



© STOCK - SHARON

Trasformarsi per competere

Comporre il giusto team, l'organizzazione e la cultura coerente: ecco gli elementi di un cambiamento concreto all'interno delle aziende

di Alberto Guerrini e Anna Simioni

Trasformare l'organizzazione è un imperativo al quale nessun leader di oggi può sottrarsi. Essere capaci di portare a termine una trasformazione di successo è il vero vantaggio competitivo in quest'era di cambiamenti continui e turbolenti.

Purtroppo molti CEO condividono la percezione di guidare aziende che non riescono a rispondere in maniera efficace ed efficiente agli stimoli esterni oppure di essere alla guida di aziende che non colgono le opportunità di business perché troppo lente, frammentate in silos; organizzazioni in cui è difficile far accadere le cose, con processi deci-

sionali deboli, bassa capacità di innovarsi o costi molto alti.

I cambiamenti aziendali appaiono sempre più come un processo in continuo divenire piuttosto che un singolo evento *one-off*. Oltre a essere un processo continuo, gli interventi di trasformazione interessano più aree dell'azienda: una ricerca BCG dimostra come l'85 per cento delle aziende che si sono trasformate negli ultimi dieci anni ha realizzato più di una tipologia di trasformazione, per esempio di tipo societario, organizzativo o di business model.

L'esperienza BCG dimostra che ogni trasformazione passa attraverso tre dimensioni: a) finanziare il percorso; b) vincere nel medio pe-

riodo; c) comporre il giusto team, l'organizzazione e la cultura coerente ⁽¹⁾. Questo articolo si concentra sull'ultimo elemento, partendo dall'analisi dei motivi del fallimento delle trasformazioni.

I leader sono spesso scoraggiati dai risultati che ottengono dai programmi di trasformazione. La dura realtà è che il 75 per cento delle trasformazioni non raggiunge gli obiettivi – sia in termini di valore generato sia di timing, o entrambi. Basandoci sulle più recenti esperienze e ricerche BCG, pensiamo esistano tre principali cause

⁽¹⁾ L. Fæste, J. Hemerling, P. Keenan, M. Reeves, «Transformation: The Imperative to Change», *bcg.perspectives*, 3.11.2014.

all'origine dell'inefficacia nelle trasformazioni organizzative. La prima causa fondamentale è dovuta al fatto che le aziende adottano spesso un approccio short-term e top-down per implementare il cambiamento. Una trasformazione richiede molta energia ed è spesso realizzata in periodi di forte stress per l'organizzazione; se non si è in grado di coinvolgere le persone e di fornire una vision di lungo periodo, i rischi sono altissimi. La seconda causa di fallimento ha origine dal fatto che una trasformazione richiede sempre più spesso maniere di pensare e di agire fortemente al-

lineate a nuovi modelli operativi e di business, ma purtroppo le aziende non creano spesso le reali condizioni per delle *new ways of working*. La terza causa principale è che molte aziende approcciano le inizia-

modo unitario tutti gli aspetti coinvolti da una riorganizzazione.

È molto diffusa la tesi che si riesca a trasformare un'azienda solo quando essa si trova in un momento di crisi. Si ritiene che in questi momenti la trasformazione possa essere realizzata con maggiore facilità perché le persone sono più disponibili ad accettare soluzioni drastiche, senza tenere in considerazione che le opportunità perse in precedenza rischiano

di aver già minato il suo potenziale di crescita. La nostra esperienza confuta questa idea dimostrando piuttosto il contrario: il 25 per cento delle aziende che ha affrontato una trasformazione negli ultimi dieci anni era in una posizione di vantaggio rispetto ai suoi concorrenti e la trasformazione organizzativa ha rafforzato ancora di più la sua posizione. Inoltre, per le aziende che decidono di affrontare una trasformazione senza essere in un momento di crisi il rapporto successo/fallimento è di 21:1.

Un approccio efficace alla trasformazione organizzativa (team, organizzazione, cultura) richiede di lavorare su cinque elementi.

1. Il ruolo cruciale del CEO nel costruire e sostenere il leadership team

Niente contribuisce maggiormente al successo di una trasformazione dei suoi leader. Le aziende devono assicurarsi di avere «a bordo» i leader con le skill necessarie per definire le priorità strategiche, lavorare in team, e fornire la leadership indispensabile a far accadere le cose. Noi parliamo di *extended leadership team*, non limitando gli interventi al vertice, ma creando le condizioni per cui tutte le persone che fanno la differenza abbiano un alto livello di *commitment*. Da un re-

Project Management Office
Talent strategy
BGC
CEO
Cultura organizzativa
Commitment
HR
Change management
Trasformazione organizzativa
Leadership team

lineate a nuovi modelli operativi e di business, ma purtroppo le aziende non creano spesso le reali condizioni per delle *new ways of working*. La terza causa principale è che molte aziende approcciano le inizia-

tive di cambiamento (temi di business, organizzazione, persone, leadership ecc.) come elementi in parte a sé stanti invece di considerare in

È molto diffusa la tesi che si riesca a trasformare un'azienda solo quando si trova in un momento di crisi



cente studio di BCG (2) sulle caratteristiche dei leader trasformativi in Italia è emersa una sensibile novità rispetto alle prassi più diffuse e scontate: gli enzimi indispensabili per attivare una reale trasformazione sono costituiti da soft skill, i cui elementi fondamentali sono le competenze relazionali, l'ascolto e la capacità di coltivare dissonanza e consonanza all'interno del leadership team, la condivisione e lo storytelling. Solo scegliendo di sviluppare e mettere in atto questi comportamenti un leader può veramente realizzare una trasformazione aziendale. Anche se molte aziende investono ingenti somme nel *leadership development* (con una spesa stimata intorno ai 40 milioni di dollari all'anno), difficilmente ottengono risultati osservabili. L'esperienza ci ha insegnato che per essere efficaci, gli interventi sulla leadership

devono essere strettamente connessi a priorità strategiche, rafforzati nel day-by-day, focalizzati su tutti i livelli organizzativi chiave, e centrati su esigenze attuali e prospettive. Caratteristiche molto diverse dalla prassi diffusa.

2. Lo sviluppo di un'organizzazione efficace e di una cultura focalizzata sulla performance

Il modo per aumentare l'efficacia del disegno organizzativo è legare i ruoli e le responsabilità alle sfide aziendali. Seguire, con un processo semplice e sistematico, gli step di un percorso riorganizzativo aumenta la probabilità di ottenere una riorganizzazione di successo di sei volte. L'utilizzo di *role-charters* favorisce accountability e chiarezza nel percorso, definendo i ruoli in modo nuovo, considerando per esempio la cooperazione che si deve instaurare tra le diverse funzioni – diversamente dalle classiche job description, che descrivono le attività senza collegarle in modo forte alla missione, agli obiettivi e

alle metriche. Sempre più alle persone è richiesto di cambiare la propria maniera di agire e di pensare. BCG ritiene che i comportamenti siano influenzati dal contesto organizzativo, per cui diventa cruciale comprenderlo in profondità e agire su di esso per poter ottenere visibili cambiamenti nel modo di lavorare delle persone. Questo è in sintesi l'innovativo approccio BCG chiamato *smart simplicity* (3). Riteniamo che intervenire in maniera esclusiva su leve standard (e meccanicistiche) come struttura, incentivi formali e ricompense non sia sufficiente a generare cambiamenti significativi sostenibili. E anche il concentrarsi solo sui valori e sui comportamenti attesi non è sufficiente, perché la cultura si trasmette attraverso scelte e azioni concrete.

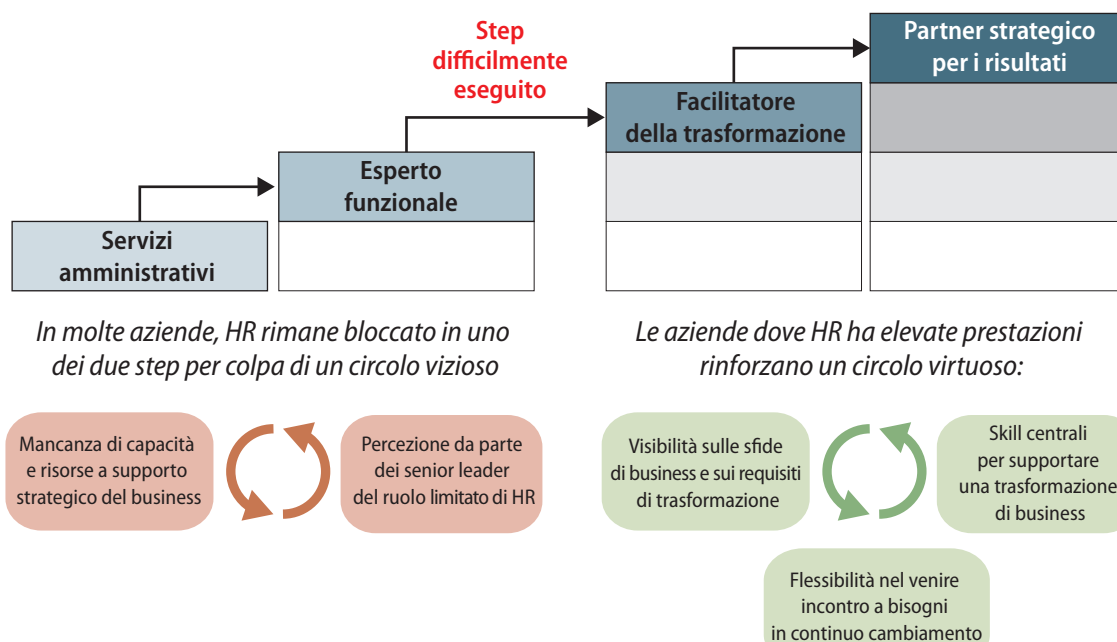
3. Una talent strategy coerente con le priorità di business

Per ottenere e sostenere i successi di una trasformazione, serve definire gli obiettivi strategici, le risorse

(2) A. Simioni, E. Mora, C. Varzi, *Beneath the Surface. The Essence of Transformative Leadership*, The Boston Consulting Group, 2016.

(3) A. Guerrini, A. Simioni (a cura di), *Smart Simplicity*, Milano, Egea, 2015.

figura 1 | trasformazione del ruolo HR



se e i ruoli necessari per raggiungerli. Questo richiede un approccio dinamico, molto diverso dai classici modelli di gestione talenti che raramente sono di talent management, ma si limitano quasi sempre alla loro identificazione. Partire dai risultati di business che si vogliono ottenere e disegnare *upfront* le azioni che permettono di attrarre e sviluppare le competenze richieste diventa un elemento critico per ogni trasformazione e aiuta a cambiare il mindset dei leader rispetto allo sviluppo delle persone. Al di là degli slogan, un'azienda deve essere realmente in grado di pianificare le esigenze di due-cinque anni successivi, identificare, attrarre e formare talenti, promuovere i suoi dipendenti migliori, coinvolgendo nel contempo tutte le persone.

4. Un nuovo ruolo dell'HR come partner strategico

Andando oltre alla tradizionale funzione di supporto, l'HR gioca realmente un ruolo trasformativo quando, grazie alla comprensione delle sfide di business, a nuove skill specialistiche critiche per la trasformazione e alla flessibilità nel cogliere i nuovi bisogni organizzativi, è capace di innescare un circolo virtuoso. Per fare questo l'HR ha bisogno di ripensare alcuni building block della funzione quali la modalità di interazione con il business, i ruoli e la co-

operazione interna, la gestione dei dati e i principali processi. L'esperienza BCG dimostra che il modello di HR business partner è un modello superato e inefficace nel sostenere una trasformazione e occorre definire e preparare un HR team che funzioni come facilitatore e partner strategico per i risultati di business.

5. La capacità di pianificare e governare il cambiamento coinvolgendo tutti gli attori

Change management vuol dire assicurarsi che le persone siano pronte, motivate e capaci di affrontare il cambiamento. Perché questo accada sappiamo che una trasformazione ha bisogno di certezze realizzative, una governance robusta e un Project Management Office proattivo come elementi critici per realizzare il cambiamento. Crediamo che le aziende debbano pensare al change management come una competenza chiave diffusa invece che considerarlo come una struttura temporanea da attivare in occasione di progetti.

Se non si lavora in modo coerente ai cinque elementi precedenti la trasformazione organizzativa è ad alto rischio: una ricerca internazionale BCG ha dimostrato che, anche se erano assolutamente necessarie, tra il 50 e il 70 per cento delle trasformazioni non raggiunge i risultati sperati. ■

Esplora **e&mplus** su
www.economiaemanagement.it



In sintesi

In un mondo in perenne discontinuità, molti leader si chiedono quali siano **gli ingredienti per garantire il successo di una trasformazione organizzativa**, dato che il 75 per cento delle trasformazioni non produce i risultati sperati. BCG ha analizzato questo tema attraverso moltissimi casi concreti e ricerche, sviluppando **un percorso di trasformazione basato su cinque elementi chiave**: il ruolo cruciale dei CEO nel costruire un efficace leadership team; lo sviluppo di un'organizzazione efficace e di una cultura focalizzata sulla performance; una talent strategy coerente con le priorità di business; un nuovo ruolo dell'HR come partner strategico; la capacità di pianificare e governare il cambiamento coinvolgendo tutti gli attori.



Alberto Guerrini

è Partner e Managing Director di The Boston Consulting Group (BCG). È specializzato nei consumer goods e responsabile della Practice People & Organization per BCG in Italia-Grecia-Turchia. Laureato in Ingegneria Gestionale presso il Politecnico di Milano, ha conseguito un MBA presso la SDA Bocconi School of Management.
Guerrini.Alberto@bcg.com



Anna Simioni

è Executive Director di The Boston Consulting Group, dove è Leadership & Change topic leader. È stata senior manager per 16 anni in un grande gruppo internazionale e nella sua carriera si è focalizzata sui diversi temi HR e organizzativi, lo sviluppo della leadership e la gestione del cambiamento. È laureata presso l'Università Bocconi con un corso di specializzazione alla Michigan Business School.
Simioni.Anna@bcg.com