



## OBIETTIVI DEL CAMBIAMENTO E PREPARAZIONE, ASCOLTO DEGLI STAKEHOLDER

Dai macroobiettivi di cambiamento, alla diagnosi organizzativa, culturale e di engagement

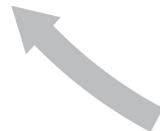
COME SIAMO OGGI, COME CI VEDONO GLI ALTRI, QUANTO E COME POSSIAMO CAMBIARE



## PIANO DI ENGAGEMENT E CAMBIAMENTO

Cambiamento dei comportamenti organizzativi attraverso consapevolezza, responsabilizzazione, coinvolgimento e capacità di attuazione

QUALI STRUMENTI PER ATTIVARE LE PERSONE



## MONITORAGGIO E GUIDA

Identificazione dei KPI e cruscotto guida del cambiamento

QUALI INDICATORI PER MISURARE IL CAMBIAMENTO DURANTE IL PERCORSO



## I LEADER E LA VISIONE E STRATEGIA DEL CAMBIAMENTO

Strategia organizzativa, cultura auspicata, principi del cambiamento, obiettivi di performance

CHE COSA VOGLIAMO DIVENTARE E COME RIUSCIRCI



**IL VIAGGIO  
DEL CAMBIAMENTO CULTURALE:  
COINVOLGERE E INTEGRARE  
PER ACCELERARE LA REALIZZAZIONE  
DELLA STRATEGIA**



# OBIETTIVI DEL CAMBIAMENTO E PREPARAZIONE, ASCOLTO DEGLI STAKEHOLDER

*Un viaggio che comincia con la necessità di capire  
se la macchina con cui vogliamo viaggiare è in condizioni  
di partire, se i nostri compagni di viaggio sono felici  
di partire, se la meta scelta è quella giusta ...*

---

## **Alcune domande da porsi:**

- Quali sono le sfide da vincere e i temi su cui lavorare per il cambiamento? Quali le aree critiche?
- Quali sono gli stakeholder interni ed esterni rilevanti per ognuna di queste aree?
- Change Readiness: la struttura è pronta e intenzionata a cambiare? Quanto si sentono parte dell'azienda le nostre persone?
- Quali sono i tratti principali della nostra cultura d'impresa? Quali sono i comportamenti organizzativi su cui intervenire?
- Quali sono le figure chiave su cui dovrò puntare e che ruolo avranno? Dove troverò più resistenza?

# DIAGNOSI CULTURALE: IDENTIFICAZIONE, APPARTENENZA, ENGAGEMENT

Ascolto organizzativo a supporto di decisioni nel breve, medio e lungo periodo

L'ascolto è la struttura portante di un *Engagement Dashboard* e costituisce la leva principale di verifica del livello congiunto di appartenenza e commitment. Tra le dimensioni costitutive dell'engagement, definiti enabler, il livello di allineamento con la cultura d'impresa è un fattore rilevante e gioca un ruolo fondamentale per verificare il livello di identificazione tra stakeholder e organizzazione.

Methodos ha focalizzato negli anni la propria attenzione ad approfondire i sistemi di analisi di questa importante dimensione, sia attraverso strumenti qualitativi mutuati dall'antropologia culturale e dalla etnografia organizzativa, sia attraverso strumenti di rilevazione quantitativa.

La cultura di un'organizzazione è LA dimensione identitaria e simbolica, la personalità e filosofia di fondo espressa dall'organizzazione che incide profondamente sia sulla *work experience* sia sui livelli di engagement dei dipendenti e delle altre categorie di stakeholder.

Mapparne e condividerne i principali tratti costitutivi, a livello di management e a livello di cluster di stakeholder, consente di comprendere la griglia di riferimento attuale e la sua sostenibilità a tendere, in funzione dei cambiamenti evolutivi dell'impresa e del contesto in cui opera.

## MAPPARE I TRATTI CULTURALI

La mappatura dell'identità culturale ruota intorno ad alcuni assi costitutivi della comunità organizzativa, in termini di regole comportamentali, codici di comunicazione, modalità di coordinamento, concetto condiviso di coordinate spaziali e temporali. In particolare, alcune delle dimensioni sono:

- la dimensione della inclusione o della esclusione
- l'approccio cognitivo ai problemi e alle decisioni
- la dimensione universale o particolare
- l'integrazione orizzontale o il modello verticale
- la visione del futuro o la conservazione
- la dimensione del potere, in termini di accentramento o decentramento

**LA CULTURA DI UN'ORGANIZZAZIONE È "LA" DIMENSIONE IDENTITARIA E SIMBOLICA; INCIDE PROFONDAMENTE SIA SULLA WORK EXPERIENCE SIA SUI LIVELLI DI ENGAGEMENT**

mento o decentramento

- la standardizzazione o la flessibilità
- la sperimentazione o la standardizzazione.

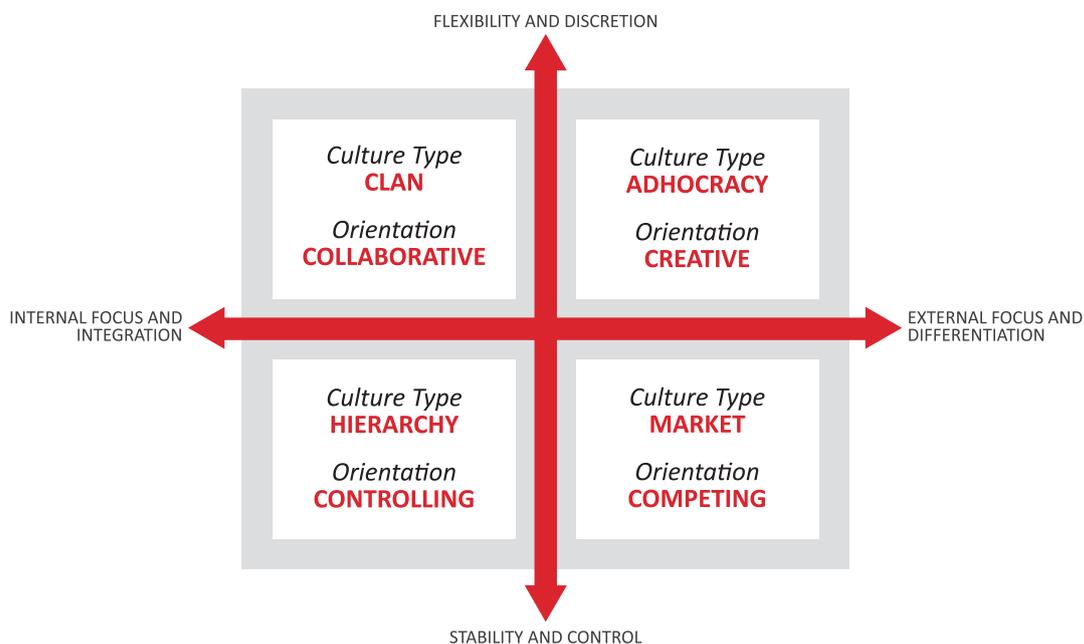
Rispetto alle categorie identitarie, la letteratura manageriale e le teorie dell'organizzazione hanno sviluppato negli anni svariate modellizzazioni finalizzate alla profilatura dell'identikit culturale attraverso la sistematizzazione degli output su alcuni assi-coordinate. Nel modello di Cameron e Quinn, dell'Università del Michigan, per esempio, gli assi producono quattro tipologie di cultura organizzativa:

- *Cultura della Collaborazione*: è l'area della gestione, della valorizzazione e della relazione capo-collaboratore. Una cultura della collaborazione (*CLAN culture type*), contraddistinta da flessibilità e focus verso l'interno, attribuisce importanza a elementi quali mentoring, teambuilding, impegno, comunicazione, sviluppo, crescita delle persone

• *Cultura dell'Efficienza*: è l'area delle condizioni operative funzionali che permettono di crescere e sviluppare la professionalità. Una cultura dell'efficienza (*HIERARCHY culture type*), contraddistinta da stabilità e focus verso l'interno, attribuisce importanza a elementi quali coordinamento, organizzazione, efficienza, orientamento al processo.

• *Cultura dell'Esecuzione*: è l'area dell'affidabilità di base che l'organizzazione garantisce al dipendente. Una cultura dell'esecuzione (*MARKET culture type*), contraddistinta da stabilità e focus verso l'esterno, attribuisce importanza a elementi quali produzione, competizione, profittabilità, aggressività, focus sul cliente, efficacia.

• *Cultura dell'Innovazione*: è l'area dell'identificazione e dell'apparenza fiduciaria legata a fattori valoriali e culturali. Una cultura dell'identificazione (*ADHOCRACY culture type*), contraddistinta da flessibilità e focus verso l'esterno, attribuisce importanza a elementi quali visioning, trasformazione, agilità, cambiamento.



Esempio di modellizzazione culturale, adattato dallo schema "The Competing Values of Leadership, Effectiveness, and Organizational Theory" in S.Cameron, E.Quinn, "Diagnosis and Changing Organizational Culture", revised edition, 2006

## LA CULTURA DELLA SOSTENIBILITÀ

Insieme al Doughty Center della Scuola di Management della Cranfield University, Methodos ha messo a punto un **MODELLO ORIGINALE DI CAMBIAMENTO CULTURALE E ORGANIZZATIVO PER LA SOSTENIBILITÀ** che prevede due componenti: **LA DIAGNOSTICA CULTURALE SULL'INTEGRAZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ E UN CRUSCOTTO GUIDA DEL CAMBIAMENTO PER INTEGRARE LA SOSTENIBILITÀ NELLA CULTURA AZIENDALE.**

Il progetto ha lo scopo di facilitare l'implementazione responsabile e sostenibile delle strategie dell'azienda.

### IL PROCESSO PER LA MAPPATURA CULTURALE

Il primo step consiste in una serie di interviste ai manager e finalizzate a tracciare le principali caratteristiche della cultura aziendale vigente. Inoltre, in questa fase è possibile utilizzare un questionario di analisi della cultura destinato ai manager o somministrato in modalità web based in funzione delle necessità specifiche di identificazione dei tratti culturali.

La fase successiva prevede la realizzazione di laboratori culturali con la partecipazione dei diversi cluster aziendali o famiglie professionali coinvolte. I laboratori si strutturano in una sessione interattiva in modalità focus group su aspetti organizzativi, stili di management, approcci al lavoro in team e una sessione di analisi dei differenziali culturali con un confronto tra situazione attuale e aspettativa fu-

tura, attività di tipo simbolico-proiettivo finalizzate allo sviluppo creativo di metafore legate al futuro dell'azienda, alla cultura auspicata e alla leadership. La terza fase prevede l'analisi comparata degli output prodotti ai diversi livelli, e la condivisione in un workshop di valutazione dei differenziali rilevati tra cultura agita e cultura auspicata alla luce della strategia competitiva e delle sfide organizzative.

Nei processi di Change Management, la mappatura culturale è strettamente collegata all'analisi di engagement e consente di orientare in modo ancora più focalizzato l'Engagement Plan, soprattutto per quanto concerne gli strumenti di rafforzamento dei comportamenti funzionali coerenti al posizionamento voluto.

# LA DIAGNOSI DELL'ENGAGEMENT E IL SUO IMPATTO SULLE PERFORMANCE

## Monitoraggio, rilevazione e sviluppo dei livelli di coinvolgimento delle persone in azienda

**C**ome abbiamo visto, l'engagement e il suo valore economico, si collocano al centro dell'agenda manageriale e il processo di governo delle relazioni con gli stakeholder che ha l'obiettivo di generare engagement costituisce un asset fondamentale per la realizzazione della strategia. Per questa ragione, la definizione degli indicatori di misurazione risulta di primaria importanza, anche per l'engagement ed è funzionale e strettamente connessa ai processi di cambiamento. Anche per questa quindi sono necessari analoghi strumenti di monitoraggio e gestione delle dimensioni di risultato.

Per aiutare le imprese nell'implementazione di tale sistema, Methodos ha elaborato uno specifico cruscotto di analisi: l'*Engagement Dashboard*.

Questo strumento consente alle organizzazioni di rilevare, analizzare e monitorare nel tempo il livello di engagement delle persone in azienda,

nella sua correlazione diretta con gli specifici obiettivi di performance. L'approccio è costruito su una focalizzazione dei diversi cluster organizzativi, quali le famiglie professionali e le aree organizzative.

L'Engagement Dashboard è un cruscotto basato su un sistema di verifica dei livelli di engagement dichiarati all'interno dell'organizzazione e confrontati con i comportamenti concretamente "agiti" dei cluster aziendali monitorati e a loro volta correlati a performance organizzative di diverso tipo.

La rilevazione del livello di engagement su cluster definiti - insieme all'analisi delle correlazioni con le corrispondenti performance organizzative - consente all'azienda di attivare processi decisionali efficaci e tempestivi, indispensabili per il raggiungimento dei loro obiettivi nel breve, medio e lungo periodo.

### IL COINVOLGIMENTO DICHIARATO, AGITO E CORRELATO ALLE PERFORMANCE: ENGAGEMENT DASHBOARD

La struttura dell'Engagement Dashboard nel dettaglio. Il cruscotto prevede due piani di rilevazione: il piano dell'engagement dichiarato e il piano dell'engagement agito. Il primo si basa sui dati rilevabili attraverso:

**A.** le survey di engagement

**B.** la raccolta di dati oggettivi.

**A.** Le survey di Engagement, già presenti in azienda o realizzabili ad hoc (vedi articolo dedicato), consentono una doppia dimensione nella rilevazione. Da un lato la valutazione degli Engagement Enabler Indicator, ovvero dello stato di salute delle condizioni organizzative che favoriscono il coinvolgimento degli stakeholder. Tra queste ci sono: la chiarezza della performance attesa, la disponibilità di risorse, l'opportunità di azione o la reputazione

**LA RILEVAZIONE DEL LIVELLO DI ENGAGEMENT SU CLUSTER DEFINITI CONSENTE ALL'AZIENDA DI ATTIVARE PROCESSI DECISIONALI EFFICACI E TEMPESTIVI**

dell'organizzazione, il senso di valorizzazione e riconoscimento, di coinvolgimento e ascolto.

Dall'altro, si possono rilevare degli Engagement Indicators, ovvero di quanto dichiarato circa stati d'animo e predisposizioni mentali che indicano la presenza di engagement nei confronti dell'impresa. Tra questi vi possono essere l'advocacy, la fiducia o il senso di appartenenza e permanenza nel tempo nell'organizzazione.

**B.** Il secondo dei due piani di monitoraggio del dashboard è alimentato da un sistema strutturato di raccolta dati relativa a due aspetti: gli Engagement Behaviours Indicators, ovvero i comportamenti organizzativi di manifestazione dell'Employee Engagement, quali per esempio il livello di assenteismo, il turnover aziendale, di partecipazione, i veri e propri Performance Indicator, ovvero gli indicatori di risultati organizzativi delle persone a livello corporate e di aree aziendali specifiche quali, per esempio la qualità, la proattività, il rispetto dei tempi, l'innovazione.



## COME UTILIZZARE IL DASHBOARD: VERSO UN SISTEMA DI GOVERNANCE GLOBALE E LOCALE DELL'ENGAGEMENT

L'Engagement Dashboard, attraverso la metodologia proposta di rilevazione, analisi e monitoraggio, consente all'organizzazione di dar vita a un processo di governo sistemico dell'engagement e delle relazioni con gli stakeholder che lo generano e alla costruzione del conseguente corporate engagement plan e degli specifici engagement plan di area, in funzione degli enabler di engagement rilevanti per ciascun contesto organizzativo e di relazione.

I risultati sono oggetto di valutazione di workshop e incontri nelle diverse sedi o aree aziendali, mirati all'individuazione degli Engagement Enabler locali e alla rilevazione delle altre due tipologie di indicatori previste nell'Engagement Dashboard.

Il processo di utilizzo del dashboard prevede:

- **Set-up di Engagement Survey**, fase in cui si realizza l'armonizzazione con rilevazioni precedenti per correlare dati
- **Erogazione della survey di engagement**, sia attraverso piattaforma on line sia attraverso

l'integrazione di strumenti di ascolto qualitativo (analisi conversazionale community on line, focus group)

- **Fase di analisi e di reporting**, in cui si articola lo stato di engagement sia in termini di indici complessivi sia di dettaglio, comparati con i risultati dell'ascolto qualitativo

- **Workshop di engagement development per area**, finalizzati all'analisi dati, all'individuazione dei local enabler, dei relativi KPI, dei comportamenti di engagement

alla costruzione/tuning di un engagement plan di area, alla messa a punto del sistema di utilizzo periodico di un Engagement Dashboard

- **Fase di Corporate Engagement Plan**, in cui si mette a punto il piano di sviluppo degli enabler e le attività di supporto alle aree nel monitoraggio dei comportamenti di engagement

- **La fase di Engagement**

**e Performance monitoring**, in cui si avviano le attività di monitoraggio locale degli indicatori e ricentrando dell'engagement plan di area finalizzati all'allineamento in progress tra engagement behavior e performance indicator.

L'ANALISI DEI RISULTATI DELL'ENGAGEMENT SURVEY CONSENTE DI ESTRAPOLARE L'ENGAGEMENT INDEX E VALUTARE LO STATUS DI ENGAGEMENT ENABLER ED ENGAGEMENT INDICATOR

### DA RICORDARE

L'Engagement Dashboard di Methodos:

- consente all'impresa di **RILEVARE, ANALIZZARE E MONITORARE** nel tempo il livello di engagement delle persone in azienda, nella sua correlazione diretta con gli specifici obiettivi di performance
- **CONFRONTA** comportamenti di engagement dichiarati con i comportamenti concretamente "agiti" da cluster aziendali e li collega con le performance organizzative
- permette di rilevare gli **ENGAGEMENT ENABLER** e gli **ENGAGEMENT INDICATOR** attraverso survey di engagement e raccolta di dati oggettivi
- permette di dar vita a un processo di **GOVERNO SISTEMICO** dell'engagement per costruire il corporate engagement plan.



# ENGAGEMENT, INDICATORI COMPORTAMENTALI E CORRELAZIONI CON LE PERFORMANCE AZIENDALI

**L'**Employee Engagement, come evidenziato nella descrizione dell'*Engagement Dashboard*, è in grado di creare le condizioni organizzative per generare un impegno proattivo superiore a quanto richiesto dal proprio ruolo e che si traduce in performance "extra-ordinarie" in termini di risultati di business.

Negli ultimi anni sono emersi a livello internazionale e italiano diversi studi, ricerche, movimenti e iniziative di networking centrate sul tema dell'engagement e, in particolare, sul valore economico delle attività finalizzate a un maggiore coinvolgimento delle persone all'interno delle organizzazioni.

Il tema della misurazione del valore immateriale, e delle attività ricollegabili alle cosiddette dimensioni "soft" dell'organizzazione, presenta oggi una rilevanza strategica.

Nel 2010, per esempio, l'80% del valore di mercato delle 500 grandi aziende classificate dall'indice di Standard and Poors proveniva da asset immateriali, mentre solo il 20% da asset tangibili.<sup>1</sup>

A livello internazionale è interessante citare il movimento britannico Engage for Success, impegnato nel diffondere e argomentare la consapevolezza del valore e del potenziale espresso dal coinvolgimento dei dipendenti, attraverso diverse iniziative. In uno dei suoi report, intitolato *The Evidence* e realizzato in collaborazione la University

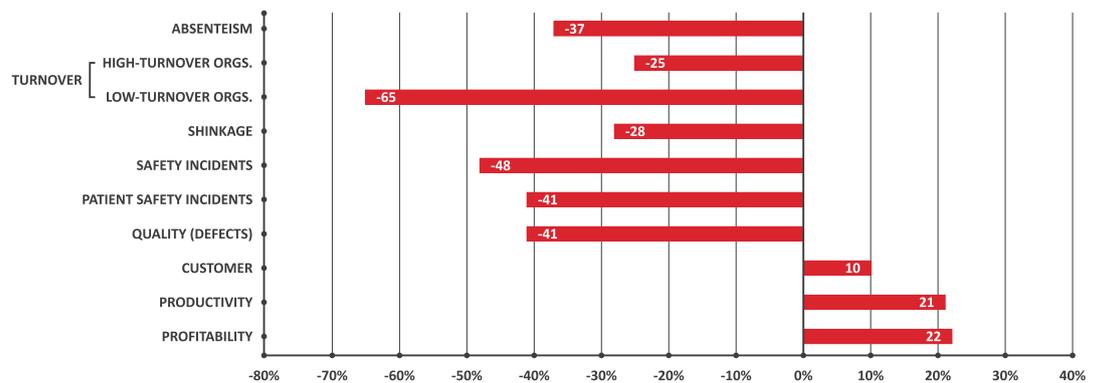
of Bath School of Management, emerge chiaramente il legame tra livelli di engagement dei dipendenti e quelli di performance e produttività organizzativa, in termini di:

- **Risultati operativi.** Gli utili complessivi distribuiti agli azionisti aumentano in media del 22% nelle organizzazioni con alti livelli di coinvolgimento, diminuiscono in media del 28% in quelle con minore coinvolgimento (Aon Hewitt 2010).
- **Vendite.** Rispetto allo stesso gruppo di clienti, in un periodo di 4 anni, i punti vendita con maggiore livello di coinvolgimento hanno surclassato nelle vendite quelli con un livello di coinvolgimento in declino, ottenendo ogni anno in media 62 milioni di sterline in più (Marks& Spencer).
- **Innovazione.** Il 59% dei dipendenti che si sentono maggiormente coinvolti è convinto che il lavoro aiuti a far emergere le loro idee creative, mentre lo è solo il 3% di quelli meno coinvolti (Gallup 2007).
- **Benessere organizzativo.** Organizzazioni con alti livelli di coinvolgimento registrano assenze e fenomeni di stress sul lavoro inferiori (Aon Hewitt 2012), mentre quelle con livelli di coinvolgimento più bassi registrano il 62% in più di incidenti sul lavoro (Gallup, 2006).

In particolare, nel suo ultimo "State of the Global Workplace" del 2013, la società Gallup cita i risultati di una sua ricerca internazionale su 192 organizzazioni, nella quale si analizza l'impatto dell'engagement su determinati key performance

NOTE  
1. <http://www.oceantomo.com/productsandservices/investments/intangible-market-value>

ENGAGEMENT'S EFFECT ON KEY PERFORMANCE INDICATORS  
Median differences between top-and bottom-quartile teams



Gallup, *State of the Global Workplace: Employee Engagement insights for business leaders worldwide, 2013*

indicator riferiti a diversi comportamenti organizzativi e performance. Come evidenziato nel grafico, le business unit con i più alti livelli di engagement, rispetto a quelle con i valori più bassi, presentano da un lato tassi inferiori di assenteismo, turnover e incidenti, dall'altro migliori risultati in termini di profittabilità e produttività.

Anche in Italia l'interesse per il tema è crescente. Sulla scia del lavoro svolto da Engage for Success è attivo un network italiano sul tema dell'Employee Engagement costituito da imprese, manager, accademici e professionisti, recentemente formalizzato in associazione. Si chiama ImpresAperta e si pone come obiettivo quello di incrementare la consapevolezza di professionisti, gruppi e organizzazioni in Italia del potenziale di innovazione e creatività dei lavoratori quando sono motivati e coinvolti nella visione e nei processi organizzativi delle organizzazioni. ImpresAperta intende raggiungere tale obiettivo attraverso diverse iniziative (workshop, contenuti web, partecipazione ad eventi). Tra queste c'è l'avvio di una ricerca in collaborazione con l'Università di Pavia alla quale prendono parte diverse grandi imprese e organizzazioni italiane: si tratta di un'indagine sul campo mirata ad analizzare il valore economico e le ricadute sulle performance di strategie e attività di engagement, restituendo loro un feedback specifico.

### METHODOS ENGAGEMENT MODEL

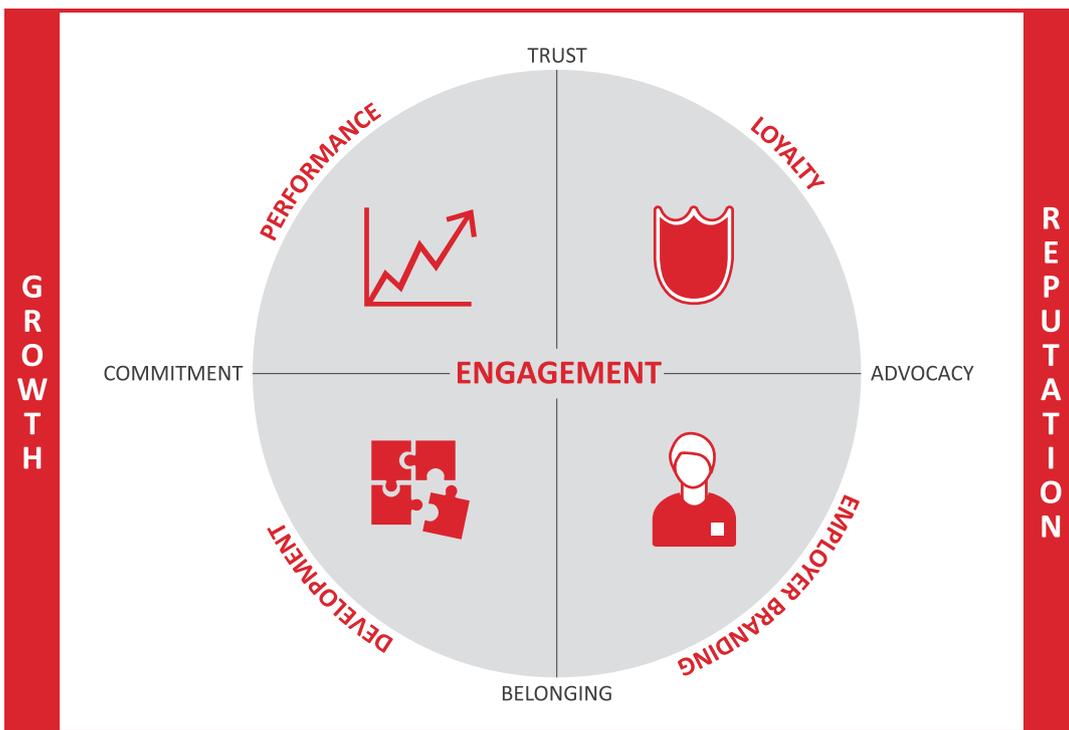
Rispetto al valore generato dall'engagement, come già sottolineato nella descrizione dell'Engagement

Dashboard, Methodos considera il legame tra engagement e performance organizzative nel quadro di un sistema strutturato che va esteso a tutta l'organizzazione, nel suo complesso. Un sistema che consenta di misurare gli andamenti e gli impatti delle iniziative e delle azioni di sviluppo dell'engagement nel tempo, che dà ai manager la possibilità di effettuare rilevazioni in progress nell'arco dell'anno sui temi più critici, così da verificare l'efficacia delle leve agite. Un approccio sintetizzato nel seguente schema rappresentativo del Modello di Engagement elaborato da Methodos.

Mettendo in relazione i 4 indicatori che attestano l'engagement in azienda – fiducia, commitment, senso di appartenenza e advocacy – è possibile infatti valutare attraverso la loro attivazione e l'impatto generato dall'engagement stesso:

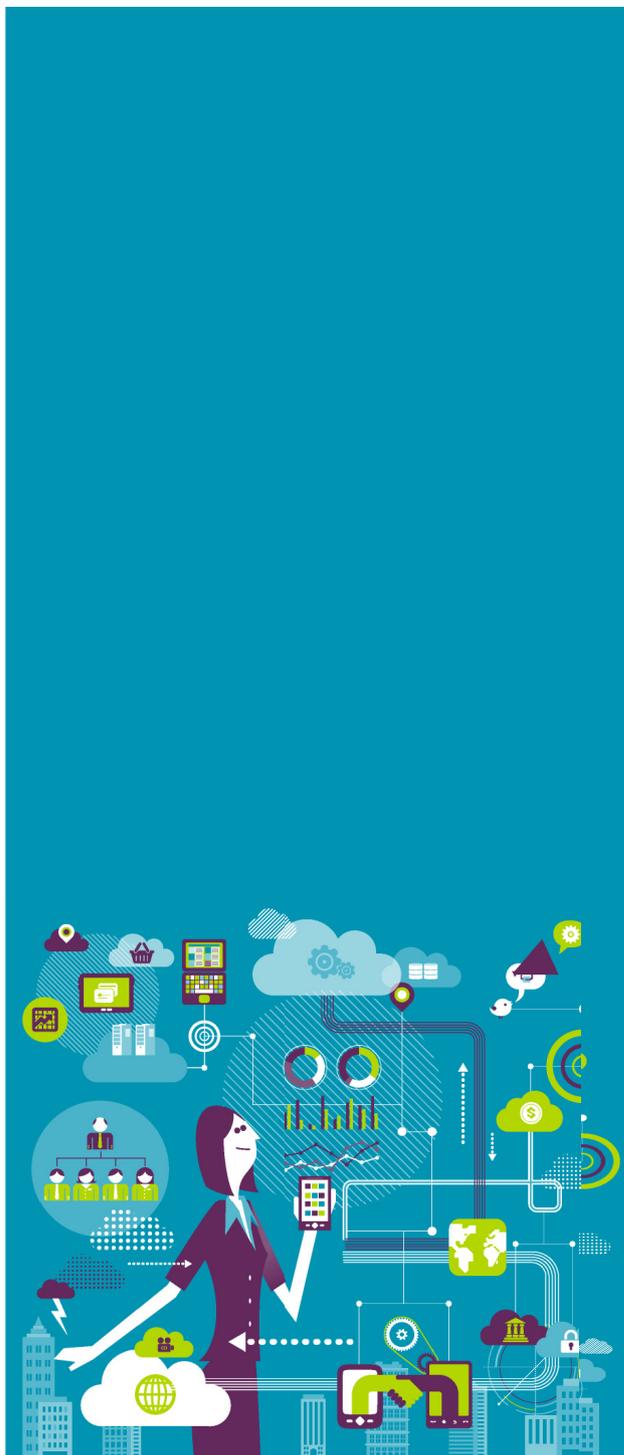
- **sulla crescita**, intesa come performance organizzative e di business da un lato e di sviluppo di conoscenze e competenze dall'altro
- **sulla reputazione**, sia in termini di employer branding sia di fedeltà e attaccamento all'azienda

Il modello evidenzia anche in che modo la dimensione dell'engagement riguardi il contratto emotivo e intellettuale dell'individuo con il proprio lavoro e sia legata alla sfera comportamentale attiva, alla predisposizione personale a spendersi nello svolgimento del proprio lavoro, anziché a porsi con un'aspettativa passiva nei confronti dell'organizzazione, e dunque alla dedizione profonda delle persone per il successo dell'impresa in cui lavorano.





## L'IDENTIFICAZIONE DEI TEMI RILEVANTI E DEI RELATIVI STAKEHOLDER: PREMESSA DEL CAMBIAMENTO



Se nessuna persona è un'isola tanto meno lo è una organizzazione, un organismo per sua natura poroso, in continua osmosi tra interno ed esterno. E oggi si è sempre più consapevoli di tale porosità perché il moltiplicarsi delle fonti di informazioni e di comunicazione abbattano gli steccati e i criteri interpretativi (comunicazione corporate, interna, relazioni esterne, risorse umane, ...) a cui si è stati legati fino a poco tempo fa, avviando nuove e diverse forme di relazione da governare.

È quindi utile costruire un processo che, partendo dall'analisi del contesto, quindi il territorio e la comunità, rappresentata nelle sue diverse connotazioni (storiche, culturali, politiche, sociali, ecc.), aiuti l'organizzazione a individuare quali sono i **temi rilevanti**, quelli più densi di opportunità o rischi su cui poi eventualmente costruire il percorso di cambiamento e gli stakeholder interessati agli stessi e a misurare il livello di coinvolgimento con l'organizzazione stessa.

### LA MATRICE DI MATERIALITÀ E LA MAPPATURA DEGLI STAKEHOLDER

Dunque, l'analisi dei media tradizionali e digitali, dei blog o dei social network, l'ascolto degli interlocutori considerati rilevanti, consente all'organizzazione di individuare quali sono i temi rilevanti, che vengono raccolti in cluster significativi e che alimentano la **matrice di materialità** (strumento mutuato dal mondo finanziario) che incrocia e mette in priorità – appunto – i temi rilevanti per l'azienda e i suoi **stakeholder**.

La fase immediatamente collegata è proprio l'identificazione degli stakeholder, quindi la delimitazione della **mappatura**: per ciascun tema l'organizzazione crea una mappa dei portatori di interessi e, per i più importanti, ne analizza le posizioni e le opinioni, la loro rilevanza, la loro influenza e la qualità della relazione (se già attivata).

La comprensione e strutturazione delle dinamiche del territorio e della comunità che lo vive, così come dei "rumor" aziendali, consente di definire **momenti di ascolto** successivi con i vari stakeholder per comprenderne il vissuto e la percezione dell'identità dell'organizzazione.

L'obiettivo è capire in che modo la **cultura organizzativa** è definita sia al suo interno sia nella percezione degli stakeholder esterni per identificare aree di sinergia o di miglioramento attraverso l'inclusione - dove possibile - delle **aspettative ed esigenze degli stakeholder** dell'organizzazione: coloro che le attribuiscono la "licenza di operare".

Il percorso che porta alla compilazione della matrice di materialità e della mappa dei relativi stakeholder, consente alle organizzazioni di considerarsi non un soggetto isolato ma **parte di un sistema di relazioni con i propri stakeholder**, che progetta e realizza la propria strategia considerando il governo delle relazioni elemento integrante del proprio modo di fare business.

## UNA BUSSOLA PER IL DIALOGO CON IL TERRITORIO


**TENARISDALMINE**


**Caterina Epis**  
Responsabile Relazioni Istituzionali  
TenarisDalmine

TenarisDalmine considera da sempre un valore fondante il ruolo rivestito nello sviluppo e nella crescita economica del territorio ove è inserita.

Ma come questo valore può essere declinato in un contesto profondamente cambiato nel tempo e alle prese con una crisi economica profonda?

Nel 2012 TenarisDalmine - sede operativa di Tenaris in Italia - ha voluto analizzare se e come l'organizzazione dovesse rivedere o modificare il proprio sistema di governo delle relazioni con la comunità di cui è parte integrante.

### STAKEHOLDER INTERNI ED ESTERNI PER DEFINIRE LA MATRICE DEI TEMI RILEVANTI

Così, l'amministratore delegato di TenarisDalmine, Luca Zanotti, nell'ottobre del 2013 ha voluto avviare un processo sistematico di coinvolgimento di tutti i componenti del Comitato di Direzione alle sue dirette dipendenze e di altre figure professionali che - per la loro funzione - fossero in contatto con la comunità, con l'obiettivo di individuare con loro le tematiche rilevanti nel dialogo con il territorio, selezionando quelle più critiche e/o dense di opportunità.

Caterina Epis - Responsabile Relazioni Istituzionali TenarisDalmine - che ha guidato il progetto, racconta: "il confronto tra funzioni diverse (in totale hanno contribuito 30 persone) ha consentito di arricchire molto l'analisi, toccando elementi della strategia industriale, non limitandosi alle macro-categorie (ambientali, economiche, sociali, di governance) ma differenziandole nei loro diversi aspetti e

impatti, dentro e fuori Tenaris. Il coinvolgimento iniziale di una così larga parte del management è fattore chiave per portare avanti un piano condiviso e attuabile.

Sempre con il contributo di tutte le funzioni, per ogni tema sono stati individuati gli stakeholder di riferimento, con l'obiettivo di facilitare l'attuazione della strategia con il loro coinvolgimento. Per ogni stakeholder sono state analizzate posizioni, specificità e le interrelazioni: dipendenti, cittadini, clienti, fornitori, media, comunità locale, associazioni, istituzioni. L'analisi ha fatto emergere alcuni stakeholder "dimenticati" nell'operare strutturato quotidiano.

Successivamente, molti degli stakeholder identificati sono stati direttamente ascoltati attraverso interviste individuali o con focus group collettivi, per condividere analisi, e, ove possibile, co-generare proposte e soluzioni di coinvolgimento".

E continua Epis: "il Comitato Direttivo è stato costantemente aggiornato in un processo sistematico di confronto che ha fornito spunti per rivedere e ritrarre la strategia aziendale. Nessuna organizzazione può considerarsi un'entità a sé, senza tenere in considerazione le dinamiche del territorio e della comunità in cui opera e agisce. E la velocità dei cambiamenti e la porosità delle organizzazioni comportano la necessità continua di riconoscere e adattarsi - dove possibile - alle aspettative dei propri portatori di interesse".

**IL CONFRONTO TRA FUNZIONI DIVERSE HA CONSENTITO DI ARRICCHIRE L'ANALISI, TOCCANDO ELEMENTI DELLA STRATEGIA INDUSTRIALE, NON LIMITANDOSI ALLE MACRO-CATEGORIE MA DIFFERENZIANDOLE NEI LORO DIVERSI ASPETTI E IMPATTI, DENTRO E FUORI TENARIS**

### ELEVARE IL LIVELLO DEL RISULTATO FINALE

"Pur essendo abituati al confronto - prosegue Caterina Epis - il valore generato da quelle sessioni di lavoro interfunzionale è stato molto proficuo: l'interazione nel ragionamento, fra persone di diverse funzioni aziendali che nel quotidiano hanno scarse opportunità di lavorare congiuntamente, ha aiutato a elevare il livello del risultato finale, proprio perché ognuno dei partecipanti ha condiviso esigenze, aspettative ed esperienze, arricchendo anche gli

altri. La griglia con i temi rilevanti e i relativi stakeholder di TenarisDalmine rappresenta oggi una bussola che supporta l'attività del Comitato Direttivo e consente di operare in maggiore sintonia con il nostro territorio".



## ATTORI SUL TERRITORIO: FIGURE INTERNE, SNODO PER GOVERNARE CONSAPEVOLMENTE LE RELAZIONI CON GLI STAKEHOLDER



AUCHAN



**Roberta De Natale**  
Responsabile Comunicazione Interna,  
Relazioni esterne e Responsabilità  
sociale di impresa Auchan Italia

**A**uchan sta vivendo un momento particolarmente vivace in termini di innovazione organizzativa con la sperimentazione di nuove modalità di interazione e di sinergia di messaggio tra interno ed esterno. Questo è ovviamente un ambito molto importante in un'azienda di distribuzione ad alta esposizione del personale di front end e che pone forte attenzione alle relazioni tra impresa e territorio. Potrei dire che questo tema ha per Auchan una triplice valenza: migliorare le relazioni per rinforzare la reputazione, favorire la crescita manageriale e l'attivazione di comportamenti vincenti da parte delle persone, promuovere lo sviluppo di una cultura orientata alla responsabilità sociale.

La visione di Auchan Italia, infatti, prevede che ci comportiamo come attori responsabili per uno sviluppo economico e umano sostenibile. E più precisamente:

1. contribuiamo alla prosperità economica e sociale locale
2. sviluppiamo il consumo responsabile e diminuiamo il nostro impatto ambientale
3. partecipiamo alla solidarietà, in particolare attraverso l'azione delle nostre Fondazioni.

Ancora, per quanto riguarda le Gallerie Commerciali, la visione di CGI (Gallerie Commerciali Auchan Italia) al 2020 sottolinea che:

1. abbiamo una relazione con il cliente finale, con i nostri operatori e con

il territorio autentica trasparente, basata sul principio "un commerciante al servizio dei clienti e dei commercianti"

2. i nostri *centri di vita e commercio* accolgono servizi e insegne innovanti e differenzianti, con l'aiuto del cliente e del territorio
3. ascoltiamo i nostri clienti/cittadini tramite un rapporto stretto e interattivo.

La gestione del rapporto con gli interlocutori – sia interni sia esterni – è quindi il perno di un approccio organico che prevede ascolto, riflessione sulla identità di Auchan, identificazione dei comportamenti virtuosi, formazione per renderli effettivi, e quindi rendicontazione/narrazione dell'azienda, in stretta connessione sia con gli indicatori di performance sul territorio sia con quelli che descrivono il coinvolgimento delle persone.

### DIRETTORI DI IPERMERCATO, PROPERTY MANAGER, TERRITORIALISTI

Abbiamo identificato un percorso per sviluppare coloro che definiamo gli "Ambasciatori" di Auchan, in grado di valorizzare la nostra identità su ogni territorio, e di essere interlocutori attenti dei nostri portatori di interesse (i nostri stakeholder): sono i Direttori di Ipermercato, i Direttori di Gallerie (Property Manager) e coloro che abbiamo definito "Territorialisti".

Più precisamente, per i diversi protagonisti, si può così indicare, il ruolo dei Direttori Ipermercato, focalizzato sulla centralità delle persone, attraverso l'ascolto e il coinvolgimento del cliente, dei collaboratori e del territorio. Sono questi gli elementi con cui rafforzare l'identità di Auchan, in modo distintivo, condiviso, attrattivo e i protagonisti di questo percorso di rafforzamento sono proprio i Direttori di Ipermercato. In un sistema dove il coinvolgimento degli interlocutori primari del territorio diventa leva per l'attuazione della strategia è cruciale, quindi, il ruolo del Direttore come tessitore di relazioni dirette a rafforzare il legame con il territorio e le comunità, non solo in termini commerciali ma soprattutto di riconoscimento delle caratteristiche distintive, al fine di sviluppare fiducia, condivisione, progresso ... le pa-

**ABBIAMO IDENTIFICATO UN PERCORSO PER SVILUPPARE GLI "AMBASCIATORI" DI AUCHAN, CHE VALORIZZANO LA NOSTRA IDENTITÀ SUL TERRITORIO COME INTERLOCUTORI ATTENTI DEI NOSTRI STAKEHOLDER**

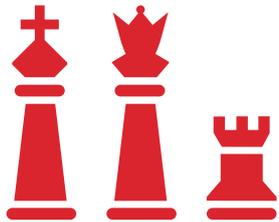
role chiave di Auchan alla cui base c'è - appunto - l'ascolto. Analogamente al Direttore dell'ipemercato, il "Property manager", responsabile delle Gallerie Auchan, è il co-protagonista di tale percorso. Il Property ha una visione e sensibilità fortemente dinamica del territorio, il suo obiettivo di coordinamento, crescita ed evoluzione della Galleria prevede di agire in termini di attrazione, ospitalità e accoglienza degli spazi del centro commerciale. La conoscenza e l'ascolto del cliente della Galleria e del relativo territorio è il primo punto di forza evidenziato dalla Visione 2020 e l'innovazione e lo sviluppo dei centri di vita e di commercio nei quali le comunità possano riconoscersi e vivere delle esperienze piacevoli è un obiettivo ritenuto prioritario.

Perché il Direttore e il Property possano svolgere il ruolo di "tessitore di relazioni" è stata modificata l'organizzazione per rafforzare il presidio sul territorio. Sono stati individuati i "Territorialisti", uno per area. Si tratta di persone che provengono da esperienze precedenti dirette allo sviluppo commerciale e quindi con una conoscenza e sensibilità del territorio ampia e variegata. I Territorialisti svolgono il ruolo di antenne sul territorio, suggerendo opportunità di sviluppo di coinvolgimento e/o cautele rispetto a temi e stakeholder, facilitando, dove possibile la relazione con gli interlocutori rilevanti.

### UNO SPAZIO WEB

Coerentemente con il valore assegnato alle relazioni tra impresa e territorio abbiamo dato vita a uno spazio web dedicato agli Ambasciatori che, appunto, rivestono responsabilità nella costruzione del nuovo sistema di relazioni Auchan. Si tratta di un sito a forte impronta partecipativa e contributiva dedicato inizialmente al gruppo dei Direttori di Iper e che coinvolgerà, nel tempo anche gli altri protagonisti. Il sito si presenta nella forma di una vera e propria community per riflettere sui concetti di informazione-comunicazione-relazione, raccogliere esperienze in ambito locale di successo e non, co-definire in termini di propositività e innovazione le modalità di attuazione dei cantieri di lavoro esistenti oggi in Auchan. Inoltre, mira a indicare punti di attenzione e priorità nell'attivazione dei programmi in essere, ed è l'opportunità per segnalare il proprio impegno individuale e di ruolo manageriale per attivare iniziative di relazione, includere i collaboratori, migliorare i flussi di relazione all'interno.





# I LEADER E LA VISIONE E STRATEGIA DEL CAMBIAMENTO

*La nostra seconda tappa riguarda i leader e la loro visione a cui tendere. Sono loro a dover stabilire la strategia, la cultura auspicata ...*

---

### **Alcune domande da porsi:**

- Che cosa vogliamo diventare?
- Qual è la nostra cultura auspicata?
- Che risultati vogliamo raggiungere con il cambiamento?
- Quali sono i leader influenti in azienda?
- I leader sono capaci di motivare e ispirare?
- Quanto sono capaci di “walk the talk”?

# LEADER CAPACI DI COINVOLGERE E INTEGRARE PER GUIDARE IL CAMBIAMENTO

**A**nalizzando con attenzione i numerosi casi di cambiamento e trasformazione degli ultimi decenni, non è difficile collegare direttamente i loro esiti alla qualità e alle caratteristiche della leadership che guidava quelle organizzazioni. Questo conferma che la sponsorship e l'esposizione del Top Management è il fattore chiave di successo nel 92% dei progetti di change management<sup>1</sup>.

I processi di cambiamento vedono infatti come primi responsabili proprio i leader che lo promuovono. Sono i top manager che spesso, per primi, devono essere pronti a impegnarsi ed esporsi di persona, ancor più quando lo stesso CEO non decida di esporsi direttamente e prendere parte attiva alle fasi del change.

Possiamo parlare di due categorie di leader nel cambiamento: quelli che si concentrano su obiettivi, processi e strutture organizzative e quelli che considerano centrale anche la cultura dell'organizzazione, quindi, gli stili di guida, le persone all'interno e all'esterno dell'organizzazione, il loro engagement. D'altra parte, tutte le esperienze di change, di successo come di insuccesso, dimostrano che la resistenza delle persone al cambiamento è la variabile chiave. Il "people side" del cambiamento è un fattore critico di successo. Proprio per questo un approccio spinto verso il coinvolgimento è fondamentale quando si intraprende il "viaggio".

## IL CRUSCOTTO GUIDA DEL VERTICE CONSIDERA ELEMENTI "HARD" E "SOFT"

La vera sfida per la leadership nel change management è quindi che quelle due dimensioni vengano integrate e convivano sinergiche tra loro costituendo una diade inscindibile per il

raggiungimento degli obiettivi. Il salto manageriale nel governo del cambiamento da parte dei leader è che dimensione "hard" e dimensione "soft" del change, con i rispettivi indicatori, integrati tra loro, diventino il cruscotto guida del vertice e delle figure chiave dell'organizzazione. Certo, per l'organizzazione (intesa nella sua relazione *porosa* con tutti i suoi stakeholder interni ed esterni) è una fortuna avere alla guida un leader forte che ritiene centrali le persone, la cultura organizzativa e quella del contesto sociale in cui è inserita e il modello di leadership, a partire da quello espresso dal suo senior leadership team. In questi casi, i processi di cambiamento, per quanto sfidanti e complessi, assumono con maggiore probabilità una consistenza e una partecipazione interna ed esterna che davvero trasforma in modo durevole l'organizzazione, le performance e il modo di realizzarle.

**DUE SONO LE CATEGORIE DI LEADER: CHI SI CONCENTRA SU PROCESSI E STRUTTURE ORGANIZZATIVE E CHI CONSIDERA CENTRALE ANCHE LA CULTURA DELL'ORGANIZZAZIONE, LE PERSONE ALL'INTERNO E ALL'ESTERNO, IL LORO ENGAGEMENT. LA VERA SFIDA PER LA LEADERSHIP È CHE QUESTE DUE DIMENSIONI VENGA INTEGRATE**

Ma se queste condizioni non si presentano, la squadra di leader e le funzioni a supporto finiscono per concentrarsi su obiettivi esecutivi, processi e strutture, dando per scontato e dovuto l'adattamento delle persone al nuovo modo di interpretare il contesto e di agire il proprio ruolo. Cultura del cambiamento ed engagement sono invece i fattori chiave per la realizzazione di strategia e performance che hanno molta più probabilità di durare nel lungo periodo.

Sappiamo quanto sia indispensabile, se davvero si intende trasformare una organizzazione, che ciascun leader di rilievo adotti e promuova in prima persona i nuovi tratti culturali che si chiedono all'organizzazione, a costo di cambiare il leader. *Walk the talk* è una delle pre-condizioni perché il cambiamento abbia successo.

Questo non significa, tuttavia, pretendere che i componenti del top management, per le posizioni ricoperte, per le responsabilità assegnate, per le retribuzioni percepite, possano cambiare

NOTE

1. Ricerca IBM "Making Change Work"



da un giorno all'altro senza essere a loro volta accompagnati e sostenuti nel cambiamento. In assenza di un leader "naturalmente ispirato", è fondamentale che vengano predisposte le condizioni perché il leadership team o alcuni dei suoi componenti:

- condividano una visione chiara e comune del cambiamento strategico.
- si attivino per agire in prima persona la nuova leadership e per "portare a bordo" il maggior numero di leader possibile
- prendano coscienza della centralità di una leadership compatta e pronta a impegnarsi rispetto al modello culturale che meglio può sostenere e interpretare la strategia
- trovino la sponda, se non il supporto attivo, da parte del CEO rispetto alla necessità di presidiare gli aspetti culturali della trasformazione oltre che i processi
- facciano in modo che le condizioni di contesto, interno ed esterno, siano favorevoli all'espressione dei tratti culturali e dei comportamenti auspicati
- definiscano un sistema di riconoscimento e valorizzazione dell'impegno che l'organizzazione e le persone dimostrano
- mettano a punto il sistema di misurazione e controllo delle variabili, delle azioni da intraprendere per realizzarlo, della loro efficacia e dei risultati progressivi
- allineino il sistema di misurazione del cambiamento con i processi di rendicontazione per garantirne la valorizzazione con gli stakeholder e la possibilità di adattare e riorientare la strategia e il processo di cambiamento in funzione dei risultati raggiunti.

## INTEGRATED THINKING

Una leadership e una cultura capace di coinvolgere e integrare considerano:

- Persone all'interno ed esterno dell'organizzazione
- Culture, Mestieri, Settori di provenienza diversi
- Parti dell'organizzazione: funzioni, divisioni, aree geografiche, azienda, gruppo
- Indicatori di monitoraggio e reporting della performance (sociali, economici, ambientali, di governance)
- Risultati in termini di output (prodotti e servizi) ma anche di outcome (conseguenze dell'azione prodotta)
- Visione di Breve con Visione di Medio e Lungo Termine.

# DAL CAMBIAMENTO DELLA CULTURA ALLA CULTURA DEL CAMBIAMENTO

## Verso un change continuo

**U**na crescita iperbolica. La curva del cambiamento in questi ultimi 15 anni è definita da un'accelerazione fortissima. E paradossale. Se le aspettative di vita delle persone crescono sempre di più, quelle delle aziende, altrettanto velocemente, decrescono. Uno studio di Fortune 500 rivela, in questo senso, un dato shock: l'aspettativa di vita di un'impresa è ormai minore di 50 anni e ogni decade aumenta il tasso di mortalità. Non sono pochi i grandi nomi che hanno smesso del tutto di esistere o che ci sono andati molto vicini: basti pensare, ad esempio, a giganti come Blockbusters, Kodak, Saab, Schlecker, HMV, solo per citarne alcuni. È una lotta evolutiva: "la maggior parte delle imprese non sono capaci ad adattare le loro organizzazioni ai cambiamenti nel loro ambiente" sostiene lo studioso olandese di organizzazioni complesse Arie de Geus. La spinta al cambiamento è infatti un tratto forte, costante e complesso nella vita delle persone così come in quella delle organizzazioni. Così, l'acuirsi della crisi finanziaria ed economica iniziata nel 2008, che ha spinto le aziende a interrogarsi sulla validità dei propri modelli di business e gli Stati sui propri modelli di crescita sostenibile, sta portando a una nuova evoluzione in cui solo i più adattivi saranno in grado di evolversi.

Essere in grado di gestire il cambiamento è quindi la pre-condizione per sopravvivere nell'attuale contesto. Ma forse dovremmo dire qualcosa in più per accettare una condizione ineludibile e fare un primo passo verso un importante cambio di mentalità: il cambiamento è presupposto dello sviluppo umano così come lo conosciamo e come tale deve entrare nella normalità non solo degli individui ma anche delle organizzazioni. Il cambiamento non è eccezione ma è normalità; non è brusio esterno ma condizione intrinseca di mercato.

**IL CAMBIAMENTO  
NON È ECCEZIONE MA  
È NORMALITÀ; NON  
È BRUSIO ESTERNO  
MA CONDIZIONE  
INTRINSECA  
DI MERCATO**

Di fatto, la competitività di un'organizzazione si misura anche in base al modo in cui l'organizzazione si relaziona con il cambiamento: lo genera e lo propone o si adatta? Crea e ne coglie le opportunità o ha un approccio conservativo e diffidente?

A questo primo passo, rispetto al quale molte organizzazioni si sono dovute misurare con alterne fortune, se ne accompagna subito un secondo, la vera sfida: la *capacità di continuare* a cambiare. È ora di pensare al cambiamento non più come un evento unico che termina al raggiungimento di un nuovo status-quo, né come un percorso sequenziale/lineare da A a B, precodificato e con una data di scadenza, a cui fa seguito un ulteriore cambiamento. L'attitudine al cambiamento continuo è una strategia di competitività, è un modo di essere e fare business, è una leva culturale di vantaggio competitivo.

### QUALE RESISTENZA?

L'esperienza insegna. Non c'è dubbio. E dall'esperienza abbiamo imparato a rilevare una condizione che si ripete sempre, valida a ogni latitudine, come una legge fisica: ogni cambiamento genera una forza contraria: la resistenza al cambiamento. Ma di che cosa è fatta la resistenza al cambiamento all'interno di un'organizzazione? Quali sono, per così dire, gli elementi primi? Essendo una condizione umana, come detto, il cambiamento ha a che fare con la capacità di adattarsi e la *volontà* ad adattarsi. Tuttavia, nella stragrande maggioranza dei casi, è il secondo elemento a manifestarsi con forza. In altri termini, la resistenza al cambiamento è essenzialmente un problema di volontà e non tanto di capacità. Ed è il punto sensibile del tema: la volontà è un elemento volatile e complesso da gestire. Ogni cambiamento di un'organizzazione, ogni cambio di rotta, di strategia, di visione, deve essere riempito di senso per non creare un senso di frustrazione nelle persone e per evitare di generare confusione ed incer-



tezza e, di conseguenza, attendismo e resistenza al cambiamento. Proprio nei momenti di maggiore sforzo dell'organizzazione, in quei momenti in cui sono le persone a tracciare il segno positivo o negativo di un'impresa, le organizzazioni non possono permettersi di perdere il sostegno della propria gente.

### LE PERSONE E LA CULTURA DEL CAMBIAMENTO CONTINUO

Un'altra via è possibile. Cambiare la cultura dell'organizzazione con le proprie persone. È il passo decisivo per raggiungere il traguardo finale, il cambio completo e decisivo di mentalità: lo sviluppo della cultura del cambiamento continuo. Mettere al centro quelli che saranno i protagonisti di qualsiasi cambiamento che un'organizzazione vorrà o dovrà fare è un atto insieme necessario e accorto; sono le persone che

tutti i giorni stabiliscono il limite ultimo dello sforzo di un'intera organizzazione. Sono le persone ad agire quotidianamente quei comportamenti che fanno o non fanno la differenza. Sono le persone a generare e modellare nel tempo la cultura di un'organizzazione. In definitiva, se il modello organizzativo è lo scheletro dell'organizzazione, le persone sono gli organi pulsanti: sono loro che stabiliscono il funzionamento dell'organizzazione e, contemporaneamente, la capacità, la volontà e la velocità di adattamento ai cambiamenti. Nel momento in cui un'organizzazione, con le sue persone, avrà acquisito la consapevolezza e la maturità per accettare il cambiamento come fattore intrinseco, sostanziale e connaturale allo sviluppo, allora avremo ottenuto la cultura del cambiamento continuo e saremo pronti ad affrontare tutti i cambiamenti che, inevitabilmente, un'organizzazione nel tempo dovrà fare per sopravvivere, evolversi e crescere.

## PERSONE AL CENTRO: OLTRE A UNO SLOGAN, UNA SCELTA STRATEGICA

Il concetto di strategia può essere definito, ed è stato definito, in molti modi; tuttavia, in sostanza, non è nient'altro che il percorso più breve per raggiungere un obiettivo efficacemente. I due concetti determinanti, velocità ed efficacia, sono tra loro inscindibili come atomi di idrogeno e ossigeno in una goccia d'acqua; velocità senza efficacia si traduce, inevitabilmente, in una corsa frenetica senza meta, così come efficacia senza velocità porta ad essere sorpassati dagli altri. La strategia di un'organizzazione si misura dunque nella capacità di mettere a terra un piano scritto su carta, in bella copia, rapidamente ed efficacemente. Il concetto di strategia, come una matryoska, contiene dunque in sé il concetto di dinamismo, di movimento, di modifica, di mutamento: in definitiva, una strategia ha sempre a che fare con un cambiamento.

Come abbiamo già avuto modo di raccontare, il cambiamento in un'organizzazione trova sempre nelle persone il punto di contatto con la realtà concreta poiché le persone sono, di fatto, la variabile fondamentale del percorso disegnato per raggiungere l'obiettivo: le persone decidono l'esito del cambiamento, ne influenzano la velocità e l'efficacia e, pertanto, dalle persone dipendono le sorti della strategia scritta su carta, in bella copia. Nel momento in cui un'organizzazione decide di mettere a terra una nuova strategia o, più in generale, decide di intraprendere un cambiamento di qualsivoglia natura, deve stabilire il ruolo che vuole attribuire alle proprie persone. Affermare che le persone sono al centro di un progetto non è sufficiente, occorre dare consistenza e continuità a quello che, altrimenti, diventa una semplice dichiarazione d'intenti.

### QUALE VARIABILE PRIORITARIA

Come fare per mettere, realmente, le persone al centro? Non esiste uno standard, un metro di Parigi, una certezza granitica. Tranne una. Quando si parla di cambiamento e di persone, il vero problema non è "COSA FARE", ma "COME FARLO": il potenziale di un progetto non si misura nella capacità di identificare le fasi di sviluppo o gli strumenti migliori sulla carta, i più innovativi o creativi (ne esistono già un'infinità di potenziale valore), ma nella capacità di identificare quegli strumenti, iniziative, attività, che sposano maggiormente quello specifico contesto e rispondono in logica di reciprocità alle attese delle persone. Non basta conoscere o cercare di capire le persone coinvolte nel cambiamento, è necessario "essere le persone coinvolte nel cambiamento"; è indispensabile creare un sistema di ascolto continuativo, "leggero" ma capillare, che consenta lungo tutte le fasi di un cambiamento, a partire dalla sua definizione, da una parte di rilevare il termometro dell'ingaggio e dall'altra tempestivi feedback migliorativi, nuove idee o modalità di coinvolgimento, di attivazione, etc.; è necessario creare veri spazi di protagonismo che possano essere realmente agiti dalle persone come espressione reale di potenzialità, a volte sopita. È obbligatorio, dunque, ribaltare il paradigma di chi prepara il cambiamento: non più "che cosa devo fare per farti cambiare?", ma "come posso aiutarti a superare gli ostacoli nel percorso di cambiamento?". Questo significa spostare il baricentro verso le persone.

**RIBALTARE IL PARADIGMA: NON PIÙ "CHE COSA DEVO FARE PER FARTI CAMBIARE?", MA "COME POSSO AIUTARTI A SUPERARE GLI OSTACOLI NEL PERCORSO?"**

## NASCE IL PRIMO OSSERVATORIO SUL CHANGE MANAGEMENT IN ITALIA

### Intervista ad Alessio Vaccarezza, Vicepresidente Assochange

Rivolto soprattutto alle imprese di dimensioni grandi e medie (ma senza trascurare significativi esempi anche di realtà più piccole), il primo Osservatorio sul Change Management nasce come l'iniziativa di punta del programma 2014 di Assochange, l'associazione italiana per il change management, di cui Methodos è socio e della quale il vicepresidente è Alessio Vaccarezza. A lui chiediamo di descrivere il progetto.

**AV:** Al decimo anno dalla sua fondazione, nel 2012 l'Associazione si è data una nuova missione: **essere un luogo di incontro, confronto, acquisizione e diffusione di conoscenza sul change management per aiutare le organizzazioni a raggiungere i loro obiettivi di cambiamento.** La passione, le competenze e l'esperienza degli associati, così come i workshop, la formazione o i convegni che l'Associazione organizza, alimentano questa missione. Al tempo stesso, abbiamo però ritenuto utile e necessario diffondere la discussione sull'eterogeneità di interpretazione e di applicazione del tema, per fare una fotografia dello stato dell'arte del change management in Italia.



**D: Come è strutturato l'Osservatorio?**

**AV:** È strutturato in due fasi: la prima di carattere per così dire quantitativo e che, attraverso una survey on line, ci consentirà di definire le dimensioni dello scenario in cui ci stiamo muovendo, e la seconda di tipo qualitativo, con interviste di approfondimento su un bacino più ristretto e selezionato.

**D: A quali cariche aziendali avete fatto riferimento, nelle interviste?**

**AV:** Ci siamo rivolti a figure specifiche della media e grande impresa: dal titolare al CEO o al direttore generale di un'azienda, dal capo del personale al responsabile della formazione o addirittura al Change Manager, nei casi in cui questa funzione esista in autonomia.

**D: Su quali punti si sono concentrate le domande?**

**AV:** Innanzitutto, abbiamo chiesto di descrivere criticamente i cambiamenti effettuati negli anni passati e il modo in cui sono stati gestiti. In secondo luogo, abbiamo domandato agli intervistati di valutare l'efficacia del change management, in termini di conseguimento degli obiettivi, di rispetto della tempistica prefissata e del budget investito. Infine, abbiamo cercato di individuare e mettere a fuoco, assieme agli intervistati, i fattori critici di successo (ed eventualmente di insuccesso). Un'altra parte dell'Osservatorio è invece rivolta

al futuro, ossia alle operazioni di cambiamento che si profilano all'orizzonte e alle ragioni che indurranno le aziende intervistate a ricorrere al change management.

**D: Le domande hanno carattere particolarmente approfondito?**

**AV:** Senz'altro: abbiamo chiesto alle aziende di descriverci i cambiamenti che, di volta in volta, hanno ritenuto necessario apportare alle rispettive strategie, quali metodologie hanno applicato e in che modo hanno operato per diffondere una Change Management Knowledge condivisa nell'ambito delle loro realtà. Particolare attenzione è stata riservata alle modalità di creazione dei gruppi di lavoro preposti alla gestione dei vari progetti di change management.

**D: L'Osservatorio è rivolto solo alle aziende?**

**AV:** Per questa prima edizione l'Osservatorio è diretto solo a loro (il nostro obiettivo è di superarne il centinaio), ma auspichiamo già dalla prossima edizione di allargarne i confini, consentendo di partecipare e rispondere anche a enti (es. università) e consulenti, in modo da avere un quadro completo e articolato dell'oggetto della nostra indagine.

**D: Quale sarà, in futuro, la periodicità delle indagini dell'Osservatorio?**

**AV:** L'Osservatorio sul Change Management è concepito per avere un'attività continuativa: solo attraverso una raccolta di dati con una cadenza relativamente frequente e costante si possono infatti acquisire informazioni relative alle iniziative, agli orientamenti e alle esigenze delle aziende italiane sul tema del cambiamento e della sua gestione. L'edizione 2014 è quindi quella di lancio dell'iniziativa, la prima di questo genere in Italia, che vuole diventare un appuntamento fisso. Per questo primo anno, i risultati dell'Osservatorio saranno presentati in occasione di uno specifico Convegno a fine 2014. Stiamo anche valutando la possibilità di realizzare una pubblicazione che si occupi specificamente di questi argomenti.

**D: È ancora possibile partecipare all'Osservatorio?**

**AV:** Chi appartiene al target descritto può partecipare alla survey on line raggiungibile all'indirizzo: <https://rooms.methodos.com/assochange/osservatorio> attivo ancora per qualche giorno. Le Aziende e i professionisti che partecipano hanno diritto a ricevere il report del primo Osservatorio.



## LA CULTURA GIUSTA PER L'EXTRA MILE

PIRELLI

### Intervista a Giovanni Pomati



Giovanni Pomati  
SVP Business Unit Industrial Pirelli

L'esperienza di cambiamento può lasciare un'eredità positiva che i manager portano con sé nell'evolvere del proprio percorso professionale. È quanto ha vissuto Giovanni Pomati, oggi SVP Business Unit Industrial Pirelli, la BU dedicata agli pneumatici per camion, bus e macchine agricole, e ieri protagonista di un importante progetto di trasformazione che ha coinvolto le persone del Polo Industriale di Settimo Torinese.

#### L'INDOTTO DELLE GRANDI ESPERIENZE PASSATE AIUTA NELLE SFIDE PRESENTI

Abbiamo ascoltato Giovanni Pomati per ripercorrere le linee di un percorso che unisce la sfida di un grande Plant con quella di un grande business, caratterizzato da centralità delle persone, valore del confronto e del vantaggio condiviso: elementi costitutivi che hanno portato a grandi risultati e che, grazie all'impegno generato e alla fiducia di tutte le persone coinvolte, sono diventate il DNA della cultura Pirelli del Polo di Settimo Torinese e lo stanno diventando anche nella Business Unit Industrial.

**D: Oggi sei il Responsabile della BU Industriale in Pirelli, un grande business da circa 1.7 Bln Euro e circa 8mila dipendenti, prima quale ruolo ricoprivi?**

GP: Senior Vice President Manufacturing in Pirelli

**D: In entrambe le situazioni – ieri e oggi – hai vissuto una fase caratterizzata da espansioni in alcune parti del mondo e da depressioni in altre; è un dinamismo che Pirelli è stata preparata e lungimirante a gestire per tempo, con importanti progetti e investimenti nel mondo. In Italia avete realizzato uno dei più sfidanti e significativi progetti di cambiamento all'interno di uno stabilimento, a Settimo Torinese, creando il Polo Industriale più moderno e sicuro di Pirelli.**

GP: È stata una grande sfida che mi piace ricordare e che mi ha offerto spunti di riflessione e di azione nelle nuove sfide che sto affrontando nell'Industrial.

**D: In breve come descriveresti la trasformazione del Polo?**

GP: Un progetto molto ambizioso e coraggioso che si prefiggeva lo scopo di "costruire insieme la nuova pagina della storia di Pirelli a Settimo Torinese" per "diventare la più innovativa, competitiva e sicura fabbrica di pneumatici al mondo", come recitava la vision. Un progetto durato 3 anni che ha coinvolto l'intero stabilimento con le sue 1.200 persone ma anche

le famiglie dei dipendenti, i fornitori, le istituzioni e, più in generale, tutte quelle persone cui stava a cuore il territorio di Settimo Torinese.

**D: E quali sono gli elementi caratteristici di quella esperienza?**

GP: Quello del Polo è stato un caso molto diverso rispetto a quelli di altri stabilimenti nel mondo. A Settimo Torinese l'obiettivo non era di costruire da zero uno stabilimento e, sempre da zero, un nuovo modo di lavorare, ma di cambiare la cultura, il modo di pensare il lavoro (e di lavorare) di persone che già avevano una grande tradizione ed esperienza industriale pirelliana. Le persone sono state il vero centro del progetto e per questo hanno dovuto innanzitutto comprendere il proprio ruolo fondamentale come parte di una grande sfida, un ruolo tutt'altro che secondario e per il quale potevano contribuire attivamente. Lo snodo più complesso era far sentire loro l'importanza di quanto facevano e aiutarli a superare quel limite dato dall'accontentarsi di ciò che si è sempre fatto o dall'arrivare sempre dopo qualcun altro ("perché in altre parti del mondo è più facile raggiungere i risultati"). La competenza c'era, l'orgoglio c'era, la tradizione c'era, ma tutto si scontrava con questi due limiti che dovevano essere superati per poter competere in questo mercato.

**D: Come avete agito e quali punti di contatto ci sono con le nuove sfide che state affrontando?**

GP: Il modo in cui abbiamo agito a Settimo Torinese è molto simile per alcuni versi a ciò che abbiamo messo in campo nell'Industrial: abbiamo messo in discussione l'approccio "tradizionale" concentrandoci sui driver di crescita, su come creare profitto e valore, cercando di re-imparare a lavorare insieme a partire da una visione chiara e condivisa dal "chi siamo" e "dove vogliamo andare". Siamo partiti dalla squadra: a Settimo la squadra era tutto lo stabilimento, in questa fase nel Truck la squadra era composta dai leader.

**D: Sappiamo che la sfida di Settimo è stata considerata un caso di eccellenza internazionale nel change management; e per quanto riguarda i risultati nell'Industrial?**

GP: La reazione e l'adesione da parte delle persone coinvolte sono state quasi immediate: abbiamo capito come "mettere in piazza" una nostra caratteristica che può essere un limite: essere il secondo business Pirelli dopo gli pneumatici per vetture. Abbiamo capito come generare più vantaggio condiviso tra di noi attraverso una comunicazione diversa e un diverso modo di intendere il nostro ruolo: per esempio lavorare in un comparto "non core" (e già oggi non è più così) offriva la possibilità di essere più imprenditori di noi stessi o di esprimere un diverso spazio di execution dell'innovazione. Inoltre, anche l'arrivo di risultati positivi ci ha aiutato molto, il clima è migliorato e il programma ha avuto l'esito atteso; in fin dei conti, le persone hanno imparato a fare ancor meglio quello che già sapevano fare bene.

**D: Quali sono, quindi, altri elementi di valore tratti da queste esperienze che ritieni utili per le sfide che state affrontando oggi?**

GP: Innanzitutto, estendere il coinvolgimento delle persone. Non dimentichiamo che nel mondo siamo 8mila: questa popolazione non parla solo con me e con il team guida, ma con altri colleghi, di R&S, delle manufacturing, del forecasting ecc. e noi abbiamo di fronte questa sfida: siamo una struttura complessa e non basta comunicare con la prima linea. Infatti, nelle recenti opinion survey interne, abbiamo avuto conferma della volontà delle persone di essere ancor più coinvolte e impegnate. Il risultato, quindi, conferma l'esperienza di Settimo: quando si dà vita a un processo di cambiamento è necessario agire su tutta la popolazione e non solo su una parte di questa. E questa è un'altra sfida.

## IL CAMBIAMENTO RESPONSABILE PER GENERARE VALORE


**SKY ITALIA**


**Sarah Varetto**  
Direttore, Sky TG 24

Alla fine del 2013 Sky ha avviato un progetto pilota finalizzato a riflettere su alcuni aspetti del proprio modo di fare business in modo responsabile. In particolare, sul proprio impegno come azienda di media a innalzare la Media Literacy nel nostro Paese, ovvero la capacità di accedere all'informazione, di comprendere e valutare criticamente i diversi aspetti dei media a cominciare dai loro contenuti.

La nostra riflessione ha preso spunto dai risultati di un'indagine avviata qualche anno fa dall'Unione Europea per misurare il livello di alfabetizzazione mediatica in Europa. I dati mettevano in evidenza un ritardo nello sviluppo di questo ambito, tant'è vero che a seguito della ricerca l'Unione ha inviato una raccomandazione agli Stati membri perché si impegnassero per includere questi temi all'interno del programma formativo scolastico.

Analoghi risultati sono emersi da un benchmark che la nostra area CSR - Sky per il Sociale - ha fatto realizzare per fotografare l'operato dei principali media a livello internazionale sul tema della Media Literacy e sono stati più recentemente riconfermati dal secondo rapporto di ricerca

di Focus in Media, presentato alla Luiss di Roma nello scorso novembre 2013 che, circoscrivendo l'indagine al pluralismo nel sistema comunicativo nel nostro Paese, ha messo in evidenza come l'Italia sia in pesante ritardo rispetto agli altri partner e si collochi negli ultimi posti in Europa. Di conseguenza, proprio perché la nostra mission è di fare informazione 24 ore su 24 e l'informazione gioca un ruolo essenziale nella vita democratica della nostra società, a Sky sentiamo di avere una forte responsabilità nei confronti del nostro pubblico e pensiamo che sia di primaria importanza investire per diffondere e sviluppare questa competenza in tutte le fasce della popolazione e aiutare i nostri telespettatori a diventare consumatori sempre più competenti e attenti.

Siamo anche convinti che formare una consapevolezza critica all'uso dei media, elevando di conseguenza il grado di partecipazione attiva alla vita della società, possa anche portare benefici al Paese, al business e contribuisca a collocare Sky come media responsabile all'interno del panorama italiano e internazionale. Questa è una riflessione che abbiamo portato avanti con Sky per il Sociale - l'area di Corporate Social Responsibility - la quale ha tra i suoi obiettivi anche quello di consolidare la responsabilità nel modo di fare business.

### MEDIA LITERACY: DIETRO LE QUINTE DI UN TG

Fatta questa premessa, ci siamo chiesti come attivarci nella diffusione della Media Literacy in Italia e con quale percorso di cambiamento integrarla all'interno del nostro business.

Abbiamo cominciato rivolgendoci al target dei più giovani. È nato così SkyTG24 per le scuole, un progetto pilota realizzato da SkyTG24 e da Sky per il Sociale, sotto il patrocinio del MIUR, che ha coinvolto gli studenti del primo biennio delle scuole secondarie superiori di Roma, invitati a partecipare tramite una circolare dell'Ufficio Regionale Scolastico del Lazio. Le classi selezionate hanno lavorato nel corso dell'anno scolastico alla realizzazione di un mini tg, avvalendosi del supporto dei giornalisti di SkyTG24, che hanno svolto attività di mentoring nelle scuole, oltre che di un kit realizzato appositamente da Sky.

Il progetto ha un triplice obiettivo. Quello di far conoscere dall'interno il mondo del telegiornale facendo entrare in contatto i ragazzi con il "dietro le quinte di un tg" e con le diverse figure professionali degli studi televisivi. Quello di aiutare gli studenti a sviluppare un approccio critico verso le notizie, incoraggiandoli a collaborare, confrontarsi, pianificare, acquisire nuovi punti di vista, lavorare in squadra e costruire la propria opinione sui fatti del mondo. E anche quello finalizzato a rendere noi di Sky sempre più consapevoli del nostro lavoro.

Non si tratta unicamente di un progetto sociale ma anche di un modo di attuare la nostra strategia di impresa lavorando assieme agli stakeholder interessati.

Questo progetto vuole infatti generare un cambiamento per produrre valore incrementale per tutti i soggetti coinvolti: per le scuole che ospitando i "mentor" di TG 24 hanno avuto l'opportunità di conoscere le professionalità del mondo dei media; per gli studenti che hanno

potuto cimentarsi per realizzare un mini tg avvalendosi della guida di professionisti e utilizzando strumenti innovativi; per gli insegnanti che hanno stimolato i ragazzi a sviluppare nuovi comportamenti; per i giornalisti che grazie a questa esperienza hanno potuto sviluppare nuova consapevolezza e misurare l'efficacia e la qualità del nostro modo di fare informazione. Questi ultimi con il ruolo fondamentale, in quanto portavoce di alcuni dei principi che caratterizzano il pluralismo mediale e che vengono proposti ai ragazzi come spunti per approcciare in futuro il mondo dell'informazione.

Il progetto è stato costantemente monitorato grazie a una serie di questionari somministrati durante le diverse fasi di avanzamento e ciò ha consentito un ascolto continuo di tutti i soggetti interessati, in una logica di inclusione delle loro aspettative, e di mettere a punto un sistema di indicatori della qualità ed eccellenza della nostra offerta e del nostro modo di fare giornalismo: un tema per noi di primaria importanza, ma che finora non era mai stato misurato.

Ascoltare i nostri interlocutori e misurare i risultati del nostro modo di fare giornalismo suggerisce strade future da percorrere, rapportandoci con nuovi stakeholder esterni e interni.

**ASCOLTARE I NOSTRI  
INTERLOCUTORI  
E MISURARE  
I RISULTATI DEL  
NOSTRO MODO DI FARE  
GIORNALISMO**



## LA RETE GLOBALE DELL'ECCELLENZA

DOMPÉ



Eugenio Aringhieri  
CEO, Dompé

Essere azienda, oggi come in futuro, dipende in massima parte da due elementi peculiari: la definizione del proprio progetto strategico e la squadra che si sceglie per portarlo a concretezza. Quanto affermato è tanto più vero in quei settori che negli ultimi decenni, per motivazioni strutturali o endemiche, hanno dovuto mostrare una grande capacità di adeguamento nei confronti di un mondo in profondo cambiamento e dalle dinamiche affatto diverse rispetto al passato.

Esempio chiaro di questa trasformazione è senza dubbio il settore farmaceutico, profondamente interessato da svolte che non esito a definire epocali. Pensiamo ad esempio alla crescente globalizzazione dei bisogni di salute, che impone soluzioni altrettanto globali. O alla perdita dei brevetti sui farmaci e la conseguente comparsa del fenomeno legato alla genericizzazione. O ancora alla necessità di studiare soluzioni terapeutiche sempre più targettizzate, ovvero sempre più mirate sul singolo paziente. Fattore, quest'ultimo, strettamente correlato all'aumento dell'aspettativa di vita media, che ha posto di fronte a nuove sfide per chi fa ricerca in questo ambito.

E le aziende, di fronte a questo costante mutamento, hanno scelto il proprio campo di gioco, cercando di tenere il passo di un'epoca veloce caratterizzata da regole in ridefinizione.

Dompé, Gruppo storico nel panorama farmaceutico italiano, ha affrontato questo bivio selezionando con convinzione il proprio ambito: quello dell'hightech/biotech. Tale scelta è avvenuta sul finire dello scorso millennio e ha messo un punto fermo sulla nostra idea della Dompé del futuro: un'azienda che decide di concentrarsi su un terreno in cui aveva dimostrato solidità di gambe ed expertise. Di qui, la seconda scelta che ha influenzato e che guida le nostre attività: la volontà di impegnarsi per scoprire nuovi trattamenti per patologie rare e orfane di cura, a tutela dei pazienti nel mondo, in aree calde della salute quali Oftalmologia, Diabete di tipo 1, Trapianto d'organo e Oncologia.

Sfide globali, dunque, che hanno richiesto e che richiedono competenze peculiari, elevata specializzazione e prontezza verso un processo di internazionalizzazione delle geografie.

A tali necessità il Gruppo Dompé ha risposto privilegiando un modello di "rete globale dell'eccellenza", che unisce la capacità competitiva a quella

di massimizzare il valore delle connessioni.

Questa scelta strategica è strettamente connessa alla necessità di affrontare il grado di complessità crescente che ha caratterizzato, se non stravolto, il settore farmaceutico. Per due ordini di ragioni: da un lato la comparsa di obiettivi di cura sempre più sfidanti e mirati, dall'altro la rapida evoluzione tecnologica che se di certo ci offre la possibilità di avvalerci di supporti e conoscenze sino a qualche anno fa impensabili, ci impone anche un approccio sempre più globale e multidisciplinare, del tutto incompatibile con un approccio classico, incentrato sullo "stand-alone" e su di un bacino a geografie locali.

### DIMENSIONE AGILE ED EXPERTISE RICONOSCIUTA

Questo scenario in evoluzione ha aperto prospettive e opportunità per quelle aziende che, come il Gruppo Dompé, uniscono a una dimensione agile la concretezza della riconosciuta expertise in un dato ambito. In altre parole, oggi, la dimensione conta molto meno delle sue competenze distintive: una prospettiva che agisce da moltiplicatore del merito.

È proprio grazie a questo se siamo riusciti a creare collaborazioni attive con oltre 70 centri di ricerca nel mondo, nelle diverse aree terapeutiche e nelle diverse fasi di sviluppo legate alla ricerca su nuovi farmaci. Un lavoro di concerto che non può ovviamente prescindere dalle professionalità coinvolte e da una capacità di governance all'avanguardia. Lo spazio di un articolo, come è comprensibile, non basta a rappresentare le molte sfaccettature di cui un tale cambiamento si compone. Mi preme però evidenziare che, per quanto riguarda le competenze professionali e la squadra con cui affrontare questo percorso, ci siamo fatti guidare dall'obiettivo più che dal presente. Utilizzando una metafora, siamo partiti dall'at-

**FACILITARE I PROCESSI,  
MASSIMIZZARE  
LE CONNESSIONI,  
SAPERE SEMPRE DOVE  
SEI RISPETTO A DOVE  
DOVRESTI ESSERE:  
ELEMENTI CHIAVE  
PER UNA CORRETTA  
PRIORITIZZAZIONE  
STRATEGICA**

terraggio più che dal decollo.

In un contesto in così forte cambiamento la vera sfida è stata infatti quella di partire dalla nostra visione dell'azienda di domani, costruendo in un percorso a ritroso gli asset portanti della nostra organizzazione, in termini di responsabilità, processi, architettura d'insieme.

Dopo questa fase decisionale si è passati alla fase realizzativa che sicuramente ha trovato negli ultimi 5 anni un'accelerazione e vede il vero punto cruciale nel prossimo biennio, in cui saremo chiamati a preparare il lancio internazionale dei primi prodotti frutto della nostra R&D. Se fossimo in una maratona, staremmo percorrendo gli ultimi chilometri. Quelli in cui si è dimostrato di avere gambe e preparazione, ma in cui il cuore e la mente diventano del tutto prioritari per il successo.

Per questo abbiamo reso efficiente e rapido il funzionamento, introdotto piattaforme informatiche adeguate, criteri di valutazione e programmi di talent development evoluti.

Facilitare i processi, massimizzare le connessioni, sapere sempre dove sei rispetto a dove dovresti essere: questi gli elementi chiave per una corretta prioritizzazione strategica.

Tutto questo, insieme a un approccio focalizzato, rappresentano in estrema sintesi il vero filo rosso che collega le diverse fasi della nostra nuova sfida.

## SIETE PRONTI A CAMBIARE? PER FARLO DOVETE AVERE:

- *una vision da condividere: l'obiettivo da raggiungere, il sogno a cui tendere*
- *una sponsorship forte del progetto: il coinvolgimento dei capi fin da subito*
- *principi operativi: sono i valori-guida dell'azienda nel cambiamento*
- *le leve su cui agire e un piano strategico per "mettere a terra" il cambiamento*
- *credibilità e fiducia: gli elementi essenziali per coinvolgere le persone*
- *comunicazione top-down e bottom-up costante: non è mai abbastanza*
- *engagement delle persone: non c'è cambiamento senza il coinvolgimento degli stakeholder, dentro e fuori l'azienda*
- *un sistema per riconoscere e valorizzare l'impegno che l'organizzazione e le persone dimostrano*
- *un sistema per misurare e controllare le variabili, le azioni da intraprendere per realizzarlo, la loro efficacia e i risultati progressivi*
- *un sistema per misurare il cambiamento con processi di rendicontazione che garantiscano la valorizzazione degli stakeholder e la possibilità di adattare e riorientare la strategia e il processo di change in funzione dei risultati raggiunti.*





## UN PASSAPORTO BLU PER IL LEADER CHE SA COMUNICARE

ALLIANZ



**Emilio Galli-Zugaro**  
Head of Group Communications,  
Allianz SE

La scienza della gestione aziendale è la traduzione del buon senso comune in prassi strutturata e scalabile. Facile dirlo. Difficile farlo. Le nostre nonne sapevano quale panettiere aveva buone brioche e lo raccomandavano alle loro amiche. Se il panettiere le trattava male la cosa si sapeva e i suoi affari in breve tempo declinavano. Un meccanismo di mercato basato sui cinque sensi funzionanti e da quello che si chiama “buon senso”. Quanto si sono allontanate oggi le aziende da questo buon senso? E, soprattutto, come recuperarlo? In Allianz ci siamo posti la questione e abbiamo concluso che saper ascoltare la voce del pubblico è il vantaggio competitivo principale per continuare ad avere successo dopo una storia straordinaria di 124 anni che ci ha portati a essere leader mondiale del nostro settore. Facile a dirsi.

Organizzare l’ascolto, strutturarlo, trarne le debite conclusioni e tradurle in una proposizione attraente per dipendenti, consumatori, azionisti e la società è impresa non facile ed è stato il risultato di un lavoro costante e rigoroso su un percorso che è solo all’inizio.

Tre sono le leve - tra le molteplici che abbiamo in uso - che sottolineerei:

- 1 una strategia che comprenda il dialogo e il governo delle relazioni con gli stakeholder
- 2 obiettivi misurabili e misurati, tradotti in remunerazione manageriale
- 3 un set di valori per i dirigenti che venga misurato ogni anno grazie a un sistema di feed-back da parte di tutti i dipendenti.

La nostra strategia è impernata, tra l’altro, sul sistema di Net Promoter Score (NPS), l’analisi costante delle condizioni alle quali i nostri stakeholder raccomanderebbero ad amici e famigliari prodotti e servizi di Allianz, incluso il suo ruolo di datore di lavoro e di emittente di titoli azionari. Possiamo così valutare continuamente il delta tra la promessa della nostra marca e il mantenimento di tale promessa. NPS fa parte della remunerazione dei nostri dirigenti. Sempre sul

fronte strategico abbiamo identificato un modello aziendale (Allianz Operating Model) che mette al centro il dialogo con i nostri clienti. Il market management, in dialogo con le altre funzioni aziendali, traduce i bisogni dei clienti in prodotti e servizi che permettano di servire anche gli interessi di azionisti (margini), distribuzione (commissioni), dipendenti (motivazione) e della società (imposte, compliance, licenze to operate). I nostri cinque valori di leadership valgono per tutti i dirigenti e funzionari e vengono misurati ogni anno. Il primo di essi è “align communication and strategy”. È fondamentale rendere partecipi tutti i dipendenti della strategia in modo da dare le coordinate per affrontare i dilemmi quotidiani tra gli interessi dei diversi stakeholder: questa mia azione privilegia uno stakeholder rispetto a un altro? Come mi devo comportare? Bisogna dotare i dipendenti di una bussola strategica e di valori per permettere di ascoltare, analizzare e decidere se e come integrare il contributo dello stakeholder.

### UN NUOVO RUOLO PER LA COMUNICAZIONE

**LA COMUNICAZIONE  
DEVE TRASFORMARE  
MESSAGGI  
STRATEGICI IN STORIE  
DA FAR CONDIVIDERE  
AI DIPENDENTI  
CON GLI STAKEHOLDER  
ESTERNI**

Per la funzione di comunicazione in azienda questa è una sfida enorme. Da traduttrice dei messaggi strategici deve diventare la funzione che organizza l’ascolto, stimola l’analisi e la traduzione in comportamenti aziendali, sempre integrandosi con le altre funzioni aziendali. Deve assumere ruoli di formazione manageriale e trasformare messaggi strategici in storie da far condividere da tutti i dipendenti con gli stakeholder esterni, raccogliendo la sfida dei social media. In breve: abbiamo

stabilito degli standard di qualità con profili professionali per ogni ruolo nella comunicazione, programmi di formazione che vanno dallo storytelling al media training, per concludere con la certificazione che - passato l’esame - conferisce un passaporto blu (il nostro colore di marca) che abilita alle funzioni più senior nel Gruppo. Questa certificazione include un esame che verifica la conoscenza dei nostri core business dopo una serie di corsi interattivi con il top management, incluso l’AD, su strategia e settori operativi. La parte finale è costituita da role-play - dalla gestione di crisi al coaching dell’AD - sotto osservazione mia o del mio vice, di alti dirigenti del Gruppo e di osservatori esterni, tra i quali ci sono direttori di comunicazione di altri gruppi multinazionali, che iniziano a mandarci loro collaboratori per partecipare allo stesso programma di certificazione. Sul fronte della formazione del management, invece, prevediamo corsi sulla comunicazione efficace che includono esercizi di ascolto, presentazione e gestione del dialogo con gli stakeholder. Idealmente si permette al dipendente, al consumatore, all’azionista e ai rappresentanti di Governi e ONG di interagire con l’azienda come facevano le nostre nonne, usando i propri sensi e il buon senso. Così si può crescere in maniera sostenibile, genuina e personale, e gestire la trasformazione continua.

## IL PAZIENTE AL CENTRO


**GLAXOSMITHKLINE PHARMACEUTICALS**


**Daniele Finocchiaro**  
Senior Vice President e General  
Manager, GlaxoSmithKline  
Pharmaceuticals Italia

I fenomeni che concorrono al cambiamento in atto nel pharma sono molti; fra questi i principali sono l'invecchiamento della popolazione nei Paesi maggiormente industrializzati e la necessità di accedere alle cure per quelli emergenti e in via di sviluppo. Per questi l'accesso alle cure rappresenterà una sfida ancora più difficile perché vi sarà la necessità di sviluppare infrastrutture e professionalità sanitarie adeguate, in mancanza delle quali nessun intervento, per quanto ampio e solidaristico, potrà produrre i risultati auspicati. A tutto ciò si aggiunge l'esigenza, per i sistemi sanitari più evoluti, di far fronte a bisogni medici non soddisfatti e sempre più urgenti, come le malattie rare, l'oncologia ma anche il mantenimento della protezione delle popolazioni mediante vaccinazione. Protezione che vacilla dopo anni di dibattiti non sempre scientifici e che ora vede il temuto rientro di malattie credute sconfitte come la poliomielite.

La crisi economica ha esacerbato le tensioni e il dibattito sui costi dei servizi sanitari che tutti vorrebbero giustamente universali e gratuiti, ma che, in realtà, dipendono da una doppia sostenibilità: quella dell'industria che può contribuire con i propri prodotti e servizi e quella dei sistemi sanitari che devono acquistarli ed erogarli in modo appropriato.

### TRASPARENZA PER ANTICIPARE LE ISTANZE DELLA SOCIETÀ

Tale cambiamento di scenario, con una percepita e crescente scarsità di risorse a fronte di maggiori aspettative, impone comportamenti ancora più netti nel dimostrare la sostenibilità attraverso l'eliminazione di ogni potenziale fraintendimento e conflitto d'interessi nella ricerca di questo difficile equilibrio. Perciò, GlaxoSmithKline continua a muoversi alle frontiere della trasparenza e cerca di essere la prima ad anticipare le istanze della società: dopo avere iniziato a mettere a disposizione di tutti i risultati - positivi e negativi - delle proprie ricerche, attraverso un sito Internet, ora GSK è arrivata a farlo anche relativamente ai dati anonimizzati di ogni singolo paziente, per consentire il più adeguato scrutinio delle proprie azioni. Sullo stesso versante ci siamo mossi da tempo nel rendere pubblici i rapporti economici di ogni genere con associazioni di pazienti e operatori sanitari, abbiamo

eliminato totalmente la distribuzione di gadget e oggetti ricordo (anche se di modestissimo valore) e limitato la distribuzione di campioni di prodotto alla stretta necessità medica. Nell'ambito della ricerca e della produzione abbiamo totalmente cambiato la prassi lavorativa del settore - cosa riconosciuta anche da molti usuali detrattori: abbiamo promosso la ricerca cooperativa, la condivisione della proprietà intellettuale, la concessione di licenze volontarie per la produzione nei Paesi in sviluppo, e abbiamo fissato un sistema di prezzi agevolati per i Paesi sfavoriti che arriva fino al solo costo di produzione, per assicurare il mantenimento della fornitura e l'accesso alle cure insieme al prezzo più basso erogabile.

Nelle nostre strategie tutto ruota intorno al paziente, a partire dal processo di ricerca: questo ci porta a considerare il paziente stesso e tutti gli altri stakeholder prima, durante e dopo ogni attività, guardando sia ai lead che ai lag indicator. Se non lo facessimo ce lo chiederebbero sicuramente gli investitori, perché ormai tutti hanno i mezzi culturali e conoscitivi per rendersi conto che un approccio il più etico possibile al business è un fattore competitivo di successo e differenziazione.

L'attenzione agli stakeholder interni ed esterni è costante e indispensabile: sono ambedue altrettanto importanti, oltre a influenzarsi reciprocamente e continuamente. Le nostre persone devono credere in ciò che dovranno fare ma devono anche conoscere e capire le istanze degli stakeholder esterni, facendole proprie. Anche per questo la centralità del paziente è una bussola essenziale di ogni attività. Infine, durante la realizzazione dei progetti e nel lavoro quotidiano, lo stakeholder esterno diventa uno specchio

in cui ritrovare il proprio volto e la propria ragion d'essere, ma anche un interlocutore diverso con cui non si lavora più per legittima contrapposizione d'interessi bensì cercando punti comuni e complementarietà. Tutto ciò stimola inoltre una collaborazione costante tra i vari stakeholder interni. Rispetto agli anni passati il lavoro è diventato sempre più integrato e le professionalità s'interconnettono ad ogni livello organizzativo e geografico. Il leader non è più in una posizione necessariamente apicale e le decisioni vengono prese al livello gerarchico che permette di ottimizzare l'efficienza dei processi, perché tutti hanno la necessaria consapevolezza di che cosa il paziente, la comunità e l'azienda si aspettano da loro, sotto il profilo sia etico sia della pura erogazione di prodotti e servizi. A ogni livello dell'organizzazione si tiene conto di molteplici indicatori di performance e di misurazione del cambiamento: economici e finanziari, sociali, ambientali e di governance. Tutti questi indicatori vengono riportati in una serie di cruscotti di controllo, coerenti fra loro, che concorrono poi a formare la visione d'insieme e di sintesi riportata, per esempio nel report annuale.

Nel complesso questo approccio consente di leggere in contemporanea le necessità attuali e quelle future, facendosi carico di entrambe in modo adeguato, possibilmente senza troppi sbilanciamenti e con un ritmo che permette di mantenere le prime posizioni nel settore se non di essere all'avanguardia. Il vantaggio è quello di avere mediamente sempre successo a breve, medio e lungo termine, cioè una prestazione duratura e valida in termini di sostenibilità.

### ASCOLTO COSTANTE DEGLI STAKEHOLDER INTERNI ED ESTERNI



# MONITORAGGIO E GUIDA

*Non si può viaggiare senza cruscotto di guida, guardando solo nel retrovisore e pensando solo a quanti chilometri sono stati percorsi o a quanto è costato il viaggio (i cosiddetti indicatori lagging). Bisogna considerare e integrare tutte le variabili funzionali al raggiungimento della meta: il clima, la sicurezza delle strade e del veicolo, la resistenza dell'equipaggio, l'accoglienza del territorio, le sue risorse principali, le esperienze che possono motivare a proseguire, quanti sono e come si stanno muovendo gli altri viaggiatori. Sono gli indicatori guida - leading, quelli che possono veramente contribuire a raggiungere la meta ...*

---

### **Alcune domande da porsi:**

- Per ognuna delle aree del cambiamento, per ognuna delle azioni che prevediamo nel Piano di cambiamento, quali sono gli indicatori leading relativi? Quali i risultati attesi?
- Quali gli indicatori che ci consentono di monitorare e guidare il cambiamento?
- Abbiamo previsto un indicatore guida di sintesi?
- Con chi e come condividiamo il cruscotto di guida del cambiamento?

# IL CRUSCOTTO INTEGRATO DEL CHANGE MANAGEMENT: UN APPROCCIO ADATTIVO PER GESTIRE PROGRAMMI DI CAMBIAMENTO

La flessibilità è necessaria per adattare il cambiamento in caso di variazioni impreviste del contesto. Uno strumento aiuta a monitorarle e a valutarne gli effetti

PIRELLI

**U**n programma di change management efficace e di successo deve consentire la comprensione tanto del cambiamento quanto del programma che permette all'organizzazione di realizzare, da sola, il cambiamento. Ma ciò non è abbastanza. Non si richiede solo l'abilità di adattarsi, ma di "anticipare" le variazioni di contesto. È quindi importante che ogni programma di change management di una certa complessità possa far conto su uno strumento strategico capace di guidare il cambiamento: un cruscotto che monitori l'impatto delle iniziative in corso ma sappia anche integrare informazioni di natura lungimirante (es. relativa al futuro), sistemica (es. relativa alle diverse variabili all'interno dell'organizzazione) e bidimensionale (es. rispetto alle risorse sia umane sia tecniche dell'organizzazione).<sup>1</sup>

## CRUSCOTTO/1: MONITORARE E GUIDARE IL CAMBIAMENTO

Un cruscotto del cambiamento consente di monitorare l'impatto del cambiamento e ne tiene in considerazione gli obiettivi; il cruscotto, inoltre, può rappresentare un potente strumento di supporto nel guidarlo. Per essere efficace, questo strumento deve garantire:

- costante monitoraggio del processo di cambiamento per consentire un intervento empestivo e aumentare le possibilità di raggiungere gli obiettivi identificati,
- informazioni chiare circa azioni specifiche che hanno contribuito (positivamente o negativamente) al raggiungimento degli obiettivi,
- capacità di prevedere i risultati futuri sulla base dell'efficacia delle iniziative in corso, per anticipare decisioni e azioni in grado di impattare positivamente sul cambiamento.

Ciò si può fare aggiungendo al cruscotto in questione i cosiddetti indicatori lagging (che misurano i risultati) e gli indicatori leading (che misurano il processo).

Il fatto è che gli indicatori lagging senza gli indicatori leading non rivelano molto su come gli obiettivi desiderati saranno raggiunti, né offrono avvertimenti circa lo stato di avanzamento dei lavori. Allo stesso modo, gli indicatori leading senza i lagging permettono di concentrarsi sulla performance di breve periodo, ma non di verificare se i risultati desiderati sono stati raggiunti dall'organizzazione o meno.

Gli indicatori leading sono quindi concepiti per offrire la capacità di prendere azioni preventive così da aumentare le chance di raggiungere gli obiettivi strategici misurati dagli indicatori lagging.

## CRUSCOTTO/2: CRITERI DI APPLICAZIONE

Quando si valuta la possibilità di utilizzare o meno il cruscotto come strumento per monitorare e guidare un programma di cambiamento, vanno presi in considerazione alcuni criteri:

- **Periodo di tempo.** Per essere efficace nel monitoraggio, nella misurazione e nella guida del programma di cambiamento, un cruscotto dovrebbe essere implementato in programmi di cambiamento organizzativo che hanno una durata non inferiore a circa sei mesi. Questo, infatti, è il tempo minimo necessario per misurare efficacemente il lavoro svolto e i risultati ottenuti attraverso gli indicatori lagging e leading e per evidenziare i vantaggi dell'aver utilizzato il cruscotto.
- **Tipologia/Dimensione.** Un cruscotto del cambiamento rivela il suo potenziale se è applicato a grandi programmi in cui l'intera cultura organizzativa deve essere mutata e in cui tutte le sue funzioni e Risorse Umane sono impegnate nel processo. Per programmi di cambiamento relativamente contenuti, che riguardano solo poche persone all'interno dell'organizzazione, un cruscotto strutturato non è necessario; in alternativa, sono necessari solamente tre o quattro indicatori chiave.

NOTA

1. Articolo pubblicato in lingua inglese su People and Strategy Journal (<http://www.hrpsorg/?page=PeopleStrategy>) Spring 2014



ISTOGRAMMA 1.  
IL CHANGE GLOBAL INDEX MOSTRA LA TENDENZA EVOLUTIVA PER LA DURATA DELL'INTERA INIZIATIVA DI CAMBIAMENTO

### INDICE GLOBALE DEL CAMBIAMENTO



- **Perimetro.** Di solito, i programmi di cambiamento organizzativo consistono di aspetti tecnici e comportamentali; il cruscotto ha senso se è focalizzato sui comportamenti delle persone in quanto questi rappresentano la più imprevedibile ma decisiva variabile per il successo del programma. Sono anche l'area di intervento più raccomandata, durante il processo, per ri-orientare il cambiamento nel caso in cui qualcosa non abbia funzionato come previsto.

Per esempio, la resistenza al cambiamento è una delle cause più frequenti del fallimento di questi programmi. Gli indicatori leading sono particolarmente sensibili alla dimensione umana del cambiamento e possono misurare il livello di responsabilità e il senso di partecipazione delle persone coinvolte. Questo tipo di informazioni diventa fondamentale quando si progettano iniziative per combattere e vincere tale resistenza al cambiamento, anche nel caso in cui la resistenza si presenti quando il processo di cambiamento è già iniziato.

È importante anche:

- definire la prospettiva di monitoraggio del cambiamento prima di decidere che cosa monitorare
- identificare un equilibrio funzionale tra una visione di insieme sintetica e un dettaglio dello stato del cambiamento, fondamentale per un intervento efficace

**I CRITERI PER LA SCELTA DI UTILIZZARE O MENO IL CRUSCOTTO: PERIODO DI TEMPO, DIMENSIONE DELLA POPOLAZIONE COINVOLTA, PERIMETRO DI OSSERVAZIONE**

• assicurare che il cruscotto sia legato ai valori del progetto. Questi aspetti dovrebbero essere esaminati approfonditamente. Quando un'organizzazione realizza un grande programma di cambiamento, è fondamentale progettare un modello che l'organizzazione possa usare come punto di riferimento. Il modello dovrebbe essere basato su tre livelli che includono: la visione del cambiamento, cioè la spiegazione degli obiettivi che l'organizzazione desidera ottenere, i principi che rappresentano la scomposizione della visione secondo valori più dettagliati ai quali l'organizzazione dovrebbe aderire e, infine, i comportamenti che rappresentano le declinazioni operative per implementare i principi che contraddistinguono la routine giornaliera dell'organizzazione. Come già evidenziato, il cruscotto deve essere strettamente legato ai valori del cambiamento e, in particolare, a quelli che rappresentano le fondamenta del modello usato per progettare il programma di cambiamento. Ciò che deve essere flessibile, invece, è l'implementazione del programma di cambiamento stesso, facilitata dall'uso del cruscotto, che è coerente con la logica del cambiamento adattivo.

### CRUSCOTTO/3: IMPLEMENTAZIONE NEL CASO PIRELLI

Qui di seguito è presentato un esempio concreto dell'applicazione del cruscotto del cambiamento per comprendere come questo strumento serva a rendere l'implementazione del programma di cambiamento flessibile e capace di adattarsi alle variazioni del contesto.

L'esempio si riferisce a uno dei numerosi programmi di cambiamento intrapresi da Methodos, in cui un cruscotto del cambiamento è stato progettato e applicato. Il programma descritto ha interessato, per un periodo più di due anni (da novembre 2009 a marzo 2012), un'azienda multinazionale italiana operante nel settore automotive: Pirelli. L'intero cruscotto è stato ideato come una combinazione di 3 tipologie di indicatori che misurano tre diverse dimensioni

del cambiamento (persone, processi e prodotti). Davide Meda, Manufacturing Director per l'Europa, ha affermato: "in Pirelli, abbiamo deciso di usare indicatori per misurare lo status quo iniziale e poi abbiamo stabilito gli obiettivi (da misurare periodicamente con gli indicatori lagging). Tutte le attività incluse nel progetto di cambiamento e volte al raggiungimento di quegli obiettivi sono state realizzate e misurate con gli indicatori leading".

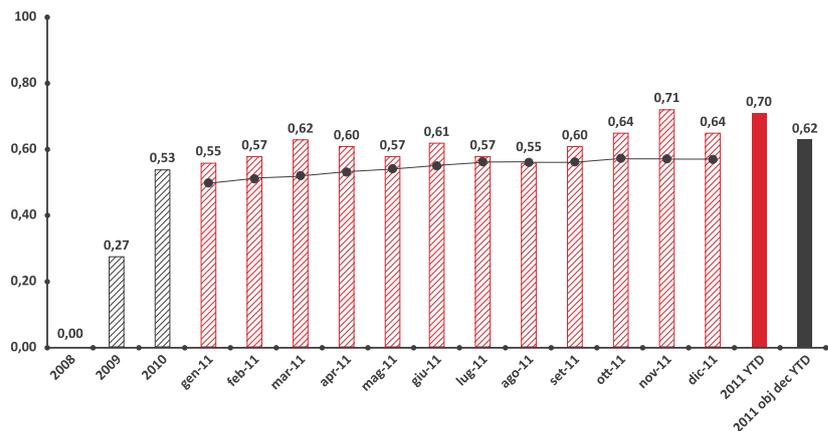
Il cruscotto è stato tecnicamente ideato dal gruppo

**ISTOGRAMMA 2.**  
**PERSONE, PROCESSI E PRODOTTO SONO LE TRE DIMENSIONI DEL CAMBIAMENTO**  
**MONITORATE; I CAMBIAMENTI CHE AVVENGONO ALL'INTERNO DI QUESTI TRE**  
**AMBITI, DIFFERENTI MA CONNESSI, HANNO CONTRIBUITO AL SUCCESSO**  
**DELL'INTERO PROGRAMMA**

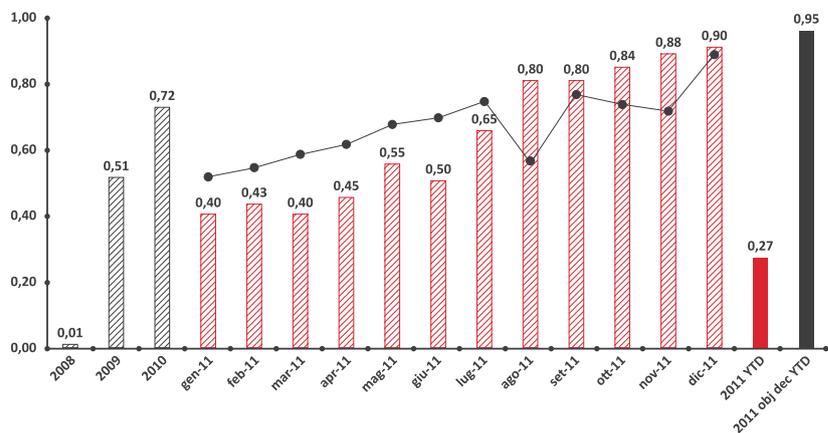
di progetto che ha definito l'approccio rispetto alla misurazione del cambiamento e le regole per creare il cruscotto. Un membro del gruppo di progetto aveva l'incarico di gestire l'inserimento dei dati per aggiornare periodicamente il cruscotto. Ogni mese il cruscotto aggiornato veniva mostrato al Comitato di direzione, che comprendeva il Top Management della Sede Centrale di Pirelli, e in seguito al gruppo di lavoro della fabbrica che aveva la responsabilità di prendere decisioni sulla base delle evidenze dell'evoluzione del cambiamento che emergevano dal cruscotto (, Il cruscotto è stato progettato specificatamente per offrire una prospettiva di insieme del processo di cambiamento e, allo stesso tempo, una visione più specifica secondo diverse prospettive strategiche. È importante notare che lo stesso approccio è stato applicato a sicurezza e qualità. In entrambi i casi si sono osservati notevoli miglioramenti.

Concentrandoci sulla qualità, essa dipende essenzialmente da due tipi di fattori: tecnici (es. quelli relativi ai macchinari) e comportamentali (es. quelli relativi alle Risorse Umane). Relativamente al fattore comportamentale, Roberto Forresu, direttore delle Relazioni Industriali in Pirelli, ha commentato: "la nostra esperienza nella fabbrica ha chiaramente mostrato che la qualità non dipende soltanto dai macchinari, ma anche dai comportamenti delle persone, il che è estremamente importante e può fare la differenza. In particolare, mi riferisco alle loro conoscenze, competenze, determinazione, attenzione e passione per il loro lavoro. Per citare un esempio specifico, uno degli indicatori lagging della qualità era basato sulla quantità di rifiuti prodotti durante il processo di produzione industriale. Questo significa che se i rifiuti fossero stati effettivamente ridotti, noi eravamo sul sentiero giusto per far accadere il cambiamento: la riduzione dei rifiuti era uno degli obiettivi del programma". Per raggiungere pienamente questo obiettivo, sono state realizzate alcune attività di training e di engagement (i cosiddetti facilitatori del cambiamento) come, per esempio, i dialoghi sulla qualità (momenti di confronto, o di audit, sulla qualità, tenuti da persone non appartenenti allo specifico dipartimento), osservazioni comportamentali, sessioni di training la istituzione di "campioni" della qualità. Il contenuto di tali attività riguardava i rischi per la qualità provocati dalla disattenzione, l'importanza dei dettagli e la responsabilità derivante da ogni singola azione. Queste azioni, una volta effettivamente e correttamente messe in pratica, si sono tradotte in un miglioramento della qualità. La misurazione dei facilitatori del cambiamento attraverso gli indicatori leading (per esempio, il numero di dialoghi sulla qualità tenuti ogni mese rispetto al target prestabilito) è cruciale: ha permesso all'organizzazione di comprendere se era

**PERSONE**



**PROCESSO**



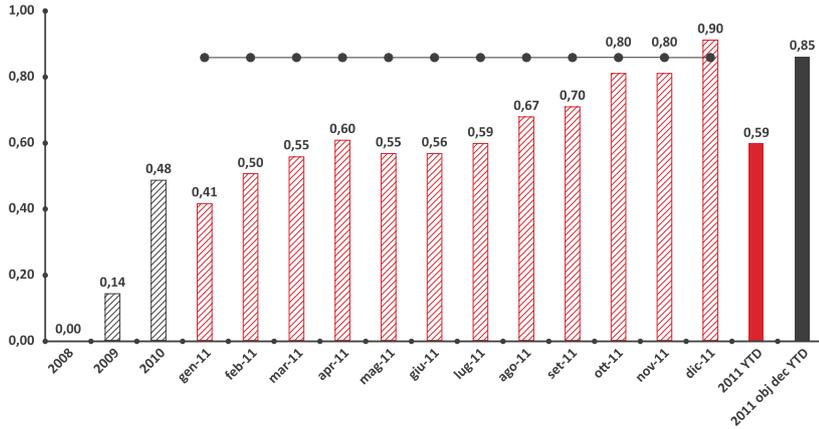
**PRODOTTO**





ISTOGRAMMA 3.  
 QUALITÀ, RESPONSABILITÀ, SENSO DI APPARTENENZA ECC. RAPPRESENTANO  
 GLI INDICATORI PIÙ DETTAGLIATI, E SONO FOCALIZZATI SU ASPETTI SPECIFICI E  
 ATTIVITÀ DELLO STABILIMENTO PIRELLI

**QUALITÀ**

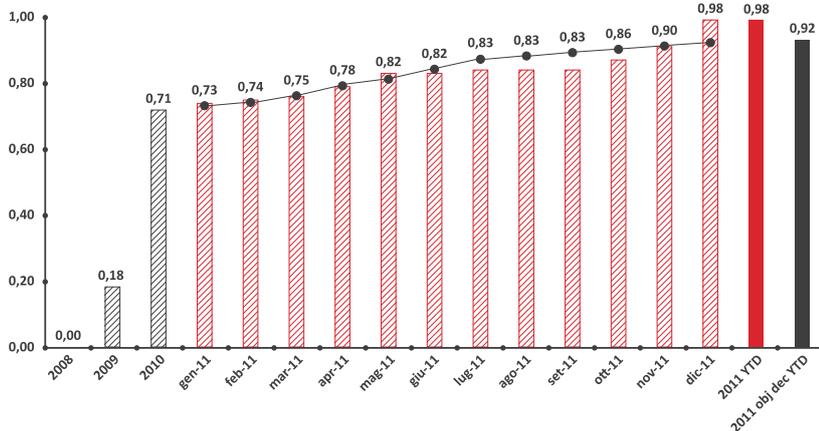


sulla buona strada per raggiungere l'obiettivo della riduzione dei rifiuti e, in caso contrario, di intervenire in tempo per ri-orientare efficacemente le attività.

Un rigido approccio programmatico, invece, avrebbe significato fissare un target e non condurre alcun tipo di attività di monitoraggio e di misurazione nel corso del raggiungimento degli obiettivi. Non sarebbe stata una scelta vincente: dato che il contesto cambia costantemente, un programma di

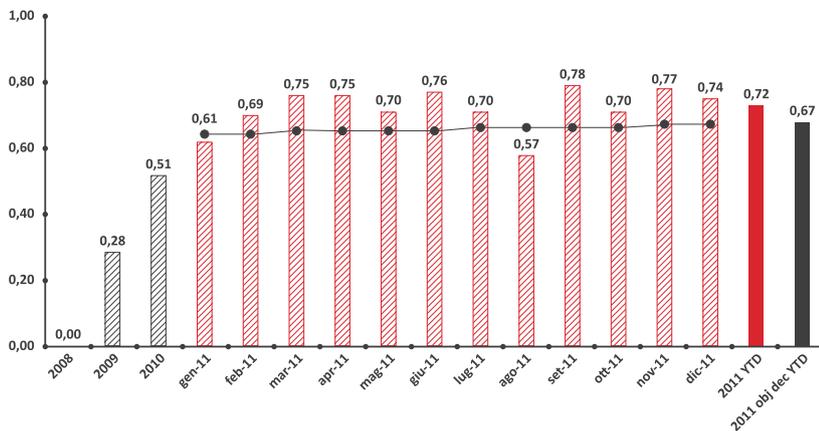
**I COMPORTAMENTI  
 DELLE PERSONE:  
 LA IMPREVEDIBILE  
 MA DECISIVA  
 VARIABILE  
 DI SUCCESSO  
 DEL PROGRAMMA**

**INTEGRAZIONE**



cambiamento necessita della capacità di adattarsi di conseguenza e ciò non accade in modo naturale. Il cruscotto del cambiamento offre, invece, uno strumento strutturato e flessibile capace di rivelare cosa non sta funzionando e come reindirizzare il processo per ottenere i risultati finali. Questo può essere visto come un approccio *adattivo* applicato all'iniziativa di cambiamento. Tutti gli altri indicatori leading e lagging del cruscotto, hanno funzionato come descritto in precedenza, ma erano focalizzati su diverse aree e aspetti dello stesso programma di cambiamento. Mettendoli insieme, è stato possibile monitorare costantemente il processo e, se necessario, dargli una direzione differente. Tutti gli indicatori lagging sono stati periodicamente verificati e questo è un ulteriore presupposto nell'uso di un cruscotto del cambiamento. Il programma di change management che ha utilizzato in Pirelli il cruscotto, è stato presentato alla ACMP (Association of Change Management Professionals) Europe Change Management Conference (Seconda Edizione, 2013, Londra).

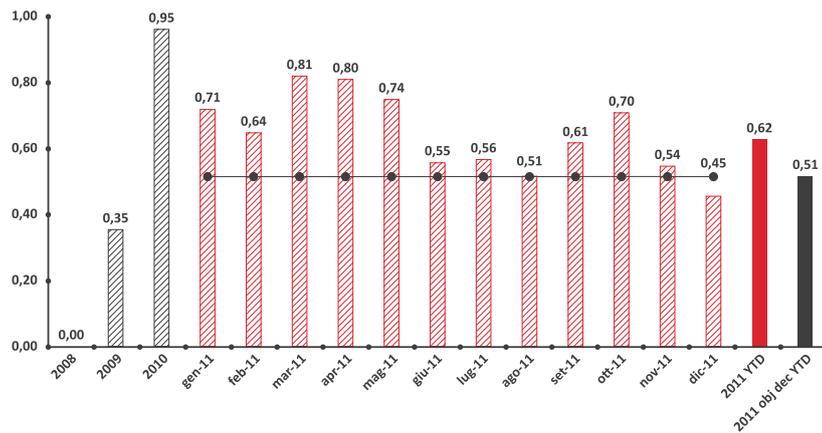
**SICUREZZA**



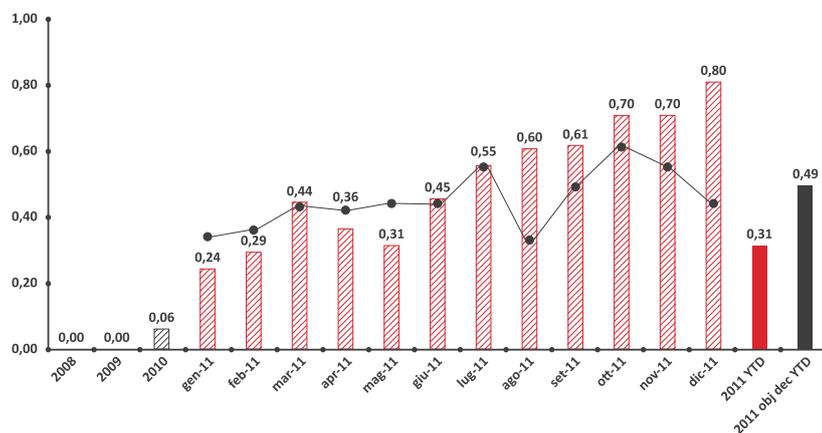
**CONCLUSIONI**

Un programma di cambiamento efficiente e di successo, richiede che l'organizzazione coinvolta abbia un alto livello sia di flessibilità sia di capacità di reagire. Questi aspetti, purtroppo, possono non essere *naturalmente* incorporati nell'organizzazione ma possono esservi introdotti attraverso un cruscotto di cambiamento capace non solo di monitorare e misurare gli obiettivi del processo ma anche di dare una direzione al processo di cambiamento in sé e agli step da intraprendere nel momento in cui si verificano delle variazioni di contesto.

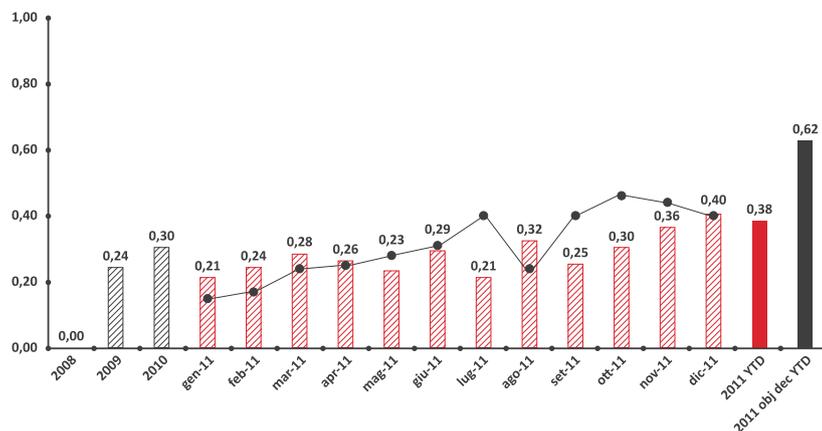
## RESPONSABILITÀ



## INNOVAZIONE

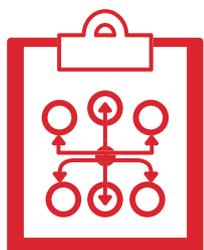


## COMPETITIVITÀ - EFFICIENZA



## DA RICORDARE

- Il modello di cambiamento dovrebbe essere basato su tre livelli che includono: la **VISIONE** del cambiamento, i **PRINCIPI** che rappresentano la scomposizione della visione e, infine, i **COMPORAMENTI** che ne rappresentano le declinazioni nella routine giornaliera dell'organizzazione
- Un cruscotto del cambiamento consente di **MONITORARE L'IMPATTO** del cambiamento e ne tiene in considerazione gli obiettivi
- Funziona se garantisce
  - costante monitoraggio del processo di cambiamento
  - informazioni chiare su azioni specifiche verso il raggiungimento degli obiettivi
  - capacità di prevedere risultati futuri per anticipare decisioni e azioni
- Al cruscotto vanno aggiunti indicatori lagging (che misurano i risultati) e indicatori leading, che misurano il processo
- Nel caso Pirelli il cruscotto è stato ideato come una combinazione di 3 tipologie di indicatori che misurano tre diverse dimensioni del cambiamento: **PERSONE, PROCESSI E PRODOTTI**.



# PIANO DI ENGAGEMENT E CAMBIAMENTO

*Ora, siamo partiti ma quali attività sono necessarie per assicurare che tutti i compagni di viaggio arrivino alla meta e non si perdano per strada? Come li rendiamo consapevoli dell'itinerario, responsabilizzati e coinvolti ...*

---

### **Alcune domande da porsi:**

- Quali strumenti adotto per creare consapevolezza, responsabilizzazione, coinvolgimento?
- Ho pianificato le diverse fasi necessarie per il coinvolgimento delle persone? Con quali tempi ho deciso di intervenire?
- Ho messo in campo strumenti sufficienti per il cambiamento?
- Chi e come potrò coinvolgere per competenza e motivazione specifica?
- Come potrò valorizzare il contributo dei miei stakeholder al cambiamento?

# COINVOLGERE NEL CAMBIAMENTO: LEVE E STRUMENTI DI ENGAGEMENT

## Attivazione nella gestione delle relazioni con gli stakeholder

In questa fase del processo diventa cruciale la definizione di una strategia di governo integrato delle leve e degli strumenti di engagement e una pianificazione sistematica delle azioni funzionali agli obiettivi di cambiamento, alle issue chiave e agli stakeholder, così come sono stati mappati nella fase di ascolto.

Un principio fondamentale, a cui ogni piano di engagement deve fare riferimento, è quello di creare le condizioni perché gli stakeholder a cui si rivolge maturino:

- la sensazione di valere per l'organizzazione e di avere un ruolo di cittadinanza attiva nel contesto di riferimento
- la convinzione di trarre un vantaggio tangibile nella relazione con l'organizzazione e nella partecipazione al processo di cambiamento.

In questo senso, è possibile ricondurre la gamma delle leve a quattro meta-categorie:

- generazione di consapevolezza rispetto al sistema organizzativo e alle sue scelte
- sviluppo di conoscenza e competenza per il rafforzamento del proprio ruolo
- offerta di spazi di espressione di sé e di contribuzione
- coinvolgimento nella promozione attiva del valore dell'organizzazione nei diversi contesti.

Sviluppare lo stakeholder engagement in queste 4 direzioni significa per l'impresa fare leva su diverse dimensioni, in funzione di specifici obiettivi, degli strumenti di engagement più appropriati legati a ciascuna di queste dimensioni. E quindi, più specificamente:

### Informazione e comunicazione

- In questa categoria agiscono gli **strumenti di allineamento e aggiornamento costante sul cambiamento**, tra i quali la reportistica, le pubblicazioni istituzionali, le testate di informazione, i portali internet e intranet, le monografie tematiche, i bilanci e i report di sostenibilità, le newsletter. In quest'ambito si sta assistendo all'importanza crescente della cross-medialità e della convergenza editoriale e tecnologica.

- **Eventi di comunicazione:** workshop aziendali, meeting di allineamento interno, conferenze stampa, Convention annuali, open day, roadshow esterni, sono le leve che consentono di entrare in confronto diretto con gli stakeholder, molte volte in contesti di scambio e integrazione interno-esterno. Obiettivo di questo tipo di iniziative è quello di lancio formale di fasi del change o di resoconto e celebrazione dei risultati raggiunti.

### Community e collaborazione

- Gli **strumenti web 2.0** con finalità di collaborazione rientrano a pieno titolo in questa categoria e sono sempre più utilizzati dalle imprese in modalità **cross-stakeholder**. Consentono, infatti, lo sviluppo di partnership per la realizzazione di fasi di processo e prodotto, o nella costruzione di messaggi nelle strategie di storytelling aziendale. Tra questi possiamo citare blog, social network interni, forum, wiki, fino ad arrivare alle più evolute piattaforme collaborative per lo scambio di best practice e il knowledge management.
- **Network di advocacy:** sono le reti di portavoce aziendali o di opinion leader, interni ed esterni che agiscono nel ruolo di ambassador, sia di persona sia sui media cartacei o elettronici, tramite la testimonianza diretta del valore prodotto dal cambiamento in corso.

### Leadership

- **Envisioning:** attivazione diretta del management, nel ruolo di comunicazione sia della strategia dell'organizzazione attraverso i sistemi di deployment e cascading dei principi sia degli obiettivi del cambiamento.
- **Coaching:** la responsabilizzazione del management nella guida e nella crescita delle persone nel cambiamento.
- Responsabilità del management è oggi sempre più sinonimo di **Leadership communication**, ovvero l'esposizione diretta e costante delle figure apicali di business in contesti esterni per testimoniare di persona, anche mediaticamente, il cambiamento in corso.



### Sviluppo professionale

- Programmi di rafforzamento delle **competenze** chiave necessarie alla realizzazione del cambiamento. Appartengono a questa categoria i programmi di job rotation e mobilità intra e interfunzionale.
- I **programmi di talent management**, destinati alle figure ad alto potenziale coerenti con la visione evolutiva dell'organizzazione.
- Programmi di **Employer branding e recruiting** destinati alle comunità sociali di riferimento e coerenti con i temi rilevanti del cambiamento, attraverso i quali tutelare il patrimonio di know how del tessuto e incrementarlo in funzione prospettica.

### Responsabilizzazione e inclusione (bottom up)

- Attivazione di **Cantieri di miglioramento** organizzativo su specifiche aree previste dalla strategia di change.
- Sviluppo di **tavoli multistakeholder** per l'ascolto e l'orientamento delle decisioni rispetto alle issue del change.

### Innovazione

- In questo ambito di leve, si segnalano per efficacia le piattaforme di open innovation finalizzate alla gestione di **challenge/contest per la generazione di idee** su temi, prodotti o servizi legati alla nuova strategia di sviluppo.
- Di altrettanta efficacia, è la creazione di **task force interfunzionali** dedicate allo sviluppo di progetti speciali e alla implementazione sperimentale di innovazione.

### Recognition e rewarding

- All'interno di un piano di engagement ricoprono importanza fondamentale i **sistemi di incentivazione** legati ai risultati raggiunti durante il processo di cambiamento. I meccanismi di MBO sono costruiti ad hoc sulla base degli stessi indicatori leading e lagging del processo di change e possono riguardare sia i dipendenti dell'organizzazione sia stakeholder esterni coinvolti in progetti di miglioramento.
- Anche la visibilità dei protagonisti ricopre analogia importanza, siano essi attori interni o esterni. L'opportunità di raccontare di persona il contributo dato e i risultati raggiunti incrementa il senso di orgoglio e di autorealizzazione.

### Work environment

- Rientrano in questa categoria strumenti di attenzione al benessere organizzativo quali strumenti di **welfare** e di **people care**, meccanismi di work life balance e servizi specifici per la persona (flessibilità oraria, assistenza sanitaria, borse di studio, convenzioni). Leve che dimostrano l'attenzione dell'impresa al proprio sociale interno e a quello degli stakeholder della comunità territoriale di appartenenza.
- Allo stesso modo, svolgono un ruolo importante le leve di impatto sulla qualità della **work experience**: ambienti interni, strutture esterne, territorio sono al centro da tempo di politiche di attenzione responsabile in termini di ergonomia, estetica e funzionalità.

## METAFORE PER L'ENGAGEMENT

Fattore sempre più importante di coinvolgimento e inclusione nei processi di cambiamento ma, soprattutto, nella condivisione del frame culturale comune che lo guida, è la capacità di **TOCCARE LA DIMENSIONE CREATIVA ED EMOZIONALE**, di attivare l'immaginario prospettico, di muoversi sul piano simbolico.

La capacità, cioè, di coinvolgere in storie straordinarie, di cui gli attori diventano protagonisti anche narrativi del cambiamento e **INTERAGISCONO ALL'INTERNO DEL TEAM E INSIEME AD ALTRI STAKEHOLDER**, interni ed esterni, dalle organizzazioni non profit - come nel caso della partnership WWF/Methodos - alle famiglie, ad altre aziende, ai colleghi di altre funzioni, al territorio.

Le metafore possono essere:

- sportive, dalla vela alla scherma, dall'arrampicata alla maratona
- urbanistiche, quando si propone di costruire la città ideale
- orchestrali e teatrali, prevedendo che le rappresentazioni vengano replicate in teatri del territorio e aperti alla cittadinanza o nei plant
- culinarie, dalle cucine dei migliori chef all'attenzione all'intero ciclo di vita della ristorazione, dalla spesa allo smaltimento.

# LE ESPERIENZE DI ENGAGEMENT E CAMBIAMENTO

---



## MIGLIORARE LA VITA DEI PAZIENTI PER CREARE VALORE

BOSTON SCIENTIFIC



**Michael Onuscheck**  
*President Europe, Boston Scientific*

Boston Scientific si impegna a trasformare la vita dei pazienti attraverso lo sviluppo di prodotti e tecnologie utilizzate per diagnosticare e trattare una vasta varietà di patologie.

Sono alla guida di Boston Scientific EMEA: in Europa il settore della salute e i suoi stakeholder, dai pazienti alle associazioni dei pazienti, a chi gestisce gli acquisti negli ospedali e nelle cliniche, alle amministrazioni pubbliche a livello locale ed europeo sono cambiate così velocemente e in modo così significativo negli ultimi anni che abbiamo capito che, per poter perseguire efficacemente la nostra mission, per migliorare veramente le vite dei pazienti, avevamo bisogno di cambiare...e cambiare molto. Allo stesso tempo, tutta la nostra azienda a livello internazionale stava e sta cambiando. Per questo motivo, all'inizio del 2013, nella regione EMEA abbiamo deciso di avviare un progetto che abbiamo chiamato "Transformation".

### NUOVI VALORI GUIDA

La parola trasformazione evoca un cambiamento radicale. Si tratta di rendere la nostra azienda nella regione EMEA pronta per il futuro e capace di portare risultati in una società differente. Così, assieme al nostro team di vertice, abbiamo deciso di creare sei nuovi valori guida per ispirare e sostenere il cambiamento: Cura, Collaborazione globale, Risultati, Innovazione, Diversità e Spirito vincente.

Abbiamo poi iniziato a lavorare sul nostro modello di business e abbiamo deciso di passare da una struttura a Paesi a un modello divisionale, aggiungendo tre nuove funzioni. Lo abbiamo fatto per servire al meglio i nostri clienti e di conseguenza per essere più efficaci nel migliorare la vita dei pazienti. Abbiamo anche lanciato nuovi prodotti chiave lungo tutto questo percorso. Le nostre persone hanno lavorato molto al cambiamento e per Transformation abbiamo creato una struttura di governo trasversale alle funzioni. Nello stesso periodo abbiamo pensato che avevamo bisogno di facilitare e accelerare questo processo di trasformazione con un forte cambiamento culturale, con l'obiettivo di coinvolgere le nostre persone. Sono personalmente molto focalizzato sull'importanza della cultura nel supporto al cambiamento: possiamo creare infrastrutture straordinarie, servizi, strumenti, ma se le persone non sono coinvolte, il cambiamento non avverrà o non avverrà abbastanza velocemente.

Su Transformation abbiamo avviato un progetto di comunicazione interna dedicato. Abbiamo creato un sito web interno che offre la visione di insieme della miriade di cambiamenti che stanno accadendo creando la

Mapa della trasformazione. Il sito è costantemente aggiornato con notizie, testimonianze di chi guida il programma e lo mette in pratica.

È estremamente importante far vivere i valori attraverso i comportamenti. Walk the talk, mettere in pratica quello che si dichiara, è fondamentale. Questo è il focus di tutta la nostra comunicazione interna su Transformation. È stata anche creata una newsletter BS che conteneva costanti aggiornamenti. Ho scritto a tutte le persone di BS ogni settimana, aggiornandoli su quello che stava succedendo e connettendo i cambiamenti con i pilastri culturali che avevamo scelto. I nostri incontri principali e i town hall erano dedicati a Transformation. Avevamo task force dedicate alla nuove funzioni, laboratori e workshop per presentare e accelerare l'introduzione e l'utilizzo di nuovi strumenti commerciali.

### ASCOLTO E RACCOLTA DI IDEE INNOVATIVE

Abbiamo anche deciso di introdurre un crowdsourcing per l'innovazione. Questa deve essere diffusa per essere significativa, efficace e di successo e vogliamo che tutte le nostre persone partecipino all'innovazione della nostra azienda. La comunicazione esterna è stata fondamentale nel processo a livello sia informale sia formale. Abbiamo quindi iniziato a condividere i pilastri della nostra cultura con i nostri stakeholder, ascoltandoli e coinvolgendoli nei nostri eventi principali, per testimoniare l'esigenza di una trasformazione che ci consentisse di adattarci ai cambiamenti del settore della salute. Penso che essere capaci di gestire tanto la comunicazione interna quanto quella esterna in modo coordinato sia strategico per supportare e accelerare la trasformazione.

Le Risorse Umane hanno lavorato molto sulla formazione e sul coaching per le nuove funzioni e per i nuovi comportamenti e il nostro sistema di performance management è stato evoluto. Molte persone si sono proposte per assumere importanti ruoli di guida all'interno dell'organizzazione. Abbiamo misurato l'efficacia del nostro programma lungo tutto il percorso, con la nostra survey annuale sull'engagement e con una survey bisettimanale che misurava i livelli di conoscenza e consapevolezza rispetto a Transformation. Abbiamo anche monitorato come questi fattori hanno impattato su nostri risultati.

Dopo 18 mesi posso dire che Transformation ha funzionato. Abbiamo introdotto con successo sempre più prodotti e tecnologie efficaci, facendo capire alle nostre persone e, attraverso queste ai nostri clienti, le innovazioni che loro possono portare nella cura dei pazienti. Abbiamo migliorato il livello di collaborazione tra le divisioni e tra divisioni e funzioni, a livello sia regionale sia internazionale. E infine, cosa non meno importante, abbiamo fatto crescere il nostro business recuperando quote di mercato rispetto ai nostri competitor.

Ma non è stato facile e abbiamo ancora molta strada da fare. Nel settore della salute il cambiamento continuerà. Ogni giorno accade qualcosa nel nostro mercato, nella nostra azienda o nella nostra regione, che ci costringe ad agire. Queste azioni sono finalizzate a rendere più forte l'azienda; a metterci nelle condizioni di competere con successo sul mercato e a creare valore per il nostro settore, per i nostri clienti, per i pazienti che serviamo e gli per i nostri azionisti.

Dobbiamo continuare a trasformarci per continuare a essere "la punta della lancia".

## L'INNOVAZIONE PASSA DALLE PERSONE


**ASTRAZENECA**


**Nicola Braggio**  
President & CEO, AstraZeneca Italia

Il settore farmaceutico sta vivendo ormai da tempo un profondo cambiamento: siamo di fronte a una fase di transizione lunga, che rispecchia sia l'avanzare delle conoscenze scientifiche, sia i trend di natura economico-sociale. A livello industriale questi mutamenti si associano a una crisi del modello tradizionale di Ricerca e Sviluppo, con una crescente difficoltà a identificare farmaci cosiddetti blockbuster e a vantaggio di molecole orientate a popolazioni più selezionate di pazienti (nichebuster). Nel contempo la medicina sta diventando sempre più personalizzata e in futuro sentiremo parlare di "medicina di precisione", che può indirizzare le terapie farmacologiche verso bersagli specifici della patologia da trattare. Per l'industria questo significa essere competitivi anche nella selezione di capacità e competenze nuove. Gli effetti della crisi economica impongono un ripensamento, da parte dei Governi, dei principi di sostenibilità della spesa sanitaria e farmaceutica: serve un dibattito tra i vari attori del sistema salute che ponga come prioritario l'interesse di pazienti e cittadini, e consenta di coniugare innovazione e sostenibilità secondo principi di appropriatezza terapeutica e prescrittiva.

I *payor* saranno sempre più attenti ai risultati terapeutici dei nuovi farmaci nella popolazione reale. I principi di *real world evidence*, a integrazione dei risultati prodotti in fase registrativa, avranno quindi un ruolo di crescente rilevanza.

Ciò significa anche che la R&S dell'industria farmaceutica dovrà essere in grado di intercettare in fase precoce le molecole che offrono le migliori possibilità di dimostrare valore aggiunto al momento di negoziarne l'ingresso sul mercato.

In questo contesto AstraZeneca si è particolarmente focalizzata su innovazione e flessibilità, due asset fondamentali per guidare le sue priorità strategiche. In particolare la leadership scientifica costituisce una delle nostre maggiori ambizioni, un esempio concreto di evoluzione e di confronto con le competenze migliori sui temi dell'innovazione, come dimostra la costruzione di un nuovo polo di ricerca in UK, a Cambridge.

Abbiamo operato scelte prioritarie all'interno del portfolio di molecole in sviluppo, identificando le aree terapeutiche che richiedono ancora risposte in termini di salute per i pazienti: oncologia, malattie cardiovascolari, metaboliche e dell'apparato respiratorio. Abbiamo quindi incrementato i farmaci biologici rispetto a quelli di sintesi

tradizionale, ampliando il numero di accordi con soggetti pubblici e privati che condividono la passione per la scienza all'avanguardia.

### GLI STAKEHOLDER E LA CREAZIONE DELLA CULTURA AZIENDALE

Infine, per noi l'innovazione si esprime soprattutto attraverso lo sviluppo delle competenze delle nostre persone, che determinano e guidano il concretizzarsi del cambiamento.

I nostri interlocutori (interni ed esterni) sono al centro dei nostri programmi e hanno un ruolo fondamentale per raggiungere gli obiettivi aziendali, non solo dal punto di vista finanziario e commerciale, ma anche per la creazione di una forte cultura orientata alla scienza e al paziente.

In AstraZeneca abbiamo introdotto un nuovo elemento fondamentale: essere un "Great place to work", cioè un'azienda dove le persone ambiscono a lavorare ogni giorno, per i percorsi d'apprendimento unici sia a livello globale (in partnership con Harvard Business School e MIT) sia locale. Per esempio, in AstraZeneca Italia per il 2014 abbiamo avviato un progetto di formazione scientifica dedicato alle nostre persone, per consentire loro di avvicinarsi al mondo accademico con un linguaggio comprensibile, indipendentemente dal livello e dalla funzione.

Anche lo stile di leadership è oggetto di trasformazione, perché oggi è una necessità strategica che i manager siano "imprenditori dell'azienda", che sappiano gestire il contesto attuale attraverso una visione multi prospettica e in grado di allineare le risorse verso una missione comune valorizzando le diversità. Coinvolgere le persone nel processo di cambiamento e raccogliere i loro contributi, semplificare i processi decisionali e definire una chiara accountability sono importanti attività per il successo dell'impresa.

Siamo pertanto molto attenti nel selezionare indicatori che permettano di misurare non solo il business e la performance ma anche la gestione del cambiamento: gli indicatori economico-finanziari sono tra gli elementi più evidenti, ma il valore di un'azienda è caratterizzato soprattutto dal potenziale nel lungo periodo, sia dei prodotti in pipeline sia delle persone, e dalla capacità di generare innovazione. Gli elementi che monitoriamo internamente sono di tipo quali-quantitativo e non hanno una valenza solo finanziaria e di business: il clima aziendale, la percezione del nostro brand in senso ampio, la comprensione delle regole, dei processi e dello sviluppo di nuove molecole ne sono solo alcuni esempi.

Un grande valore è creato infine dall'impegno sociale che l'azienda persegue con programmi a livello sia globale sia locale. AstraZeneca oggi si occupa in molti Paesi di educare i giovani a comportamenti di vita sani (Young Health Programme), di permettere l'accesso ai farmaci in paesi del terzo mondo (come con l'Africa Partnership Program) e continua la sua battaglia contro le malattie rare, non solo centralmente con investimenti nella pipeline, ma anche collaborando localmente a supporto delle associazioni pazienti (per esempio, in Italia, l'Osservatorio Malattie Rare).

**L'AZIENDA DEV'ESSERE  
UN LUOGO  
DOVE LE PERSONE  
AMBISCONO  
A LAVORARE  
OGNI GIORNO**



## LEADERSHIP, CULTURA, ENGAGEMENT

HENKEL



**Cecilia de' Guarinoni**  
Corporate Communications Manager,  
Henkel Italia

*"Quando ti metterai in viaggio per Itaca devi augurarti che la strada sia lunga, fertile in avventure e in esperienze. I Lestrigoni e i Ciclopi o la furia di Nettuno non temere, non sarà questo il genere d'incontri se il pensiero resta alto e il sentimento fermo guida il tuo spirito e il tuo corpo. In Ciclopi e Lestrigoni, no certo né nell'irato Nettuno incapperai se non li porti dentro, se l'anima non te li mette contro. Devi augurarti che la strada sia lunga che i mattini d'estate siano tanti quando nei porti - finalmente e con che gioia - toccherai terra tu per la prima volta: negli empori fenici indugia e acquista madreperle, coralli, ebano e ambre: tutta merce fina, anche aromi penetranti d'ogni sorta, più aromi inebrianti che puoi; va in molte città egizie, impara una quantità di cose dai sapienti. (...)"*  
Costantinos Kavafis, Cinquantacinque poesie

È con questa poesia che abbiamo deciso di aprire il Management Meeting 2014 di Henkel. E sono queste le parole che simboleggiano la nostra rinnovata volontà di inaugurare un 2014 caratterizzato da un nuovo modo di affrontare i processi di cambiamento che lo scenario di mercato, in costante mutamento, ci impone: maggiori investimenti nei mercati emergenti, forte attenzione ai costi in quelli più maturi, centralizzazione a livello globale delle funzioni, progressiva standardizzazione di processi e procedure. In un contesto così dinamico e competitivo, Henkel ha ulteriormente rafforzato la sua vision "diventare leader globale in brand e tecnologie" e intende perseguirla con una strategia fondata su quattro priorità che devono trasformarsi in coordinate culturali e comportamenti organizzativi:

- outperform
- globalize
- simplify
- inspire.

Si tratta di principi che si possono riassumere e comprendere nell'affermazione: "we will outperform our competition as a globalized company with simplified operations and a highly inspired team!".

Un modello culturale finalizzato a rendere sostenibile nel tempo la leadership e mantenere i livelli di eccellenza in termini di profittabilità,

quote di mercato e crescita attraverso costanti processi di innovazione e di ricerca di nuove soluzioni.

Confrontarsi con un nuovo scenario, con un nuovo perimetro organizzativo e logiche geografiche e organizzative, con nuovi processi e modelli operativi richiede la capacità di accettare il cambiamento, di riconfigurare i propri riferimenti tradizionali in termini di professionalità: dalla programmazione lineare alla capacità di adattamento e di esplorazione continua.

Un cambiamento culturale rispetto a cui la leadership è chiamata per prima a farsi interprete, testimone e guida operativa. Un impegno che Henkel Italia ha posto al centro dei suoi obiettivi, intraprendendo un percorso volto a identificare i nuovi tratti identitari e le nuove modalità di coinvolgimento delle persone

### VERSO NUOVI PUNTI DI RIFERIMENTO

Il percorso, avviato nel 2013, è partito con un momento di ascolto e analisi che ha coinvolto sia il top management sia cluster significativi di popolazione aziendale per identificare i tratti identitari predominanti e le caratteristiche organizzative peculiari.

I risultati di questa analisi, condivisi con il top management, hanno permesso di ridefinire una nuova cornice di senso, coerente con la strategia del Gruppo, in cui le persone Henkel Italia potessero riconoscersi.

La prima conseguenza è stata la definizione di un piano di azioni da implementare e l'attivazione di un percorso di sviluppo della leadership finalizzato a fornire strumenti e sviluppare competenze adeguate alle nuove sfide organizzative e culturali.

Inoltre, è stato definito un sistema di misurazione dei programmi avviati, grazie a una engagement survey che ha coinvolto tutta la popolazione aziendale e che ci ha permesso di identificare punti di forza, aree di miglioramento, bisogni e necessità delle nostre persone.

Il Management Meeting di quest'anno ha rappresentato il momento di condivisione dei nuovi elementi identitari del nuovo modo di essere Henkel ma, anche e soprattutto, ha costituito un momento di confronto trasparente sulla nostra organizzazione e sulla centralità delle persone nello sviluppo di un forte cultura di eccellenza.

Al Management Meeting sono seguiti incontri di reparto per agevolare una più attenta interpretazione dei dati e individuare stimoli per le possibili azioni di miglioramento. Nei prossimi mesi partiranno una serie di progetti finalizzati a rispondere ai bisogni emersi. Verranno in primis incrementate le occasioni di condivisione delle informazioni aziendali con l'obiettivo di aiutare le persone nel processo di contestualizzazione, ricostruzione di significato e d'identità. Data la complessità e le diversità presenti in azienda saranno organizzate sessioni di confronto tra reparti per agevolare lo scambio di esperienze. Infine il management si è impegnato ad un più frequente confronto sulle tematiche trasversali per garantire un forte allineamento e un presidio di comunicazione maggiore nelle fasi di cambiamento che verranno.

**IL PERCORSO È PARTITO CON UN MOMENTO DI ASCOLTO E ANALISI CHE HA COINVOLTO SIA IL TOP MANAGEMENT SIA CLUSTER SIGNIFICATIVI DI POPOLAZIONE AZIENDALE**

## FOCALIZZARSI E INTERNAZIONALIZZARE


**ZAMBON**


**Maurizio Castorina**  
CEO, Zambon Pharma

Molti analisti parlano di un epocale mutamento del settore farmaceutico. Il fatto primario è che è cambiata la geografia dei mercati: entro il 2020 il secondo mercato mondiale sarà la Cina, anche se ritengo che l'imprinting culturale dei paesi europei e americani rimarrà per molto tempo. Altro fattore determinante è il cambiamento di quattro ambiti fondamentali. Il primo è la rivalutazione del mercato OTC (farmaci da banco) e self medication. Il secondo è la primary care, che sarà appannaggio di prodotti che hanno esaurito il patent (brevetto). Ci sono poi le specialties, di cui l'oncologia è quella predominante. E, infine, vanno considerate le rare diseases, che prevedono nuove tecnologie e un nuovo sviluppo delle conoscenze (fino a 10 anni fa le malattie rare erano catalogate come meno di 2.000, oggi sono più di 7.000). Di conseguenza, le aziende tenderanno a focalizzarsi su attività specifiche per fare leva sulle conoscenze e competenze che, nel corso di questi anni, si sono sviluppate al loro interno con l'obiettivo di caratterizzarsi per una nicchia di eccellenza.

Altro punto di grande rottura è sul modo di fare ricerca scientifica: non avviene più tutto in-house, ma le varie fasi della ricerca sono segmentate e le aziende grandi affidano la parte di pre-clinica e di screening delle molecole a start up o aziende biotech esterne.

Zambon afferma la propria specializzazione nelle aree terapeutiche del respiratorio e del Parkinson e questo significa per noi un cambiamento culturale, di prodotti e servizi, così come un cambiamento organizzativo e di approccio, che ci deve fare riconoscere come un interlocutore di assoluta qualità che fa la differenza rispetto agli altri.

### IL RUOLO DI STAKEHOLDER INTERNI ED ESTERNI IN UNA DIMENSIONE INTERNAZIONALE

Stiamo misurando il livello di penetrazione nei mercati in cui abbiamo deciso di essere leader nel prossimo futuro, e dove non possiamo usare i consueti KPI quantitativi ne usiamo di tipo qualitativo; per esempio, quante persone stiamo portando a bordo con competenze specifiche, come stiamo sviluppando le nostre conoscenze di tipo regolatorio, medico, specialistico e così via. È importante creare un

sistema di gestione per gli stakeholder interni che tenga conto, per esempio, del loro percorso di crescita, dei processi di rotation, di interazione, team working, ecc. Lavoriamo già con i payor, con nuovi specialisti, con associazioni di pazienti, e stiamo creando per i nostri stakeholder interni tutte le condizioni per crescere ed essere consapevoli di questo cambiamento.

Non per questo perdiamo di vista gli stakeholder esterni: lavoriamo sui processi di key opinion leader management, per esempio, che consentono un modello organizzativo in grado non solo di contattarli ma anche di creare con loro una relazione coerente con la strategia. È ovvio, poi, che altri stakeholder come le banche o gli istituti esterni sono molto importanti per lo sviluppo della nostra crescita: un'attenzione particolare va quindi anche a tutti gli indicatori economico-finanziari utili per essere attrattivi anche nel prossimo futuro.

Zambon è ormai da tempo un gruppo farmaceutico multinazionale e, se il 22% nasce in Italia, il 78% del business è in altre aree del mondo, quindi questa vocazione verso i mercati esteri è continua. Ciò significa che dobbiamo giocare un ruolo di internazionalizzazione prima di tutto all'interno dell'azienda, e accogliere figure professionali con un cultura

worldwide per internazionalizzare il nostro modello di pensiero. Questo ha effetti organizzativi importanti soprattutto a livello di HR, perché porterà a cambiamenti all'interno della nostra struttura organizzativa e a un modello multiculturale sicuramente più avanzato e adeguato per affrontare i mercati esteri.

Ed è al futuro che stiamo pensando. Il processo di cambiamento che stiamo affrontando in Zambon richiede di essere misurato e monitorato. Come già sottolineato, gli indicatori

finanziari hanno grande importanza per gli stakeholder esterni, ma non possiamo misurare solo quelli se pensiamo a un'organizzazione che ha già oltre 110 anni di vita. Noi siamo di fronte a un progetto di impresa a medio e lungo termine, perché se oggi sono importantissime la parte specialistica, le rare diseases e tutta la parte genomica in corso di sviluppo, immaginiamo già un'azienda collocata in una dimensione futura e perciò dobbiamo basarci anche su altri indicatori. Un grande investimento come quello che stiamo facendo – in termini di risorse economiche e di risorse intellettuali – è di fatto un investimento nell'impresa nel suo complesso, è un disegno per il nostro domani. Riteniamo che questo sia il valore più importante per rafforzare il nostro spazio di mercato ed essere un'azienda che può vivere altri 110 anni, e competere anche con le Big Pharma perché ha saputo trovare aree terapeutiche in cui essere leader. Un'organizzazione come questa, che sta andando verso settori specialistici come il Parkinson, le rare diseases come la fibrosi cistica (e altre in futuro), può fare leva sul patrimonio di conoscenze e di competenze che si crea continuamente all'interno dell'azienda; tutto ciò focalizzandoci non solo su marketing e sales, ma anche sulla ricerca, sull'attività regolatoria, sul product management e così via, per creare le condizioni che ci consentiranno di essere presenti e avere lunga vita nel mercato e nelle aree di competenza che abbiamo individuato.

**FIGURE PROFESSIONALI CON UNA CULTURA WORLDWIDE PER INTERNAZIONALIZZARE IL NOSTRO MODELLO DI PENSIERO**



# LA COMUNICAZIONE VISIVA DEL CAMBIAMENTO COME LEVA DI ENGAGEMENT

Il cambiamento ha anche un nome, un volto, un colore. Il processo di cambiamento può avere nella comunicazione visiva un potente strumento per veicolare i propri messaggi alla platea dei soggetti coinvolti. Se il cambiamento comporta una modificazione dell'identità della marca dell'azienda, allora il ruolo della grafica è evidente a tutti gli stakeholder. In altre circostanze, il cambiamento coinvolge i processi e le strutture più profonde e meno visibili dall'esterno dell'azienda. Anche in questo caso, un progetto grafico e di comunicazione visiva del processo di cambiamento aiuta a supportare le tecniche di storytelling per condividere e coinvolgere gli attori interessati dal cambiamento.

I nuovi valori e processi che coinvolgeranno l'azienda possono essere rappresentati attraverso simboli e immagini in grado di comunicare con efficacia e semplicità. Gli strumenti del progetto di comunicazione sono simili al progetto di branding aziendale. Il processo di cambiamento può essere quindi costruito come se fosse un prodotto, e veicolato attraverso le tecniche di comunicazione che sono già consolidate nei processi di costruzione della marca.

Il primo passo consiste nell'individuare i valori e i pilastri su cui poggia il progetto di cambiamento, tradurre questi in elementi visivi e metaforici a supporto di una narrazione e applicare il risultato di tale traduzione ai materiali di comunicazione.

Anche con questo strumento, il piano di engagement che sostiene un cambiamento reale dell'azienda riuscirà a soddisfare in modo più completo la premessa fondamentale: la comprensione del processo in atto e dei suoi obiettivi da parte di tutti.

Il gruppo di stakeholder esterni e interni sarà così in grado di dare un volto al cambiamento, interiorizzandolo con

maggiore efficacia, ricordandolo con minore sforzo e riconoscendolo con maggiore prontezza quando si presenterà. I pilastri sui quali un progetto di comunicazione visiva del cambiamento efficace poggia sono:

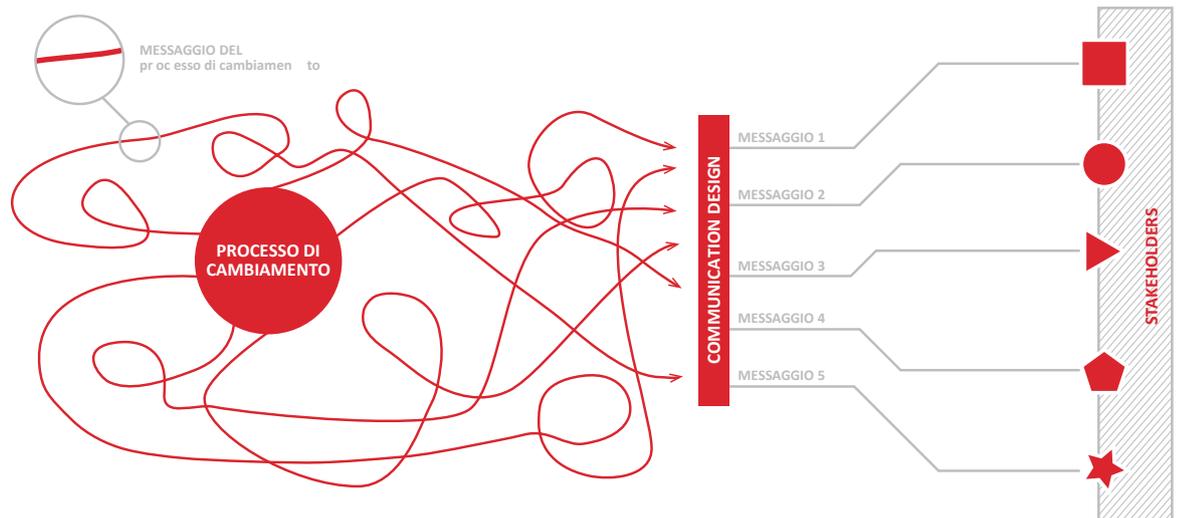
- 1. identità:** raccontare in modo omogeneo e coerente i contenuti del cambiamento
- 2. semplificazione:** ridurre ai termini fondamentali gli elementi che caratterizzano visivamente il cambiamento stesso
- 3. riconoscibilità:** fare riferimento a oggetti/soggetti archetipici - per esempio metaforici - di immagini che consentano una lettura accettata e comprensibile da tutti (considerando la cultura di riferimento dell'organizzazione)
- 4. estetica, armonia e ordine:** allineare i concetti che facilitano la comprensione e organizzarli sia secondo una logica razionale sia secondo la ricerca di un impatto emotivo attraente.

Così come avviene per la definizione di un nuovo brand aziendale, anche la "campagna di cambiamento" potrà quindi avere un suo brand, con un nome e un logo riconoscibili. In questo modo le persone coinvolte vi si identificheranno, lo faranno proprio e lo potranno raccontare anche all'esterno, in quanto "ambasciatori" della propria realtà aziendale.

Il gruppo di stakeholder interni ed esterni (si pensi alle famiglie e alla comunità tutta con i quali l'organizzazione, in quanto realtà porosa, è in osmotica comunicazione) sarà così in grado di dare un volto al cambiamento, interiorizzandolo con maggiore efficacia, ricordandolo con minore sforzo e infine identificandosi con esso quando si presenterà.

**Matteo Carrubba**

Fondatore, OFFICEMILANO,  
Brand Design and Visual Communication



## LEADER ALLENATI IN MARE COME IN AZIENDA


**MUNDIPHARMA**

Il parallelismo tra vela e business: questa la metafora guida del progetto "Rotte su Trieste" ideato da Methodos per Mundipharma.

L'azienda farmaceutica impegnata nella promozione e supporto degli obiettivi della legge 38/2010, che garantisce l'accesso alle terapie al dolore e alle cure palliative, ha accettato la sfida di lavorare parallelamente sulla costruzione di due equipaggi: da un lato quello sportivo, dall'altro quello manageriale, nello splendido scenario della Barcolana.

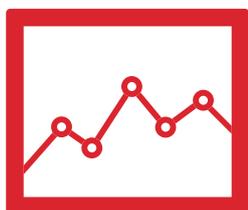
"Nella vela come nel business - ha spiegato Marco Filippini, Direttore Generale Mundipharma - si può essere competitivi e generare valore solo quando il team che guida (l'equipaggio in barca, il management team in azienda) è in grado di cooperare e coordinarsi, ciascuno svolgendo il proprio lavoro e riconoscendo l'importanza di quello degli altri".

**SI PUÒ ESSERE  
COMPETITIVI  
E GENERARE VALORE  
SOLO QUANDO IL TEAM  
CHE GUIDA È IN GRADO  
DI COOPERARE  
E COORDINARSI**

È nato così l'equipaggio "Meno Male + 38", nome che riflette l'impegno di Mundipharma nella corretta informazione sulle terapie del dolore, e che ha dato il nome alla barca che ha gareggiato nella 45° Barcolana, lo scorso 13 ottobre 2013. Un equipaggio di professionisti della vela, guidati da Francesco De Angelis e supportati dal campione della Nazionale di rugby Andrea Lo Cicero, che con la loro esperienza e la loro testimonianza sono serviti da guida al team di manager Mundipharma che è stato coinvolto, prima della regata, in un progetto di formazione e team building. Come un vero equipaggio, il team di manager ha potuto sperimentare l'esperienza di navigazione, per riflettere sull'importanza dell'"allenamento" e della "preparazione" come strumenti per reagire ai cambiamenti imprevisi e riuscire a guidare la barca (come l'azienda) verso la meta desiderata.



Marco Filippini, Direttore Generale, Mundipharma (il terzo da sinistra) su "Meno Male + 38"



# RENDICONTAZIONE, CONSOLIDAMENTO E RIORIENTAMENTO

*Fondamentale è il Diario di Bordo. Almeno due i modelli: quello che registra chilometri percorsi e costi sostenuti; e quello che mette chi lo scrive e chi lo legge nelle condizioni di pensare e raccontare le criticità e le cose belle, le persone incontrate, le esperienze vissute, le conseguenze che quel viaggio e quegli incontri hanno prodotto e come tutte queste considerazioni hanno inciso, a loro volta, sui costi e sui chilometri percorsi ...*

---

### **Alcune domande da porsi:**

- Abbiamo considerato l'importanza del reporting per adattare, riorientare, ricentrare il processo di cambiamento?
- Abbiamo considerato le implicazioni e le innovazioni che il processo di cambiamento culturale può determinare sul reporting (Indicatori? Modello di business? Comunicazione del valore prodotto?)
- Abbiamo identificato, oltre i risultati economici, le conseguenze che i nostri processi producono? Siamo in grado di misurarle, certificarle, raccontarle?

# INNOVAZIONE NEL REPORTING, PER PENSARE, AGIRE, MISURARE E RACCONTARE IN MODO INTEGRATO IL VIAGGIO DEL CAMBIAMENTO

Sempre di più oggi “i CFOs sono al centro delle trasformazioni culturali importanti in un’azienda. Hanno una prospettiva ampia, accesso profondo a tutte le diverse sfaccettature di un’azienda, una responsabilità speciale e l’opportunità di modellare la cultura e guidare le trasformazioni culturali. They can do it.” Questo quanto emerge da varie ricerche e da un interessante articolo pubblicato su CFO.com lo scorso anno.

Il ruolo che il CFO oggi sta sviluppando in azienda è sempre più strategico e trasversale.

E questo ruolo fa sì che sia interessato a tutte le attività che consentono all’azienda di tenere il mercato, di intercettare nuovi clienti, di rispondere a investitori interessati alla durabilità di un’organizzazione. Anche gli investitori stanno cambiando. Oggi sempre più cercano informazioni sulla performance non solamente legate al quarter e chiedono di analizzare mappe di rischi e opportunità integrate con le strategie di riduzione degli impatti ambientali e sociali, le modalità di governo consapevole delle relazioni con gli stakeholder, il livello di engagement dei collaboratori, ecc

In tutti questi casi si parla di performance dell’azienda. Che assicura la tenuta del mercato perché considera nelle sue decisioni, processi, attività, comportamenti - ordinari - anche gli impatti sociali e ambientali. Non si

parla di performance di sostenibilità, né di filantropia, ma semplicemente di performance.

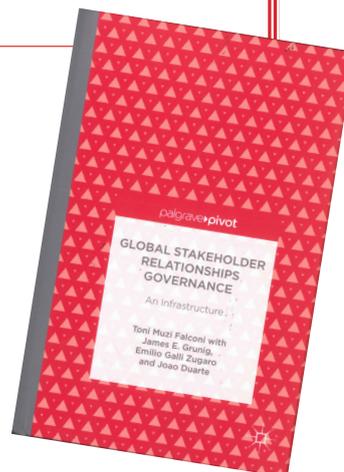
Il CFO è in una posizione privilegiata per guidare la trasformazione per integrare la sostenibilità nella cultura e strategia aziendale. Perché è la scelta degli indicatori di impatto e dei sistemi di misurazione che guida la trasformazione: è la capacità di costruire programmi misurabili, di introdurre criteri diversi e innovativi che integrino i dati di performance economico finanziaria con i cosiddetti “value creation indicators”.

Nelle fasi di diagnostica di un piano di cambiamento si individuano KPI che consentono di guidarne lo sviluppo attraverso la costruzione di un cruscotto per il monitoraggio regolare delle sue progressioni su tutti i diversi fronti: persone, processo, prodotto, in sostanza tutti quei parametri ESG che hanno un impatto diretto sulla performance.

Questo tipo di misurazione, così come le linee guida sul reporting integrato appena pubblicate dopo un’avanzata sperimentazione internazionale, indicano che si può andare oltre i modelli di misurazione e reporting tradizionali. E consentono di dimostrare che aziende che si trasformano per pensare, agire, misurare e rendicontare in modo integrato tengono meglio il mercato (e generano valore per la collettività).

## IL GOVERNO DELLE RELAZIONI CON GLI STAKEHOLDER PER LA BUONA GOVERNANCE DELLE AZIENDE

Il libro “Global Stakeholder Relationships Governance” di Toni Muzi Falconi, Senior Counsel di Methodos è stato scritto con Emilio Galli Zugaro, James E. Grunig e Joao Duarte ed edito da Palgrave Macmillan. Il libro è stato presentato alla New York University da The Conference Board e nello scorso maggio alla London Business School in un evento introdotto da Mervyn King, Presidente dell’International Integrated Reporting Council con un intervento su: “Stakeholder Relationships in Integrated Thinking”. In entrambi gli appuntamenti è stata evidenziata l’importanza del governo delle relazioni con gli stakeholder e del reporting integrato quale elemento chiave nella messa a punto della strategia di un’azienda e per una buona governance societaria.





## Un'occasione per generare consapevolezza del valore prodotto e rivedere i processi organizzativi

Nel 2009, il Gruppo Ferrero<sup>1</sup> decise di incamminarsi sulla strada della rendicontazione non finanziaria. Partendo da una situazione di impresa non quotata sul mercato, tuttora a gestione familiare e con un profilo comunicativo tradizionalmente molto sobrio e riservato, pubblicare per la prima volta un report che raccontasse la strategia di responsabilità sociale di quest'azienda, pur essendo perfettamente in linea con la storica "ossessione" di Ferrero verso la soddisfazione dei bisogni dei propri consumatori, costituiva tuttavia una significativa novità nel proprio modo di comunicare. Ma se i consumatori vogliono sapere non solo che tipo di prodotto acquistano, ma anche da quale tipo di azienda lo acquistano, si trattava di un'informazione che occorreva fornire, proprio per mantenere e rafforzare quello storico legame di fiducia che lega Ferrero ai propri consumatori. Fu così che il titolo scelto per il Rapporto di Responsabilità Sociale del Gruppo Ferrero fu: "Condividere valori per creare valore".

Nel corso del lavoro, l'azienda tuttavia si è anche resa conto che il cambio di passo non sarebbe stato solo dal punto di vista comunicativo: l'impegno nel reporting ha infatti generato una profonda acquisizione di consapevolezza del valore prodotto da parte di tutte le funzioni interne coinvolte, grazie all'innovazione nei processi che un percorso di questo genere è in grado di produrre.

### IL VALORE DI UN PERCORSO CIRCOLARE

La "raccolta dei dati" - croce e delizia che ben conoscono tutti coloro che hanno affrontato la realizzazione di forme innovative di reporting estese a indicatori non tradizionali - è così diventata quasi secondaria rispetto all'identificazione e alla condivisione delle tematiche e degli argomenti che impattano sulla generazione di valore dell'azienda, riflessioni fino a quel momento compiute, ma non in modo

organico e sufficientemente organizzato: quali sono i temi di maggior valore per l'azienda e quali gli stakeholder interessati a tali temi? Perché, ed eventualmente come, coinvolgerli? Quali sono gli indicatori di performance non esclusivamente di tipo economico-finanziario da prendere in considerazione? E quali di questi possono avere maggiormente un senso per gli stakeholder?

**IL PERCORSO VERSO IL REPORTING HA RESO IL POSIZIONAMENTO DEI PRODOTTI FERRERO MEGLIO ARGOMENTABILE, DUREVOLE, LUNGIMIRANTE. HA AIUTATO FERRERO A CAPIRE CHE UNA CULTURA AZIENDALE SI SOLIDIFICA GRAZIE A COMPORTAMENTI SINERGICI DEI SINGOLI E DELL'AZIENDA CON I PROPRI STAKEHOLDER**

Quindi, quella che ad alcuni poteva sembrare un'ulteriore incombenza (fornire i dati, appunto), si è mostrata invece come un'opportunità per ri-vedere i processi in modo nuovo e diverso, incrementandone ulteriormente il valore e rendendoli un volano per il consolidamento di una "cultura della responsabilità" già presente nel DNA del Gruppo Ferrero, grazie alla condivisione e allo scambio con gli stakeholder interni ed esterni.

Il percorso verso il reporting ha aiutato Ferrero a capire che una cultura aziendale si solidifica grazie ai comportamenti sinergici dei singoli e dell'azienda con i propri stakeholder. Ha inoltre rappresentato il nucleo portante di un processo che ha accompagnato la organizzazione interna a comprendere ancor meglio gli elementi di distintività del proprio modello di business rispetto ai competitor, rendendo così il posizionamento dei propri prodotti meglio argomentabile, lungimirante e durevole.

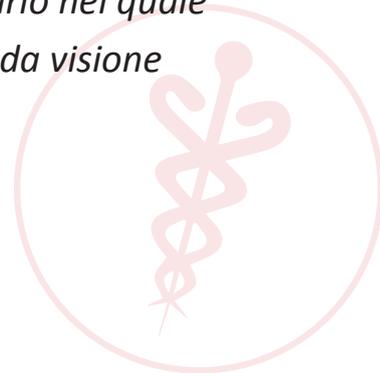
Il report di responsabilità sociale rappresenta oggi in Ferrero un momento chiave del percorso circolare che considera come primo passo il coinvolgimento e l'ascolto degli stakeholder e delle loro aspettative, accelerando l'integrazione della responsabilità in tutti i processi aziendali e promuovendo la generazione di valore sia per l'azienda, sia per la società in cui essa opera.

NOTE: 1. Supportato da Methodos

## VISTI DA VICINO



*Il cambiamento è il segno del nostro tempo e tutti i settori ne sono toccati. In questa sezione sono riportate focalizzazioni e opinioni sul cambiamento in alcune delle industry più attive nel nostro Paese, consapevoli della prospettiva globale dello scenario nel quale operano e caratterizzate da una lucida visione di come affrontare il futuro*





## IL PHARMA ITALIANO: UNA PROSPETTIVA A LUNGO TERMINE PER UN SETTORE TRAINANTE

Grande attenzione agli stakeholder per indirizzare positivamente i cambiamenti in atto

*Intervista a Massimo Scaccabarozzi*

FARMINDUSTRIA



Massimo Scaccabarozzi  
Presidente Farmindustria

**S**e il cambiamento continuo è una cifra del mondo nel quale viviamo, numerosi analisti parlano di un mutamento addirittura epocale in atto nel mercato farmaceutico. Abbiamo chiesto a Massimo Scaccabarozzi, Presidente Farmindustria, quale scenario evolutivo si prospetta nei prossimi anni per le aziende e quali sono le issue più critiche che devono affrontare.

**MS:** Nel settore farmaceutico i maggiori cambiamenti sono dovuti in parte alla difficile situazione economica e in parte all'espansione fuori dai mercati fino ad oggi tradizionali. In questi ultimi, dotati di economie evolute e ormai maturi, le esigenze di salute sono sostanzialmente in gran parte soddisfatte e i needs residui non sono quelli dei Paesi in via di sviluppo; si pone quindi il problema di come affrontare il mutamento della "geografia del settore". È un passaggio delicato, soprattutto in un momento in cui alla difficile sostenibilità dei sistemi sanitari locali - necessari per curare i pazienti nei vari Paesi - si affianca il problema della sostenibilità dell'industria. I cosiddetti blockbuster non sono più così numerosi come in passato e oggi, non a caso, si parla di nichebuster, che richiedono un modo nuovo di fare ricerca. Questa ha infatti ormai raggiunto livelli di costo che pongono alle aziende il problema della produttività. In passato c'erano molte aree terapeutiche in cui la domanda di nuove cure era elevata, ma anche grazie all'efficacia dei prodotti queste necessità sono state colmate. Ce ne sono altre nelle quali i problemi non sono completamente risolti e dove la domanda rimane viva (come l'oncologia, le malattie rare, HIV, epatite C, ecc.) anche se si stanno trovando delle soluzioni. Ma, d'altro canto, bisogna considerare che

sviluppare un farmaco oggi richiede un investimento di 1,5 miliardi di Euro (mentre fino ad alcuni anni fa costava 3-400 milioni) e non tutte le aziende se lo possono permettere; anche perché, se ci vogliono 10 anni per lo sviluppo di un farmaco, solo una bassa percentuale (1/10.000) arriva poi sul mercato e, considerando che un brevetto dura circa 20 anni, ne rimangono solo 10 per rientrare nei costi investiti. Così, anche le strategie e la ricerca cambiano: sono nate ultimamente delle partnership molto solide privato-privato e in qualche raro caso, purtroppo ancora limitato, anche pubblico-privato. Le aziende possono così focalizzare la loro azione in quelle 3-4 aree in cui hanno più competenza o leadership per garantirsi risultati positivi.

**D:** Per Farmindustria, in particolare, che cosa significa la parola "cambiamento" oggi?

**Quali trasformazioni deve fronteggiare l'Associazione e come?**

**MS:** In quanto Associazione abbiamo cercato di dare una svolta a 360 gradi per posizionarci non solo come importante settore di ricerca ma anche manifatturiero e industriale. Il settore farmaceutico italiano ha una presenza industriale in Europa seconda solo alla Germania, ma come produttività siamo primi perché

**I BLOCKBUSTER  
NON SONO PIÙ COSÌ  
NUMEROSI COME  
LO ERANO IN PASSATO  
E OGGI, NON A CASO,  
SI PARLA DI  
NICHEBUSTER  
CHE RICHIEDONO  
UN MODO NUOVO  
DI FARE RICERCA**

produciamo per addetto molto di più della realtà tedesca. Operiamo grandi investimenti nel nostro Paese e non a caso siamo la prima associazione per contributi di Confindustria e la nona in generale. Già negli anni '80 c'è stato un importante sviluppo industriale: abbiamo una presenza manifatturiera di 174 fabbriche. Il nostro export è cresciuto del 64% negli ultimi 5 anni ed esportiamo il 70% di quello che produciamo. Inoltre, la farmaceutica, che occupava la 53<sup>a</sup> posizione nel 1991, oggi è al 4° posto per export. Farmindustria e le aziende associate hanno un ruolo importante perché tra occupazione, tasse, investimenti ed export rappre-

sentano una buona parte di Pil e della sua crescita. Nonostante ciò, nel nostro settore ci sono stati molti tagli in passato. Le industrie non devono però essere viste solo come un costo ma come un investimento nel Paese: le Istituzioni devono capire che se proseguono a tagliare la spesa farmaceutica (45 manovre in 10 anni), le aziende saranno sempre più costrette a ridimensionarsi, a disinvestire e delocalizzare, con un danno conseguente per l'Italia e i suoi cittadini.

**D: Come fare "sistema associativo" in una realtà socio-economica sempre più complessa e in un sistema sanitario le cui difficoltà e fragilità sono sempre più manifeste?**

**MS:** Dobbiamo anzitutto fare uno sforzo: superare l'idea di mantenere lo status quo di scenari ormai tramontati. Poi vanno superati i personalismi. Farindustria è un'associazione di industrie quindi ha bisogno di associati che condividano una visione comune. Il primo cambiamento di prospettiva è l'interesse del settore con un orizzonte di medio-lungo termine e non secondo quello a breve della singola realtà. Dobbiamo avere persone, imprenditori e manager illuminati, che hanno a cuore il principio di salvaguardia di uno dei pochi settori rimasti che possono veramente trainare l'economia. Bisogna giocare a livello industriale e non di interesse commerciale di breve periodo (anche a causa di cambi di top management nelle aziende ogni 2/3 anni). Siamo, e dobbiamo continuare a essere, l'industria della ricerca, dell'innovazione, della produzione dell'export mondiale. In questo momento abbiamo un'opportunità unica, con istituzioni nuove che sono in grado di ascoltare e cercano di capire. Spetterà a noi e alle

istituzioni, con un grande senso di responsabilità e ottimismo, far sì che questo settore rimanga centrale e non si estingua progressivamente come la siderurgia nel Nord Italia o altri storici comparti industriali italiani ormai tramontati.

**D: Quanto sono importanti nella messa a punto delle vostre strategie di cambiamento gli stakeholder interni ed esterni a Farindustria? E come verificate e misurate la "salute" del settore e i risultati dell'Associazione?**

**MS:** Oggi è cambiato anche il nostro modo di interagire con gli stakeholder interni. Siamo il sindacato dei nostri associati e ovviamente abbiamo cercato in questi anni di guidarli sui principi associativi: Farindustria non può intervenire se c'è un problema tra un'azienda e un'istituzione ma lo fa in difesa di un principio del settore. Quella di oggi è una Farindustria molto partecipata, disponibile ad ascoltare i cambiamenti in atto, qualche volta facendosene promotrice verso le industrie associate che non sempre sono allineate con

i tempi. Abbiamo inserito dei Key Performance Indicators (KPI) industriali, non solo di mercato ma di produttività, produttività per addetto, redditività, innovatività, ma anche dei KPI che monitorano, attraverso l'impiego, quello che paghiamo in tasse, stipendi e contributi e quindi quanto noi rappresentiamo per il Paese. Abbiamo anche introdotto MBO e KPI in Farindustria stessa, che gestiamo come una vera e propria azienda. Anche per quanto riguarda gli stakeholder esterni abbiamo degli indicatori, per esempio ricerche costanti sui pazienti o sugli anziani che si dichiarano in buona salute, ma anche su parametri socio-sanitari ed economici specifici come la diminuzione delle spese ospedaliere (riduzione di ospedalizzazione, di necessità di interventi chirurgici, ecc.). E infine siamo stati i primi a promuovere l'orologio della vita, che indica quanto viviamo di più e perché.

**D: Quali sono i progetti per una prospettiva di ulteriore sviluppo?**

**MS:** Oggi, con un Governo che ha stipulato un suo Job Act e che è molto attento anche all'industria farmaceutica, abbiamo pensato a un *Pharm Act* che vada proprio nella stessa direzione di semplificazione, miglioramento e crescita. Se nel nostro Paese solamente

il 51% delle persone risultano occupate, significa che devono produrre e mantenere anche il rimanente 49%; e questo preoccupante dato è destinato ad aumentare perché viviamo più a lungo. Se il Governo ci dà stabilità, evitando ulteriori tagli (visto il nostro valore molto positivo sulla bilancia commerciale del Paese), possiamo continuare a investire in un settore in grado di garantire nuovi posti di lavoro e occupazione giovanile altamente

**LA PRESENZA INDUSTRIALE DEL SETTORE FARMACEUTICO ITALIANO IN EUROPA È SECONDA SOLO ALLA GERMANIA, MA COME PRODUTTIVITÀ SIAMO PRIMI PERCHÉ PRODUCIAMO PER ADDETTO MOLTO PIÙ DELLA GERMANIA**

te qualificata. Altro aspetto importante su cui stiamo insistendo: siamo in Europa e non possiamo presentarci con una frammentazione in 20 Regioni. L'Italia deve presentarsi più coesa, dovremmo anzi fare sistema con gli altri Stati pensando al PIL europeo. Se invece guardiamo all'economia di cassa delle nostre Regioni, ignorando le ripercussioni negative che i tagli locali possono avere sul PIL e sulla crescita nazionale, non è possibile fare un piano comune. In tal senso va considerata una revisione del Titolo V per riportare la gestione della Sanità al centro lasciando alle Regioni la parte di gestione nei servizi. In questo contesto il *Pharm Act* è un progetto in itinere, ma penso che dovrebbe concludersi rapidamente, anche perché questo governo ha giustamente fretta per portare il Paese fuori dalla crisi. E poi è il momento, come diciamo ai vari stakeholder, di abbandonare contrapposizioni e faziosità, facendo sistema senza guardare alle bandiere ma attraverso un senso di responsabilità che restituisca fiducia al Paese e ai cittadini.



## SUPERARE LA TEMPESTA PERFETTA

**I**l mercato farmaceutico sta assistendo negli ultimi anni a uno dei più profondi cambiamenti del mondo industriale moderno. Si annuncia quella che potrebbe essere definita una “tempesta perfetta”. Importanti fattori di carattere demografico, i costi crescenti del sistema sanitario, la crisi più ampia dello stato sociale insieme a grandi, ma complessi, progressi bio-medici possono avere effetti analoghi a quelli del combinarsi di diversi fattori metereologici in una potenza quasi “distrutiva”. È quindi di particolare interesse metterne a fuoco le cause e i potenziali effetti, ma soprattutto comprendere quali sono le strategie più opportune per governare e indirizzare i mutamenti in corso. Una gestione proattiva del cambiamento è un imperativo per chi voglia assicurare non solo la propria sostenibilità, ma anche una crescita che sarà nuovamente realizzabile una volta fatte le scelte giuste.

Le cause del cambiamento in atto - come confermano gli interventi riportati - sono in parte esogene e in parte endogene.

La crisi globale e i mutamenti socio-economici hanno contribuito ad accelerare alcune delle principali difficoltà del comparto. Diffusa insostenibilità dei sistemi sanitari locali, invecchiamento della popolazione, l'emergere di nuovi mercati geografici con bisogni difforni da quelli tradizionali, sono tra le concause esterne più ampiamente riconosciute.

Si sono sviluppate altre “radici” di discontinuità con il passato vissuto dall'industria per decenni, e si è generato il problema della sostenibilità aziendale. La strategia di puntare su poche molecole e promuoverle fortemente ha dovuto fare i conti con un generale deficit di innovazione, provocato anche dalla progressiva soddisfazione dei bisogni di cura di molte aree terapeutiche. Contestualmente, molte molecole generatrici per anni di grandi ricavi, hanno subito il fenomeno della genericizzazione, riducendo sensibilmente il conto economico delle aziende. E anche la ricerca e sviluppo

di nuovi farmaci, come emerge chiaramente dagli interventi di questo speciale, sta subendo radicali modificazioni che conducono l'industria verso nuovi modelli cooperativi e strategie di focalizzazione in poche aree.

Anche l'evoluzione di ruolo di alcuni stakeholder, in particolare i pazienti, contribuisce significativamente al cambiamento e siamo all'inizio di un radicale rivolgimento del paradigma nel modo di realizzare diagnosi e terapie. Ciò che sta emergendo è la cosiddetta “Network Medicine” che mette al centro il singolo paziente del quale vengono raccolti e analizzati sempre più dati provenienti dall'insieme integrato delle fonti che lo riguardano. Il presupposto è che, data la interdipendenza tra le componenti cellulari, una malattia è raramente la conseguenza delle anomalie di un solo gene,

ma riflette perturbazioni intra-cellulari, inter-cellulari e dell'intero organismo. Se per molti decenni il punto di riferimento è stato il medico generalista, a cui è seguita la fase di prevalenza del medico specialista, ora si ha una sorta di sintesi tra questi due estremi grazie ad una gestione sistemica di tutte le informazioni rilevanti.

Del resto, quella della integrazione attorno al paziente era anche l'indicazione fondamentale contenuta nell'articolo di Michael E. Porter e Thomas H. Lee, pubblicato sul numero di ottobre 2013 di “Harvard Business Review” (“La strategia che curerà i mali della sanità”), dove si richiamavano tutti gli operatori a effettuare corrette misure dei risultati considerando il concreto impatto sul benessere della persona e a implementare unità organizzative integrate superando logiche specialistiche, cioè team dedicati composti di personale medico e paramedico che forniscano l'intero ciclo di cura. Non bisogna nemmeno trascurare che i pazienti si sono notevolmente evoluti grazie ai new media e alle tecnologie di comunicazione assumendo una conoscenza più ampia e un ruolo attivo non più trascurabile, divenuto anch'esso fonte di stimolo del cambiamento.

**SERVE UN MINDSET  
MANAGERIALE  
PIÙ ADATTO  
A UN SISTEMA  
SINERGICO  
DI RELAZIONI  
E ALLEANZE,  
CON APPROCCIO  
SOSTENIBILE E VISIONE  
DI LUNGO RESPIRO**

Per tutto ciò, i bisogni reali dei pazienti e soprattutto la misura di efficacia delle cure nel migliorarne la salute (health outcome), sono ormai al centro dell'attenzione delle istituzioni e dei sistemi socio-sanitari, così come dei payor (altri stakeholder emergenti che, proprio sugli health outcome, sempre più spesso chiedono di negoziare il pricing) e ovviamente anche delle aziende. È il tramonto del modello commerciale prodotto-centrico.

## VERSO LA GESTIONE DEL CAMBIAMENTO

Quali sono, alla luce del composito quadro emergente, le più opportune strategie per governare e indirizzare il cambiamento? Gli interventi di alcuni dei protagonisti del panorama farmaceutico italiano, raccolti in queste pagine, forniscono già ampie risposte in merito. Di seguito, nel riprendere alcune di quelle strategie, si possono indicare alcune delle linee fondamentali che emergono dalla ricerca scientifica, dagli studi di management e dalle best practice.

L'industria deve continuare a contribuire alla crescita di conoscenze in farmacologia e nell'intero campo bio-medico; ciò, ovviamente, non significa riprodurre modelli ormai superati (in cui tutto il processo veniva effettuato in casa), ma "innovare nel modo di fare innovazione".

Le imprese, se vogliono essere coerenti con i trend indicati e superare la "tempesta perfetta" annunciata, devono costruire la propria offerta sempre più attorno alla qualità di vita del paziente piuttosto che alle seppur importanti, ma non uniche, attese del prescrittore. Ciò significa sapere ascoltare e coinvolgere l'insieme dei soggetti che sono interessati dall'utilizzo di un farmaco in modo da incorporarne le esigenze nella fase il più possibile a monte dei processi di ricerca, produzione e commercializzazione. Infatti, è cosa nota come, per esempio, una non adeguata compliance del paziente si traduce in un rifiuto del farmaco e quindi porta al fallimento terapeutico (con ricadute sullo stesso outcome-based pricing). La centralità del paziente richiede una duplice declinazione: in primo luogo, la persona nella sua individualità genetica, emozionale e sociale; in secondo luogo, le comunità a cui appartiene, a cominciare da quella dei pazienti con la medesima patologia. Ciò è tanto più vero in un contesto in cui si va veloci verso una realtà di "health care-everywhere" dove il farmaco migliore è quello che meglio si inserisce negli stili e nei progetti di vita della persona. In questa prospettiva, le imprese farmaceutiche sono in

una posizione ottimale per poter svolgere un ruolo fondamentale nel cambiamento dell'intero sistema della salute. Anzi, si può pensare che la stessa loro competitività si giochi sulla capacità di essere riconosciute come protagoniste, e non vittime, della rivoluzione in corso.

## ATTIVARE TUTTI I "PORTATORI DI INTERESSE"

La complessità dello scenario e dei suoi attori, in continua evoluzione, richiede un'attenzione primaria verso tutti gli stakeholder più rilevanti.

All'esterno dell'organizzazione è determinante saperne valutare il peso e le mutazioni di ruolo, ma anche stabilirne le connessioni di influenza e comprenderne i sistemi decisionali, così da sviluppare strategie condivise e partecipate. Alle imprese è richiesto di valorizzare il loro capitale relazionale verso la costruzione di un vero e proprio sistema di coinvolgimento dei loro stakeholder:

dalle associazioni dei pazienti alle istituzioni, dagli enti di ricerca agli opinion leader, dai medici a tutto il mondo variegato dei care-givers. A tal fine, un lavoro enorme, ancora in buona parte da realizzare, è quello di utilizzare la Rete e i social-media come spazi di relazione attorno al paziente.

All'interno è essenziale superare la logica dei "compartimenti stagni" in cui l'organizzazione si è spesso sviluppata, e soprattutto privilegiare l'interfunzionalità, l'efficacia e la

**SUPERARE  
LA LOGICA DEI  
"COMPARTIMENTI  
STAGNI" E PRIVILEGIARE  
L'INTERFUNZIONALITÀ,  
L'EFFICACIA,  
E LA RAPIDITÀ  
DEI PROCESSI  
DECISIONALI  
E ATTUATIVI**

rapidità dei processi decisionali e attuativi, l'integrazione e la collaborazione tra regioni e divisioni.

È quindi necessario uno stile di leadership più aperto, adattivo e imprenditoriale. Un mindset manageriale più adatto alla realizzazione e alla governance di un sistema sinergico di relazioni e alleanze, con un approccio sostenibile e una visione di lungo respiro.

Tutto questo richiede l'introduzione di una cultura nuova: una cultura ovviamente più coerente con gli obiettivi e le strategie dell'azienda e, nel contempo, sensibile e preparata a cogliere e interpretare i cambiamenti e le discontinuità, così come le emergenze e gli errori.

Il management delle aziende farmaceutiche dovrebbe infine sviluppare una maggiore propensione al confronto con le best practice e i modelli organizzativi e di business di altri settori industriali, che possono indurre idee e stimoli utili alla gestione di questa fase di transizione; si tratta di superare una certa abitudine monoculturale che può provocare una modalità di reazione difensiva verso i macro cambiamenti e cristallizzare una mentalità conservatrice.

Così facendo, la spiccata vocazione all'innovazione del farmaceutico potrebbe esprimersi in modo potente e penetrante, consentendo di gestire al meglio il cambiamento.



## COME EVOLVE IL CLIENTELING PER IL SETTORE LUSSO

**I**l bene di lusso; non solo un oggetto bello e ricercato ma anche la concreta declinazione di un servizio all'altezza dei clienti più esigenti. È questo livello di servizio che fa sentire chi sceglie il bene di lusso un protagonista assoluto e unico, che si muove come tale all'interno delle Boutiques della maison e nella relazione con il consulente di vendita, e che rende il cliente desideroso di ripetere l'esperienza.

Il settore dei beni di lusso sembra non risentire della crisi, presenta una storia di crescita strutturale a lungo termine, un numero di clienti finali più che triplicato in meno di vent'anni e previsioni a livello globale tendenzialmente favorevoli anche nel 2014. Ciò accade a conferma di un impegno consistente da parte delle aziende del settore e che ha visto una trasformazione profonda della cultura dell'organizzazione e una sempre maggiore "consapevolezza manageriale" a tutti i livelli. Le aziende hanno assunto una mentalità nuova e comportamenti costantemente allineati alla strategia di business, che sono interpretati e declinati direttamente dai consulenti di vendita che gestiscono l'interazione con il cliente finale.

### IL TEMPO DI UN'ESPERIENZA MEMORABILE

La maggiore sfida delle maison del lusso in questi anni è stata quella di riuscire a offrire al cliente, esigente ed evoluto, un'esperienza d'acquisto "memorabile" e assolutamente "distintiva". Perché l'attenzione non è focalizzata unicamente sulle caratteristiche intrinseche di un prodotto, bensì su quello che esso rappresenta e sulla capacità di generare emozioni ed evocazioni positive, ampliando così le prospettive alle quali siamo abituati nella quotidianità, e che caratterizzano un mercato trasversale, globale e diversamente accessibile rispetto a un tempo. Le maison che arrivano a costruire una relazione privilegiata con il proprio cliente, sovente, sono anche quelle che possono contare su un traffico in Boutique molto intenso e che, in alcuni casi, si ritrovano a non riuscire a soddisfare la domanda. In definitiva, l'elevato livello del servizio è la chiave di un successo aziendale che va costruito e mantenuto con strategie e programmi ben pianificati. In particolare il nostro focus specifico ha spesso riguardato l'ultimo step del rapporto con il cliente finale, nell'ambi-

**LO STORE MANAGER  
GIOCA UN RUOLO  
CHIAVE, IL DIRETTORE  
O LA DIRETTRICE DI  
BOUTIQUE SONO SPESSO  
FIGURE "ICONICHE"**

to delle strategie di "clienteling".

Si tratta della fase che va dal momento in cui il cliente, riconosciuto e/o individuato all'interno di un segmento specifico della piramide dei clienti del brand in oggetto, viene gestito in Boutique e supportato fino al momento in cui saluterà e lascerà la Boutique, continuando ad avere una sensazione positiva che lo porterà a ripetere l'esperienza. È uno spazio di tempo variabile, di pochi minuti o anche di alcune ore, in cui va creata e rafforzata la relazione fiduciaria, facendo leva sull'attrattività della proposta e delle sue esclusive e mettendo in gioco la significativa ricchezza di competenze degli attori coinvolti. L'appeal esercitato dalla Boutique, pur in presenza di interazioni in parallelo attraverso altri ambienti, vedi il digitale, resta un altro punto fermo.

**LEVE MANAGERIALI  
PER UN CERIMONIALE UNICO**

La Boutique della maison del lusso, infatti, è un mondo eccezionale, ricco di stimoli e di input, che possono contribuire a costruire quell'ambiente unico, come si diceva, che il cliente troverà al suo ingresso e nel quale desidererà ritornare, per sentirsi a casa ma in modo speciale, in una casa che è sinonimo appunto di "unicità".

Nello specifico, le maison più innovative costruiscono dei sistemi a supporto dei professionisti della vendita che, sulla base dei dati presenti in azienda e quindi raccolti attraverso survey, ricerche di mercato, analisi del posizionamento, ridefiniscono e declinano un cerimoniale di vendita sulla base della quale ognuno sarà chiamato a lavorare sentendosi autentico ed interpretandolo con grande rispetto.

In parallelo, sulla base delle caratteristiche della clientela specifica della singola Boutique, si predispongono percorsi personalizzati di supporto in affiancamento alla formazione tradizionale. Il tutto naturalmente è costruito a beneficio del cliente, interno ed esterno, e del forte investimento che lo riguarda: è questo che fa la vera differenza in un mondo incentrato sulle persone

e sui loro comportamenti, focus principale per mantenere e trasmettere la coerenza tra quanto comunicato dalla Maison e quanto trasferito al cliente finale.

A titolo di esempio, non sono più i training tradizionali e frontali sulle collezioni gli unici momenti in cui si in-

veste sullo sviluppo delle competenze specifiche, in tal caso tecniche. Oggi l'attenzione è orientata piuttosto su percorsi personalizzati, che prevedono interventi per ogni singolo professionista in funzione degli obiettivi e delle attitudini individuali, nonché delle aree di miglioramento evidenziate a inizio percorso. Nel contesto, a giocare un ruolo chiave è lo store manager, il Direttore/Direttrice di Boutique, figura chiave, e spesso "iconica", e in continua affermazione, è soprattutto un coach che accompagna le sue persone, il suo team, nel loro percorso personale e professionale di sviluppo. Un professionista capace di utilizzare tutte le leve manageriali e in grado di far crescere le sue persone costantemente per affrontare le sfide di un settore in continua evoluzione e mai uguale a se stesso.

Diversi strumenti sono messi a disposizione dello store manager per raggiungere gli obiettivi e vengono utilizzati con il supporto specialistico del Training Manager, figura dedicata

alle Boutique e con una specifica competenza sul tema. Si basano su metodologie e tools di "Fun Theory", Gamification, kit interattivi, pillole di know-how trasferite in real time grazie ai device digitali, progettazione di format specifici per i momenti di ascolto (colloqui di feedback, riunioni di consultazione e altro ancora), così come per quelli di "pushing", vale a dire riunioni di sviluppo, morning brief e così via.

Tutto questo in un contesto sfidante in cui il team di Boutique è chiamato a operare in un ambito multiculturale, con clienti che vengono dai paesi emergenti e che richiedono al personale una gestione e una conoscenza della loro cultura di provenienza molto profonda.

I professionisti della vendita sono protagonisti assoluti dello sviluppo della performance della loro Boutique; costruiscono relazioni durature e fiduciarie con il loro cliente finale; inviano messaggi coerenti con quelli comunicati dalla maison e cercano di essere reattivi e flessibili anche nelle situazioni di forte stress.

## LA SFIDA DEL DESTINATION MANAGEMENT: RILANCIO E SVILUPPO DEL TURISMO MEDITERRANEO



Il peso che il turismo ha sull'economia nazionale è molto rilevante; genera infatti considerevoli fatturati (oltre 9% del PIL) e opportunità di lavoro (10% dell'occupazione) che risultano ben più alti rispetto a quelli di altri settori industriali prioritari. Il nostro Paese compare ai primi posti nelle classifiche mondiali per la domanda turistica spontanea e la sua "attrattività paese", ovvero la somma delle sue ricchezze naturali, artistiche, culturali, gastronomiche, artigianali, storiche, architettoniche, ecc.

Nonostante queste condizioni molto favorevoli, l'Italia - in quanto meta turistica - sta perdendo posizioni nei confronti di altri Paesi europei o di altre destinazioni "sulla carta" meno attrattive, ma in grado di presentarsi sul mercato come valide alternative e di sottrarre turisti nazionali e internazionali.

I Paesi che funzionano meglio dell'Italia dal punto di vista turistico hanno tenuto conto di come è evoluta la figura del viaggiatore, hanno migliorato molto l'organizzazione e la capacità di gestione della propria industria turistica, hanno investito in infrastrutture, adottato politiche favorevoli, introdotto approcci innovativi e puntato sul coordinamento fra gli operatori e i soggetti pubblici e privati. In sintesi, hanno saputo sviluppare con successo il Destination Management (DM) e creare con efficacia le Organizzazioni di Destination Management (DMO), sviluppando un approccio manageriale che consente di gestire al meglio le attività connesse a una destinazione turistica, con l'obiettivo di incrementarne il giro d'affari generato dalle attività della destinazione.

### IL DESTINATION MANAGEMENT COME LEVA STRATEGICA

Questo approccio manageriale di base su una tecnica gestionale ben nota e applicata con successo all'estero, che prevede un modello organizzativo innovativo che mette insieme più attori, portatori d'interesse disomogenei tra loro, pubblici e privati, non legati fra loro da vincoli gerarchici, ma da un vero interesse comune.

L'organizzazione del Destination Management prevede un efficace coordinamento di stakeholder tra i quali:

- gli operatori turistici della destinazione (es. agenzie viaggi, tour operator ecc.)
- la Pubblica Amministrazione a diversi livelli (regionale e locale e per alcuni aspetti nazionale),
- gli operatori culturali (es. musei, teatri, associazioni culturali ecc.)
- esercizi pubblici (es. ristoranti, bar, locali notturni ecc.)
- l'industria dell'intrattenimento (es. parchi a tema, stazioni termali e spa)
- attrazioni naturalistiche (es. parchi naturali, riserve ecc.)
- artigianato e piccola media impresa della destinazione,
- produttori locali (es. vini, prodotti tipici gastronomici)

Il Destination Management prevede lo sviluppo dell'attrattività e del potenziale turistico di una destinazione, attraverso la creazione di strategie e l'attuazione di progetti condivisi da soggetti pubblici e privati che operano direttamente o

indirettamente nel settore turistico.

Tali progetti valorizzano la destinazione perché sono in grado di definire un sistema strutturato di servizi e risorse coinvolti nello sviluppo e nella gestione dell'offerta turistica integrata, che riesce a esaltare le caratteristiche identitarie e differenzianti dei singoli territori. I progetti di Destination Management inoltre, tengono debito conto di esigenze, desideri e aspettative dei viaggiatori contemporanei attuali e potenziali (per esempio, guardando ai Paesi emergenti come nuove e future fonti di visitatori, con esigenze e culture specifiche).

Le Organizzazioni di Destination Management – come sono definite dall'Organizzazione Mondiale del Turismo (UWTO) – sono quindi responsabili per il management e il marketing di una destinazione che faccia collaborare le autorità/organizzazioni nazionali, regionali o territoriali responsabili per la gestione e la promozione del turismo all'interno della destinazione stessa.

In sintesi, si tratta di reti di soggetti diversi presenti su uno stesso territorio che agiscono con finalità e strategie comuni, generando valore e benefici per ciascuno e per la destinazione turistica in sé. Le politiche, gli accordi e le iniziative condivise tra soggetti turistici e non, pubblici e privati, dello stesso territorio, rendono efficace la politica turistica di una destinazione e ne sviluppano fortemente l'indotto.

L'adozione di tecniche e modelli di Destination Management in Italia consentirebbe con altissima probabilità il recupero di competitività del Paese a livello turistico e lo sfruttamento del suo enorme potenziale in termini di attrattività come destinazione, tanto da auspicare la nascita d'iniziativa che ne favoriscano lo sviluppo.

## IL CHANGE MANAGEMENT CULTURALE APPLICATO AL TURISMO

Methodos ha sviluppato un importante progetto in par-

tnership con associazioni e organizzazioni di rappresentanza diffuse sul territorio il cui focus è la creazione di un centro di eccellenza che ispiri e diffonda iniziative di DM in Italia. Dalle nostre interviste e dalla conoscenza acquisita tramite il progetto dedicato al Destination Management, emerge che l'Italia, soprattutto negli ultimi anni, ha affrontato il tema dello sviluppo del turismo in modo eterogeneo e frazionato. Ciascuna Regione ha messo in campo iniziative proprie (con più o meno successo) che non hanno mai trovato coerenza rispetto a un piano nazionale unico che, di fatto, a tutt'oggi non esiste. Questa situazione deriva anche dalla modifica del Titolo V della Costituzione che ha delegato alle singole Regioni le competenze sul tema del turismo.

Se dal punto di vista culturale l'Italia presenta una ricchezza che non ha pari nel mondo (diverse culture, tradizioni, usi e costumi, abitudini, cucine locali e lingue) tale caratteristica attraente e unica presenta aspetti di grande complessità quando si parla di gestione del turismo: ciascuno si sente profondamente diverso dagli "altri italiani" e si verifica il paradosso di sembrare tanti paesi diversi concentrati su un unico territorio nazionale.

Per il successo del Destination Management è auspicabile invece un cambiamento di approccio al turismo che superi il "campanilismo". Se infatti immaginiamo lo scenario competitivo globale del turismo, che si allarga per esempio a Paesi come Russia, India e Cina (da cui provengono sempre più turisti), è evidente che un approccio poco sistemico a livello nazionale ci può penalizzare. È necessario che i territori abbandonino la competizione interna e inizino a collaborare maggiormente per avere un peso a livello internazionale. Un cambiamento culturale è utile anche a diffondere un nuovo approccio di sistema a un turismo che riesca a focalizzarsi su un nuovo modo di pensare e interpretare le politiche locali del turismo e cioè sul Destination Management.

## IL RILANCIO DEL MEDITERRANEO



**Claudio Visentin**  
Università Svizzera  
Italiana

Ritengo che i fattori fondamentali per far fare al turismo un salto strategico in avanti siano 4, soprattutto per chi come noi, si affaccia sul Mediterraneo, che produce da solo un terzo del movimento turistico mondiale. In primo luogo occorre fare ricorso alle nuove tecnologie che stanno profondamente cambiando il settore del turismo; viene poi la dimensione interculturale e le sue dinamiche, culture, civiltà e religioni. Le tre grandi religioni monoteistiche della terra sono nate proprio attorno al bacino Mediterraneo. Terzo fattore è la narrazione del territorio: raccontare i nostri luoghi in forme nuove, più coinvolgenti, più partecipate, dove lo stesso turista è parte in gioco e non soggetto passivo, andando molto al di là del tradizionale marketing turistico. In ultimo, continuare a imparare: mettere in atto una formazione continuativa per aggiornare le competenze, ma non in senso scolastico o tradizionale, perché anche questa formazione deve avvenire in forme innovative, interattive e partecipate.

# NUOVI COMPORTAMENTI E RISULTATI PER UN NUOVO MODELLO DI BUSINESS



Il tema dei comportamenti sta diventato oggi - anche per le banche - un nodo chiave sempre più rilevante nella gestione del cambiamento ma, paradossalmente, non è ancora sufficientemente presente nell'agenda del Top Management bancario. A nostro parere, occorre una maggiore consapevolezza che occuparsi di questo tema è una necessità per chi deve garantire i risultati di business. Questo argomento è stato talvolta relegato tra quei temi quali "buon senso, esperienza, praticità, libera interpretazione" che, pur presi nella debita considerazione, non sempre sono stati collocati in un'azione manageriale dedicata. Se la conseguenza di ciò è stata, in alcuni casi, una non totale responsabilizzazione da parte del management, abbiamo verificato che questa sensibilità sta cambiando in modo rilevante.

Vanno quindi identificati gli elementi che caratterizzano il cambiamento nelle Banche e le famiglie di comportamenti su cui occorrerebbe concentrare un'azione di change management, proponendo anche una visione su come guardare oggi alle professioni bancarie e, di conseguenza, a una strategia sui comportamenti.

Il settore dell'intermediazione finanziaria e creditizia occupa circa 350mila persone, quasi il 2% della popolazione occupata del Paese. Nonostante una quota relativamente esigua, se paragonata ad altri comparti, questo settore riveste un ruolo molto rilevante per due ordini di ragioni.

La prima è che il comparto è strettamente interdipendente con il sistema economico nazionale e internazionale ed è quindi sotto attenta e quotidiana osservazione da parte dei mass media e dell'opinione pubblica, in particolare dopo la crisi dei subprime del 2008.

La seconda ragione, quella che ci riguarda più da vicino, è che questo settore è impegnato, come pochissimi altri, in un'attività di front end capillare. Più di duecentottantamila bancari sul territorio italiano si interfacciano, ognuno, con circa 200 italiani maggiorenti. E se guardiamo questo dato dalla parte dei clienti finali, ogni cittadino italiano adulto ha un'esperienza diffusa, concreta e precisa dei comportamenti (virtuosi e meno) che i bancari agiscono. E ognuno ha chiare,

nel suo vissuto, esperienze più o meno positive ma anche la percezione dei grandi cambiamenti che hanno caratterizzato questo settore.

## UNA NUOVA CULTURA MANAGERIALE

Vediamo dunque su quali fronti gli ultimissimi anni, in particolare, hanno "rimescolato" le carte in un modo talmente rilevante da costringere un ridisegno dello stesso modello di business. I fronti investiti dal cambiamento sono molteplici.

**GLI ULTIMI ANNI  
HANNO "RIMESCOLATO"  
LE CARTE IN UN MODO  
TALMENTE RILEVANTE  
DA COSTRINGERE  
UN RIDISEGNO DEL  
MODELLO STESSO  
DI BUSINESS**

Fino agli anni Novanta gli utili delle banche erano garantiti dal differenziale dei tassi di interesse tra il denaro prestato ai clienti e quello remunerato sui depositi. Con il nuovo millennio, il business si è spostato sempre di più sul fronte dei servizi e sull'attività finanziaria, complice un mercato in espansione. A partire dalla

grande crisi innescata nell'estate 2008, le banche hanno sterzato a 180°, concentrandosi sulla loro sostenibilità e ribaltando le priorità di business, con ulteriori punti di attenzione:

- i crediti cosiddetti "dubbi" che sono quasi quadruplicati negli ultimi 5 anni, chiudendo - di fatto - i cordoni della borsa sul versante dei prestiti
- la redditività, che si misurava in indicatori a due cifre, è gravemente compromessa, quest'anno è stato toccato il massimo di perdite cumulate nel settore
- la liquidità di tenuta, attraverso massicce competizioni senza esclusioni di colpi sul fronte della raccolta
- il recupero di efficienza per sostenere una redditività in caduta libera (è sotto gli occhi di tutti la chiusura progressiva di un gran numero di sportelli)
- l'introduzione sul mercato dei canali digitali, dopo un clamoroso fallimento all'inizio degli anni 2000.

A tutto questo si aggiunga una presenza crescente dei sistemi regolatori (Legislatore, Banca d'Italia e Banca Europea, per esempio) che rendono sia la gestione strategica sia quella operativa sempre più complesse.

Lo sforzo di adeguamento su cui stanno lavorando le banche - ad oggi dei veri e propri "cantieri aperti" - richiedono un impegno notevole non solo sugli investimenti finanziari, ma anche sullo sviluppo di una cul-

tura manageriale più sofisticata e adeguata al nuovo contesto mutato radicalmente diverse volte solo negli ultimi 10 anni.

Tutti questi cambiamenti del modello di business hanno costituito dei veri e propri tsunami nel modo di esercitare le professioni e, quindi, sui comportamenti.

Poco tempo fa, in una riunione con la sua prima linea, un Top Manager di una delle più grandi banche italiane, pose sul tavolo alcune questioni molto rilevanti rispetto al tema che stiamo trattando.

Queste le sue parole: “ogni giorno, nella nostra Banca, vengono praticati circa 1.000.000 di comportamenti commerciali di relazione con il cliente e capaci di presidiare positivamente o negativamente una possibilità di business che sono completamente fuori controllo. Ci illudiamo che i numeri che noi vediamo ci diano il polso di quanto succede, ma non è così. Siamo stati fino a oggi concentrati solo sul “cosa” facciamo, ora dobbiamo essere in grado di presidiare anche il “come” lo facciamo”.

E continuava: “possiamo infatti inventare i migliori processi e le migliori procedure finalizzate a recuperare efficienza, mettere a punto i più sofisticati strumenti di CRM per clusterizzare in modo sempre più appropriato la nostra clientela, innovare costantemente la nostra offerta con prodotti sempre più attraenti, ma non siamo ancora riusciti a mettere a punto le modalità di governo di quei “comportamenti” non prescrittibili che fanno la differenza sui risultati reali della nostra Banca:

- la qualità della relazione con il cliente intesa come attività di ascolto e di consulenza ai nostri clienti, perché è da quel comportamento che noi produciamo il nostro VALORE
- la capacità di tutti di lavorare proattivamente alla realizzazione della complessa progettualità che abbiamo deciso di sviluppare, perché è proprio da qui che dipende il SUCCESSO della Banca nel futuro
- la capacità di tenere in equilibrio, in ogni atto che produciamo, le IMPLICAZIONI SUL COMPLESSO SISTEMA DI OBIETTIVI della nostra Banca”.

## **SUPERARE L'ECCESSIVA SPECIALIZZAZIONE DELLE PROFESSIONI**

Queste tre direttrici rappresentano il focus verso il quale orientare un programma strutturato sullo sviluppo dei comportamenti. Dal momento che il livello di complessità dei problemi che si pongono alle singole figure professionali è aumentato, dobbiamo constatare la necessità di affrontare la realtà in un modo nuovo.

**IMMAGINARE  
UNA TRASFORMAZIONE  
DEL CONCETTO DI  
PROFESSIONALITÀ: NON  
PIÙ UN AMBITO RIGIDO  
E CHIUSO SULLE  
COMPETENZE  
CARATTERIZZANTI,  
MA UNA SORTA DI  
“LABORATORIO” VOLTO  
A INTEGRARE  
COMPETENZE DIVERSE**

Diventa fondamentale, a nostro parere, privilegiare un approccio più globale.

Per fare questo, appare indispensabile superare l'eccessiva specializzazione delle professioni. Esse dovrebbero invece sottoporsi a una attività di riconfigurazione continua, volta a raggiungere i seguenti obiettivi: da un lato, dismettere un atteggiamento di chiusura nel proprio ambito di azione che si traduce spesso in una rigidità sulle competenze acquisite;

dall'altro, promuovere un approccio aperto e “multidirezionale”, il più possibile disponibile ad accogliere competenze tradizionalmente proprie di altri ambiti professionali.

Dobbiamo immaginare una radicale trasformazione del concetto di professionalità, così come siamo abituati a pensarla: non più un ambito rigido e chiuso sulle competenze caratterizzanti, ma una sorta di “laboratorio” volto a integrare, con un approccio flessibile, competenze diverse, al fine di adattarsi alla sempre maggiore complessità dei problemi che si vengono ponendo.

Non si tratta più, dunque, di apprendere competenze codificate e applicarle alle diverse situazioni, bensì di forzare i classici limiti della professione. Ciò è possibile solo inaugurando un approccio “coraggioso” e per certi aspetti rivoluzionario, che sappia spingersi oltre i punti di riferimento noti e le conoscenze apprese, per sviluppare invece, con continuità, competenze e, soprattutto, pratiche e comportamenti innovativi.

Sposando questo tipo di approccio diventa centrale il tema della formazione: non sarà più possibile limitarsi ad apprendere concetti e applicarli, ma diverrà essenziale, per ogni figura professionale, “imparare a imparare”. Diventa centrale non tanto il tema delle competenze, quanto quello dei comportamenti. Occorrerà quindi promuovere un nuovo paradigma di apprendimento, che metta al centro l'adesione a una forma mentis flessibile, aperta a modificare gli schemi di pensiero acquisiti, modificandoli e adattandoli agli eventi che via via si vengono presentando.

# UNA SECOND LIFE PER IL SETTORE MEDICAL DEVICES



**N**egli ultimi anni anche il mercato Health Care ha subito un costante e profondo mutamento dovuto a componenti endogeni ed esogeni. Tra questi la crescente importanza degli attuali stakeholder, che hanno dapprima affiancato e dopo anche superato il "clinico" nel ruolo di decisore, le pressioni sui budget sanitari e la crescente rilevanza delle politiche sui prezzi. I nuovi stakeholder rappresentano una sfida avvincente per il mercato con conseguenze su tutti gli attori che vi partecipano: hanno avuto e avranno sempre più un impatto sulle strategie aziendali, sul linguaggio del mercato e sulla comunicazione, sull'organizzazione, sulle strutture, sulla profilazione e sulla gestione della forza vendite.

E chi sono? Gli stakeholder del mercato sono anzitutto il paziente, ovviamente mosso dal beneficio clinico che può derivare da un trattamento sanitario e dal suo diritto di accesso al migliore. Seppur doveroso, ciò non sempre si realizza per una serie di barriere: esistono mercati dove le prestazioni sanitarie sono garantite dallo Stato a una piccola parte della popolazione, altri dove lo sono con copertura da parte di assicurazioni private, altri invece dove il miglior trattamento non è offerto affatto, per ragioni di sostenibilità economica o di errate politiche sanitarie e industriali. È proprio su questi fattori che si concentra oggi più che mai l'attenzione del paziente e di coloro che lo rappresentano, cercando di promuovere il loro diritto alla salute tramite attività di lobbying, politica, promozione e così via. E il suo ruolo è oggi molto più centrale di quanto non lo fosse qualche anno fa. In secondo luogo ci sono le comunità scientifiche, le associazioni di medici, pazienti, industriali: le loro attività di lobbying e mediazione presso gli altri stakeholder è divenuta centrale nel processo decisionale e di guida nella definizione strategica delle politiche sanitarie.

## LA CLINICAL UTILITY AL CENTRO DELLA DECISIONE

Focalizzandoci poi sui "payer", ossia coloro che rivestono ruoli decisionali in amministrazioni pubbliche o private incaricate della copertura e gestione del servizio sanitario, costoro cercano di coniugare il miglior trattamento con i suoi costi, così da rispettare gli obiettivi di bilancio aziendali di cui sono direttamente o indiret-

tamente responsabili. Si va quindi dal management di aziende sanitarie pubbliche e private alle assicurazioni pubbliche e private (sempre nei sistemi evoluti), alle amministrazioni locali che assumono denominazioni e responsabilità differenti nei diversi Paesi, fino ai Ministeri della Sanità o qualsivoglia altra istituzione pubblica coinvolta in tale processo. Come già sottolineato, i payer sono orientati per prima cosa a valutazioni di costo efficacia, supportati da analisi e metodologie di Health Technology Assessment (HTA).

In pratica, si è posta al centro della decisione la "clinical utility" con effetti importanti sui processi, strategie e strutture di mercato. È accaduto anzitutto per il

linguaggio, che nel passato aveva una forte connotazione clinica e oggi è assolutamente evoluto; per esempio si è arricchito di terminologia di tipo economico e regolatorio con un impatto sulle organizzazioni di vendita che han-

no dovuto arricchirsi di nuove expertise e metodologie. È cambiato anche il processo decisionale. Non più pochi player, ma tanti e in continuo aumento, al punto di dover necessariamente farli dialogare per avere una linea comune di valutazione su tecnologie e prestazioni, per arrivare a un allineamento nel linguaggio e nella comprensione delle reciproche esperienze ed expertise.

A ciò si aggiunga che è variato il marketing mix aziendale e le expertise richieste per gestirlo. Le attività tipiche di promozione, comunicazione, distribuzione, pricing si sono evolute per poter essere costantemente in linea con i crescenti bisogni del mercato. È chiaro dunque che stiamo affrontando non una crisi del vecchio modello di business, bensì una sua naturale evoluzione che porta il mercato sanitario verso una fase nuova, una "second life". E ciò non diversamente da quanto si osserva in altri settori. Per coloro che sapranno cavalcarla attraverso un costante e proattivo adattamento dei modelli di business, delle strategie, delle organizzazioni, di certo si potrà aprire una fase di maggiore successo rispetto al passato con un sicuro vantaggio verso coloro che non sapranno o vorranno farlo. Ma per raggiungere questo traguardo ci si dovrà dotare di expertise, skill e metodologie nuove, in realtà, ancora poco presenti nel mercato, o di partner esterni in grado di supplire con efficacia a tale mancanza. E tutto ciò consentirà all'intero sistema di evolvere verso un più sostenibile futuro, ampliando al contempo i confini dell'attuale mercato e operatività.

**STIAMO AFFRONTANDO  
UNA NATURALE  
EVOLUZIONE DEL  
MODELLO DI BUSINESS**



**VOLCANO CORPORATION**



**Michele Perrino**  
*President EMEA and Asia Pacific, Volcano Corporation  
Chairman, Eucomed Cardiovascular Sector  
Chairman, Eucomed International Affair Committee*

Questo speciale è frutto dell'impegno corale di  
**TUTTO IL TEAM METHODS**



Giampaolo Azzoni  
Andrea Balduzzi  
Matteo Barone  
Dino Borello  
Massimo Brogliato  
Daniele Cantore  
Valentina D'Acunzo  
Elisabetta Del Mare  
Giorgio Del Mare  
Luca Furlano  
Paolo Fusar  
Laura Galanti  
Giulio Gallana  
Valentina Marmiroli  
Elena Montanaro  
Filippo Muzi Falconi  
Toni Muzi Falconi  
Viola Pagnoni  
Sabrina Paladini  
Giulia Parente  
Elisabetta Peracino  
Ferruccio Picciulin  
Livia Piermattei  
Laura Pinna  
Lara Pontarelli  
Anna Ramunno  
Emanuele Rigon  
Gianluca Rizzi  
Roberto Stucchi  
Michele Toscano  
Sonia Tresoldi  
Alessio Vaccarezza  
Antonio Viganoni



**PER APPROFONDIRE**

**Alessio Vaccarezza** - Managing Partner - **Cultural Change Management** - a.vaccarezza@methods.com

**Matteo Barone** - Managing Partner - **Employee Engagement & Internal Communication** - m.barone@methods.com

**Filippo Muzi Falconi** - Amministratore Delegato - **Leadership Effectiveness** - fmf@methods.com

**Livia Piermattei** - Managing Partner - **Integrated Thinking and Change to Integrate Sustainability** - l.piermattei@methods.com

**Giulio Gallana** - Managing Partner - **Experience for change** - g.gallana@methods.com

**Sabrina Paladini** - Managing Partner - **Fashion & Luxury goods** - s.paladini@methods.com

**Emanuele Rigon** - Market Director - **Pharma** - e.rigon@methods.com

**Antonio Viganoni** - Senior Manager - **Banking** - a.viganoni@methods.com

*Supervisione contenuti e coordinamento redazionale - Elisabetta Peracino*

*Progetto Grafico a cura di Matteo Carrubba - OFFICEMILANO*

*Impaginazione e supervisione grafica - Laura Galanti*

**Un sentito ringraziamento a tutti, donne e uomini di grandi aziende che, con il racconto della loro esperienza, hanno contribuito alla riflessione sull'importante tema del change management. A tutti il migliore augurio di grandi successi.**



