

Lavoro 24



ESSELUNGA INTERNALIZZA
Il protocollo siglato ieri tra Esselunga e Cgil, Cisl e Uil per l'internalizzazione di servizi in appalto e la regolamentazione degli appalti segna un cambio di passo nella società. Il

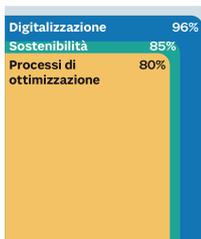
protocollo sarà applicato nei servizi di produzione alimentare, e-commerce, logistica, pulizia-multiservizi e vigilanza. Ai lavoratori internalizzati garantiti i trattamenti previsti dal ccnl. Di più su www.ilssole24ore.com.

Il cambiamento strategico

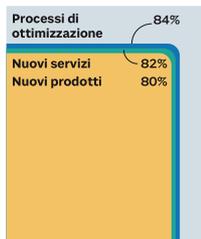
I PRINCIPALI TEMI DELLE TRASFORMAZIONI

Le differenze tra grandi aziende e piccole e medie imprese

GRANDI IMPRESE



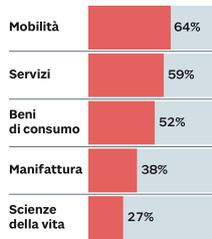
PICCOLE MEDIE IMPRESE



Fonte: Porsche Consulting

I SETTORI A CONFRONTO

Il fallimento nel raggiungimento di tutti gli obiettivi della trasformazione. Dati in %



LA RESISTENZA AL CAMBIAMENTO

Dati in %

RESISTENZA	MANAGER	LAVORATORI
GRANDI IMPRESE	61%	67%
PMI	57%	68%
MANCANZA DI COMPETENZE		
	MANAGER	LAVORATORI
GRANDI IMPRESE	67%	85%
PMI	82%	66%

Cambiamenti strategici, obiettivi mancati da una società su due

Manager. Un report di Porsche consulting su 100 aziende italiane evidenzia che il 79% dei ceo punta a trasformare prodotti, organizzazione, mercati ma il 47% non riesce a completare il piano con successo

Pagina a cura di **Cristina Casadei**

Nell'innovazione si creano sempre opportunità, a patto di sapere cambiare, anche settore, anche prodotto, per coglierle. È così che nella mobilità elettrica si apre uno spazio per l'azienda che fa motori elettrici per l'industria, mentre nei nuovi stili di vita e nelle raccomandazioni che mettono al bando le sigarette tradizionali se ne crea uno per la multinazionale del tabacco. Il cambiamento strategico nelle imprese, però, non si autogenera e chiede di attivare programmi di change management dove ogni leva non sia lasciata al caso, a partire da quelle che riguardano le persone: quasi una società su due che intraprende percorsi di trasformazione, in Italia, non centra gli obiettivi, secondo quanto emerge da un report di Porsche consulting che ha coinvolto oltre 100 imprese, tra grandi multinazionali e realtà medio piccole.

Le dinamiche

«Le aziende hanno conosciuto diverse fasi storiche in cui sono stati attivati piani di cambiamento - racconta il ceo della società di consulenza, Josef Nierling -. In passato, più per ristrutturazione ed efficientamento, ma questa non è una di quelle fasi. Piuttosto, oggi vediamo aziende che stanno affrontando un cambiamento di mercato e quindi devono reindirizzare la loro internazionalizzazione. O addirittura stanno affrontando cambiamenti di strategia che impattano anche sull'innovazione di prodotto. In alcune industries, prendiamo l'automotive per esempio, c'è una forte spinta verso le nuove fonti di energia. L'elettrificazione e la softwarizzazione è un nuovo tipo di mobilità. Nelle bevande, chi fa alcolici ha dovuto pensare all'inee con zero alcool, chi fa cibo a partire da una base animale deve pensare a produrre a partire da una vegetale. Tutti questi cambiamenti chiedono di sviluppare nuove competenze interne. L'ingegnere che progetta i motori per l'automotive dovrà integrare competenze sui software e questo cambia sia la sua professione che anche quella di chi si occupa delle selezioni in azienda».

Le leve del cambiamento

Nel change management si possono individuare 5 leve: la leadership, la comunicazione, le policy e le linee guida, i nuovi modi di lavorare e le competenze del futuro. «Per raffigurare quanto siano legate tra loro, prendendo la formazione, per esempio, va detto che i piani massivi di innalzamento delle

competenze o riqualificazione sono sempre meno efficaci se non c'è un messaggio sulla trasformazione, diffuso dal leader, attraverso obiettivi chiari indicati nelle policies, oltre alla comunicazione ripensata attraverso gli strumenti più utilizzati da tutti all'adeguamento al nuovo modo di lavorare», interpreta Nierling.

La quota di insuccesso

È ormai lontano il tempo in cui nelle aziende si parlava di questi temi con una cadenza quinquennale. L'innovazione, lo scenario geopolitico e i mercati, fanno sì che la frequenza sia molto ridotta, al massimo due anni. L'elemento positivo emerso dal report di Porsche consulting - è che il 79% degli amministratori delegati italiani ritiene fondamentale trasformare la società che guida nei prossimi 2 anni. Tra le ragioni c'è la necessità di prevalere in un mercato globale sempre più competitivo. Nelle grandi società il primo megatrend è che la digitalizzazione e la sostenibilità continueranno ad essere le due questioni più sfidanti. Nelle realtà medio piccole, invece, il focus è sulla crescita profittevole, grazie a efficienze di processo ed espansione delle opportunità di mercato», spiega Nierling. L'elemento negativo, però, è che «solo il 53% delle aziende che si sono avventurate sulla via del cambiamento strategico in passato dice che il percorso è stato portato a compimento con successo», aggiunge. A guardare il bicchiere mezzo pieno, cioè quella metà che è riuscita nel piano, emerge che nell'82% dei casi è stato l'amministratore delegato a guidare di-

COMUNICAZIONE

Addio al lungo discorso del ceo e alle newsletter

Tradizionalmente, in passato, il piano di trasformazione passava dal lungo discorso dell'amministratore delegato, successivamente travasato in newsletter di diverse pagine che riassumevano le informazioni in maniera dettagliata. Secondo quanto emerso dal report di Porsche consulting la comunicazione non può più essere impostata così. La digitalizzazione ha cambiato l'approccio delle persone, grazie anche ai molteplici canali a disposizione, ognuno dei quali chiede di essere usato in maniera coerente con la sua natura e con il messaggio generale da trasferire. Tenuto conto che la strategia va adattata al mix della popolazione che si deve raggiungere, «Non si può immaginare di fare comunicazione con lunghe mail e aspettarsi che tutto questo abbia un roll out nell'organizzazione - interpreta Josef Nierling, ad di Porsche consulting -. A maggior ragione oggi, con il lavoro ibrido che chiede una comunicazione breve, ma efficace e continuativa, così come un ascolto periodico del battito delle persone. I nostri studi ci mostrano che la comprensione e la metabolizzazione dei messaggi avvengono dopo che sono stati ripetuti almeno una decina di volte. Il problema è che troppo spesso buone idee vengono messe insieme in un modo poco strutturato, finendo per sembrare una sorta di potpourri, con effetti di brevissimo periodo che svaniscono dopo poco. Ne seguono raramente cambiamenti. E anche così che le iniziative muoiono e il cambiamento fallisce».

Mobilità, servizi e beni di largo consumo sono i settori dove il successo delle trasformazioni è più complicato

Per 8 capi su 10 il lavoro da remoto è un ostacolo per la trasformazione. Per il 62% inidoneisce il legame con i lavoratori

rettamente la trasformazione, mentre nelle imprese medio piccole dove la trasformazione non ha avuto successo, il 79% lamenta la mancanza di obiettivi chiari e di delega. La leadership forte si è quindi rivelata fondamentale per ispirare l'organizzazione.

I settori

Se è vero che non esistono imprese che possono ignorare l'importanza del cambiamento, il report ha rilevato che il problema maggiore è nel settore della mobilità. In questo ambito il 64% delle trasformazioni non raggiunge gli obiettivi, per via dei megatrend che sono in corso, come l'elettrificazione o la softwarizzazione e la sostenibilità, così come i cambiamenti regolatori e la dipendenza dalle catene del valore. A seguire ci sono i servizi, dove sono il 59% le aziende che mancano gli obiettivi. Nell'ambito dei beni di consumo sono il 52%. Si tratta per lo più di aziende familiari dove c'è molta cautela nel guidare la trasformazione, data anche la forte identità culturale e dei marchi. Le scelte sono spesso conservative, finalizzate al raggiungimento del target nel breve periodo. Infine il settore dei beni industriali e delle life sciences dove c'è stata una forte capacità di trasformazione: qui il tasso di fallimento è molto più basso ed è stato rispettivamente del 38 e del 27%.

La presenza negli uffici

Rispetto al passato, quando era meno diffuso, il lavoro ibrido ha creato una nuova complessità e bisogno di attenzione ai fattori emozionali. Il 69% degli amministratori delegati ha colto l'importanza della flessibilità organizzativa e oggi questo è uno dei pilastri della gestione delle risorse umane. Però, quasi 8 capi su 10 percepiscono il lavoro da remoto come un ostacolo per la trasformazione, mentre il 62% afferma che ha indebolito il legame tra la società e i lavoratori. «Le sedi non sono più popolate come in passato e si devono trovare nuovi modi per coinvolgere le persone e farle convergere verso l'ufficio - dice Nierling -. Abbiamo vissuto il tempo dei grandi open space con le scrivanie assegnate e delle grandi sale riunioni, oggi viviamo il tempo delle scrivanie prenotate e delle piccole sale dove si lavora in gruppo. Gli uffici sono stati ripensati in un nuovo modo, più aperto verso l'esterno e le sue contaminazioni, che possono arrivare anche dai clienti e dai partner invitati in sede. Sono il luogo in cui co-creare con i colleghi, non dove svolgere lavori di routine e devono incentivare la generazione di idee».



JOSEF NIERLING
È amministratore delegato di Porsche consulting in Italia

LE STORIE DI SUCCESSO

DA SIGARETTA CLASSICA A ELETTRONICA

Philip Morris, un salto con 11 miliardi investiti

«Siamo partiti dall'evidenza che il prodotto convenzionale, di cui eravamo leader di mercato, fosse un prodotto nocivo», racconta Marco Hannappel, presidente e amministratore delegato di Philip Morris Italia. La multinazionale ha 79 mila addetti nel mondo, di cui 2.500 nel nostro paese, diventato il cuore della trasformazione globale, con la realizzazione a Bologna del primo polo produttivo al mondo per lo sviluppo di prodotti innovativi senza combustione, in grado di sostituire le sigarette tradizionali. «Abbiamo investito oltre 11 miliardi di euro sulla conversione del nostro business, arrivando a sviluppare prodotti senza combustione rivolti a tutti i fumatori adulti che non smettono. Dal 2016, grazie a questi prodotti, il nostro obiettivo è eliminare il fumo convenzionale nel più breve tempo possibile», continua il manager. I numeri dicono che quasi 20 milioni di fumatori in tutto il mondo si sono già convertiti ai prodotti della multinazionale senza combustione. Di questi oltre due milioni sono in Italia.

Passare da un prodotto analogico per definizione a uno tecnologico in continua evoluzione ha comportato investimenti ma anche un cambiamento nella cultura aziendale. Al progetto lavorano 1.500 persone, tra scienziati, tecnici e ingegneri. «Il cambiamento passa dal contributo delle persone e dal modo in cui queste vengono valorizzate - dice Hannappel -. Per questo offriamo le migliori condizioni lavorative possibili, la parità salariale uomo-donna, opportunità concrete di sviluppo e apprendimento professionale per la creazione di competenze altamente specializzate». I prodotti senza combustione hanno comportato un cambio di paradigma radicale. «Sia da un punto di vista produttivo, con nuovi processi da inventare ex novo, su cui la nostra fabbrica di Bologna rappresenta il nostro hub di innovazione globale, sia rispetto alla nostra organizzazione interna e alle competenze necessarie per gestire la transizione, sia rispetto al nostro rapporto con i consumatori e con la società in generale», spiega. Il 2023 ha segnato i 60 anni di presenza di Philip Morris in Italia. Sei decenni in cui, dice Hannappel «siamo partiti dal nostro primo impianto produttivo nel bolognese e abbiamo sviluppato una filiera integrata del Made in Italy che oggi conta oltre 40 mila persone dal nord al sud dell'Italia».

DAI MOTORI INDUSTRIALI ALL'AUTOMOTIVE

EuroGroup, la svolta con la mobilità elettrica

«La visione pionieristica di EuroGroup Laminations è stata utilizzare i propri prodotti storici, come gli statori ed i motori che costituiscono la spina dorsale di qualsiasi motore e generatore elettrico, in un nuovo segmento di mercato: la mobilità elettrica», dice Marco Arduini, l'amministratore delegato della società che ha circa 3 mila addetti e ha chiuso il 2022 con 851 milioni di fatturato (103 di Ebitda). I primi studi risalgono al 2015, grazie a un progetto di co-sviluppo con una casa automobilistica statunitense. Da allora «in breve tempo, anche sulla spinta dello scandalo del Dieseldiesel, siamo diventati un partner tecnologico di riferimento per tutti i principali costruttori di autoveicoli mondiali. Grazie alla competitività e all'altissimo livello tecnologico raggiunto, in pochi anni il segmento EV & Automotive è passato da 0 a più di 400 milioni di euro di ricavi annui su scala globale, con una quota di mercato superiore al 50% tra Europa e Nord America», spiega il manager. La sfida di EuroGroup è stata la trasformazione da sub-fornitore di componenti a partner tecnologico di riferimento per i grandi gruppi automotive. Questo ha portato nella società «un modello organizzativo a matrice con l'obiettivo di dare un peso sempre maggiore all'innovazione ed alla ricerca e sviluppo - afferma Arduini -. Questa trasformazione ha visto anche l'ingresso di nuove competenze e talenti». Nel tempo è stata ri-disegnata, sulla base del binomio prodotto-mercato, l'organizzazione e la supply chain per adeguarla e renderla flessibile sui diversi mercati, tra cui Europa, Stati Uniti e Cina. «Il lavoro sull'organizzazione interna è stato affiancato dalla capacità di creare un importante network di relazioni che ha portato alla creazione di alleanze strategiche, allo sviluppo congiunto di nuove tecnologie e all'acquisizione di nuove società», racconta Arduini. Oggi la società, che si è recentemente quotata in borsa, è nel pieno dell'esecuzione di un piano di investimenti, 2022-2026, da oltre 400 milioni di euro che «vedrà raddoppiare la capacità produttiva per l'esecuzione di un portafoglio ordini già raccolti da 6,4 miliardi di euro». Arduini prevede «una crescita nei ricavi a un tasso compreso tra il 23 e il 25% per il periodo 2022-2025».