

“Ristrutturazioni aziendali, in Italia mancano i change manager officer”

INTERVISTA AD ANDREA RAPACCINI, FONDATORE E PRESIDENTE DI MBS CONSULTING: “IL RINNOVAMENTO DEL MODELLO DI BUSINESS PUÒ DIVENTARE EFFICACE SOLTANTO SE RIESCE A COINVOLGERE IL MIDDLE MANAGEMENT E L'INTERA FILIERA”

Filippo Santelli

«Spesso i vertici hanno le idee chiare. Ma un rinnovamento del modello di business è efficace solo se coinvolge il *middle management* e l'intera filiera: su questo punto le nostre aziende sono in ritardo». Andrea Rapaccini, 53 anni, è il presidente di Mbs Consulting, società di consulenza italiana che supporta le imprese nelle scelte strategiche e le affianca nei processi di cambiamento. Segue in particolare società finanziarie e editoriali, settori che, tra crisi, rivoluzione digitale e modifiche normative, vivono trasformazioni radicali: «Per governarle è necessario un approccio meno verticale. Può essere d'aiuto la presenza di un Cmo, *change manager officer*, una figura che comunichi e coordini la transizione a tutti i livelli della struttura».

Come hanno reagito a questa rivoluzione le imprese italiane?

«Molto dipende dalle caratteristiche, anche culturali, del management. C'è pri-

ma di tutto un tema di consapevolezza. In genere, nei settori bancario e assicurativo, il *board* è cosciente dell'urgenza della sfida, che la vecchia struttura delle filiali o degli agenti, non più sostenibile, vada ridisegnata. L'errore è dare per scontato che la disponibilità al cambiamento sia condivisa da tutti. Ristrutturazioni profonde, con migliaia di esuberanti e riqualificazioni, sono spesso state messe a punto da un ristretto gruppo dirigente, mentre andavano discusse fin dall'inizio con gli stakeholder. Altrimenti è difficile abbiano successo».

L'emergenza ha portato a accentrare ancora di più le scelte strategiche?

«Per ristrutturare il business bisogna che anche i livelli dirigenziali più bassi sappiano in che direzione muoversi. Chi resiste, di solito, lo fa proprio perché non sa come cambiare. Questo è il nostro ritardo rispetto alle multinazionali europee: il *middle manager*, specie nel settore finanziario, resta un esecutore anziché un motore di trasformazione. Sia in Generali che in Intesa Sanpaolo, per esempio, ciò che rischia di rallentare i progetti di rinnovamento è la loro genesi ancora molto dirigista e poco collaborativa. I quadri intermedi, nelle grandi imprese, devono assumere una nuova leadership».

Come possono essere incentivati?

«Adottando modelli retributivi in cui la componente di risultato sia più incisiva. E strutture operative flessibili e trasversali. Storicamente nel settore *finance* si è sempre operato secondo logiche verticali e funzionali. Di recente



Qui sopra, **Andrea Rapaccini**, presidente di Mbs Consulting



operatori come Allianz stanno cercando di superare le divisioni per ramo nei processi e nei prodotti, andando nella direzione di un'offerta integrata. Vale anche per le banche e il risparmio gestito».

Cambiare mentalità è difficile, specie per chi ha una certa anzianità.

«L'apporto delle generazioni più giovani è fondamentale. Purtroppo nelle nostre aziende si entra dal basso e si segue un percorso basato in primo luogo sull'anzianità. Solo dopo aver raggiunto un certo status si può incidere.

Questo inibisce le figure manageriali più predisposte a innovare».

Ci sono troppi manager nelle im-

prese italiane?

«Direi piuttosto troppi livelli di esecuzione tra la direzione e i manager operativi. In mezzo c'è una vischiosa burocrazia aziendale che non aiuta la comunicazione. Non è tanto una questione di costi, di efficienza, bensì di efficacia: in quanto tempo una decisione strategica arriva al mercato? La digitalizzazione però semplifica molto le cose. Pensiamo ai processi *paperless* e alla firme elettroniche nel settore bancario. O alla condivisione delle informazioni sui clienti a tutti i livelli. Dai manager ai venditori, che parlano al risparmiatore con l'iPad sotto mano».

Banche e assicurazioni stanno ridisegnando a fondo le loro reti commerciali.

«Il rapporto tra l'azienda e il mercato

non è più unidirezionale, ma dialogico. Il cliente contribuisce a innovare i prodotti ed è una fonte di informazioni, valore aggiunto inestimabile. Per questo la rete resta decisiva. Anche quando non sono dipendenti diretti, come spesso nei settori assicurativo o del risparmio, agenti e promotori vanno coinvolti nel processo di cambiamento come parte integrante della filiera, attraverso i dirigenti che sono a diretto contatto con loro: gli ispettori, i capi area e la direzione commerciale. Molte società invece hanno basato il cambiamento solo su logiche interne, senza domandarsi se e come la rete lo avrebbe assorbito».

È utile inserire in azienda figure manageriali dedicate a innovazione e di-

gitale?

«Credo che l'innovazione debba essere trasversale. Un manager che concentri quelle competenze può essere d'aiuto solo per periodi limitati. Sarebbe invece importante introdurre in Italia una figura diffusa nel mondo anglosassone, quella del *change manager officer*. Una professionalità che, a nome del vertice, coordina i processi di cambiamento, assicurando comunicazione, coerenza e coinvolgimento. Che aiuti la struttura a capire in che direzione ci si sta muovendo e quali sono gli ostacoli».

Si parla di nuove aggregazioni nel settore finanziario. Aiuteranno la ristrutturazione?

«Le grandi dimensioni consentono economie di scala e di rischio che rendono gli operatori più competitivi. A patto però che l'aggregazione faccia crescere clienti, competenze e asset, ma non ingigantisca le strutture. Per evitarlo, il modello di integrazione va definito prima della fusione. Il salto dimensionale può essere così l'occasione per ripensare da zero i processi gestionali, favorendo anche l'innovazione digitale all'interno dell'azienda e verso i clienti».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

PREPARAZIONE DEL MANAGEMENT AL CAMBIAMENTO

Valutazione da 1 a 5; capacità bassa 1, capacità alta 5



IL GAP DI CHANGE MANAGEMENT

Cm Gap >0 cambiamento critico, <0 cambiamento non critico



La proprietà intellettuale è riconducibile alla fonte specificata in testa alla pagina. Il ritaglio stampa è da intendersi per uso privato