

# Perché ogni trasformazione aziendale di successo è in mano alle persone

di **Josef Nierling**

Forbes BrandVoice

Managing Director, Porsche Consulting



*Dipendenti Porsche (Porsche Consulting)*

Ci troviamo in un momento economico che richiede forti e continui adattamenti. Numerosi sono i fattori: mercati emergenti che possono supportare la crescita, nuovi competitors che ci spingono alla trasformazione del prodotto o alla maggiore efficienza nel realizzarlo, tecnologie disruptive che mettono in discussione lo status quo, nuove tendenze politiche e nuove conseguenti regole commerciali internazionali. Tutti questi elementi richiedono interventi di radicale trasformazione. Ma il 75% delle trasformazioni di business sono purtroppo un flop, a causa di uno scarso cambiamento culturale. Dalle nostre osservazioni, per preparare una trasformazione corporate e implementare realmente una nuova strategia, bisogna prima di tutto dotarsi di appropriate skills organizzative: una organizzazione ad alta performance (HPO, High Performance Organization) è quella in cui si ha la volontà collettiva e si possiedono le competenze necessarie per realizzare una performance orientata alla continua crescita di competitività.



*Josef Nierling, Managing Director – Porsche Consulting al World Business Forum (Foto: [www.gabrielezanon.com](http://www.gabrielezanon.com))*

Abbiamo recentemente svolto uno studio internazionale che ha coinvolto 150 aziende leader del proprio settore che hanno affrontato negli ultimi anni una trasformazione corporate rilevante. Tra queste, 20 hanno mostrato risultati eccezionali e una performance in continua crescita. Esse provengono da settori molto differenti tra loro, dai media (Netflix, che ha trasformato radicalmente il proprio modello di business), all'elettronica (Philips, che ha rifocalizzato il business sull'healthcare): indipendentemente dal settore di appartenenza, abbiamo evidenziato le caratteristiche comuni nel percorso strategico di cambiamento. In sintesi, le 20 aziende che costituiscono il panel ad alta performance hanno dimostrato che il cambiamento culturale –e quindi, possiamo dire, il cambiamento del comportamento delle persone- è il fattore basilare per la trasformazione del business.

È, in effetti, relativamente facile disegnare una visione strategica di cambiamento, ma l'implementazione della strategia è molto difficile perché "passa" dalle persone. Sono le persone a declinare la strategia in azioni concrete che compongono il percorso del cambiamento.

Al fine di identificare le leve di mutamento culturale decisive per la trasformazione aziendale, Porsche Consulting ha sviluppato un framework di orientamento per ottenere un'organizzazione ad alta performance.

Il nostro framework si fonda su 7 elementi per una trasformazione che ha al centro la persona.

Il primo è la filosofia manageriale di base, che può avere ai due estremi il focus sui risultati o il benessere dei collaboratori. Per il successo, ben prima di porre massima attenzione ai risultati, è importante guidare i collaboratori nel percorso di trasformazione e focalizzarsi sull'alimentare la loro creatività. Il secondo elemento è lo stile di leadership, che deve stimolare l'autonomia e la responsabilità. L'organizzazione durante la trasformazione deve continuamente adattarsi al cambiamento, e ciò si può facilitare anche attraverso strutture organizzative innovative e approcci tipici dell'agile organization. L'engagement dei collaboratori è poi cruciale: incoraggiarli a intraprendere azioni e portare avanti le proprie idee. L'engagement è contagioso: per semplificare, nel cambiamento ci sono persone che lo sostengono, persone che si oppongono, e poi gli incerti. L'engagement e i risultati delle azioni delle persone che lo sostengono è una leva cruciale per convincere gli incerti e superare le resistenze. Un'altro aspetto per il successo della trasformazione culturale è il processo decisionale, che deve essere partecipativo ma non burocratico, veloce ed adattativo.

### Porsche Consulting cultural transformation framework



- 01 MANAGEMENT PHILOSOPHY**  
The extent to which the organization focuses on the job results vs. on the employee's wellbeing
- 02 LEADERSHIP**  
The extent of structure and control the leader exercises
- 03 ENGAGEMENT**  
The extent to which employees are encouraged to take action, bring forward their own ideas and are motivated to collaborate
- 04 DECISION-MAKING**  
The way how decisions are made within the company
- 05 COMMUNICATION**  
The way how communication within the organization is managed; accessibility of the organization
- 06 ORIENTATION**  
The degree of dependence on external factors on the company's strategy and decision making
- 07 RISK-TAKING**  
The extent to which a company accepts risks in order to develop existing or new business pathways

(Fonte: Porsche Consulting)

La comunicazione è una leva indispensabile, deve essere chiara e calibrata per ogni singolo target di audience, deve far leva sulla comprensione dei bisogni di ogni gruppo di interesse. Un ulteriore elemento di guida alla trasformazione è l'orientamento rispetto ai fattori esterni che influenzano la strategia e il processo decisionale: noi raccomandiamo di focalizzarsi sulle caratteristiche che fanno unica l'azienda, "Anders ist Besser" (meglio la diversità, principio che abbiamo ereditato dalla nostra casa madre Porsche), ascoltando contemporaneamente i segnali del mercato. Infine, l'ultimo dei 7 elementi del nostro framework di trasformazione culturale è la propensione al rischio imprenditoriale: sperimentare, sbagliare presto e in maniera intelligente è l'unica strada per una rapida innovazione.

Prepariamoci: una trasformazione di business, sia essa generata da tecnologie o da altri fattori incombenti, richiede leaders e approcci che fanno leva sulla cultura aziendale e sugli individui. Rafforzandoci su queste skill, quelle proprie della leadership, avremo un ruolo fondamentale nella trasformazione dei nostri business. L'unico modo per implementare una strategia è fare leva sulle persone: dobbiamo comunicare, persuadere, ascoltare, dialogare, motivare alla realizzazione della nostra visione.