ISTUD

Diventare manager globali

La parola ai protagonisti

Fondirigenti

La pubblicazione è disponibile anche sul sito www.istud.it/fondirigenti

Diventare manager globali

La parola ai protagonisti

Indice

INTRODUZIONE	pag.	7
GLOBAL MANAGEMENT E DIRIGENZA ITALIANA	»	9
L'evoluzione di un profilo globale: abilità, competenze, conoscenze-chiave	»	9
I manager italiani	»	14
I TEMI CHIAVE E LE QUESTIONI EMERGENTI	»	21
Defining marketing and strategy in a global environment	»	21
Global Leadership	»	31
Corporate Governance	»	51
Intercompany Process Management	»	59
Uno sguardo di sintesi: competenze e temi emergenti	»	74
CONCLUSIONI	»	80
SUGGERIMENTI BIBLIOGRAFICI	»	83

RINGRAZIAMENTI

Primo: da soli non si va da nessuna parte. Secondo: il livello del viaggio si misura dal livello della compagnia. Perciò ci preme subito sottolineare che molte delle attività promosse dal progetto "Global Manager" non sarebbero state possibili senza la "parola dei protagonisti", ovvero senza il contributo – tanto generoso quanto autorevole – dei numerosi top manager, studiosi e professionisti che si sono resi disponibili a partecipare raccontando e discutendo le proprie esperienze dirette e le proprie opinioni. A tutti loro va la nostra sentita gratitudine: Alessandro Banchi (Chairman of the Board of Managing Directors – Boehringer Ingelheim GmbH), Siro Bassani (Senior Partner – Boyden International), Fulvio Camilli (Vice President Industrial Operations Refrigeration – Electrolux Home Products Belgium), Gianluca Carpiceci (Amministratore Delegato e Direttore Generale – Coca-Cola Italia), Gianluigi Castelli (Global IT Director – Vodafone Omnitel N.V., seconded to Vodafone Group Services Limited), Luca Chiarito (Amministratore Delegato - IBM Italia Servizi Finanziari; Responsabile Global Financing - IBM), Massimiliano Ciferri Ceretti (Chief Operating Officer – General Electrics Capital Servizi Finanziari), Sara Cristaldi (Caporedattore 'Mondo e Mercati' – Il Sole 24 Ore), Jean Michel Duhamel (CEO, Country Manager - Monsanto France), Luigi Ferrara (Managing Partner – VA.NCE), Tommaso Le Pera (ex Chief Executive Officer – GM-Fiat Worldwide Purchasing), Luca Magni (Director, HR International Region – Sorin Group), Paolo Mantovano (Senior Manager – KPMG), Rinaldo Martelli (Consulente ed ex Direttore HR - Unilever Italia), Maurizio Mattioli (Program Manager – AVIO), Pierre Micol (Vicepresident Operations – Rossignol), Stephan Wendel Paccagnella (Managing Director - Aesop Corporation), Piero Trupia (Politologo, scrittore e consulente direzionale), Patrizia Sangalli (Responsabile Sviluppo Executive – IBM Italia), Claudio Sirotto (Responsabile direzione personale e organizzazione sviluppo enti centrali – AVIO), Mario Unnia (Politologo e sociologo, Amministratore Delegato - Prospecta), Andreas Wild (Executive Director - Motorola Crolles Research Center).

Un grazie sentito anche a Christopher Cripps (Associate Dean International Affairs – Executive Education – ESC Grenoble École de Management), Gael Fouillard (ESC Grenoble École de Management), Conrado Castillo (Director Programa MBA – EOI Escuela de Negocios, Madrid) e Joaquin Garcia-Tapial Arregui (Director de Programas Máster – EOI Escuela de Negocios, Madrid), che ci hanno consentito di confrontare i dati emergenti con la prospettiva di due autorevoli scuole europee di management che stanno

sviluppando ricerche e percorsi sul global management. Inoltre, esprimiamo un ringraziamento speciale ad Annamaria Milesi, una fonte ricchissima e generosa di spunti e consigli.

Un grazie doveroso a Fondirigenti, che ha reso possibile la realizzazione di questo progetto e ne ha valorizzato il carattere sperimentale.

L'Area Formazione Scuola Università e Ricerca di Assolombarda (Laura Mengoni, Chiara Manfredda, Elisa Marchini, Paola Rossetti) ci ha fornito un supporto insostituibile nel dialogo con le aziende partecipanti, nella comunicazione istituzionale e nel coordinamento degli eventi del progetto, di cui siamo estremamente grati. Aggiungiamo un ringraziamento particolare a Massimo Bondi ed Edoardo Cucchiani (Aldai), che ci hanno supportato sia durante le sessioni di verifica in itinere sia durante i laboratori attivati durante il progetto; esprimiamo inoltre un ringraziamento a Mariagrazia Bonanomi (Assindustria Monza e Brianza) e Donata Bassi (Unione Industriali della Provincia di Pavia).

Infine, desideriamo dire grazie a tutti i dirigenti che sono intervenuti durante i vari eventi del progetto: la massiccia e attiva partecipazione dei quali ha costituito la riprova più importante di quanto siano attuali e cogenti i temi che abbiamo deciso di affrontare.

INTRODUZIONE

Il lettore potrà consultare nelle pagine che seguono alcuni dei risultati delle attività di ricerca e sviluppo realizzate dall'ISTUD nell'ambito del piano sperimentale FDIR01 "*Global Manager. Lo sviluppo del management italiano in un contesto internazionale*", finanziato da Fondirigenti e progettato e promosso con la fattiva collaborazione di:
– Assolombarda, Assindustria Monza e Brianza e Aldai
– Unione Industriali Provincia di Pavia e Federmanager Pavia.

Il progetto si è sviluppato seguendo un unico filo conduttore: contribuire a rafforzare la competitività del management italiano a livello internazionale. L'obiettivo appariva da subito non solo chiaro ma anche estremamente sfidante. Non si trattava infatti solo di sperimentare ed erogare corsi formativi, ma di provare a generare interesse, movimento di opinione e condivisione di conoscenze tra attori diversi (aziende, associazioni, società di consulenza, top manager, analisti di business, opinion leader, business school italiane e straniere: oltre, ovviamente, ai dirigenti italiani, destinatari del progetto) su una questione oggi ritenuta – a buona ragione – prioritaria e urgente da tutta la business community italiana. Pensammo – e pensiamo tuttora – che solo attraverso l'attivazione di un confronto serrato e con la disponibilità da parte di tutti a contribuire operativamente e cognitivamente, un obiettivo di questa portata poteva essere sviluppato cogliendone appieno tutte le variabili e le prospettive.

Il progetto si è concluso e le future attività dedicate al 'global management', pronte per essere realizzate con la partecipazione attiva dei dirigenti italiani, forniranno l'unico giudizio autentico sul suo valore e sul significato che questo sforzo corale ha prodotto.

Ad oggi, possiamo però fornire qualche numero di sintesi:

– 150 dirigenti e 68 aziende partecipanti alle attività promosse nell'ambito del progetto;
– 7 diverse metodologie e soluzioni realizzative (network laboratory, coaching, action learning, workshop tematici, meeting, executive study tour, adventure training);
– realizzazione di 29 differenti eventi o attività di formazione, sviluppo e knowledge sharing, tra il 16 dicembre 2004 e la fine del mese di aprile 2005;
– coinvolgimento di una faculty di circa 30 persone di profilo ed esperienza estrema-

mente diversificate: docenti e professionisti ISTUD, docenti di business school estere, consulenti di direzione, top manager di gruppi multinazionali, giornalisti, politologi.

Il testo contenuto nelle pagine che seguono riporta le due fasi più significative dal punto di vista della ricerca sviluppata nel progetto 'Global Manager'.

In particolare, il primo capitolo costituisce una sintesi dei risultati di una indagine realizzata attraverso una serie di colloqui e interviste individuali ad alcuni top manager italiani che ricoprono oggi posizioni di vertice presso alcuni tra i più importanti gruppi multinazionali, nonché a referenti delle business school che stanno maggiormente esplorando i temi e le prospettive del global management in Europa.

Il secondo capitolo riporta invece gli esiti di quattro incontri (Network Lab), promossi nell'ambito del progetto e finalizzati a favorire il confronto e lo scambio di conoscenze tra i diversi attori coinvolti nel progetto sulle quattro principali dimensioni costituenti oggi il global management: i nuovi modelli strategici e di marketing, le tendenze in tema di leadership, la corporate governance e i processi internazionali.

Il lettore ci scuserà per il frequente ricorso, in molte parti dei prossimi capitoli, al discorso diretto e alla citazione delle fonti e dei "protagonisti" che hanno partecipato al progetto: non abbiamo voluto rinunciare a restituire, almeno in parte, quella immediatezza, naturalità, vitalità che hanno animato i commenti, le riflessioni, le osservazioni, i contributi emersi nel corso degli incontri di cui si riporta in questa pubblicazione il resoconto. Ringraziamo per questa "vivacità" partecipanti e testimoni e speriamo che questo stile informale possa essere uno stimolo a proseguire e approfondire insieme il confronto iniziato grazie al progetto "Global Manager".

Buona lettura.

CAPITOLO 1 - GLOBAL MANAGEMENT E DIRIGENZA ITALIANA

L'evoluzione di un profilo globale: abilità, competenze, conoscenze-chiave

Ricostruire il profilo di Global Manager e la sua evoluzione attuale, partendo innanzitutto dalle testimonianze dei "protagonisti" (manager operanti su scala globale o professionisti incaricati di svilupparli)[1] si rivela un approccio estremamente ricco innanzitutto dal punto di vista delle competenze e delle abilità tipicamente attribuite a chi opera in contesti internazionali.

In particolare, la ricchezza delle prospettive fornite – e qui di seguito riportate – dimostra quanto sia necessario affrontare la questione del "profilo" globale in modo dinamico, operando almeno su 3 logiche o livelli di lettura:

– il livello delle abilità in entrata, ossia degli "attributi" ritenuti necessari per accedere a una carriera internazionale;

– il livello delle competenze e capacità che vengono prioritariamente sviluppate ed esaltate dall'esercizio di un ruolo globale;

– il livello delle conoscenze da maturare nel passaggio da una dimensione locale a una expertise di respiro.

[1] Il capitolo riporta i risultati di una serie di interviste e colloqui condotti dalla faculty dell'ISTUD con il seguente panel di manager globali italiani e referenti di business school europee:
– Alessandro Banchi (Chairman of the Board of Managing Directors – Boehringer Ingelheim GmbH)
– Siro Bassani (Senior Partner – Boyden International srl)
– Fulvio Camilli (Vice President Industrial Operations Refrigeration – Electrolux Home Products S.A. Belgium)
– Gianluca Carpiceci (Amministratore Delegato e Direttore Generale – Coca-Cola Italia srl)
– Gianluigi Castelli (Global IT Director – Vodafone Omnitel NV., seconded to Vodafone Group Services Limited)
– Conrado Castillo (Director Programa MBA – EOI Escuela de Negocios, Madrid)
– Christopher Cripps (Associate Dean International Affairs – Executive Education – ESC Grenoble Ecole de Management)
– Joaquin Garcia-Tapial Arregui (Director de Programas Máster – EOI Escuela de Negocios, Madrid)
– Luca Magni (Director, HR International Region – Sorin Group)
– Patrizia Sangalli (Responsabile Sviluppo Executive – IBM Italia SpA)

Partiamo dal primo livello, ossia dal 'pedigree' dell'aspirante Global Manager. Qui, l'elenco fornito dagli intervistati si presenta ricco sebbene con alcune invarianti significative. Innanzitutto, un potenziale Global Manager possiede un nutrito numero di caratteristiche personali che comprendono doti quali il 'coraggio' e la 'capacità di perdere' unite a una forte consapevolezza di sé. Non manca un forte accento sulla flessibilità e su un forte 'drive' personale (vedi scheda a fianco)

Global Manager – Caratteristiche personali
(fonte: interviste a opinion leader)

- *Integrità*
- *Capacità di gestire forti stress*
- *Capacità di visione di breve come di lungo termine*
- *Flessibilità, apertura mentale*
- *Ottimismo, sacro fuoco, approccio positivo*
- *Consapevolezza del proprio valore*
- *Capacità di ribellione, consapevolezza di sapere/potere cambiare il sistema*
- *Capacità di perdere, ma con onore*
- *Coraggio*

Si tratta dunque di un profilo estremamente 'engagé', motivato e aperto alle sfide (non solo quelle del mercato ma anche quelle dell'organizzazione stessa). Questo profilo di risorse personali va accostato a un secondo insieme di attribuzioni e capacità altrettanto ben delineate: la propensione alla gestione della diversità culturale (senza over o understatement); una buona fama pregressa (in termini di risultati e di skill gestionali) e l'esercizio efficace della leadership (si veda l'elenco dettagliato riportato qui sotto). Molto importante è infine l'acquisizione (o l'evidenziazione) di una solida esperienza internazionale. In IBM per esempio.

Global Manager – Capacità 'in entrata'
(fonte: interviste a opinion leader)

- *La capacità di vivere in un contesto internazionale non dimostrando senso di inferiorità*
- *La capacità di riconoscere il contributo, di rispettare e di collaborare con persone di culture diverse (sia nazionali, sia organizzative)*
- *Buona cultura di gestione e capacità di controllo*
- *Il livello e la continuità della performance pregressa*
- *Le capacità di leadership (verso i colleghi e verso il cliente)*

"*… una volta identificate, tutte le persone con un alto potenziale devono fare un'esperienza internazionale, sia con un ruolo internazionale, sia in team internazionali*".

Se questo è l'insieme di competenze e caratteristiche 'in entrata', può essere interessante accostarlo con il secondo livello del ragionamento proposto dagli intervistati, ossia la valutazione delle capacità chiave fatta dagli intervistati a posteriori, ovvero dopo essersi guadagnati l'affermazione in ambito internazionale.

Un manager a questo proposito dice:

"*Dovendo riflettere su quali cose mi hanno aiutato a raggiungere e coprire questa posizione [internazionale] direi queste tre:*
- *una certa capacità di ridurre problemi complessi in problemi semplici;*
- *una capacità di focalizzare l'organizzazione sulle strategie, verso cui in effetti tendo a essere molto consistente;*
- *la capacità di allineare l'organizzazione: spendo moltissimo tempo a parlare con le persone, a creare il team, a focalizzare la loro attenzione sulle priorità*".

Altrettanto interessante è la testimonianza di un altro manager, che – richiesto di fare un bilancio delle competenze chiave nell'esercizio del proprio ruolo globale – sintetizza così:

"Le capacità fondamentali da avere per gestire un business in un contesto internazionale sono a mio parere due:
- *influencing capability: capacità di gestire team formati da persone con competenza funzionale e appartenenza organizzativa diversa sulle quali non vi è un'influenza gerarchica. La possibilità di avere un'influenza sull'operato del team dipende dalle capacità di leadership, dalla credibilità e dall'influenza generale a livello dell'organizzazione;*
- *attitudine mentale alla sfida dello status quo. Nelle organizzazioni mastodontiche di tipo multinazionale le attività ed i processi vengono realizzati spesso solo perché prestabiliti. Il 'rinfrescamento' degli obiettivi è fondamentale nel promuovere l'innovazione e la competitività".*

Proviamo a ricapitolare. Abbiamo connotato l'aspirante Global Manager come una persona estremamente motivata, senza complessi di inferiorità verso il mondo e persino un po' 'ribelle' rispetto alle policy della medio-grande azienda di appartenenza; inoltre, continuo nei risultati e manageriale mente cresciuto. Ora, nel corso dell'esercizio di un ruolo internazionale di prestigio, il nostro candidato ha saputo concen-

Global Manager – 3 abilità sviluppate
(fonte: interviste a opinion leader)

1. Pragmatismo (ridurre complessità, focalizzare, selezionare, etc.)
2. Leadership (allineare, parlare con le persone, influenzare e gestire i team, etc.),
3. Guida del cambiamento (sfidare lo status quo, spingere l'innovazione)

trare le proprie energie entro alcuni ambiti ben precisi, fatti da un lato di semplificazione e focalizzazione, dall'altro di influenzamento e allineamento delle persone, dall'altro ancora di sfida dello status quo. Useremo tre termini 'riassuntivi' che forse meglio di altri sappiano esprimere questo ventaglio ristretto di abilità: pragmatismo, leadership e guida del cambiamento (si veda lo schema riportato qui sopra).

Ecco un bell'esempio di pragmatismo 'necessario':

"[Il mio ruolo] mi impone di muovermi spesso, sebbene con criterio: ad esempio curo personalmente le relazioni con le nostre società in USA, in Giappone e in Cina, che oggi rappresentano le nostre aree più strategiche ... Certo sarebbe bello potermi occupare direttamente anche del Brasile, ma non ho tempo, non è prioritario. Io devo essere a posto sui top ten, il resto è importante, per certi versi fondamentale, ma viene dopo".

Ed ecco invece un caso calzante di leadership:

"[Il ruolo internazionale] richiede spesso una grande capacità di concertazione che è innanzitutto un'attività di comunicazione e negoziazione, da gestire attraverso l'esperienza che ti fa sapere in anticipo e in dettaglio dove puoi negoziare e dove invece non è possibile – il che significa: non ti puoi permettere di transigere oppure sai che ti devi adeguare".

Infine, un esempio incisivo di promozione del cambiamento e 'forzatura' dello status quo:

"Molti ritengono che il carburante del futuro sarà un diesel sempre più ripulito, ma se avessi parlato un anno fa di carburante per le auto nel mio gruppo, mi avrebbero dato del matto. Eppure, se tra 5 anni le auto andranno con bio-carburanti, noi dovremo esserci, prima degli altri. Così, una buona parte del tempo la passo a comunicare questi indirizzi futuri e a promuovere progetti di ricerca entro questa vision in giro per le varie società".

Gli esempi mettono in evidenza il 'sapore' particolare che queste abilità – non certo nuove o inedite per ruoli di management – assumono dinanzi a un tavolo da gioco internazionale. La superiore complessità indotta dalla dimensione globale rende infatti questi esempi estremamente drastici: 'globale' significa sacrificare un presidio omogeneo e

'democratico' delle country del gruppo, oppure significa imparare in anticipo le regole di una negoziazione tra diversi business, oppure ancora spingere e tenere allineati i singoli contributi, sparsi per il mondo, di una vision tutta ancora da confermare.

La capacità di comprendere le ragioni – spesso in conflitto – del business globale e delle specificità locali è descritta un po' da tutti gli intervistati come una delle armi vincenti per approdare a posizioni di prestigio internazionale. Apertura e mediazione tra i due ambiti, che impongono anche scelte apparentemente banali e tuttavia sostanziali:

"Io qui ho abolito la parola "strategic planning", che era all'origine di conflitti insanabili tra centro e periferia: ha senso parlare di corporate planning che poi, a livello locale, deve essere tradotta in "business plan". Non posso avere strategie di marketing e vendite, ma azioni di marketing e vendite attraverso cui realizzare le strategie. Questo deve essere chiaro a tutti".

Una questione che occorre a questo punto porsi è quella sulle modalità attraverso cui questa coscienza equilibrata tra locale e globale si può formare. A questo proposito, i manager intervistati propongono due vie complementari. La prima, ovvia, è quella dell'intensificazione dell'esperienza diretta in country diversa da quella d'origine:

"... non è necessario andare in dieci paesi diversi, posso andare solo in qualcuno, particolarmente significativo, per apprendere cosa significhi operare in un mondo complesso, diverso, multiculturale. Questo è molto importante per prendere coscienza di sé, conoscere le proprie risorse e i propri limiti ... In sintesi, per avere successo in un ambiente globale è importante sviluppare una forte e precisa visione "corporate" maturata attraverso una profonda conoscenza di alcuni contesti locali".

La seconda attiene invece alle specifiche aree di conoscenza/expertise che – nel passaggio dalla dimensione locale a quella globale – si impongono ai manager in modo innovativo o addirittura inedito, determinando la modalità di sviluppo del ruolo. A questo proposito, le testimonianze degli intervistati si concentrano su quattro ambiti ben precisi, che riportiamo qui di seguito:

– Leadership: "il cambiamento culturale deve essere instillato dal leader, quindi questa componente viene fortemente enfatizzata"
– Strategia: pensiero costantemente strategico, che significa anche giusto bilanciamento tra globalizzazione e localizzazione e sua traduzione efficace in strutture e processi organizzativi
– Governance: focus 'spinto' recentemente dai temi della corporate social responsibility e dell'etica di business, tipicamente emergente in un contesto globale: allena alla trasparenza, all'accountability
– Corporate mission: la definizione della mission in termini di 'chi voglio essere e come voglio raggiungere questo spazio nell'ambiente competitivo'. Come dice un intervistato, "Darsi una mission è tipico delle aziende multinazionali dove comunicare un messaggio unificante inteso come fatto culturale che discende dall'alto è fondamentale. Senza identità un'azienda non è in grado di darsi delle sfide e di porsi degli avversari". L'importanza di questo fattore emerge anche in questo caso solo attraverso l'esercizio di un ruolo globale.

I manager italiani

"Il management italiano negli anni 2000 si trova in difficoltà": così esordisce uno degli intervistati, alla domanda inerente il posizionamento dei dirigenti nostrani nel quadro delle competenze e abilità sopra riportate. Il ragionamento prosegue in modo interessante: *"In effetti va detto che vi sono anche molti pregiudizi, in ambiente internazionale, verso il management italiano, che riguardano la trasparenza nelle relazioni, la difficoltà a 'ubbidire', la carenza nell''execution'"*.

Management italiano
I gap più frequenti
(fonte: interviste a opinion leader)

A. Scarsa mobilità
B. Lingua insufficiente
C. Affidabilità non elevata
D. Basso orientamento all'azione
E. Debole orientamento di processo
F. Comunicazione carente

Pregiudizi e generalizzazioni a parte, le criticità messe in luce sono comunque numerose, ragion per cui le analizzeremo una ad una, partendo dalle due che più universalmente vengono citate.

A) Scarsa mobilità

"Un aspetto che non facilita la presenza di italiani in posizioni internazionali di alto livello è comunque una bassa propensione verso l'internazionalizzazione: rispetto alla proposta di andare all'estero, molte volte ci rispondono negativamente, e oggi questo accade più di prima".

"Parlando degli italiani in generale, uno dei loro principali difetti è la loro scarsa mobilità. Ciò che conta è la diversa disponibilità di ognuno a muoversi; e a muoversi verso mete diverse. Ma gli italiani non si vogliono muovere".

"La bassa propensione alla mobilità preclude sin dall'inizio la carriera dei potenziali giovani talenti; per questo motivo all'interno di un'organizzazione multinazionale i professionisti italiani ricoprono posizioni di direttori di funzione e quasi mai cariche di amministratore delegato o direttore generale per le quali l'esperienza all'estero è richiesta".

Il primo annoso problema sembra essere dunque una certa diffusa reticenza allo spostamento prolungato da parte dei manager italiani su mete internazionali. Oltre che per le considerazioni già emerse nei capitoli precedenti circa la rilevanza dell'esperienza in paesi stranieri, la scarsa mobilità costituisce elemento fortemente critico anche per un altro motivo, ovvero la capacità di dotarsi di un solido network relazionale globale, come ben puntualizza un Direttore Generale:

"L'esperienza internazionale diventa indispensabile non solo da un punto di vista della formazione ma anche di networking; la dimensione relazionale costituisce la base per l'acquisizione di un riconoscimento presso i vari stakeholders della corporate".

B) Lingua insufficiente

"Lo scarso livello del management italiano nella padronanza della lingua inglese si traduce in un problema di comunicazione di concetti complessi e di difficoltà nella costruzione di credibilità in un'arena internazionale".

"[…] la scarsa conoscenza della lingua inglese: significa che partecipi a una riunione, a un convegno e capisci, se ti va bene, il 50% di quello che si dice".

"C'è un problema di comunicazione, dato dalla scarsa padronanza della lingua inglese che si traduce in una difficoltà ad essere incisivi ed esercitare meccanismi di lobbying in circuiti internazionali".

Anche la lingua quindi – ancora oggi considerabile come una delle barriere più forti all'internazionalizzazione – concorre alla perdita di facoltà comunicative e opportunità di lobbying che rendono il percorso globale particolarmente complicato.

C) Affidabilità non elevata

"La reputazione diffusa in ambito internazionale sul management italiano si contraddistingue per una scarsa affidabilità".

"Il manager italiano tende ad essere più sensibile agli aspetti politici del contesto in cui opera ed è meno rispettoso verso l'individuo; ciò significa imprecisione nei piani di lavoro, imprecisione nella tempistica e nelle attività, scarso rispetto della privacy. Viene data invece maggiore importanza al work-life balance".

"[Il manager italiano] non gode sempre di una buona immagine all'estero, è classificato come inaffidabile ed eccessivamente tendente al compromesso. Questo pregiudizio iniziale solitamente viene superato in un secondo momento".

L'accusa di scarsa affidabilità ricorre nelle voci degli intervistati più come un pregiudizio purtroppo diffuso che come un'asserzione basata su evidenze reali. Tuttavia, dalle parole sopra riportate, emerge anche una decisa focalizzazione su aspetti legati al lavoro – work-life, sensibilità politica – che sicuramente accentuano le distanze con lo stile di management anglosassone, dominante nelle corporation.

D) Basso orientamento all'azione

"Il management italiano ha una grande difficoltà a tradurre in modo chiaro in obiettivi, mezzi, piani di azione, il proprio pensiero".

"L'italiano non accetta di fare cose di cui non è fino in fondo convinto ... Se avverte che

è questo che gli stanno chiedendo, si irrita e si irrigidisce e viene fuori la vena polemica. È un dato osservabile nell'ambito di riunioni internazionali, una certa irritabilità dei manager italiani di fronte alla richiesta di stringere sul punto, di trovare una soluzione ... Loro tendono a dilagare, ad ampliare l'analisi del problema, a complicare introducendo sempre ulteriori elementi".

"Noi siamo persone culturalmente orientate al problema macro, alla elaborazione, più che alla esecuzione, alla relazione più che al task. Il contesto anglosassone, ma anche quello tedesco, sono meno orientati ad una visione politica delle cose, attraverso cui vengono colte le interconnessioni e i tratti di complessità del sistema nel suo complesso".

"Un altro aspetto riguarda la propensione all'azione, che negli italiani sembra essere particolarmente carente, a differenza delle aziende americane. Ricordo il motto del fondatore dell'azienda per cui ho lavorato precedentemente, una grande multinazionale americana operante nel settore biomedicale. Il motto diceva: "Ready!, Shoot!, Aim!" (pronto!, spara!, mira!) ... Allora, fu abbastanza scioccante per me. Ma in Italia siamo all'estremo opposto ... Il nostro motto rischia di essere: "aim!, aim!, aim!" (mira!, mira!, mira!) e poi non spariamo mai!"

Sul tema della pragmaticità e della capacità di tradurre il pensiero in prassi è oggetto di critiche decise, anche e soprattutto, come riporta l'esempio di quest'ultima citazione, se lo si raffronta con la mentalità anglosassone. Emerge qui il profilo di un manager che 'non accetta di fare le cose di cui non è convinto fino in fondo', molto più interessato al gioco dei fini intriso di politica più che al governo efficiente dei mezzi e dell'implementazione. Sotto questo aspetto, il seguente punto di criticità aggiunge una considerazione importante.

E) Debole orientamento di processo

"Saremo forti su leadership e governance. Molto meno sui processi operativi, che la globalizzazione rende necessariamente più prescrittivi e rispetto a cui il management italiano fa fatica ad adeguarsi".

"Il management italiano arranca perché ha, rispetto ai colleghi stranieri e in particolare gli

anglosassoni, un approccio decisamente più generalista, un approccio alla gestione che guarda all'insieme, al sistema nel suo complesso, più che al processo, in cui viene privilegiata la specificazione del "cosa" e del "quando", l'attenzione al singolo dettaglio".

"Gli manca una visione di insieme dei processi aziendali che gli fa capire come la sua azione e le sue decisioni incidono sulla bottom line".

L'ottica di gestione per processo e le conseguenze di una sua non corretta interpretazione, vanno qui lette in tutte le loro potenziali conseguenze. È certo in ogni caso che il fatto di pensare l'azienda globale attraverso i suoi processi evidentemente limita il livello di discussione politica concentrando gli sforzi su dettagli operativi, come ben espresso dagli intervistati.[2] Inoltre, la nozione di processo e la sua natura sequenziale si propongono anche come strumenti necessari per la semplificazione dei processi comunicativi all'interno dei gruppi multinazionali. Ma quest'ultima criticità per altro verso si lega fortemente alla considerazione seguente.

F) Comunicazione carente

"Noi tendiamo a dare grossa importanza al contesto di una frase o di una situazione. Negli ambienti internazionali vi è molto poco spazio per l'implicito, perché altrimenti, a causa delle diverse lingue e dei diversi riferimenti culturali di ognuno, non ci si capisce; l'implicito cambia da cultura a cultura … [Da noi] Vi è anche una abitudine "accademica" a essere prolissi e verbosi ... Tutto questo porta a pensare che ci sia un problema di comunicazione".

"L'approccio anglosassone alla risoluzione di un problema è prevalentemente pragmatico, autonomo rispetto a qualsiasi sistema di riferimento, mentre il management italiano cerca di ancorare necessariamente la questione ad un sistema di riferimento".

"Gli italiani sono drammaticamente verbosi. Ad esempio se osserviamo il cv di uno straniero, questo è tutto centrato sui risultati ottenuti. Il cv di un italiano è pieno di parole che descrivono le esperienze fatte".

[2] È il caso di notare che – sotto un'altra luce ma con lo stesso bagaglio di esperienze qui riportate – una conclusione molto simile sulla gestione di processo viene discussa nel quarto Net Lab 'Intercompany Process Management' (vedi Capitolo 2)

Verbosità, valorizzazione del contesto e focus sulle esperienze si oppongono evidentemente a un modo di relazione basato su processi sempre più blindati e orientamento spiccato al risultato. Anche questa differenza di impostazione nuoce un po' ai nostri dirigenti.

Alcune delle criticità sopra riportate inducono gli intervistati ad allargare il campo della diagnosi, attribuendo le difficoltà di integrazione globale a carenze di sistema piuttosto che individuali.

Il primo spunto critico riguarda il sistema formativo. Afferma un manager: "La scuola non insegna la realtà, né le competenze personali per sapersi muovere nella realtà, che invece dovrebbero essere enfatizzate attraverso tirocini, stage, etc." Ribadisce un altro intervistato: "Questo significa che i nostri ragazzi capiscono la realtà troppo tardi, a 30 anni, quando già si è vecchi". La stessa impostazione dei cursus studiorum è alla base secondo alcuni della qualità non sempre alta dei manager italiani nel lavoro di team.

Si aggiunga la relativa assenza di 'palestre': come affermato da alcuni, alla scuola carente s'aggiunge un sistema imprenditoriale poco sfidante in tema di globalizzazione:

"D'altra parte il manager globale deve avere avuto l'opportunità di diventarlo … E qui c'è un problema di formazione, ovvero: dove si possono formare i manager globali in Italia? La scuola e l'università non lo fanno, le imprese italiane nemmeno. Il tessuto economico italiano è infatti costituito per la gran parte di piccole imprese padronali".

Un secondo tipo di critica punta il dito sulle aziende italiane e su alcune loro deficienze congenite, quali la supposta incapacità di esercitare influenza all'interno di una corporation straniera, e la capacità di creare al proprio interno situazioni che siano realmente sfidanti per le risorse ad alto potenziale:

"Chi oggi è arrivato in alto è di solito stato allevato in contesti sfidanti ... Da questo punto di vista c'è una terribile debolezza del sistema economico italiano, più che degli italiani".

"Alla base di tutto questo vi è anche una scarsa capacità del sistema paese di esercitare influenza. A livello corporate l'unico chiaro interesse che guida le scelte è quello di avere la persona giusta al posto giusto e questo si sostanzia in modo duplice in termini sviluppo talenti e difesa degli interessi del paese".

Infine la disamina delle 'lacune' italiane si concentra sulla cosiddetta 'cultura amministrativa', qui citata come concetto opposto alla cultura anglosassone del controllo che permea lo stile gestionale delle grandi multinazionali:

"Non c'è in Italia una vera cultura del controllo, che invece è fortissima nella cultura anglosassone. Qui abbiamo la cultura dell'amministrazione, che fornisce una fotografia ex post di quanto è accaduto. La cultura del controllo invece dà una visione anticipata delle cose che aiuta a riorientare la rotta e che costringe a giustificare le proprie scelte rispetto ai risultati che si intende ottenere".

In questo quadro critico, emergono comunque alcune note positive a favore dei profili globali made in Italy. La prima e fondamentale delle quali – banale quanto si vuole, tuttavia costantemente ripresa e citata – è legata all'esercizio della creatività, la quale è intesa in numerose accezioni:

– Capacità di innovare governando diversi schemi di pensiero e fornendo diverse alternative valide e utili alla comprensione di un problema
– Capacità (definita 'formidabile') di rispondere alle emergenze e gestirle
– Sensibilità ai fattori di contesto
– Capacità di gestione della complessità ('rispetto a cui gli italiani sono tra i più capaci'), capacità di allargare le prospettive di riferimento.

Sulla base di queste qualità, è forse possibile mettere in evidenza una questione di fondo che probabilmente – oggi e nei prossimi anni, sia a livello di management internazionale che di media impresa italiana – sarà destinata ad acquisire sempre maggiore rilievo. Essa riguarda un nuovo modo di pensare il tradizionale trade-off che oppone la creatività e la capacità innovativa da un lato e l'abilità di strutturare e 'ingabbiare' queste competenze entro processi e 'regole del gioco' dall'altro. Forse, a questo proposito, un messaggio più o meno implicito emergente tra le righe delle interviste è che le aziende multinazionali stanno insegnando che questo trade-off si può e si deve superare.

CAPITOLO 2 - I TEMI CHIAVE E LE QUESTIONI EMERGENTI

Defining marketing and strategy in a global environment

PARTE I – Scenario e casi esemplari: le nuove tendenze nel campo della strategia e del marketing globale[3]

Il paradigma classico di interpretazione della competizione

La sfida della globalizzazione ha rivoluzionato le regole della competizione proiettando le aziende in un ambiente estremamente dinamico. La prima conseguenza è che la pianificazione strategica e la difesa del vantaggio competitivo perdono di senso.

Il paradigma di riferimento classico per la formulazione strategica è stato il concetto di *settore*; esso stabiliva le determinanti della competizione e rappresentava l'arena competitiva definita a priori all'interno della quale i vari player si muovevano. In questo contesto, il vantaggio competitivo dell'azienda deriva dalla capacità di realizzare ed offrire un prodotto/servizio in modo più efficiente e l'unica forma di innovazione percorribile si basa sull'ampliamento della gamma di prodotti/servizi.

Interpretato da questa prospettiva l'avvento della globalizzazione avrebbe portato al trionfo della standardizzazione; sulla base di questo assunto gli sforzi dei ricercatori si sono concentrati nel tentativo di individuare un modello strategico-organizzativo di successo per la globalizzazione. L'ipotesi radicata nel pensiero accademico manageriale è stata quella di competizione tra aziende sostanzialmente simili tra di loro, in un contesto dove le economie di scala giocano comunque un ruolo rilevante; ciò rispecchia quella che può essere definita una concezione di competizione "normale".

[3] Resoconto dell'incontro, condotto da Fabrizio Pini (ISTUD) e Sara Cristaldi (Caporedattore 'Mondo e Mercati' – Il Sole 24 Ore), e aperto ai contributi dei dirigenti partecipanti, in occasione del primo Network Lab 'Defining marketing and strategy in a global environment' – Assolombarda – Milano, 27 gennaio 2005, FDIR01 '*Global Manager – Lo sviluppo del management italiano in un contesto internazionale*'.

La rivoluzione dei modelli di business scardina questo concetto. La competizione si gioca sulla capacità di *ripensare il processo di creazione del valore*.

Innovazione di prodotto Vs. Innovazione di modello di business

Quest'anno il Design Management Institute ha focalizzato l'attenzione sul tema dell'economia dell'innovazione. In particolare, emerge una forte enfasi sull'innovazione geograficamente diffusa. Attenzione! Qui non si parla della solita questione dell'innovazione di base e della capacità di invenzione, sulla carenza di ricerca di base, etc. (in merito a ciò, noi italiani siamo già sufficientemente capaci di piangerci addosso). Più che innovazione di prodotto, qui si parla di innovazione di business, ovvero di capacità di pensare continuamente i modelli con cui si produce valore e reddito: questo significa saper ripensare strategicamente tutti gli elementi di un modello e non solo quella più 'oggettuale' (il prodotto, la tecnologia):

- l'interfaccia con il cliente
- gli attori del network
- le tipologie di risorse e le modalità per accedere alle stesse
- le strategie di base.

Caso:
Si può citare **RyanAir**, un fenomeno 'hors catégorie', sotto gli occhi di tutti, che cambia le regole del business in cui entra perché innova tutti gli elementi sopra citati. Non si può liquidare il fenomeno RyanAir come innovazione tecnologica, ricerca di base solida o nuovo servizio.

Caso:
Un altro esempio di innovazione di business mascherata da innovazione di prodotto è quello di iPod: con **iPod** non cambia tanto l'aggeggio, in sé banalissimo, ma il concetto di versatilità, la compatibilità con gli altri sistemi, lo sfruttamento di un nuovo 'patto' con le major discografiche, l'idea di ubiquitous computing, …

Ad ogni modo, vale il principio secondo cui oggi il concetto di *innovazione strategica* non risiede più solo sulla capacità di realizzare prodotti nuovi sostenuti da una forte ricerca di base, né tantomeno solamente sulla capacità di ridurre i costi. Quindi, dovremmo essere tutti un po' più laici, quando al telegiornale sentiamo raccontare che quanto a ricerca di base, l'Italia si posiziona dietro il Botswana. Non è certo un dato di cui potersi vantare, però va contestualizzato …

Dove nasce l'innovazione di business (e dove invece farà sempre fatica a nascere)

Obiezione:

"Conosco in profondità il caso iPod, andrebbe a mio avviso chiarito che non si tratta di innovazione di business studiata a tavolino prima del tempo; parlerei di grossa intuizione che si è valsa di circostanze favorevoli più che di grossa innovazione".

… Si potrebbe parlare di '*predisposizione a innovare*' … In ogni caso, questa valutazione pone giustamente la questione di come nasca questo tipo di innovazione strategica e quali siano le condizioni facilitanti o le barriere.

Il problema vero per chi pensa un business in modo tradizionale è che *modelli di business radicali esigono menti radicalmente elastiche rispetto allo scenario precedente*: in una azienda solidamente fondata su un modello, questo passaggio risulta estremamente complicato. Prendiamo il caso delle compagnie aeree e dell'emersione del business low cost: British Airways ha provato a lungo e in mille maniere a imitare RyanAir, ma non ce l'ha fatta.

Un secondo punto fondamentale è che *chi gioca secondo le regole fa fatica a capire i fuori regola; c'è sempre un'ipotesi di normalità, rispetto a cui gli outsider vengono visti come attori in grado di vincere magari una piccola partita, ma non la guerra*, pagando caro la loro eccentricità nel medio termine. Invece non è più così.

Casi:
Per capire come tutto questo rappresenti la vera sfida, molto più che la concorrenza sul costo che arriva dalla Cina, si pensi a **Benetton** messa all'angolo da H&M (non certo un'azienda dell'estremo oriente), oppure al caso di Chicco, o ancora all'Ikea ... esiste

un est – europeo o asiatico – a basso costo, questo è certo: ma esiste anche un Ovest più creativo e ancora più difficilmente imitabile. In ogni caso, se prendiamo i nostri migliori casi nostrani, scopriremo che si è sempre trattato di competitività vinta sul modello: Benetton è stata in tempi diversi innovatrice di business, Luxottica idem.

Un'altra tendenza da notare è quella per cui i *modelli di business nuovi spesso polarizzano i mercati*: per esempio, la generazione di un mercato low cost ha fatto sì che il mercato complessivo dei voli commerciali si sia polarizzato nel basso costo e nell'high end (vedi le compagnie arabe o degli Emirati, che allo scalo ti accompagnano in limousine: stanno facendo un po' da modello ad altre consimili europee).

Modelli di business e delocalizzazione

Questione:

Quanto è ampio questo fenomeno? In fondo, le strategie competitive basate sull'efficienza sembrano molto più 'à la page', vedi il capitolo delocalizzazione…

Una prima risposta:

"Lo stesso fenomeno della delocalizzazione, in sé una cosa assolutamente necessaria, andrebbe sempre pensato nel contesto di un modello di business innovativo e globale, piuttosto che nella solita formula della rincorsa alla competitività sui costi. Invece, in Italia si discute ancora di sviluppo dei distretti. Si parla anche di meta-distretti, forse un po' per nascondersi la verità che il concetto di distretto – tipicamente geografico – cozza con questi fenomeni globali".

Un secondo spunto:

"In realtà, probabilmente non si tratta di strategie opposte tra loro – da un lato la creatività, dall'altro l'efficienza. Certamente noi siamo ancora abituati a pensare alla delocalizzazione (1) come mezzo per abbassare i costi (2) in conseguenza, come mezzo per trasferire le 'braccia', tenendo in casa i cervelli".

"L'idea tradizionale è ancora oggi incentrata sul cosiddetto 'ciclo di vita del modello di busi-

ness': chi è più avanti nel ciclo di vita vince. Così, se io arrivo prima in Cina del concorrente, sono più avanti di lui. Oppure, ancora più piattamente, si denuncia che in Cina o in India fanno lavorare i bambini, quindi non abbiamo strutturalmente alcuna vera alternativa competitiva".

Caso:
Fiat per esempio produrrà in Iran le multipla: tutti i grandi gruppi sono ormai andati fuori dai confini nazionali, la Fiat arriva prima di tutti in Iran, grazie anche alla politica estera: questo va sicuramente bene in un'ottica tradizionale, tuttavia resta aperto il problema dell'innovazione, accanto a quello della – peraltro corretta – riduzione dei costi.

Caso:
Nokia per affrontare l'Asia, aveva deciso di delocalizzare in modo classico, spostando la produzione e tenendo in casa la progettazione. Non è bastato. Oggi la situazione è la seguente: la ricerca di nuovi modelli Nokia la fa in Finlandia, ma non solo lì; nei paesi emergenti, come in Cina, si fa sia ricerca che produzione di modelli che verranno prevalentemente commercializzati in quei paesi.

… Viceversa, M.B. (un noto imprenditore italiano, ndr.) ancora si ricorda di quando non rese disponibili alcuni brevetti alle consociate cinesi e in breve la sua azienda perse il mercato.

Innovazione sui modelli di business e sistema-Italia

Il tema di questa giornata è quello che contraddistingue il ciclo di network e che riguarda la 'via italiana' al management internazionale. All'interno di questo tema, l'obiettivo del Network Lab è quello di capire se nel sistema Italia siano rintracciabili delle competenze distintive o dei limiti a livello strategico e/o gestionale.

Possibili punti di forza:
Iniziamo a dire che tutto questo dovrebbe renderci entusiasti, perché la nostra tradizionale attitudine creativa dovrebbe aiutarci.

Se parliamo di innovazione cognitiva più che di innovazione tecnologica, forse possiamo già provare a rispondere al tema della giornata, ovvero: non ci sarà tanto una 'via italia-

na' alla competizione globale, bensì molte vie italiane, sotto la bandiera della capacità di innovare creativamente. È certo che noi di ricerca di base ne facciamo poca, dunque tutto questo dovrebbe farci piacere. Penso tutti voi sappiate che l'Unione Europea finanzia numerosi progetti di ricerca: ebbene, l'Italia non prende quasi mai progetti di base ma quasi sempre progetti di sistema.

Possibili debolezze e questioni critiche:
Noi siamo sicuramente più lenti su una delle quattro componenti del modello di business, ossia l'interfaccia col cliente, e questo è un fatto storico che ci trasciniamo come una zavorra fisiologica. Il problema è che questa componente è il mattone più prezioso del modello di business.

Un nuovo modello di business è inoltre molto rischioso, nel senso che un modello di business perdente genera più danni di un nuovo prodotto fallimentare, quindi una domanda potrebbe essere: il sistema finanziario italiano è pronto? Le capisce queste cose? Si prende il rischio necessario?

È anche una rigidità del sistema? Pensiamo ad esempio alle difficoltà che qua in Italia si sperimentano quando bisogna aprire nuovi centri commerciali, mentre in Francia le cose sono nettamente più semplici.

Mettiamoci un po' tutti: aziende poco creative, istituzioni, giornali e stampa superficiali; se dovessi scegliere un punto di entrata, potrei partire dal DDL sull'innovazione che il governo ancora non riesce ad attivare.

Il Marketing multi- o cross- culturale

Fino a poco tempo fa, la credenza diffusa era che ci sarebbe stato nel mondo una progressiva affermazione del cosiddetto consumatore globale: un unico fruitore di Coca Cola, McDonald, etc.. Questa credenza è stata totalmente sconfessata.

Con l'avanzare del processo di internazionalizzazione e lo sviluppo dei mercati emergenti, la globalizzazione assume forme e significati che si allontanano da questa prospettiva classica: i mercati attribuiscono valori diversi ad uno stesso prodotto e di fronte a questa evidenza nasce il marketing multiculturale (*cross-cultural marketing*).

Non solamente il marketing del prodotto si deve confrontare con la realtà locale: uno stesso prodotto è venduto con marchi diversi oppure uno stesso brand fa da ombrello a vari prodotti. Pensiamo anche a noi, al cosiddetto 'Made in Italy'. È un brand che vuol dire una cosa per un americano della West Coast e una cosa completamente diversa per un francese che abita in Bretagna. Si sta affermando un concetto di marketing che attraversa le culture; ha generato una vera e propria nouvelle vague negli studi di marketing.

Attenzione, *non stiamo parlando di marketing locale*: l'ipotesi è che esistono gruppi omogenei di consumatori che attraversano orizzontalmente le culture. Lo spazio fisico è sempre meno incidente: i gruppi di individui omogenei per attitudini di consumo si aggregano indipendentemente dallo spazio fisico. Questo comporta un forte ripensamento dei tradizionali modelli di marketing.

Caso:
Potremmo qui citare un bel caso italiano, quello della **Perfetti Van Melle**, che nel suo ambito è oggi leader in Cina, India e Asia. Ebbene, per ogni paese viene adottata una strategia diversa, con grande capillarità e capacità distributiva. Ad esempio, in Cina, l'Alpenliebe si vende singola, dato che il potere di acquisto è evidentemente inferiore al nostro. Il suo valore è completamente diverso dal nostro, tanto che in Cina spesso viene oggi usata al posto dei confetti durante i matrimoni. Queste storie di intelligenza imprenditoriale emozionano e andrebbero raccontate spesso!

Il concetto di 'autentico' e il legame di valore

Un concetto che oggi emerge e sta alla radice della capacità di un prodotto di aggregare pubblici diversi è quello dell'"autentico". *L'autentico non ha necessariamente a che vedere con il vero o il reale; è piuttosto un'esaltazione di un 'valore di legame' tra un utente e un brand.*

Casi:
Per esempio, prendiamo **Slow Food**, che è stata in grado di aggregare un pubblico fedele attorno al lardo di colonnata: un prodotto con scarso valore d'uso e con scarso valore estetico, ma espressione dell'autentico per un certo pubblico. Oppure, si prenda il mistero commerciale dell'**Harley Davidson**, che rappresenta la risposta alla seguente domanda: come si fa a vendere in tutto il mondo una moto che funziona benino solo sulle strade della California?

In molti casi, si arriva a parlare di *Neo-tribù di consumatori e di 'marketing tribale'*: su internet si scopre che esiste il 'movimento per la lomotica' o i gruppi di 'patiti di Star Trek' … Ebbene, la loro natura è tipicamente transnazionale.

Obiezione:

"Conosco i concetti alla base del marketing tribale, penso che la debolezza sia nella commercializzazione; inoltre si tratta di concetti difficilmente applicabili in tutti i settori. Trovo che concetti di questo tipo funzionino sui mercati giovanili e quelli di massa, molto meno sul business to business. Sono cose di nicchia, refrattarie a qualsiasi trattamento commerciale…".

Certamente sono generatori di nicchie, d'altronde il valore di legame è tanto più forte quanto più questo legame è esclusivo e in qualche modo elitario. In ogni caso, un business composto da 30 nicchie sparse in 30 paesi del mondo è una nicchia 'globale' che può far gola e ha una dimensione considerevole.

Certamente, inoltre, si tratta di pratiche che modificano le modalità di pensare la segmentazione e le vecchie categorie di marketing.

PARTE II – Metaplan: innovare il modello di business – Segmentare il mercato globale – Delocalizzare – Internazionalizzare il marchio[4]

Gruppo 1 – Innovare il modello di business

L'obiettivo del lavoro è stato quello di identificare quali siano gli elementi chiave alla base di un processo strategico di innovazione di un modello di business.

Assunzione:

Innanzitutto il presupposto indispensabile per la realizzazione di un nuovo modello di

[4] Resoconto degli esiti dei lavori svolti dai partecipanti all'evento, suddivisi in quattro gruppi, ciascuno dei quali ha discusso attorno a una delle quattro tematiche indicate nel titolo. La tecnica utilizzata è stata quella del metaplan.

business diventa la capacità di ragionare in termini di creazione di valore e di intangibilità, in una prospettiva nella quale il prodotto diventa l'espressione del business, non l'elemento finale; l'innovazione va al di là di iniziative di *brand extension* o *brand stretching*.

Si è ragionato in particolare su un '*processo di rinnovamento del business*', che passa attraverso i seguenti stadi:

- *analisi continua* (*state of the art*): il continuo presidio in termini di conoscenza del mercato attraverso l'analisi dei punti di forza e di debolezza della concorrenza e l'indagine sui comportamenti di non adozione.
  Relazione fra decisori e investitori, relazione fra investitori ed utilizzatori, profilo del business consolidato;
- *analisi evolutiva* (*costellazioni*): l'analisi delle costellazioni di business consente di identificare i posizionamenti possibili mentre l'evoluzione dei bisogni del target di riferimento secondo una prospettiva ampia (vita, futuro ed esperienza) discopre i potenziali spazi nel mercato ancora inesplorati ed insoddisfatti. La sovrapposizione tra i risultati di queste analisi consente di individuare quali siano effettivamente le nuove linee di business percorribili.
  Tutto il processo è da realizzarsi secondo un approccio sistemico orientato alla distintività, condizione indispensabile alla creazione di un modello di business competitivamente sostenibile;
- entra in gioco la valutazione di *credibilità dell'azienda nello scenario del nuovo modello*;
- la traduzione in una strategia di marketing compiuta dell'idea di business implica la costruzione di un *mondo di marca fortemente distintivo* che esprima chiaramente le core competences dell'azienda nel panorama globale.

Gruppo 2 – Segmentare il mercato globale

Riuscire a segmentare in maniera efficace il mercato globale presenta svariate problematiche che sono state discusse e possono essere raggruppate nei seguenti cluster:

- *velocità/instabilità*: il ritmo del cambiamento e la complessità del contesto rendono privi di significato i modelli di segmentazione rigidi e ne riducono la validità temporale;

- individuazione del *bisogno di riferimento*;
- *relazione globale/locale*: difficoltà di mettere assieme le due dimensioni, capendo come valorizzare la cultura locale;
- *perimetro o sistema di riferimento*: è sfuggente, i mercati si intersecano ed evolvono continuamente. Possibilità di individuare dei temi trasversali nello stile di vita di persone appartenenti a cluster di riferimento tradizionalmente diversi tra di loro.

Issue emergente: quanto la segmentazione globale – centrale nel B2C – sia possibile/rilevante nel B2B.

Gruppo 3 – Delocalizzare

Il lavoro di gruppo è stato finalizzato all'individuazione dei punti di forza e delle criticità alla base di una politica di delocalizzazione.

Punti di forza

- Abbassamento dei costi di produzione
- Completamento di gamma
- Servizi
- Accesso ai mercati dei paesi emergenti

Punti di debolezza

- Perdita di know-how
- Problemi culturali
- Difficoltà di gestione della nuova realtà ed integrazione con l'azienda madre
- Competitività interna e demotivazione del personale
- Perdita del contatto con il cliente/mercato

Criticità

- Produzione in paesi a basso costo della manodopera per soddisfare mercati sviluppati
- Alleanze con produttori locali nello stesso settore
- Delocalizzazione della progettazione ed industrializzazione
- Progressiva perdita del presidio sul know-how

Gruppo 4 – Rendere internazionale il marchio

Il tema è stato affrontato dal gruppo di lavoro individuando dapprima i presupposti a livello organizzativo per la realizzazione di un brand internazionale e poi una serie di criticità a livello di pianificazione strategica ed implementazione.

La precondizione indispensabile per il perseguimento di una brand strategy internazionale sembra da ricondurre ad *un'attitudine e composizione del profilo di risorse umane multiculturale e all'impostazione di un sistema di valori condiviso a livello multinazionale*.

Fondamentale diventa la gestione della dimensione locale a livello di ruolo attribuito nella strategia e nell'implementazione della pianificazione di marketing:

- management locale?
- distribuzione diretta o indiretta?
- fagocitazione brand locali?
- joint ventures?

A monte della penetrazione di un mercato nazionale si collocano alcuni fattori che vanno valutati indipendentemente, tra cui sono stati segnalati: le normative del paese, le segmentazioni di mercato, la cultura del paese e lo sfruttamento di Internet come canale di vendita.

Global Leadership

PARTE I – Il punto di vista del mondo della ricerca: prime evidenze

Premessa

Per affrontare l'argomento 'Global Leadership' senza generare confusioni o fraintendimenti si rende necessario cercare di definirne in modo univoco il significato; infatti, nella letteratura manageriale il tema viene utilizzato per indicare diversi fenomeni, collocabili a tre livelli:

- specialmente a partire dagli anni '80-'90 il concetto di 'global leadership' viene utilizzato per indicare la tensione, l'esigenza di presidiare con posizione di preminenza mercati le cui

dimensioni travalicano le aree geografiche o i confini nazionali. Il termine viene associato da un lato alla capacità di individuare nuovi mercati che compensino la saturazione dei mercati occidentali, dall'altro alla capacità di sfruttare il progresso tecnologico che, con il boom e la diffusione delle tecnologie della comunicazione, "mette in connessione" il globo in modo immediato e a costi più ridotti rispetto al passato. Il primo livello di global leadership è, dunque, quello del *mercato globale* e delle *tendenze macroeconomiche*;

- il secondo livello fa riferimento all'esigenza di una singola organizzazione o gruppo di globalizzare sé stessa per sostenere la leadership in settori che si rivolgono al mercato worldwide. L'organizzazione 'global leader' non solo compete sul mercato internazionale con proprie filiali distribuite in tutto il mondo, ma è anche in grado di sviluppare prodotti e strategie che pur rispondendo a logiche di standardizzazione, sono in grado di adattarsi e di essere personalizzati secondo le esigenze e le diversità dei consumatori locali. Questo secondo livello si sofferma dunque sulla globalizzazione in termini di *organizzazione e struttura*;
- un terzo livello di leadership globale indica la competenza espressa dai manager a livello individuale: coloro che operano in posizioni di responsabilità in organizzazioni globali, e che pertanto, rivolgendosi ad un mercato worldwide, coordinano collaboratori di tutto il mondo, non possono esimersi dallo sviluppare determinate skill che si aggiungono a quelle tradizionali, trasformandole anche radicalmente. A questo terzo livello, ci si concentra dunque sull'*individuo*.

L'organizzazione della ricerca

La survey bibliografica condotta da un gruppo di ricercatori dell'ISTUD si focalizza su quest'ultimo aspetto, ovvero il livello individuale della leadership globale, collegandolo agli altri due – che lo determinano e ne rappresentano il contesto di espressione – ed esplicitandone le caratteristiche peculiari.

La ricerca è stata realizzata consultando pubblicazioni e paper di business school e istituzioni internazionali[5], oltre che attraverso un'accurata ricognizione delle maggiori riviste di management.[6]

[5] Tra cui, anzitutto, INSEAD e il Centre for Creative Leadership.

[6] Sono stati in particolare visionati i contributi apparsi a partire dal 1987 nelle seguenti riviste: Academy of Management Review, Harvard Business Review, Human Resources Management, Human Resources Planning, International Journal of Human Resources Management, Organization Dynamics, Organization Studies, Sloan Management Review.

Il focus della ricerca ha riguardato sia la definizione di leader globale, (profilo, caratteristiche, modalità di sviluppo, pratiche organizzative a supporto) che il fenomeno più ampio della leadership globale, cercando di capire se e quali fossero gli elementi di innovazione o differenziazione rispetto al filone teorico più ampio e generico della leadership manageriale. Le pubblicazioni meno recenti sono servite a contestualizzare il tema, quelle relative agli ultimi 10 anni hanno contribuito a definirlo e a farne emergere gli interrogativi oggi più urgenti.

Le questioni emerse

La letteratura sui leader globali consente di fare emergere le quattro questioni che hanno orientato la ricerca stessa:
- Chi è il leader globale?
- Come si seleziona un leader globale?
- Come si sviluppa un leader globale?
- Come si forma un leader globale?

Chi è il leader globale?

Gli studi in merito alla definizione del leader globale convergono su quattro differenti ambiti di riflessione e studio: il profilo di leader globale, le sfide del leader globale, il cosiddetto 'global mindset' e infine le funzioni del leader globale.

a. Il profilo del leader globale

Dai saggi che si occupano di 'global leadership' emergono innanzitutto due diversi profili manageriali. Un primo profilo è quello di *Expatriate*. Si tratta di un manager che abitualmente opera nel suo paese di origine, al quale, per brevi periodi, vengono assegnati incarichi e responsabilità internazionali. Egli deve essere, quindi, in grado di ottenere i risultati che gli vengono richiesti anche operando in contesti culturali differenti rispetto a quello da cui proviene.

Un secondo profilo, quello che più interessa la nostra ricerca, è quello che raffigura il

Global Manager. In questo caso ci si riferisce a manager che svolgono le loro attività con responsabilità cross-funzionali e su territori cross-border. Si tratta di executive che operano contemporaneamente su più paesi con mandati che implicano competenze diverse e di general management, e un'abilità specifica di gestione cross-culturale.

Il *Leader Globale*, quindi, viene definito come il manager globale che è in grado di raggiungere i risultati prefissati. Essere leader non è una condizione di partenza (come, invece, l'essere manager), bensì un punto di arrivo, strettamente connesso all'efficacia delle proprie azioni in contesti che attraversano i confini tra le diversità culturali, su compiti che richiedono diverse abilità funzionali.

b. Le sfide del leader globale

La letteratura consente di porre in luce le maggiori problematiche dell'operare in contesti globali, problematiche che, declinate a livello individuale, si articolano all'interno delle seguenti macro-categorie:

- *Saper comprendere culture e contesti differenti*
  Il global leader deve riuscire a gestire la diversità culturale, comprendendola e legittimandola, in modo da riuscire a valorizzarla e a renderla una risorsa per la qualità dei risultati che gli vengono richiesti.

- *Adattare il proprio stile (anche di leadership) a culture e contesti differenti*
  L'operare in diversi ambienti culturali, vincola il leader globale ad essere in grado di assumere diversi stili di comportamento (e di leadership), in modo da salvaguardare la possibilità di entrare davvero in comunicazione con la diversità e, in questo modo, garantire l'efficacia delle proprie azioni.

- *Gestire l'incertezza di un contesto in cambiamento continuo*
  Il contesto moderno è caratterizzato dal movimento perpetuo del cambiamento continuo. Il leader globale deve riuscire a gestire l'incertezza, sia propria che dei collaboratori, insita in questa condizione dinamica e trasformazionale, che è anche caratterizzata da ritmi sempre più rapidi.

- *Bilanciare globale e locale*

La globalità porta con sé due spinte differenti: da un lato quella della standardizzazione (contaminazione culturale, omogeneizzazione e – a livello di strategia di mercato – esigenze di efficienza), dall'altro quella della personalizzazione (diversità, differenziazione e – dal punto di vista delle organizzazioni – spinta verso l'efficacia). Un leader globale si trova a dover continuamente equilibrare queste due forze che impattano su tutte le sue aree di responsabilità, dalla gestione delle persone, alle strategie di approccio al mercato.

- *Cogliere le opportunità di un mercato worldwide*
  Il leader globale deve conoscere globalmente il mercato e agire pensando di coglierne le opportunità. La sua strategia deve sempre essere globale; anche nella risoluzione e definizione di problematiche precise, egli non deve mai abbandonare questo punto di vista che gli consente di individuare le soluzioni diverse e creative che il mondo globale offre.

- *Avere consapevolezza delle opportunità e dei limiti della propria organizzazione a livello globale*
  Lo stesso sguardo sistemico richiesto al leader globale all'esterno, nell'approccio al mercato, gli è richiesto all'interno, quando deve occuparsi della propria organizzazione. Egli deve riuscire sempre a conoscere e ad essere consapevole della propria organizzazione a livello globale. Ciò sia per agire efficacemente all'esterno, sia per ottenere risultati all'interno.

c. Le skill del leader globale (il global mindset)

Un global manager che riesca a raggiungere i risultati che gli vengono richiesti, vincendo le sfide che il contesto globale pone, in letteratura spesso assume forme da "superuomo". Le skill del leader globale sono le più diversificate e incredibili; i profili di competenza si moltiplicano.

Rispetto a tale questione la letteratura incontra le difficoltà insite nel tema della "definizione delle competenze". I vari modelli proposti sono, di volta in volta, teorici o esperienziali, sintetici o estremamente dettagliati. Il punto di vista delle competenze, almeno ora, non aiuta in uno sforzo definitorio in quanto apre il campo all'ambiguità.

La letteratura critica, però, consente di risolvere il tema delle skill, riproponendolo nella sua questione centrale: lo sviluppo di un *global mindset*. Il leader globale, quindi, in sintesi, è colui che dimostra di aver sviluppato un approccio globale di pensiero, approccio che orienta tutte le sue azioni. Il global mindset è il modo (globale) attraverso il quale il leader vive la sua vita lavorativa e personale; corrisponde a quelle caratteristiche mentali che gli consentono un orientamento al business e agli altri in chiave flessibile, worldwide, di rispetto per la diversità, di gestione dell'incertezza, di capacità di visioning anche in contesti ambigui.

d. Le funzioni del leader globale

Date le sfide del mondo globale e la necessità dello sviluppo di un global mindset, la letteratura propone varie definizioni delle funzioni del leader globale. Anche in questo caso, però, le proposte presenti sono così diversificate – sia in relazione al livello di dettaglio, sia rispetto alla sovrapposizione con il tema delle competenze e dei risultati – da divenire difficilmente comparabili.

Una proposta a nostro avviso convincente – in quanto focalizzata sulle questioni chiave del management moderno – è quella di Kets De Vries[7] che individua tre funzioni chiave per la leadership globale oggi: Comunità, Piacere, Significato.

Per De Vries, il leader globale è colui che riesce a motivare e ad attivare le persone di un'organizzazione ad agire e muoversi in un contesto internazionale. La condizione globale crea ambienti organizzativi diversi da quelli del passato, nei quali la diversità e la dispersione divengono il tratto dominante e i legami sono più difficili da costruire e mantenere. Le persone si trovano immerse in ambienti veloci e destabilizzanti, con forte rischio di insoddisfazione e perdita di senso, che minano produttività e risultati. Il leader globale, quindi, è colui che, favorisce meccanismi aggreganti e motivanti:

- Comunità: la creazione di un clima di fiducia, la strutturazione del lavoro per gruppi, lo sviluppo di attività di networking. Ciò significa incentivare attitudini di mutuo rispetto, collaborazione e supporto.

[7] Raoul de Vitry d'Avancourt Clinical Professor of Leadership Development at INSEAD – vedi M. Kets de Vries, E. Florence-Treacy (2002), "Creating High Commitment Organizations", Organizational Dynamics, Vol. 30, No. 4, pp. 295-309.

- Piacere: il divertimento diviene una delle carte vincenti per l'organizzazione globale. Esso si concretizza nell'uso di humor, nella diffusione di entusiasmo, nella comunicazione di integrità e coerenza. Consente di sviluppare creatività e di migliorare la produttività.

- Significato: la costruzione di significato è ciò che serve per dare un senso al lavoro delle persone, in un contesto in cui tutto è sempre più intangibile. Essa si concretizza sia nella comunicazione di vision, sia nell'esplicitazione dell'importanza del lavoro di ognuno in relazione agli sforzi complessivi del gruppo.

Come si seleziona un leader globale?

La selezione di leader globali può avvenire sia dall'esterno, che dall'interno dell'organizzazione. Si tratta spesso di individuare profili con caratteristiche specifiche rispetto alle esigenze e ai valori dell'organizzazione.

La letteratura distingue tre piani: personalità, qualità e abilità. Il primo (personalità), in quanto strutturato durante l'infanzia o l'adolescenza, è pre-esistente rispetto all'esperienza professionale e difficilmente sviluppabile nell'ambito lavorativo. In questo caso, per valutare la coerenza di un candidato con il profilo definito, se ne ricostruisce il percorso di vita valutando alcune circostanze che vengono considerate talvolta come predittive: genitori di nazionalità diversa, infanzia e/o adolescenza trascorse in paesi diversi…

Qualità e abilità, invece, sono influenzate da circostanze lavorative e sono state sviluppate da persone che, durante la loro carriera, abbiano assunto incarichi funzionali diversi, svolti non solo in paesi differenti, ma con aree di responsabilità globali, cross-border.

Per quanto riguarda la selezione dall'esterno, l'aspetto rilevante non è legato alla mobilità aziendale dei profili presi in considerazione, ma alle esperienze effettivamente svolte (anche se all'interno della stessa azienda) in termini di funzioni, responsabilità, contesti di riferimento.

Se la selezione dall'esterno è un'opportunità, l'altra grande fonte di leader globali è l'organizzazione stessa. In questo caso il tema coincide con la ricerca e l'individuazione degli Alti Potenziali. Il punto di vista della letteratura a questo proposito è che l'organizzazio-

ne individui al proprio interno (ricercando non solo presso la corporate, bensì a livello globale) i manager migliori, in base agli eccellenti risultati ottenuti e che abbiano le potenzialità per divenire General Manager. Una volta selezionati, si tratta, per l'organizzazione, di individuare e costruire per loro percorsi di sviluppo che li rendano leader globali. Spostando il focus sulla selezione interna, quindi, il leader globale non è più un profilo da ricercare, bensì una persona da sviluppare, attraverso il supporto del Top Management che deve determinare le macro-caratteristiche del profilo atteso. Il vantaggio del reclutamento interno risiede da una parte nel fatto che si utilizzano risorse già presenti nell'organizzazione, dall'altra che si può sviluppare un 'sistema di produzione' di leadership globale.

Come si sviluppa un leader globale?

"Non ci sono facili soluzioni per sviluppare leader nell'epoca della globalizzazione" dice esplicitamente uno degli autori che più si è dedicato al tema della Leadership e a come svilupparla[8]. I casi raccontati in letteratura esplicitano come un'organizzazione, possa sviluppare efficacemente global leadership, solo se la considera un'opzione strategica per la propria crescita ed è disponibile a elevati investimenti di tempo e danaro.

Se la leadership globale trova il suo presupposto necessario nell'esistenza di un mindset globale, lo sviluppo dei global leader deve puntare proprio alla ri-strutturazione delle mappe mentali dei global manager, ri-strutturazione che consenta loro di agire il ruolo con efficacia.

In relazione a questo, la letteratura individua nella programmazione di piani di sviluppo (disegnati secondo una sequenza di esperienze che assumano valore formativo), la risposta organizzativa necessaria. Ciò significa che il potenziale leader globale deve essere inserito in percorsi di crescita governati e gestiti dall'organizzazione in modo continuativo; percorsi che – utilizzando più strumenti coordinati tra loro – siano principalmente focalizzati su iniziative di internazionalizzazione.

Tutto ciò pone in primo piano la questione della coerenza delle politiche HR rispetto allo sviluppo dei global leader. Un percorso coerente implicherebbe:

[8] M.F.R. Kets de Vries and Florent-Tracy: "AuthentiZotic Organizations: global Leadership from A to Z" 99.

- Definizione di global leader, intesa come profilo atteso, definita e concordata a livello di top management
- Reclutamento interno a livello mondo
- Selezione omogenea, basata sulla predisposizione a sviluppare le competenze del profilo
- Formazione: interfunzionale-interculturale-centrata sulla leadership
- Creazione di percorsi di carriera attraverso incarichi internazionali, correlati a scelte coerenti di compensation
- Supporto alla persona e alla famiglia nell'ambientarsi all'estero
- Valutazione continua a 360°; azioni di coaching e/o mentoring
- Mantenimento dei contatti tra manager e paese di origine ed eventuale garanzia di reinserimento al momento del rientro.

Lo sviluppo di un leader globale si riconferma come un percorso di crescita che deve accompagnare passo per passo la persona nella sua totalità. Rispetto a questo, infatti, assumono particolare rilevanza da una parte le azioni a supporto della famiglia (che, se non è in grado di integrarsi nei diversi paesi in cui il manager opera, può divenire fonte di insuccesso per il manager stesso sul lavoro); dall'altra quelle a supporto del rapporto global manager-organizzazione, azioni che dovrebbero essere finalizzate al mantenimento della relazione con il manager (in modo da salvaguardarne l'appartenenza anche se opera in paesi lontani dalla corporate) e alla garanzia di reinserimento, al rientro da ogni international assignement.

Il perno delle politiche di sviluppo dei global leader è l'esperienza internazionale, che dovrebbe essere progettata in modo coerente rispetto agli step di crescita e rispetto agli obiettivi di apprendimento che si vogliono raggiungere. A tale proposito, gli strumenti a disposizione dell'organizzazione sono numerosi (si veda il riquadro).

Sviluppare global leader:

- Partecipazione/speech a meeting e forum internazionali
- Spostamenti internazionali
- Incarichi internazionali di breve o lungo periodo
- Abitudine al lavoro in gruppi multiculturali
- Formazione e programmi di sviluppo internazionali.

Come si forma un leader globale?

Un discorso a parte merita il tema della formazione che, sulla issue della global leadership, è particolarmente complesso.

Sia la ricerca bibliografica, sia la comparazione dell'offerta delle maggiori business school europee dimostra che la formazione sulla leadership globale si attua in modo trasversale rispetto ai temi di general management e alla risoluzione di problematiche specifiche e reali.

I programmi di formazione sulla leadership globale, solitamente, sono evoluzioni della formazione per gli executive:

- formazione orientata a tematiche di general management
- lavori specifici sulle questioni del management globale
- confronto con la diversità attraverso l'uso di una faculty internazionale e di un gruppo-classe composto da partecipanti provenienti da diversi paesi
- strutturazione di spazi "altri", anche distanti dall'aula tradizionalmente intesa, per favorire riflessione e apprendimento.

L'attenzione specifica alla leadership, in questi percorsi, viene sviluppata attraverso le metodologie e l'attenzione ai processi di apprendimento e di dinamica del singolo e del gruppo.

Lavorare 'sull'individuo' in questi contesti vuol dire fornirgli strumenti adatti per ogni step del circolo di apprendimento individuo/esperienza-azione-riflessione. Ecco, quindi, che, a livello individuale, la narrazione di sé e/o l'autocaso sono gli strumenti necessari per mettere in gioco e rielaborare la propria esperienza, sviluppando autoconsapevolezza; a livello dell'azione, invece, gli strumenti di action learning – che implicano l'apprendimento finalizzato al lavoro di gruppo su problematiche reali e correnti di business – consentono di concretizzare e sperimentarsi direttamente; a livello della riflessione, è il coaching che risalta in primo piano, come metodo per una disamina guidata su di sé e sul monitoraggio degli obiettivi individuali.

PARTE II – Il punto di vista dei Global Leader[9]

L'intento di far emergere il punto di vista diretto di global leader, ha fatto sì che, dopo le evidenze della ricerca, l'incontro vedesse protagoniste le testimonianze di tre manager globali di successo:

- Jean Michel Duhamel (Country Manager Monsanto Fr.)
- Luca Chiarito (AD IBM Italia – Servizi Finanziari; Responsabile Global Financing IBM)
- Rinaldo Martelli (Consulente; ex HR Director Unilever Italia).

Jean Michel Duhamel – Country Manager Monsanto Fr.

J. M. Duhamel è un manager cresciuto all'interno di Monsanto, che ha operato per anni in Italia (è stato tra l'altro CEO di Monsanto Italy and Mediterranean Region), USA e in altri paesi, prima di rientrare in Francia, suo paese di origine.

Il suo intervento permette di porre in evidenza aspetti dell'essere manager globale che non si esauriscono all'interno di una prospettiva di ruolo, ma che si aprono alla comprensione del manager globale come individuo.

In termini di ruolo, dice Duhamel, il leader globale si differenzia innanzitutto da un manager funzionale (anche operante all'estero), in virtù delle caratteristiche richieste dai compiti che gli sono attribuiti. Il manager funzionale opera infatti in ambito di specializzazione tecnica, svolge un ruolo che non varia da paese a paese (esistono quindi dei precisi termini di confronto interni); il manager globale, invece, ricopre posizioni di general management, che lo vincolano ad una conoscenza meno specialistica, per giunta su più territori diversi.

Per tale ragione, e per il fatto che il contesto globale è dinamico ed imprevedibile, lo sviluppo di carriera di manager globali va concepito secondo due direttrici; da un lato la

[9] Resoconto dell'incontro, condotto da Fabio Cecchinato e Flavia Simeone (ISTUD), con i contributi dei dirigenti partecipanti, in occasione del secondo Network Lab 'Global leadership' – Assolombarda – Milano, 17 febbraio 2005, nell'ambito del progetto FDIR01 *'Global Manager – Lo sviluppo del management italiano in un contesto internazionale'*.

necessità di apprendere tutte quelle skills tecniche che consentono di svolgere efficacemente il proprio lavoro (approfondimento *deep*), dall'altro l'esigenza di "imparare il lavoro futuro", preparando il terreno per innestare le competenze del lavoro che si sarà chiamati a fare un domani (approfondimento *broad*).

L'intervento di J. M. Duhamel, però, è stato particolarmente ricco di spunti di riflessione sulle dimensioni più "soft" dell'essere leader globale, che investono l'ambito dell'individuo.

Innanzitutto, puntualizza Duhamel, servono "apertura" e "umiltà", quali bussole principali per orientare il manager globale nelle sue azioni. Il confronto quotidiano con altre culture, richiede inoltre una personalità positiva, tesa ad esercitare la leadership in termini di facilitazione dei processi, che sappia ascoltare per imparare e per riuscire a sfruttare le opportunità nascoste in un mondo diverso dal proprio. Uno stile non autoritario, ma predisposto all'attenzione all'altro e alla valorizzazione del suo contributo.

Per un ruolo globale, che deve riuscire a collaborare con culture diverse, un'attenta gestione delle persone è fondamentale. Ciò significa, verso il basso, farsi portatori di azioni di ascolto, valorizzazione e visioning, orientate al feedback, al coaching e allo sviluppo personale dei collaboratori per la creazione e diffusione di un profilo di leadership globale; verso l'esterno, la sensibilità alle risorse umane si esercita nella capacità di sviluppare e gestire azioni di networking professionale, in modo da garantire i flussi informativi e il supporto sociale necessario per prendere decisioni.

Essere capaci di adeguarsi ad un contesto internazionale significa soprattutto imparare a leggere il nuovo ambiente culturale di riferimento e capire come muoversi in esso, e ciò richiede uno sforzo intenso che trova i suoi presupposti nella scelta di entrare davvero in contatto con la cultura ospite. Ciò significa non solo apprendere la lingua locale – passo che resta fondamentale – ma anche rifiutarsi di "vivere in azienda" e, invece, conoscere ed integrarsi nel paese in cui si sta lavorando (storia, abitudini, valori, tradizioni…).

La complessità dei ruoli di management globali comporta anche difficoltà che, se sottovalutate, minano i risultati potenzialmente straordinari insiti in questo tipo di carriera.

L'assunzione del rischio e la possibilità di sbagliare sono connaturati all'esperienza internazionale più che in ogni altra esperienza lavorativa e proprio perciò vanno accettati

(regola aurea: non abbattersi in caso di insuccesso); ma proprio per la sua complessità in una carriera di questo tipo sono da evitarsi situazioni che implicano un radicale cambiamento, professionale, culturale e linguistico.

Rispetto a questo tema, J. M. Duhamel sottolinea l'attenzione a non affrontare sfide che necessitino di un cambiamento sia nell'apprendere una nuova lingua, che nell'ambientarsi in un nuovo paese, che nell'affrontare un nuovo lavoro: l'impegno su questi tre aspetti contemporaneamente è una possibile fucina di insuccessi in quanto queste tre variabili sono quelle che, da un lato, presidiano l'integrazione, dall'altro, il risultato. Il suggerimento è quello di agire al massimo su due di esse in parallelo, ma non su tutte e tre, in quanto l'impegno diviene eccessivo e le barriere all'integrazione rischiano di restare troppo alte.

Un altro punto di attenzione forte che il manager globale deve avere è quello alla cura della propria vita privata a famigliare. Gli spostamenti e i trasferimenti, infatti, non riguardano solo lui, ma anche la sua famiglia che, quanto lui, deve riuscire ad integrarsi nel paese in cui arriva. L'attenzione a questi aspetti è fondamentale in quanto il suo benessere, la sua produttività e i suoi risultati sono fortemente connessi a questa sfera personale.

J. M. Duhamel, in conclusione, ha indicato la vera chiave di volta per il manager globale in quell'elemento che da un lato ci parla di un approccio globale alla vita, dall'altro si dimostra l'unica vera leva sia per superare le difficoltà, sia per ricercare nuove sfide: la "passione". Duhamel ha parlato di "mal d'Africa", di voglia di viaggiare e confrontarsi col diverso, di nostalgia per il cambiamento di paese, di lingua, di lavoro e in questo modo ci ha comunicato concretamente che cosa vuol dire possedere un global mindset.

Luca Chiarito – AD – IBM Italia Servizi Finanziari; Responsabile Global Financing IBM

"*Condivido le parole di Duhamel e mi ci riconosco: d'altronde, le persone che lavorano da molti anni all'estero, si riconoscono"*. Luca Chiarito sottolinea subito un'esperienza – quella internazionale – che lascia un segno immediatamente percepibile e che ha un riverbero nei percorsi professionali e di vita degli individui. In particolare, secondo Chiarito, sono da comprendere pienamente le sensazioni legate alle difficoltà e agli stimoli insiti nel lavoro, ma anche e soprattutto quelle connesse alla gestione della propria famiglia.

Il suo intervento si concentra nel definire il ruolo di leader globale. Da questo punto di vista Chiarito indica il contesto internazionale come ambiente connotato da forte dinamicità e differenziazione. Cambiano rapidamente i riferimenti e la multiculturalità è l'elemento caratterizzante di tutti i rapporti (colleghi, collaboratori, fornitori, clienti…).

L'esperienza internazionale può collocarsi in momenti differenti della carriera: può avvenire quando l'individuo ha già sviluppato un percorso manageriale o in fase precoce, divenendo così al contempo un momento di crescita nella capacità di gestire risorse umane.

La credibilità a livello internazionale viene definita come un prodotto di azioni differenziate: da una parte la capacità di adattarsi ad ambienti complessi, dall'altra quella di integrarsi nella differenza, da un'altra ancora quella di costruire e mantenere azioni di networking. Tutti questi aspetti poggiano su due elementi: un corretto stile manageriale e la capacità di individuare, nella numerosità delle differenze e diversità, un fattore unificante su cui fare perno.

In quanto a stile di leadership, se in Italia lo stile manageriale può ancora essere autoritario, all'estero – dice Chiarito – un manager non si ambienta se non assume una leadership più democratica e autorevole. Tale stile gli consente, infatti, di "creare comunità", nel senso di sviluppare appartenenza e di mantenere vicine le persone migliori, *che scelgono di lavorare con lui in virtù del riconoscimento che egli ha saputo garantirsi*.

L'esigenza per un Global leader è quella di portare valore a sé, all'azienda e ai suoi collaboratori. Per tale ragione, in situazioni "globali" in cui il senso di appartenenza risulta indebolito, egli deve riuscire a creare un senso di comunità, facendo leva su quel fattore comune che può unire le persone che operano insieme a quel compito e che può derivare ad esempio dalla natura del business, o dal significato che le persone attribuiscono al loro lavoro. Portando l'esempio di IBM, Chiarito ha identificato questo elemento unificante nei valori aziendali, che – racconta – "*ho ritrovato identici in ogni riunione internazionale e in qualsiasi parte del mondo in cui IBM opera*".

Anche Chiarito, come Duhamel, sottolinea che la competenza tecnico-specialistica è un aspetto fondamentale per l'operato di un manager globale, ma deve essere affiancata da competenze trasversali di carattere *broad*. Ma, soprattutto, anche Chiarito conclude rammentando il "*piacere per questo stile di vita*", la voglia di intraprendere un nuovo viaggio e operare in territori sconosciuti.

Rinaldo Martelli – Consulente; ex HR Director Unilever Italia

Rinaldo Martelli ha portato la sua esperienza di HR Director in Unilever. A differenza degli altri due testimoni che sono manager globali, il suo punto di vista è stato quello del 'gestore' di manager globali che ha partecipato attivamente alla definizione di HR policies globali o sovranazionali.

Martelli inizialmente ha fatto emergere le somiglianze tra caratteristiche di leadership globale e funzionale. In entrambi i casi, infatti, al leader è richiesta la capacità di definire ed indicare una direzione, saperla comunicare in modo convincente, saper guidare l'organizzazione nella direzione individuata attraverso comportamenti coerenti con la cultura organizzativa, parlare "alla mente e al cuore" delle persone.

Vanno però poi individuate – dice Martelli – caratteristiche discriminanti in relazione alle competenze e ai contesti di riferimento per i due tipi di manager. Se il manager funzionale è un esperto 'tecnico', infatti, il manager globale ha sì una competenza tecnica, ma meno approfondita, più diversificata e generalistica. Ciò è necessario poiché il manager globale è inserito in ambienti che mutano più radicalmente e velocemente e tale condizione richiede flessibilità, capacità di adattamento, creatività, possibilità di accesso a strumenti diversificati.

Al manager globale è richiesto di gestire i cambiamenti e quindi:
– capacità di adattamento anche rispetto al proprio stile personale;
– assertività e trasparenza rispetto alle difficoltà e al proprio modo di essere;
– predisposizione all'ascolto e capacità di non drammatizzare di fronte all'incertezza.

Una caratteristica essenziale viene ad essere la tolleranza, valore fondamentale nelle fasi di transizione, in cui le situazioni non possono essere gestite tramite la scelta tra alternative prestabilite, quanto piuttosto attraverso la valutazione di elementi contraddittori contemporaneamente presenti.

Da HR manager, inoltre, Martelli ha portato la sua esperienza relativa allo sviluppo degli Alti Potenziali, spesso indicati come gli individui sui quali puntare per la crescita di leader globali. Ebbene, nell'intento di sviluppare nei giovani talenti aziendali un profilo di global leader, è fondamentale che siano favorite:

– *Esperienze lavorative concrete all'estero*, gestite in modo da affiancare all'attribuzione di una responsabilità di business la possibilità di imparare. Ciò significa sia stare attenti che l'esperienza non si traduca in termini di una prematura ed eccessiva pressione sui risultati, sia accettare l'errore come una delle tappe di crescita. Ciò significa anche richiedere e monitorare un apprendimento che vada al di là della sfera meramente professionale, per allargarsi anche alla dimensione culturale del paese di riferimento, fondamentale per capire il contesto e per agire efficacemente.
– *Progetti di matrice internazionale* nei quali le risorse possano lavorare all'interno di team multiculturali che le aiutino a rapportarsi alla diversità.
– *Focus sullo sviluppo di competenze manageriali trasversali*, piuttosto che tecnico-specialistiche.

Rispetto alle difficoltà del vivere esperienze internazionali prolungate, Martelli individua nella giovane età un elemento agevolante in quanto i giovani sono meno responsabilizzati da questioni famigliari e, solitamente, più flessibili. Egli, infatti, riconferma il bilanciamento famiglia-lavoro, come una delle possibili condizioni critiche per i global manager, condizione che, se in disequilibrio, mina la qualità del loro operato.

Il tema della retention dei global manager – altrettanto rilevante – va invece gestito nei termini di un bilanciamento tra esigenze organizzative e aspettative personali. Egli attribuisce ai leader globali un bisogno intrinseco di cambiamento, di occasioni sfidanti di crescita. L'organizzazione deve riuscire a creare, individuare e sfruttare le opportunità di business per venire incontro a questo bisogno e, nel contempo, rispondere alle proprie necessità. È per questo che la crescita dei leader globali deve essere un processo ben pianificato non solo dal punto di vista della sua strutturazione, ma anche da quello dell'ascolto delle esigenze individuali.

La creazione di un ambiente organizzativo favorevole alla diversità e diversificato è un altro punto fondamentale per lo sviluppo di leader globali. A tale proposito Martelli propone l'implementazione di politiche di selezione e inserimento che operino worldwide, inserendo anche manager esteri, a patto che siano vissuti come investimento e non come costo, in quanto rappresentano uno strumento unico per creare una condizione multiculturale nell'organizzazione.

PARTE III – Il punto di vista dell'organizzazione: lavori di gruppo[10]

Gruppo 1 – La ricerca di potenziali leader globali all'interno e all'esterno dell'organizzazione: criteri e esperienze

Il gruppo 1 ha focalizzato il suo lavoro sul confronto tra la situazione attuale della selezione di Global Manager e quella "attesa".

In questi termini, la situazione attuale dei criteri di selezione di global leader è stata descritta in termini di una generica destrutturazione e urgenza. I leader globali sono oggi solitamente individuati tra le persone disponibili a trasferirsi, o tra quelle già presenti sul territorio in cui manca il manager, o tra i più giovani (sia per motivarli, sia perché più disponibili ai trasferimenti), o, in casi di urgenza estrema, casualmente, tra i manager che si rendono disponibili a ricoprire la posizione.

A questa generale destrutturazione, si affiancano alcuni criteri di selezione che dai partecipanti sono considerati in genere poco efficaci/discriminanti quali la conoscenza della lingua inglese, l'orientamento al risultato (sulla base dei successi passati), l'aderenza al modello "anglosassone di manager globale".

Un'ultima riflessione ha riguardato anche la sfera dei criteri attraverso i quali valutare la scelta fatta. In relazione a questo tema, il gruppo ha indicato (connotandolo come un limite) che solitamente l'organizzazione si attende risultati immediati dai manager, spesso senza dare loro il tempo di ambientarsi nella nuova situazione, rischiando, così di "bruciare la risorsa".

Passando poi ai criteri "attesi", alla situazione auspicata, il gruppo descrive una condizione più strutturata, organizzata con un'ottica di lungo periodo (una selezione per lo sviluppo), orientata da criteri più che valutino l'aderenza del candidato rispetto a variabili più "soft".

Emergono, quindi, le necessità di:
- riuscire a valutare l'orientamento della persona al cambiamento culturale;
- privilegiare non solo la conoscenza della lingua inglese, bensì la predisposizione ad

[10] Resoconto degli esiti dei lavori svolti dai partecipanti all'evento, suddivisi in quattro gruppi, ciascuno dei quali ha discusso attorno a una delle quattro tematiche identificate e condivise nel corso di una sessione plenaria preliminare. La tecnica utilizzata è stata quella del metaplan. I gruppi sono stati composti rispettando le preferenze dei partecipanti.

apprendere più lingue, tra cui quelle locali, che consentono l'integrazione della risorsa nel paese ospitante;
- non valutare la risorsa solo in base alla predisposizione ai risultati, ma anche rispetto a competenze broad (general management), con un'ottica che consideri l'incarico in termini di sviluppo e, quindi, tolleri anche l'errore (il "dare un'altra possibilità");
- abbandonare l'ottica valutativa di breve periodo (il risultato immediato) per accogliere un'ottica di lungo periodo (l'ottica dello sviluppo) nel quale alla risorsa venga concesso un tempo di ambientamento;
- abbandonare criteri di emergenza casuale a favore del considerare la selezione come uno step all'interno di un processo strutturato, che si svolga prendendo in considerazione veri e propri piani di carriera, che prevedano anche azioni per il rientro;
- considerare tra il panel dei reclutabili non solo i giovani, ma anche i manager di 50 anni, che, hanno meno problemi famigliari (i figli non sono più piccoli) e possono trasferire la loro esperienza all'estero;
- provare a non considerare solo uno stile anglosassone di management globale, sviluppandone invece uno più "italiano", che preveda e dia riconoscimento e dignità "globale" a quelle figure che, tramite le tecnologie, gestiscono problematiche e rapporti globali, pur restando fisicamente nel loro paese di origine.

Gruppo 2 – I percorsi, le esperienze e gli strumenti di sviluppo e carriera

Il gruppo 2 ha elencato una serie di strumenti e percorsi, senza organizzarli in termini di priorità tra di loro, ma specificando, per ognuno, il valore formativo.

- *Job Rotation*: consente di acquisire e sviluppare competenze diversificate (broad).
- *Gruppi di lavoro*: inserire la risorsa all'interno di gruppi di lavoro che operino sui processi aziendali trasversali. Ciò consente di sviluppare una conoscenza approfondita dell'azienda e skill di carattere broad.
- *Uscire dal guscio/Assegnazione di responsabilità*: "buttare in acqua la persona", offrirle incarichi sfidanti perché "impari a nuotare". Questa esperienza dovrebbe aiutare la risorsa ad "aprire la mente"; il punto di attenzione è che la responsabilità non venga offerta quando la persona non è ancora pronta a gestirla, perché si brucia la risorsa.
- *Formazione*: sui temi manageriali, sulla lingua, sulle tecnologie.
- *Coaching/Mentoring*: affiancare i talenti a manager di esperienza che possano fornire loro sia aiuto sui compiti, sia esperienza, sia supporto e vicinanza emotivi.

- *Networking*: creare momenti di aggregazione per i Potenziali, in modo da offrire loro occasioni di confronto e formazione sui loro compiti.
- *Micro opportunità di visibilità*: fare in modo che l'Alto Potenziale possa compiere compiti (presentazioni in riunioni…) che gli consentano di essere più visibile all'interno dell'azienda e rispetto ad interlocutori significativi.

Gruppo 3 – Le pratiche di formazione a supporto della crescita dei manager globali

Il gruppo 3 ha individuato le attuali modalità formative per i manager globali, oggi in uso presso le aziende evidenziando:

- il diverso investimento richiesto alle aziende per attuarle;
- il carattere di minor/maggior progettualità delle iniziative stesse;
- il diverso livello a cui viene affrontato il problema: in termini operativi o strategici.

Il gruppo 3 ha elencato le seguenti opzioni:

- Formazione sul campo in un paese estero
- Formazione manageriale multifunzionale generica (master, corsi all'estero, corsi per Alti Potenziali). Solitamente erogata senza predeterminare un percorso specificamente progettato, ma costituendo una sorta di "vivaio" da cui l'organizzazione può attingere secondo le proprie necessità
- Formazione ad hoc, sulla base di obiettivi organizzativi specifici, attivata in base all'esigenza di ricoprire una specifica posizione
- Formazione "trasversale" sviluppata attraverso scambi di esperienze tra diversi contesti, aree, gruppi di lavoro e che, talvolta, prevede incarichi di lavoro all'estero
- Costruzione di una Corporate University, tramite partnership con qualche business school.

Gruppo 4 – Io come manager globale: come sostenere il mio sviluppo?

Il gruppo 4 ha focalizzato il proprio lavoro sul rapporto individuo-organizzazione, considerando il punto di vista dei due attori principali dello sviluppo della global leadership; attori che – come emerso nel dibattito successivo all'intervento – nella realtà attuale, difficilmente confrontano apertamente le proprie aspettative:

- il manager, che ha uno specifico interesse a sviluppare la propria competenza globale all'interno dell'organizzazione di appartenenza;
- l'azienda, che è il contesto in cui si può sviluppare la competenza, ma che è anche il committente, nonché il fruitore di questa nuova competenza che si vorrebbe sviluppare.

Così strutturato, il lavoro è stato sviluppato sull'asse di due domande di fondo:

- Che cosa deve fare un manager per diventare leader globale?
- Che cosa si aspetta il manager dall'organizzazione?

Le questioni emerse, infatti, hanno esplorato questo rapporto nell'ottica di individuare:

a. Quali condizioni organizzative costituiscono il presupposto per lo sviluppo di manager globali.

   - L'aderenza tra il dichiarato ("l'azienda vuole far crescere") e il vissuto aziendale ("l'azienda mi mette davvero a disposizione le risorse necessarie?").
   - Una chiara definizione e condivisione delle aspettative di crescita, attraverso un confronto, in momenti istituzionalizzati, sulla pianificazione della carriera e utilizzando momenti di feedback formali.
   - Supporto, anche attraverso strumenti di sostegno individuale, come il mentoring e/o coaching che consentano un reale sviluppo della persona.

b. Quale contributo all'individuo è richiesto dall'organizzazione.

Per il manager si tratta di:
- investire sulle proprie competenze di comunicazione, tanto sul versante linguistico, che sulle skills "soft", che sulle tecniche;
- iniziare un percorso di riflessione su di sé, attuando un momento di autoanalisi, indagando le proprie caratteristiche, essendo in grado di elaborarle criticamente;
- interrogarsi sulle proprie motivazioni e disponibilità, anche a sacrificarsi;
- fare un piano, a valle di questa auto-riflessione, per comprendere la propria spendibilità all'interno della realtà organizzativa di appartenenza;
- essere intraprendenti per contribuire nell'individuazione e attuazione delle possibilità ed eventualmente ridefinire il proprio patto con l'azienda.

Corporate Governance[11]

PARTE I – Una proposta di inquadramento
Marella Caramazza, Direttore Generale, ISTUD

Scopo del presente laboratorio è stato quello di fornire una visione generale del problema della corporate governance, problema che nasce e si sviluppa all'interno delle organizzazioni globali: tema che le organizzazioni globali stanno assimilando non senza difficoltà e processi di apprendimento. Ma lo scopo è stato anche quello di analizzare l'impatto dei diversi approcci alla corporate governance sul profilo del dirigente, in modo da far emergere le competenze che è necessario e urgente sviluppare.

Si può partire dalle sollecitazioni da noi fornite prima di questo incontro. Avevamo chiesto di provare a associare il fenomeno della corporate governance ad altri concetti o temi da voi giudicati correlati o inclusi. Emergono in particolare due famiglie di concetti, di cui la prima ricorre a istanze generali mentre la seconda fa appello a temi più tecnici.

Issue 'generali'	Issue 'tecniche'
– Etica – Indirizzo – Controllo – Sistemi di (buon) governo – Buon governo d'impresa – Corretto svolgimento d'attività – Dimensione morale del progresso – Trasparenza – Tracciabilità – Responsabilità diffusa	– Compliance – Norma condotta interna – Modello di governo, scelto – Leggi/regole chiare e precise – Interrelazione azionisti/management – Strumenti, come audit o sistemi di incentivi – Trasparenza – Separazione dei poteri

[11] Resoconto dell'incontro, condotto da Marella Caramazza (ISTUD), con i contributi dei dirigenti partecipanti, in occasione del terzo Network Lab 'Corporate governance and organizational understanding' – Centro Congressi Arum – Milano, 17 marzo 2005, nell'ambito del progetto FDIR01 '*Global Manager – Lo sviluppo del management italiano in un contesto internazionale*'.

In effetti la corporate governance fa riferimento a entrambe le famiglie di concetti.

Le origini del fenomeno vanno rinvenute nel periodo di grande sviluppo dell'industria americana d'inizio secolo e insieme nel momento di grande crisi sopravvenuto dopo il crack borsistico del 1929. Nel 1932 Berle & Means, nel loro saggio "Theory of separation of ownership and control" pongono le basi teoriche per un sistema economico – empiricamente già affermatosi – in cui coesistono due attori separati: i manager (rappresentanti dell'azionista di maggioranza) e gli azionisti. In particolare il nocciolo della questione, così come descritto dagli autori è il seguente: "...l'Impresa, all'interno della quale esiste una forza centripeta che attrae la ricchezza in concentrazioni sempre più grandi, allo stesso tempo lascia il controllo nelle mani di un numero sempre più ristretto di persone".

La separazione tra proprietà e controllo produce innanzitutto un sistema di interessi teoricamente convergenti ma praticamente diversificati (quello dell'azionista e quello del manager), in cui peraltro i manager sono in una posizione di maggior potere sulla gestione rispetto ai piccoli azionisti (asimmetrie informative). D'altra parte questi ultimi, se insoddisfatti dai loro guadagni, possono decidere in ogni momento di uscire dalla proprietà, attraverso il mercato azionario.

Si sviluppano così sistemi di controllo volti a garantire i piccoli azionisti rispetto all'impatto negativo che certe decisioni prese dai manager (e per loro tramite dagli azionisti di maggioranza) possono avere sul ritorno finanziario del loro investimento.

L'estrema focalizzazione degli azionisti sul risultato finanziario, unito a fattori quali la mobilità del mercato del lavoro, i processi di takeover ostile, la complessità crescente del business, spingono i manager verso un orientamento di breve termine, orientato al mercato finanziario, che tende a oscurare l'esistenza degli altri soggetti interessati ai comportamenti dell'impresa: lavoratori, fornitori e terze parti, clienti, contesto sociale, etc.

La degenerazione di tale processo ha prodotto negli ultimi anni crisi e bancarotte di inedite dimensioni (casi Enron, Andersen, Parmalat, Vivendi Universal, etc.), nonché una crescita abnorme e spesso del tutto ingiustificata delle remunerazioni assegnate – o autoassegnate – ai top manager di grandi gruppi multinazionali, a fronte di risultati operativi deludenti o negativi. Il clamore unanime che ha accompagnato questi fenomeni a partire dal 2001 ha suggerito in questi ultimi anni una revisione a livello mondiale dei sistemi di controllo e governo delle imprese.

Questo è però solo il primo e più rilevante filone di riflessione e innovazione che ha investito le aziende in tema di corporate governance.

Una serie di analisi svolte a livello globale hanno dimostrato che il livello di benessere (corrispondente ai due indicatori della vita media e della felicità delle persone) cresce al crescere dello sviluppo economico. Ma solo fino a un certo punto, a partire da cui questa relazione di proporzionalità diretta si modifica. Emergono infatti nuovi fattori e valori di riferimento, tipicamente non previsti dalle policy aziendali, quali:

– la protezione dell'ambiente e l'uso responsabile delle risorse
– la protezione delle radici culturali
– la valorizzazione dell'autonomia soggettiva
– la possibilità di auto-espressione
– l'allargamento del ruolo della donna
– il rispetto della diversità
– la trasformazione del rapporto con la religione.

Questi valori non hanno una contropartita in denaro e non si traducono immediatamente in ritorno per gli azionisti. Sono tuttavia i valori di riferimento di una moltitudine di stakeholder che sono in grado di influenzare i comportamenti dell'impresa attraverso l'esercizio del potere di legittimazione.

La valutazione di queste istanze – sempre più vive e influenti nei confronti dei meccanismi di governo delle aziende internazionali – hanno imposto l'allargamento della tradizionale relazione manager-azionista sulla base del profitto generato (shareholder model) a un insieme di principi, metodi e strumenti finalizzati a proteggere e massimizzare la qualità della vita di tutte le specie di soggetti interessati dalle decisioni dell'impresa (tra cui gli azionisti) (Stakeholder model).

Infine, il dibattito attuale sulla corporate governance si può decifrare almeno su tre livelli differenti di indagine:

– il livello dei sistemi di controllo statuale, ovvero l'emanazione di norme e direttive e il controllo della loro corretta applicazione (antitrust, posizioni dominanti, diritto societario, etc.);
– il livello dei sistemi di autocontrollo delle imprese, ovvero la definizione di sistemi

normativi impliciti o espliciti finalizzati a regolare il comportamento dei propri membri all'interno e verso l'esterno dell'organizzazione;
– il livello cosiddetto dei 'sistemi parziali', ovvero tutte le forme di aggregazione – professionale e non – che definiscono ed emanano meccanismi di regolazione e standard di comportamento per i loro membri (associazioni, albi, etc.).

Su queste coordinate – le nuove normative, i nuovi sistemi interpretativi, le prassi attuali, i differenti livelli di indagine – il laboratorio si è mosso per andare a ricercare le aree tematiche specifiche più necessarie e urgenti per lo sviluppo del management italiano su questa materia così intrinsecamente globale.

PARTE II – L'evoluzione attuale dei sistemi di controllo: Codice Preda e Legge 231
Luigi Ferrara, Associate Partner, Vance – Value Governance

Secondo il codice Preda del 1998, la responsabilità dell'impresa è nelle mani del Consiglio di Amministrazione (e quindi dell'Amministratore delegato). Il codice Preda nasce dall'esigenza di rispondere in modo più trasparente e visibile della modalità di governo del rischio manageriale scelta dall'azienda.

La gestione del rischio si sostanzia in un processo di autovalutazione dei processi di business, rispetto a cui l'internal auditing dovrebbe assicurare un monitoraggio adeguato. Non è un obbligo, ben inteso. Tant'è che – se guardiamo cosa è successo in Italia – troviamo un livello di cambiamento pari a zero. Nel senso che le aziende già pronte hanno sfruttato questa innovazione per rafforzare l'immagine verso gli stakeholder e rendere pubblico questo sistema di gestione; per tutte le altre, si è trattato di un adeguamento puramente formale dove di fatto l'internal auditor è e resta un "galoppino" dei poteri costituiti. La logica comunque è quella del 'Ditemi dove e come volete autoregolamentarvi'.

Il problema annoso resta quello degli audit interni e dell'audit committee in particolare.

Commento:

"Questo problema è una preoccupazione da superare: se poniamo che il controllo è necessario, l'auditing passerebbe direttamente da funzione amministrativa a ruolo contributivo".

In Italia, la tradizione in questo senso è quella dei collegi sindacali, il cui contributo a un controllo effettivo, efficiente, informato e indipendente è stato praticamente nullo. Casomai, si usa l'internal auditing per fare pulizia, pilotando artatamente il controllo su sponde avverse a quelle dell'alta direzione. Così, stiamo passando dallo zero assoluto a una pletora di organi che si sovrappongono, con conseguente confusione regolativa: collegio dei sindaci, audit committee, internal auditing …

Questione:

"La nostra azienda è quotata sui mercati anglosassoni e quindi noi recepiamo la Sarbanes Oxley; si tratta di una nuova prassi di controllo che entra fin a livello di microdettaglio dei processi. La finalità è quella del progressivo incremento di responsabilizzazione, tuttavia l'Amministratore Delegato è estremamente preoccupato per l'inefficienza potenziale di questi meccanismi…"

Commento:

"Quello che emerge è un nuovo sistema di regole da cui deriva la necessità per tutti di migliorare la cultura dell'autocontrollo; questo concetto da noi si è fatto sentire in modo chiaro".

Verissimo; è un problema culturale e lo si può risolvere solo attraverso il contributo dell'azienda. Tanto per chiarire, l'internal auditing non può conoscere funzioni e processi a livello operativo. Può dare supporto alle funzioni, a patto che queste si impegnino in questa attività.

Questione:

"Anche noi siamo soggetti alla Sarbanes Oxley. Sia chiaro un primo punto a mio avviso: l'auditing non è la governance, ci stiamo focalizzando su una parte dell'insieme. Un altro punto: da noi i sistemi di controllo sono progettati dalle funzioni operative, il mio team offre supporto e verifica dell'implementazione. Da parte mia sono convinto del commitment del top management. Ma, scendendo nel concreto, ci sono ostacoli importanti e soprattutto conflitti concettuali e culturali fortissimi: con la 'Sox' vengono richiesti livelli di centralizzazione da parte USA che sono autenticamente deresponsabilizzanti".

Anche la 231 in questo senso è stata perniciosa. Mi dice: "se mi dimostri un sistema efficiente, nel caso in cui gli amministratori delegati cadono in reato e c'è stata un'inosservanza … sei sciolto da pena" (il sistema era comunque certificato!). È una sorta di ragionamento del tipo 'se fai così, al momento opportuno saremo buoni'. È il concetto di 'onere della prova'. Oggi di fatto molte 231 sono tali solo sulla carta, e comunque la comica è vedere il giudice alle prese con una montagna di carte su cui deve decidere se la struttura aziendale è efficiente. Una struttura che non conosce assolutamente! Si tenga inoltre conto che su questa materia non c'è ancora una giurisprudenza adeguata.

L'organismo di vigilanza è nominato dall'amministratore delegato; Confindustria voleva attribuirlo all'internal auditing. Sono state avanzate anche altre ipotesi, ma ancora non si è giunti a conclusioni univoche ed efficaci.

È probabile che il problema oggi più sentito sia quello di integrare tutti questi differenti organismi di controllo. Da un lato abbiamo il consiglio d'amministrazione, poi c'è il collegio sindacale, che normalmente dovrebbe essere responsabile del controllo per statuto, in realtà è quasi sempre assolutamente ignaro; poi ci sono i revisori, poi c'è l'internal auditing, e poi ci sono i responsabili di business.

PARTE III – Scientific thinking, poteri parziali e 'affettività'

Piero Trupia, filosofo della politica, scrittore e consulente direzionale

Faccio una premessa che riguarda il tessuto delle imprese italiane. Le aziende quotate in Italia sono 300 su 5 milioni. Questo significa innanzitutto che da noi il corpo fondante dell'imprenditoria è quello di aziende, piccole e medie, che conoscono un assetto gestionale e istituzionale affatto diverso da quello che ha originato questi temi e questi problemi. In Italia, i mercati finanziari per la maggior parte dei casi aziendali nostrani, semplicemente non esistono. Le attuali problematiche di corporate governance nascono da catastrofici effetti generatisi per la diffusione sempre più frenetica e non ben regolamentata dei fondi di investimento nei mercati anglosassoni.

Detto questo, a mio avviso, tutto il problema attuale attorno ai meccanismi di corporate governance va ricompreso nel quadro della crisi del così detto scientific management: ciò che oggi va in crisi è la presunzione di poter definire modelli precisi e univoci di governo dell'impresa. Dovremmo perciò porre più attenzione all'imprecisione necessaria dei

modelli vigenti e a quella dei modelli futuri – perché probabilmente dovremo abituarci all'imprecisione. L'imprecisione è legata al concetto di pluralità dei poteri, mentre un modello improntato al management scientifico rema sempre verso la definizione di un potere univoco. Oggi, il modello più diffuso non a caso dice che il CEO da un lato è capo del management, dall'altro è capo dell'amministrazione. Secondo me, il CEO deve necessariamente essere un executive, come dice la parola stessa, ovvero responsabile dell'esecuzione. Non può però essere nello stesso tempo anche responsabile di tutto il controllo. Dobbiamo quindi fare in modo che venga ristabilita una pluralità di poteri. A suo tempo, l'ho definita come 'sistema di governi parziali', che pone un equilibrio e un bilanciamento tra executiveness, amministrazione e controllo.

Oggi invece la ricetta è quella opposta, ovvero proliferano sistemi normativi che non stimolano un controllo sano, bensì conducono al suo opposto: con il risultato che il controllo effettivo o viene esternalizzato alle società di revisione oppure finisce in mano al giudice nel caso limite della patologia. Un'altra caratteristica di queste normative è che sono statiche. Prendiamo Basilea 2: è un sistema normativo rigido perché tiene conto soprattutto delle aziende che sono già efficienti ma non tiene conto delle aziende che lo diventeranno!

Una direzione nella quale bisogna fare sforzi urgenti è quella che riguarda il ruolo del consiglio d'amministrazione, oggi estremamente depresso. Bisogna ristabilirne le funzioni. L'altra grande direzione di sviluppo dovrebbe riguardare l'associazionismo di imprese e la capacità di fare lobby, proprio nell'ottica di sviluppare sistemi di potere che interagiscono dialetticamente, invece che ritrovarsi con 200 regole scientifiche al cospetto di un unico sovrano con poteri limitati. Negli Stati Uniti esiste la lobby del Parlamento costituita da 30 specialisti che fanno quello per lavoro. Sono anche loro l'espressione del concetto di democrazia partecipata, dove partecipare significa influenzare, associarsi per poter influire sulle decisioni. La questione chiave quindi, si potrebbe riassumere così: come fare per progredire verso un maggiore pluralismo?

Penso che però questo non basti, accanto a questo dovremmo chiederci anche come fare per aumentare la vitalità e l'affetto verso l'impresa, perché il pluralismo politico da solo non basta a garantire il risultato cui aspiriamo. Non basta garantire la cittadinanza di interessi diversi da quelli del CEO. Il concetto di 'checked balance' tra poteri e interessi diversi, sarebbe già un buon progresso, ma si basa comunque sulla cosiddetta 'scuola del sospetto' (il sospetto morale di Nietzsche, il sospetto economico di Marx, il sospetto

coscienziale di Freud), che non garantisce una governance migliore. Già De Gaulle diceva – in merito alla partecipazione dei lavoratori nelle imprese – che bisognerebbe fare leva non tanto sull'interesse quanto sull'affettività. Qui entra in gioco la questione etica, vista come la capacità di pensare sistemi che rafforzino la relazione di coinvolgimento e 'affetto' tra individui e organizzazioni. Un esempio è Boehringer, la cui Carta Etica va in questa direzione.

In sintesi la mia 'ricetta' è: essere consapevoli che le norme sono imperfette e da sole non bastano né basteranno, costruire le premesse per la crescita di un sistema di poteri parziali o checked balance (aumento dell'influenza del CdA, corporativismo, separazione dei poteri di executiveness e controllo, etc.), infine investimento sull'etica. E dovremmo andare in questa direzione, perché l'alternativa è quella di tenere in piedi artificialmente monarchie che non riescono a reggersi in piedi a fronte di un business troppo complesso per essere gestito da un'unica assolutistica plancia di comando.

PARTE IV – Discussione in plenaria: Quali competenze sviluppare?

Quali possono essere allora le aree da approfondire sul tema della corporate governance?

– *"Dal mio punto di vista, e anche da quanto detto precedentemente, mi sembra che sia molto importante approfondire le questioni inerenti i sistemi di controllo. Oggi noi abbiamo a che fare con auditor interni, auditor esterni, un gruppo per lo studio e l'implementazione della Sarbanes-Oxley, un gruppo per la 231 all'interno del Comitato di Vigilanza, il CDA, le certificazioni ISO e ambiente, il Controllo di Gestione. Evidentemente, si assiste a un'esplosione del controllo in termini di meccanismi di coordinamento di tutti questi sistemi. Nello stesso tempo i sistemi di controllo anglosassoni incidono sempre di più sulle nostre prassi, per cui proporrei:*
  → un approfondimento su come coordinare sistemi diversi di controllo
  → un Benchmarking con i sistemi anglosassoni"

– *"Sicuramente sarebbe utile fare un approfondimento sui tools, che aiuti a sviluppare una coscienza diffusa di questo tema. Mi riferisco soprattutto ai processi di mappatura, in modo da chiarire o esemplificare per esempio le aree a rischio di reato.*
  → Tools, processi di mappatura"

– *"Sicuramente sarebbe utile istituire un benchmarking delle modalità di implementazione. Noi per esempio usiamo gli strumenti dell'analisi di processo. Sarebbe anche interessante capire come integrare questi modelli con le job description.*
  → Benchmarking processi di implementazione
  → Come integrare modelli e job description"

– *"Noi abbiamo uno studio legale che ci provvede procedure complete, conosciute e presidiate. Il vero salto di qualità sarebbe quello di riuscire ad ottenere report tempestivi per determinate aree. Perciò, sarebbe interessante approfondire come questi strumenti possono diventare effettivi meccanismi di autocontrollo. Confermo anch'io l'interesse per i meccanismi di mappatura dei rischi.*
  → Da strumento di controllo a strumento di gestione
  → Risk mapping"

– *"Sarebbe interessante anche approfondire la ricerca sulla corporate social responsibility, in termini di:*
  → Esempi/casi di chi ci è arrivato e dell'eventuale profitto generato
  → Valutazione degli obiettivi e dei risultati delle iniziative specifiche di CSR
  → Effetti sul top management".

Intercompany Process Management[12]

PARTE I – Premessa

Uno degli effetti più appariscenti della pressione competitiva globale sulle aziende italiane è sicuramente rappresentato dalla crescente importanza attribuita al 'governo di processo'; si intende con questo termine quel complesso di abilità, competenze e strumenti interpretativi che consentono ai manager di presidiare catene di attività sempre più articolate e distribuite, in cui crescono parallelamente ed esponenzialmente il grado di dispersione geografica e la necessità di integrazione strutturale.

[12] Resoconto del quarto Network Lab 'Intercompany Process Management' – Centro Congressi Svizzero – Milano, 21 aprile 2005, nell'ambito del progetto FDIR01 '*Global Manager – Lo sviluppo del management italiano in un contesto internazionale*'

Come i temi affrontati nei precedenti network lab (global strategy defining, global leadership, corporate governance), anche il presente si apre per sua fisiologia a una serie numerosissima di campi disciplinari e prospettive di studio. Citeremo qui sotto i principali, a partire dai quali l'incontro è stato originato e progettato:

– La riflessione e le esperienze internazionali riguardanti i sistemi di integrazione informativa e più in generale l'InfoTech come strumento di controllo di business globalizzati
– L'evoluzione dei processi di research and development e di innovazione all'interno delle imprese
– Il fenomeno delle 'global platforms'
– L'intensificazione delle strategie di outsourcing e di delocalizzazione e le sue ripercussioni in termini di controllo e di integrazione organizzativa.

Si tratta evidentemente di questioni che recuperano e rinnovano fortemente il campo manageriale del process management, originatosi negli anni settanta del secolo scorso. Qui infatti la nozione di processo non è più pensata – come lo era originariamente – come un meccanismo di efficientamento o come un potente trend culturale capace di rivoluzionare strutture verticali e burocratizzate; oggi, piuttosto, la gestione per processi in un contesto globale evoca le modalità con cui grandi gruppi industriali operanti a livello planetario riescono a garantirsi la continuità attraverso un controllo efficace e un'adeguata integrazione di risorse operative, manageriali e creative provenienti da ogni parte del mondo.

Per analizzare le questioni su esposte, l'incontro ha inteso focalizzare la discussione partendo da alcune esperienze di business particolarmente significative, che hanno visto protagonisti alcuni manager e professionisti italiani operanti in ruoli e posizioni di prestigio all'interno di gruppi alleanze multinazionali. Le testimonianze sono state pensate cercando di rendere conto dell'estrema eterogeneità del campo di indagine, sia in termini di settore che in termini di tematica chiave. Così, l'esperienza dell'integrazione globale dei processi di acquisto nel settore automotive si alterna al caso di omogeneizzazione informativa nell'ambito di servizi finanziari worldwide e alle rinnovate logiche di innovazione nell'industria manifatturiera.

In seconda battuta, gli spunti emersi dalle testimonianze sono stati messi a fattor comune ed hanno permesso di ricavare insieme alcune idee di sintesi dei temi da affrontare in futuri percorsi di sviluppo per global manager.

PARTE II – Il procurement nel mondo automotive

Tommaso Le Pera, Ex Chief Executive Officer, GM-Fiat Worldwide Purchasing

Raccontare questo caso non è facilissimo, visto che si tratta di una joint venture che a fine aprile cesserà di esistere. Tuttavia penso si tratti di un caso esemplare di come stiano mutando i processi in conseguenza della competizione globale e di quali conseguenze provochino nelle organizzazioni.

I trend del procurement nel mondo automotive

Una prima considerazione per intendere l'importanza degli acquisti per un gruppo che oggi opera nel mondo automotive: fatto 100 il costo di un'automobile, la porzione di 'buy' è passata negli ultimi anni dal 50 al 75% (cifra che si alza di un buon 10% se consideriamo tutti i costi indiretti o generali che consistono comunque in forniture di terzi). I motivi sono tanti, dalla complessità crescente del prodotto che facciamo fatica ad inseguire all'aumento del peso e dell'importanza dell'elettronica.

Tuttavia i motivi di fondo sono due: il primo è la competitività. La competitività se è tosta richiede necessariamente la focalizzazione. Bisogna scegliersi un ruolo e giocare quello. Non si può fare tutto, non si può stare entro le regole del gioco senza delegare pesantemente attività in cui non siamo eccellenti. Il secondo motivo è di natura finanziaria: oggi, improvvisamente, bisogna macinare soldi, c'è un forte fabbisogno finanziario: orbene, deverticalizzare porta soldi rapidi e in buone quantità.

Per intenderci sul concetto di focalizzazione, si tenga presente che i fornitori del settore sono sempre stati chiamati – con una punta di malcelata superiorità – 'indotto', 'terzisti'. Oggi questo concetto non esiste più! Prima avevi a che fare con ex-operai intraprendenti che si erano trovati un business, oggi hai a che fare con manager estremamente preparati. Oggi gruppi come Delphi Automotive sono tre volte la Fiat… Vagli a dire che sono un 'indotto'! La cosa importante da chiarire è che si tratta di gruppi che hanno tutto il know-how relativo a un tipo o a una serie di componenti per auto. Know-how che noi – a quel livello – non abbiamo né possiamo avere.

La conseguenza di queste tendenze sulla funzione acquisti è stata che ci siamo completamente trasformati. Su questo, si possono tracciare due fronti, uno interno e uno ester-

no. Dal punto di vista dell'interno, la funzione acquisti è stata immediatamente circondata da una serie impressionante di funzioni circostanti, che sugli acquisti ripongono la fiducia di una relazione sempre più strategica con i fornitori (è evidente che questa relazione diventa fondamentale, dato che la stragrande maggioranza dei componenti dell'auto potrà essere concepita, progettata, testata e prodotta a partire da forniture per il 75%).

Sul fronte esterno, si è fortificata la pressione competitiva sui fornitori (in questo, le alleanze strategiche hanno giocato un ruolo determinante), polarizzandosi su logiche di iper-cooperazione, come è il caso di Toyota, o su logiche di spietata competizione del tipo 'mors tua vita mea', quali quelle adottate da alcune aziende americane negli anni ottanta.

Gli strumenti per gestire la relazione con la fornitura (dall'e-procurement al co-design) non cambiano, ma cambia il mix e il tipo di mix di strumenti chiarisce o definisce il tipo di relazione (ad esempio, l'e-procurement cristallizza e estremizza una logica competitiva forte, mentre il co-design provoca una altrettanto forte compenetrazione tra le due parti, cliente e fornitore).

GM-Fiat Worldwide Purchasing

L'alleanza tra Fiat e General Motors sugli acquisti (Gm-Fiat Worldwide Purchasing) è nata nel 2001 e si chiuderà alla fine del mese di aprile 2005. Per intenderci sulle dimensioni dell'alleanza basti dire che veniva gestito un fatturato di acquisto ben superiore a quello delle parti contraenti. I clienti erano tre, ovvero i due gruppi più la seconda alleanza Fiat-GM Powertrain.

Lo scopo specifico era quello di ottenere sinergie facendo leva sui volumi, la presenza globale e piattaforme e meccaniche comuni.

Dal punto di vista dell'organizzazione non esistono due organizzazioni simili nel mondo dell'auto: per esempio, Chrysler è un'azienda basata sul concetto di piattaforma, sia fisica, sia organizzativa; General Motors è stata la prima azienda automotive a essere internazionale e globale; come molte altre aziende degli Stati Uniti si è trattato di una organizzazione a matrice. Come vedremo, questo tipo di organizzazione influenza fortemente la percezione del livello gerarchico e le logiche di gestione delle persone.

I processi di valutazione e negoziazione durano 3 mesi circa e la vera complessità deriva dal fatto che l'acquisto parte circa 3 anni prima dello sviluppo e della produzione: il contratto perciò è necessariamente aperto a n approfondimenti.

Il creativity team e i suoi membri

La monade organizzativa, ovvero il suo nucleo, è costituita dal cosiddetto 'creativity team': si tratta di un gruppo di impiegati. Tengo a ribadire che si trattava prevalentemente di impiegati, e con questo intendo dire che la gerarchia era assente mentre il management diffuso. Un team virtuale e globale, organizzato per commodity, composto da innumerevoli specialisti che portavano know-how da tutto il mondo e da tutte le funzioni, in costante contatto multimediale con il resto del gruppo. Presenta strategie, piani d'azione e risultati in teleconference ad un tavolo decisionale internazionale composto dagli stakeholders dell'organizzazione interna.

La maggior parte di loro è laureata e la prima competenza è la conoscenza dell'inglese (o almeno dell'inglese) per poter parlare e soprattutto capire cosa dicono e pensano gli interlocutori. Naturalmente, quando siamo partiti, il 60% delle risorse coinvolte non sapeva l'inglese. La questione della laurea invece è diversa: un buyer deve essere laureato anche e soprattutto perché la sua interfaccia spesso può essere un amministratore delegato. Inoltre, deve essere autonomo (si ricordi che la gerarchia è minima). Infine, deve essere portato ad accettare la job rotation, e questo è dovuto sia al fatto che molto spesso i gruppi cambiavano composizione sia perché secondo me non si può fare i buyer in questo settore per più di tre anni di seguito.

Naturalmente, un team di questo tipo è alquanto complesso e richiede una semplificazione dal punto di vista dell'operatività. Naturalmente, non si può semplificare senza avere dei codici comuni alquanto rigorosi: inoltre GM ci ricordava spesso che per gli americani i processi sono più importanti dei contenuti stessi. Le regole condivise si basavano su una serie di gate all'interno del processo di sourcing basato sull'APQP (Advanced Product Quality Planning).

Le altre regole erano chiare: primo, partecipazione per tutti i buyer globali di una commodity specifica a un processo di sourcing; secondo, package unico per i fabbisogni di ogni paese che ricadono in una determinata finestra temporale, il che vuol dire anche una

unica negoziazione. Terzo, il testing continuo del mercato, inserendo nel package prodotti già in produzione. Quando si parla di package unico e unica negoziazione si sta parlando di numeri enormi. Ricordo che uno dei primi package riguardava l'acquisto di 5 milioni di autoradio; un processo come questo determina da solo un'intera industria di fornitura e i destini di migliaia di piccole e medie aziende di un paese...

Change management

Quello che voglio ribadire è che il creativity team è davvero la struttura globale e che porta la globalizzazione all'interno di questa joint venture. Non saprei esattamente come far capire il tipo di terremoto che questo ha causato nel contesto di Fiat. Quando sono arrivato in Fiat, la lingua ufficiale era il piemontese, sia a Torino sia negli altri stabilimenti in giro per il mondo. Qui hanno cominciato a girare ragazzotti svegli e imprenditivi che andavano a scovare come faceva la Chevrolet ad acquistare condizionatori in Brasile e poi ci mettevano del loro e si esponevano in prima persona: era una situazione completamente inedita, e non è mai stata completamente digerita.

A gennaio 2001, al momento dello start-up, la gente Fiat era il 30% del totale, a Torino c'erano 560 persone, che nel 2004 sono scese a 450. Ebbene, di questi 450, nel 2004, 200 erano neoassunti, di cui 199 ingegneri! Il balance era completamente cambiato. L'età media dei dirigenti è passata da 50 anni a 38; le donne erano assenti nel 2001, mentre nel 2004 erano il 50% dell'azienda! Di quest'ultima cosa vado particolarmente orgoglioso. Questo change era dettato in primis da un confronto con l'esterno ma anche e soprattutto dal fatto che era a tutti chiaro che per fare bene questo lavoro in queste condizioni occorreva essere estremamente curiosi e estremamente insicuri (ovvero, consapevoli di non essere in possesso delle soluzioni e di valutare attentamente anche i casi più eccentrici).

Competizione e cooperazione a livello globale

Il Fatturato di General Motors è maggiore del PIL del Belgio, se non ricordo male. È evidente che – anche per quello che si diceva prima per l'esempio delle autoradio – stiamo parlando di numeri abnormi che determinano processi estremamente violenti dominati da una logica competitiva stringente e con una asimmetria negoziale marcata. In questo

senso la globalizzazione è violenta, non c'è nessun dubbio. Ma allo stesso tempo, non si può essere troppo poco collaborativi, così c'erano e ci sono una serie di processi in comune con i fornitori, come l'acquisto comune di materie prime, alcuni gruppi comuni sulla riduzione dei costi, il supplier development, etc.

PARTE III – Sviluppare l'innovazione
Stephan Wendel Paccagnella, Aesop Corporation

C'è una relazione diretta – almeno per la mia esperienza, che si svolge soprattutto tra l'America, la Germania e l'Italia – tra le capacità delle imprese di predire o anche solo di guardare ai fenomeni competitivi futuri e le loro abilità di sfruttare i processi come leva costante del cambiamento. In ogni settore manifatturiero, c'è una costante tensione all'automatizzazione dei processi di sviluppo prodotto.

Lasciatemi citare un recente contributo di Peter Drucker, che mette a fuoco sette aree di opportunità che le imprese innovative costantemente monitorano; ma soprattutto, che dice: "The key task is to work out analytically what the innovation has to be in order to satisfy a particular opportunity". In sostanza, a mio avviso, c'è una grande attenzione a livello globale sull'innovazione, vista come leva in grado di assicurare competitività anche nei confronti delle cosiddette low-cost countries; e quindi si studiano le modalità più adeguate per facilitare l'innovazione.

Drucker e molti altri ci stanno dicendo che ottimizzare il processo facilita l'innovazione, e so che sto dicendo una cosa che può sembrare contraddittoria o esagerata, però penso che le cose stiano così o solo si pensino così nelle aziende che oggi considerano l'innovazione una questione di sopravvivenza. Possiamo anche ragionare in termini di contrapposizione – che esiste – tra lo stile di gestione americano e quello nostrano: è vero che gli americani, come diceva Le Pera, sono più focalizzati sul metodo e sulla sua ottimizzazione; però spesso tentano di supplire col metodo alla scarsa creatività. Noi lo sappiamo, abbiamo una tradizione di grande creatività, ma proprio oggi abbiamo davanti agli occhi che questa creatività senza metodo non porta da nessuna parte. Polegato (Geox) parlava qualche giorno fa a Udine di creatività come leva necessaria. Sono d'accordissimo, ma a noi manca sempre l'altro pezzo. Su questa considerazione tornerò, perché è il tema chiave.

Per intenderci, questa è un'altra citazione, da un rapporto recente dell'influente Aberdeen Group, del 2004: "Leading challenges to product development process improvements include gathering accurate information on customer requirements, enforcing standard product development procedures and methods across the enterprise, managing design and engineering changes, effectively planning and transitioning designs to manufacturing, and gathering information on after-market product performance".

Nei processi di innovazione o gestione di prodotto, la necessità di trasferire informazioni coerenti è tanto più fondamentale quanto più le condizioni di base sono le seguenti: cicli di cambiamento rapidissimi, trend e mode mutevoli, attori aziendali dislocati in tutto il mondo, fonti informative e reti di comunicazione complessissime per ciascuno degli attori coinvolti. Noi tutti sappiamo quanto spesso le specifiche di prodotto, per quanto dettagliate siano, non sono garanzia di un prodotto finale corrispondente. La situazione è resa ancora più complessa se lo sviluppo stesso non si attua tutto nelle mura aziendali, ma ne attraversa altre quali quelle di fornitori, magari delocalizzati a Guandong, o ancora peggio attraverso una centrale di controllo fornitori ad Hong Kong!

Partiamo dal caso Adidas-Salomon. La sede centrale è ad Herzogenau e quando ci lavori hai a disposizione un manuale in inglese che in pratica serve quotidianamente gente che proviene da 32 paesi. La globalizzazione del gruppo è partita nel 1993; il grande 'rilanciatore' del gruppo, allora in crisi, si chiamava Dreyfuss e veniva dal settore farmaceutico. In particolare, dal 2000, il board ha deciso che la più forte leva del successo futuro dell'azienda sarebbe stata l'innovazione di prodotto a 360 gradi e l'ottimizzazione dei processi aziendali specialmente alla luce di una strategia multi-sport e multi-brand.

Nel corso dei 4 anni passati questi risultati sono stati ottenuti grazie all'implementazione attenta di tecnologie, strumenti e "change management". Il nucleo di questa rivoluzione è passato sostanzialmente attraverso tre assi: il primo è quello delle 'piattaforme cliente', ossia di processi di ideazione e sviluppo che partissero da marketing brief ingegnerizzati: oggi, l'innovazione in Adidas-Salomon passa necessariamente attraverso le due categorie dei brief con scadenza definita e dei brief senza scadenza. Il secondo asse è quello delle persone, con la creazione di un core team che collabora ai processi di sviluppo di prodotto e coinvolge più di 1200 persone dislocate in 18 paesi e 3 continenti. Il terzo, necessario per 'reggere' i primi due, è quello della tecnologia di supporto per un gruppo così allargato (come vedremo, questo processo trae una delle sue caratteristiche distintive dal fatto di coinvolgere fortemente non solo il core team ma anche terze parti,

come fornitori e centri di eccellenza). La situazione di partenza era una produzione concentrata in Germania che parlava al mondo attraverso fax e stampanti ad aghi! Alcuni strumenti, quali il CAD, la stampa 3D ed il PLM hanno consentito di ottenere questi risultati integrati in una sofisticata architettura product-centric e market driven. I tempi di sviluppo si sono ridotti da 18 a 8/10 mesi. Oggi Adidas esce con due linee di prodotto all'anno, anche se ormai la tendenza è quella di uscire costantemente con qualcosa di nuovo e non aspettare momenti più o meno ufficiali.

Il processo nasce con la generazione del concept di prodotto, che dà vita a un brief non ancora finalizzato ma già molto schematizzato tramite la generazione di schede standard. Il brief viene condiviso tra i diversi enti aziendali preposti alla creazione del prodotto: ricerca e sviluppo, prototipazione, produzione, vendite, logistica al fine di coordinare efficientemente tutte le attività fino alla consegna finale al punto vendita. Oggi un grande passo avanti nell'innovazione di processo sta nella stampa tridimensionale, attraverso i fax 3D che consentono di far pervenire istantaneamente ad uffici di tutto il mondo il risultato fisico del brief e di permettere una discussione molto avanzata sul suo valore.

La condivisione dei brief avviene anche coinvolgendo partner esterni nella sua valutazione: questo accade anche in Porsche, ad esempio. È molto importante avere questa caratteristica di apertura all'esterno, specificamente un'apertura all'eccellenza che sta fuori e che si trova tipicamente nei fornitori e nei centri di ricerca.

A Stoccarda, se ti rechi presso il mitico Design Studio della Porsche, ti diranno che loro in realtà sono isolati, altro che globalizzazione! In realtà, qui il concetto di piattaforma basata sul cliente è ancora più forte. Lo sviluppo complesso dell'automobile ed una focalizzazione totale sul cliente hanno reso necessaria la creazione di un sistema di comunicazione globale basata sul prodotto e sulle informazioni ad esso attinenti.

Attraverso l'estensione di un sistema di Digital Mock-up DMU che parte dalla richiesta del cliente espressa tramite un configuratore web, lo sviluppo del prodotto attraversa barriere geografiche e culturali e consente una gestione integrata del processo. Il processo di sviluppo coinvolge 1200 persone in 5 continenti di cui oltre 850 sono tecnici specialisti. Le informazioni trasferite vanno da file di testo, a file grafici, da file CAD a file .STL per la generazione di prototipi.

Da questi esempi è a mio avviso possibile trarre due lezioni fondamentali, la prima è che

i processi aziendali oggi devono cercare di simulare il più possibile – quasi duplicare – la complessità dell'ambiente. La seconda è che – per poter sopportare e semplificare questa complessità – i team devono lavorare con un metodo ferreo.

Infine, le aziende devono orientarsi a cercare sempre le soluzioni eccellenti; in questo, lancio la proposta di costituire un osservatorio permanente – una tipica istituzione che promuove l'innovazione ma che le aziende da sole non possono fare – che cerchi in giro per il mondo i processi di sviluppo migliori e li metta a fattor comune. Sarebbe di immensa utilità.

PARTE IV – L'introduzione di un nuovo sistema informativo in una multinazionale: aspetti critici e fattori di successo
Massimiliano Ciferri Ceretti, Chief Operating Officer – General Electrics Capital Servizi Finanziari

General Electric (GE) è composta da 11 business globali, dalla sanità all'energia, alle infrastrutture alle assicurazioni ai finanziamenti. GE Money è una di questi 11 business e si occupa di finanziamenti alle persone in tutte le sue forme (prestiti, mutui, carte di credito, leasing, cessione del quinto, consolidamento del debito etc.) È presente in 42 paesi con oltre 110 milioni di clienti.

I servizi finanziari all'internodo di GE portano da soli quasi la metà del profitto dell'intero gruppo. I mercati sono in crescita e i margini ancora interessanti; inoltre la Cina non è ancora competitiva in questo settore. Il rapporto attuale finance-industry – 48%-52% – va preservato in quanto una situazione di equilibrio è premiata dagli analisti di borsa, mentre un maggior peso della parte finanziaria è un segno che viene sempre letto come maggiormente a rischio.

L'obiettivo del progetto di cui vi parlo (progetto ancora in corso) è quello di sostituire il software per la gestione del prodotto più importante dell'azienda, sviluppato internamente su AS400, con l'implementazione globale di un pacchetto standard che diventerà poi la piattaforma europea.

Il mandato è molto aggressivo, l'headquarter ha chiesto di fare il progetto in 9 mesi (siamo in linea con le scadenze, per ora). Inoltre, il progetto è stato da subito pensato come company-wide e non come IT-specific.

Su questo, rimando a un saggio di Nicholas Carr che è uscito sulla Harvard Business Review e che ha destato ampia risonanza perché riportava tesi provocatorie che in parte condivido: 'IT doesn't matter'. Tra le varie considerazioni fatte da Carr, c'è quella che mette in evidenza il ruolo della tecnologia come commodity e non come leva strategica diretta; ne deriva il consiglio di non cercare vantaggio competitivo attraverso la tecnologia, in quanto la competizione rapidamente colma il divario. Ma ne deriva anche il suggerimento a gestire i sistemi informatici in maniera difensiva, con molta attenzione ai costi e ai rischi di affidabilità e sicurezza. In sostanza, si tratta di raggiungere un adeguato livello tecnologico con costi e rischi più bassi possibili.

Nel settore finanziario, con anagrafiche molto ampie e dati sensibili sulle persone fisiche, la legislazione rende sempre più difficile la condivisione e comunicazione dei dati da un paese all'altro, quindi ogni paese tende a sviluppare una versione specifica del software. Idealmente si dovrebbe avere un pacchetto unico su unica macchina, con parametri specifici per ciascun paese e/o prodotti. Spesso ogni paese prende il software standard e lo modifica secondo le proprie esigenze, guadagnando in flessibilità ma perdendo parzialmente i benefici di una gestione integrata. La nostra scelta è stata invece quella di limitare al massimo le personalizzazioni. Si tenga conto che il settore finanziario è un mondo dominato dalla varianza di processi e servizi, quindi accettare troppa flessibilità avrebbe voluto solo dire – usando Carr: enfatizziamo una delle debolezze intrinseche di questo settore!

Dal punto di vista dell'impianto di progetto, due cose sono importanti. Da un lato, abbiamo cercato di sfruttare la relazione con l'headquarter che ci aveva commissionato il progetto, imponendo una metodologia e un processo, gestendo in modo puntuale i rapporti istituzionali.

Inoltre, abbiamo puntato su 4 elementi critici: primo, arruolare persone competenti e motivate (anche tramite l'uso di incentivi economici), e nello stesso tempo garantendosi persone di fiducia o stabilendo rapporti personali sin dall'inizio. Secondo: stabilire obiettivi aggressivi e misurabili (i 9 mesi ad esempio: magari sforeremo di qualcosa e lo misureremo, ma anche in quel caso è servito). Terzo: avere un responsabile di progetto che ha potere ma che è anche sfidato e motivato dal progetto stesso. Quarto: garantirsi un gruppo che abbia già lavorato a livello internazionale.

A questo proposito faccio una piccola digressione sui manager italiani. Ci sono due problemi innegabili, uno è la qualità dell'inglese, spesso scarsa, sebbene i laureati in disci-

pline scientifiche ed economiche italiani siano unanimemente riconosciuti come molto bravi e preparati. L'altro problema è la disponibilità a spostarsi. Io sono d'accordo che la priorità riguardi l'inglese, ma non basta più sapere bene la lingua. Spesso molti di noi escono da una call conference e non sanno dire se sia andata bene o meno, in quanto non sono in grado di contestualizzare le informazioni. Come noi, gli anglosassoni spesso usano un gergo sportivo o militare che non si studia sui banchi di scuola. (Pensiamo per esempio a espressioni come "fare spogliatoio" o "calcio di rigore" e alle difficoltà di traduzione e spiegazione). Questa capacità di interpretazione a mio avviso la si acquisisce solo se si va all'estero e ci si rimane per un certo periodo. Bisogna spingere per mandare all'estero le persone, solo così possono capire bene i propri interlocutori e tararsi di conseguenza.

PARTE V – Considerazioni di sintesi e competenze da sviluppare

Una prima considerazione che sembra emergere trasversalmente da tutte le esperienze sin qui raccontate riguarda il concetto di metodo, che si potrebbe tradurre come l'insieme di codici e procedure che regolano la gestione di un processo internazionale: Paccagnella ci ricorda che l'innovazione – nei grandi gruppi che oggi la pongono come leva strategica – passa attraverso la definizione di un metodo rigoroso che sa far convergere dati e informazioni provenienti da tutto il mondo verso un unico risultato coerente. Quando ci parla di 'monade organizzativa', a proposito del creativity team responsabile della definizione delle modalità di acquisto globale, Le Pera ci dice che l'esigenza di regole e codici condivisi e insindacabili è una precondizione ancora più necessaria. Ciferri sembra aggiungere: non importa tanto l'originalità del metodo, importa piuttosto avercelo, e ben rodato. *In altre parole, quello che sembra emergere è che la gestione di processo aumenta il suo rigore procedurale tanto più quanto più siamo internazionali. Inoltre, più che sulla procedura, che si dà come commodity scontata, mi pare che l'accento sia proprio sul rigore.*

Le Pera: *"lessi tempo fa un testo in cui l'organizzazione aziendale veniva ricondotta a tre dimensioni sostanziali: il mito, il rito, la tribù. Ecco, potremmo intendere il processo come rito. Con questo, non sto dicendo che tutto si appiattisce sulla definizione di un metodo, servono anche una visione chiara e la capacità di fare la squadra giusta; tuttavia, il rito ben architettato può aiutare anche a fare questo. Per fare un esempio, quando il lavoro di un creativity team si conclude, è prevista (come regola) la presentazione del business case a tutto il top management mondiale (ovvero, una trentina di direttori*

collegati in videoconferenza). Nel 90% dei casi, segue un'approvazione rumorosa e un po' sovietica: comunque, non vi saprei ben descrivere quale e quanta motivazione deriva a questi ragazzi dall'occasione di essere bombardati di domande e di poter rispondere a una platea di questo livello. Naturalmente, questo aiuta l'organizzazione e per questi giovani manager costituisce un'occasione di sviluppo professionale unica".

Paccagnella: *"aggiungerei una constatazione: il fatto che il rito esiste, ovvero che le organizzazioni abbiano riti efficienti, non è per niente scontato, qui stiamo ascoltando casi molto avanzati rispetto alla media. Ciferri ci dirà sicuramente che nel mondo della finanza, avere un buon rito è scontato, quasi una esigenza di sopravvivenza; d'altra parte, se guardiamo le piccole medie imprese italiane, scopriamo che non esistono riti. Ma anche nelle multinazionali, questo rito spesso non esiste oppure è una macedonia di interpretazioni diverse da paese a paese. La questione del metodo è anche una delle sfide della formazione sia interna che esterna, nel senso che secondo me un rito andrebbe comunque comunicato o insegnato".*

Ciferri: *"ribadisco quanto detto prima, noi abbiamo assolutamente bisogno di processi rigorosi e il più possibile internazionali per rispondere ed equilibrare la varianza dei processi e dei prodotti finanziari. In quanto all'approccio al metodo, penso che sia molto utile avere una mentalità orientata ai processi, che aiuta molto questo tipo di pragmatismo. Questo dipende molto dai curricula delle persone; ad esempio, i laureati in discipline scientifiche hanno un metodo ed una forma mentis fortemente orientata ai processi. Inoltre non è utile essere originali nel metodo, anzi, è più importante assimilare il metodo e le regole del gioco dei più forti, per poter poi eventualmente imporre le proprie".*

Paccagnella: *"il dato allarmante per noi è che siamo bravissimi nel mito ma disastrosi nel rito. Guardate l'alta moda. Siamo bravissimi a inventare uno stile, un marchio, etc. Poi, quando i cervelli fondatori si dedicano ad altro, il giocattolo si rompe subito".*

Le Pera: *"quando ero Direttore in Alfa Romeo, andai a Pomigliano e subito mi raccontarono che per i padri benedettini è vietato avere due colonne con lo stesso capitello. Ecco, a Pomigliano lavoravano seguendo la regola benedettina. Noi siamo bravissimi a ingannarci su queste cose: diciamo che vogliamo il processo ma non vogliamo le procedure, quando sono la stessa cosa. La mia ricetta è quella di allenarsi, allenarsi molto. Da noi, per centinaia di neoassunti ad alto potenziale, era obbligatorio fare esperienze operative, nel corso dei primi 5-6 anni, in numerosissimi processi diversi".*

Un'altra questione che sembra emerga soprattutto dagli interventi di Paccagnella e Le Pera è quella legata alla relazione tra make e buy; Paccagnella pone al centro delle due esperienze aziendali che ci ha raccontato dei team estremamente dispersi che fanno spesso appello a risorse esterne al gruppo; Le Pera è addirittura drastico, ricordando che il peso del 'buy' è sempre più sbilanciato rispetto al 'make', avendo come conseguenza che oggi alcuni fornitori hanno dimensioni superiori a quelle dei loro clienti. Questo da un lato ci riporta ad alcuni dei temi che affrontammo durante il primo lab, dedicato alle tendenze strategiche e di marketing a livello globale: una sempre più marcata focalizzazione sulle competenze chiave e la capacità di essere creativi e innovativi nelle regole che definiscono un modello di business, con la conseguenza che molti comparti ritenuti non 'core' vengono esternalizzati. Con questo si guadagna in flessibilità ma si rischia in termini di presidio del processo complessivo.

Ora, da un lato abbiamo risposto che gestire un processo così internazionale e così ricco di parti terze necessita di un metodo e di un processo estremamente complesso (un duplicato del contesto, diceva Paccagnella) ma altrettanto rigoroso. Dall'altro, però, ci si potrebbe chiedere quali siano le conseguenze sulle relazioni tra i manager chiamati a operare in questo ambiente inedito ruotando spesso posizioni e ruoli e le organizzazioni di riferimento, che diventano semplicemente uno dei numerosi attori in gioco.

Paccagnella: *"ovviamente bisognerebbe disporre di più informazioni a proposito di settori diversi, comunque mi sento di poter dire che la diffusione della globalizzazione va di pari passo oggi con la diffusione di un approccio focalizzato sulle competenze chiave e su una conseguente esternalizzazione di molte fasi di processo in cui l'azienda non eccelle. Per tornare al nostro esempio, Adidas ha dismesso tutta la produzione tranne quella di uno stabilimento, in cui vengono mantenute tutte le conoscenze per la produzione di prodotti di nicchia e per le personalizzazioni".*

Intervento: *"ovviamente, si rischia di perdere il controllo sul prodotto finale…"*

Paccagnella: *"è vero, e qui possiamo fare molti esempi, anche sofisticati. Ve ne racconto uno che non è facile decifrare. Del Vecchio (Luxottica) ha comprato la RayBan e ha subito licenziato tutti, tenendo solo il marchio come componente 'core'. La conseguenza è stata che oggi nel mondo nessuno sa più fare i RayBan. Se la storia finisse qui diremmo che è stato perso il controllo. Dal canto suo Del Vecchio ha inventato i RayBan di plastica che oggi sono il secondo occhiale più venduto al mondo. Finché dura…"*

Ciferri: *"da noi tutto il recupero crediti è stato esternalizzato, e il problema del controllo ci si è posto subito, dato che noi non abbiamo tutto il know-how di questa fase. Lo abbiamo risolto imparando velocemente come si fa a gestire una rete di operatori e specializzandoci per esempio nelle analisi statistiche. Insomma, bisogna rapidamente capire quali ingredienti devono restare dentro per mollare un pezzo ma non perdere il presidio complessivo".*

Al termine di questo viaggio all'interno dei processi globali, pongo l'ultima questione, essenziale ai fini del progetto che stiamo conducendo. È possibile ipotizzare un percorso di sviluppo di competenze che sostenga sia manager responsabili della conduzione di processi internazionali sia – viceversa – manager che gestiscono fasi o cooperano all'interno degli stessi? Se sì, quali competenze o quali temi dovrebbero essere enfatizzati? E quali metodi sarebbe più opportuno utilizzare?

In sintesi i punti di attenzione sono:

– Focalizzazione sulle metodologie, sulle 'regole del gioco', sulle modalità di ottimizzazione di processi globali

– Grossa focalizzazione del processo sul cliente; strumenti per analizzare sé stessi, i propri processi in funzione del cliente finale. Carchidio (Rinascente): *"Io ricordo che in Rinascente il cliente a un certo punto non esisteva più, tant'è che dicevamo: 'Il cliente non ci capisce'"*; Ciferri: *"Vorrei affiggere un manifesto in ufficio che dica: 'Il cliente ti guarda'"*

– Esercitare la lettura dei processi finalizzata alla focalizzazione sulle competenze chiave; essere in grado di definire efficacemente 'la mia posizione nel processo'

– Focalizzazione sulle competenze e gli strumenti di integrazione delle fasi e di attori diversi e dislocati a livello mondiale

– Aiutare a superare il trade-off creatività-metodo

– Lavorare sulla base di un osservatorio di best practices di processo

– Vedere le logiche di costruzione di team di sviluppo e la numerosità dei membri.

Uno sguardo di sintesi: competenze e temi emergenti

Proviamo a trarre qualche considerazione di sintesi focalizzandoci sugli esiti dei network lab. Come testimoniato dai testi riportati nei precedenti capitoli, la discussione e il dibattito sui quattro temi-chiave del global management hanno seguito regole diverse[13] ma hanno tutti contribuito a raccogliere un'ampia gamma di spunti utili per cercare di definire profili di competenze e possibili idee di sviluppo manageriale in un'ottica internazionale.

Cominciamo dalla strategia e dal marketing strategico: qui, i tratti salienti sono molto definiti e il quadro di competenze da sviluppare che ne deriva è altrettanto chiaro. È evidente da quanto si legge negli esiti del primo network lab, dedicato a questo tema, come le aziende tendano progressivamente a concepire un modello di posizionamento che supera definitivamente i paradigmi classici del vantaggio competitivo. Le organizzazioni multinazionali sperimentano sempre più fortemente la focalizzazione sull'eccellenza e la capacità di trattenere all'interno esclusivamente le competenze eccellenti e inimitabili. C'è anche un rovescio del medesimo ragionamento, dai nomi poco rassicuranti come delocalizzazione e outsourcing. Tuttavia, se letti nell'ottica delle core competence, tali fenomeni divengono non tanto una ricetta deterministica e quasi obbligatoria somministrata dall'ambiente globale alle imprese, quanto piuttosto la risultante di precise decisioni selettive operate internamente per garantire lo sviluppo più che per inseguire la concorrenza.

Le competenze e i temi da sviluppare (1)
Strategy – Marketing

- Come si fa o si pensa l'innovazione dei modelli di business
- Modalità creative o alternative di segmentazione globale
- Delocalizzazione e core competence
- Processi di global branding

Collegata intimamente a questa considerazione, emerge l'attenzione assolutamente inedita che le aziende globali dedicano all'innovazione. Beninteso, si tratta, come ci dice il primo laboratorio, non tanto di innovazione tecnologica di base, e nemmeno di maggiore creatività nello sviluppo di prodotto o di servizio; si parla invece di un tipo di innovazione più impalpabile seppure più sostanziale negli effetti. È l'innovazione dei modelli con cui si concepisce un business, ovvero la riflessione creativa applicata al

[13] In particolare, le diverse forme adottate, e riportate nei testi del cap. 2, sono derivate da un mix di volta in volta differente dei seguenti 3 metodi: (1) tavola rotonda tra esperti provenienti da differenti campi disciplinari, (2) lavori di gruppo tra dirigenti su sub-temi specifici, (3) dibattito in plenaria a partire dal contributo di testimonianze globali di rilievo.

modo con cui un'azienda si pone su un mercato, proprio a partire dalla centralità delle proprie capacità inimitabili e non da quella delle logiche del settore o dei competitori.

La diffusione di un paradigma di competizione basato sull'innovazione – spesso radicale – del business e la focalizzazione sulle core competence impongono come conseguenza diretta di pensare un sistema di apprendimenti ed esperienze manageriali che consentano di sviluppare questa nuova tipologia di creatività. È un po' ciò che si è sperimentato nel primo laboratorio, in cui i partecipanti hanno provato a definire un campo preciso di competenze-chiave, tra cui spiccano le seguenti:

- Definizione ed esemplificazione di processi di business innovation/redefinition
- Modalità creative o alternative di segmentazione, da poter applicare al mercato globale
- Indagine in profondità sul significato dei processi di delocalizzazione in relazione alle strategie basate sulle core competence
- Modalità e processi di realizzazione di un *global branding* efficace.

Alcuni dei principali spunti emersi in occasione del laboratorio dedicato a strategia e marketing globale sono pienamente confermati dal quarto network lab, imperniato sulla gestione di processi internazionali (si veda pag. 59). In particolare, il dibattito generatosi sulle logiche di internazionalizzazione dei processi conferma e se possibile accentua la focalizzazione sul concetto di core competence e sul tema dell'innovazione. In particolare, la capacità di 'scegliere il proprio ruolo nell'arena' avendo il coraggio di esternalizzare tutto ciò che non è consistente con il ruolo stesso, diventa quasi una questione di vita o di morte dell'impresa globale. La globalizzazione preme sul 'buy' anziché sul 'make', e premia dunque chi è capace di costruire reti, alleanze, partecipazioni in network di aziende clienti e fornitrici. Emergono le abilità di negoziazione rapida, le capacità di coordinamento sistemico attraverso l'istituzione di relazioni che vanno dal 'legame di sangue' (co-design, comakership) alla competizione più severa e violenta (e-procurement, global sourcing).

Le competenze e i temi da sviluppare (2)
Intercompany processes

- Come si 'impone' un processo globale
- Process management e core competence
- Le piattaforme-cliente
- Metodo Vs. creatività
- Il team internazionale come nucleo dell'innovazione
- Proposta: un osservatorio di buone pratiche?

Emerge anche la centralità sempre più forte dei team interfunzionali e internazionali, che ci sono stati descritti come nuclei dell'innovazione sia organizzativa che strategica e

che – nonostante la forte virtualità che spesso li contraddistingue – rappresentano spesso il collante fondamentale delle supply chain globali. A questo contribuisce un'infrastruttura tecnologica ricca di features applicative e modi di comunicazione ma egualmente 'comoda', nel senso di 'commodity': ovvero non necessariamente originale, bensì poco rischiosa, preposta a garantire il coordinamento più che a proporsi come innovazione in sè.

Emerge infine e soprattutto un uso molto rigoroso del concetto di 'processo', interpretato come un insieme di regole sovranazionali molto semplici, a volte addirittura banali o 'copiate' da altri: lo abbiamo definito, durante il laboratorio, un insieme di 'riti' ben congegnati, che proprio in virtù della loro semplicità sono in grado di rappresentare i paletti insindacabili entro cui persone provenienti da 30/40 paesi diversi siano in grado di unire sforzi comuni. Oltre all'apparente semplicità delle sue regole, il processo ideale evocato durante i laboratori si struttura sul concetto di 'piattaforma-cliente' e sulla base di un preciso incanalamento di input di marketing.

È quasi ovvio che proprio quest'ultimo aspetto, ovvero la capacità di costruire 'riti' efficaci di sviluppo e coordinamento worldwide, assuma notevole importanza in vista di un possibile sviluppo del management in senso globale. Assieme a ciò, le ulteriori esigenze di approfondimento comprendono:

– la capacità di indagare le core competence dell'azienda partendo dall'analisi dei processi
– la comprensione dei modi di ottimizzazione di processi globali
– il benchmarking sulle piattaforme-cliente
– il superamento del trade off tra creatività e metodo
– la costruzione di un osservatorio internazionale di buone pratiche di processo
– l'approfondimento delle logiche di team (numerosità dei membri, modi di comunicazione e relazione, deleghe/potere formale, tipo di percorso professionale).

L'attenzione espressa dei manager per le novità indotte da processi strategici globali va di pari passo con l'interesse e la contribuzione fornita sui temi del governo di impresa. Anche qui, come dimostra il capitolo dedicato alla corporate governance (pag. 51), il mutato contesto mette in luce alcuni fenomeni estremamente rilevanti agli occhi del management italiano e induce una serie articolata di esigenze di sviluppo manageriale.

Un primo fenomeno rilevante riguarda la relazione tra azienda globale e shareholders ed è evidentemente l'impatto – avvertito da tutti i dirigenti di multinazionali che hanno par-

tecipato al progetto – delle nuove normative in materia di diritto societario, controllo d'impresa e governance adottate in tutti i più importanti paesi industrializzati nei confronti (prevalentemente) delle società quotate: Combined Code, Sarbanes-Oxley Act, OECD Principles of Corporate Governance, Codice Preda, Legge 231, etc..

Le competenze e i temi da sviluppare (3)
Corporate Governance

– Unificare e integrare i processi di controllo
– Vedere modelli implementati
– Il … ritorno sull'investimento della CSR
– Gli effetti sul top management

Il secondo fenomeno riguarda piuttosto la relazione tra azienda globale e suoi stakeholders (dipendenti, fornitori, istituzioni, contesto socio-politico) e introduce nei processi organizzativi questioni che tipicamente erano restate al di là dei suoi confini: questioni ampie e complesse come l'etica del business, la resonsabilità sociale delle imprese, la qualità della vita di chi vi interagisce, il rispetto delle differenze tra i propri membri. In particolare, ciò che i nuovi aspetti della governance sembrano mettere in luce è un rapporto dialettico sempre più intenso tra due opposte ideologie del controllo e dell'equilibrio istituzionale, che dovrebbero assicurare la premessa necessaria per il buongoverno da parte dei manager internazionali. Da un lato, infatti, è evidente la volontà di intensificare e perfezionare nel dettaglio l'impianto normativo che regola le relazioni tra azionisti, executive e process owner delle imprese. La soluzione viene dunque individuata nel rafforzamento della capillarità delle "norme" sul controllo. Dall'altro, come alcuni dei testimoni hanno sottolineato, lo "stakeholder movement" sembra accentuare invece la necessità di agire più sul potenziamento dell'attività politica e lobbystica all'interno delle organizzazioni multinazionali, la quale sola può portare a un maggiore e più responsabile coinvolgimento di tutti i suoi attori, ma che necessita, più che di norme, di un maggiore equilibrio e di una migliore distribuzione dei "poteri".

Il dibattito generatosi durante il progetto 'global manager' mette in evidenza in modo particolarmente chiaro le principali esigenze di sviluppo manifestate dai dirigenti italiani, che si possono schematizzare come segue:

– comprensione delle modalità pratiche di integrazione dei diversi sistemi e organismi di controllo oggi presenti nelle imprese;
– approfondimento sui tool e sulle best practices di implementazione;
– valutazione dei processi di CSR (Corporate Social Responsibility) in relazione al contributo dato al business;

– valutazione-monitoraggio degli effetti della corporate governance sul top management.

Infine, la global leadership. Il laboratorio ad essa dedicato ha cercato di inquadrare innanzitutto il *ruolo* di global leader, attraverso l'incrocio puntuale tra letteratura, esperienza diretta e punto di vista dell'azienda. Ne sono risultate alcune priorità del percorso di sviluppo di un global leader che tutte le parti convenute hanno sponsorizzato, ovvero:
– l'ampliamento e l'intensificazione di esperienze di general management
– l'orientamento multiculturale: conoscenza e capacità di gestione di culture differenti
– la capacità di creare community
– la capacità di creare e mantenere un network ricco
– la capacità di usare le norme e l'influenza piuttosto che la gerarchia.

Molte di queste priorità risaltano ulteriormente se le si confronta con alcune evidenze derivanti dalle interviste agli opinion leader (si veda il Cap. 1), in cui ricorrono in modo particolare la necessità per i manager italiani di migliorare le competenze di networking, leadership di gruppi e multiculturalità, nonché l'urgenza di mitigare il ricorso gerarchico.

Ma il tema della global leadership non riguarda solo la definizione del ruolo. Il dibattito è stato infatti molto ricco anche sul fronte delle *capacità o attributi individuali*; a questo proposito, testimoni autorevoli ci hanno ricordato (e ci fa piacere sottolinearlo) che un global manager prima di tutto è una persona *appassionata* e *umile*, laddove la passione è il pre-requisito indispensabile di una carriera che richiede spesso l'assunzione di un notevole rischio o la 'digestione' di un fallimento temporaneo; mentre l'umiltà significa automaticamente apertura al nuovo, sia esso inteso come propensione all'innovazione o come capacità e curiosità nel relazionarsi con stili di pensiero o culture differenti.[14]

Le competenze e i temi da sviluppare (4)
Global leadership

– Come cercare global leader all'interno/ all'esterno dell'organizzazione
– Come svilupparli (prospettiva aziendale)
– Come diventare un potenziale global leader (prospettiva individuale)

[14] È forse interessante notare che la stessa valutazione è stata promossa dai testimoni del laboratorio 'Intercompany process management', anche se con sfumature appena differenti (si veda ad esempio l'intervento di Le Pera – pag. 61 – che afferma essere necessari attributi come 'grande interesse', 'curiosità' e 'insicurezza', in buona parte sovrapponibili alle considerazioni emerse a proposito della global leadership).

Vengono anche citate come prioritarie la necessità di garantire un attento bilanciamento tra lavoro e famiglia[15] e l'abilità di selezionare le sfide con un giusto livello di complessità.

È impossibile in questa sintesi cercare di rendere conto di tutti gli spunti emersi nei vari incontri in cui la leadership globale è stata affrontata e discussa; è allora più conveniente – oltreché più agevole – descrivere le principali linee di sviluppo prospettate dai partecipanti, che si concentrano su quattro temi:

– il tema del processo di scouting e selezione dei global leader: indicatori e processi di valutazione;
– il tema degli strumenti e delle esperienze di sviluppo della carriera di global leader (job rotation, coaching, gruppi internazionali, etc.);
– il tema delle pratiche formative (metodi, percorsi, alleanze internazionali, etc.);
– il tema dello sviluppo personale dei global leader (o aspiranti tali).

[15] Sebbene due opinion leader intervistati durante questo progetto abbiano affermato che il work-life balance come 'problema' sia tipicamente sentito dai manager dell'Europa continentale e molto meno dai manager anglosassoni.

CONCLUSIONI

Giunti al termine di questo libro, ci sia permesso di tornare per un attimo all'origine e domandarci se i contributi qui riportati rispondano – e in quale misura – alle ragioni di fondo che il progetto si era posto, ovvero, contribuire a sostenere la competitività del management italiano a livello internazionale.

Rispondere a questa domanda comporta che si considerino le due questioni seguenti: (1) quale 'qualità' del management italiano emerga dalle attività di ricerca e sviluppo promosse dal progetto e (2) quali temi e competenze possano/debbano essere sviluppate per sostenere o migliorare le performance dei manager italiani in un contesto globale. Su questo secondo aspetto, un buon primo tassello su cui riflettere lo ha fornito la sintesi dei temi-chiave e delle competenze globali descritta nel capitolo precedente (pag. 74).

Resta allora la prima questione, quella inerente la fotografia del management italiano, che rappresenta un po' la base su cui innestare eventuali percorsi di sviluppo. Concorrono a questa diagnosi soprattutto gli esiti della survey descritta nel primo capitolo del libro, che ha rilevato 6 fondamentali carenze attribuite ai manager italiani in relazione ai profili e alle skill idealtipiche di un global manager. Le ricordiamo rapidamente: scarsa mobilità, lingua insufficiente, affidabilità non elevata, basso orientamento all'azione, debole orientamento di processo, comunicazione carente. Alcune di queste carenze sono arcinote e peraltro riscontrabili con strumenti anche più obiettivi di quelli qui usati (la lingua, la mobilità). Meno facile risulta separare verità e retorica in merito al nostro presunto deficit di pragmatismo o affidabilità: tuttavia, il panel di manager e opinion leader da noi consultato – sebbene non statisticamente significativo – ha pure risposto in modo molto compatto.

Qualche ulteriore spunto viene dalle conversazioni e dai dibattiti promossi durante i network lab, e può essere utile rammentarlo.

Ad esempio, uno dei temi più ricorrenti è stato quello dell'innovazione; su questo tema, la posizione italiana è paradossale. Nel senso che, almeno dal lato delle premesse, i nostri manager dovrebbero stare in ottima posizione; godono fama di essere creativi, non lineari, sintetici. Questa nostra capacità dovrebbe risaltare tanto più quanto più il tipo di innovazione di cui si parla è sempre più di tipo cognitivo (innovare i processi, innovare i

modelli di business) prima ancora che tecnologico (ricerca di base, product development). Eppure, se si confrontano le premesse con i fatti, le cose non sono così rosee. Come rilevato nel laboratorio dedicato alla strategia internazionale, proprio il contesto globale mette in luce che numerose imprese italiane stanno subendo la pressione di competitor più creativi (e non solo – come strombazzato ovunque – competitor meno costosi). Lo stesso tema della creatività strategica è stato accolto da numerosi manager intervenuti ai laboratori in modo assai tiepido: è stato per esempio posto il dubbio se tali modelli siano applicabili in ambito business-to-business (in cui opera peraltro una larghissima porzione delle nostre medie imprese) e non siano invece un tipico claim utile solo per mercati di massa.

Sul versante delle carriere internazionali, le aziende e i manager italiani denunciano una bassa programmazione dei profili di global leadership; si fa estrema fatica a far crescere nuovi talenti manageriali da promuovere in questa direzione. Fortunatamente, su questo versante siamo in buona compagnia.[16]

È invece tutta italiana la reazione di fronte ai temi della corporate governance. Qui l'innovazione è decisamente subita, e vi concorre certamente la nostra tradizione economica e imprenditoriale, basata su una cultura del controllo assai carente e su mercati finanziari deboli. Prevalgono quindi l'esigenza di adattarsi alle nuove norme (essenziale diventa, in particolare, capire come integrare le diverse fonti di controllo interno ed esterno) e un annesso, malcelato timore (soprattutto nelle filiali di gruppi multinazionali anglosassoni) di essere colonizzati per il tramite delle nuove procedure di trasparenza e risk assessment. L'invito fatto a più riprese nei workshop e nei laboratori tenutisi durante il progetto su questi temi è quello di usare il nuovo diritto societario, i progetti di CSR e le nuove normative per innovare e cambiare la cultura organizzativa delle imprese, allineandola alle policy internazionali di trasparenza e controllo.

Ritorna dunque l'invito a promuovere una forte innovazione di pensiero, sia strategico che organizzativo. Ma quale sarebbe questo nocciolo innovativo su cui dovremmo far progredire le nostre organizzazioni e le nostre culture? Semplice, dicono manager e osservatori, basterebbe affiancare alla nostra creatività una logica di processo più rigorosa. Definire un metodo e difenderlo con i denti. Avere il coraggio di imitare una volta tanto culture più

[16] È stato stimato che in America tra il 1996 e il 2004, più di trenta pubblicazioni sullo human resource management abbiano stigmatizzato in vari modi la cronica carenza di global manager e di percorsi per la loro crescita.

pragmatiche, dove "pragmatismo" significa rispetto quotidiano di modi di operare e meccanismi di coordinamento anche banali. Superare, come ci è stato raccontato, la regola dei chiostri benedettini, in cui "*è vietato avere due colonne con lo stesso capitello*".

Queste insomma sono le risposte 'tecniche' che il progetto ha raccolto sulla base degli obiettivi dichiarati e grazie alla contribuzione attiva dei suoi protagonisti; adesso, si tratta di trasformare rapidamente questi spunti in programmi di sviluppo e sostegno coerenti e innovativi. È uno sforzo che facciamo subito nostro. Quanto a correttezza e rapidità delle azioni, il tempo (a breve-medio termine, dato che la valutazione comune è che non se ne ha tanto a disposizione) ci giudicherà.

SUGGERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Ackerman R.W., Bauer R.A., 1976, *Corporate social responsiveness. The modern dilemma*, Harvard University Press, Cambridge (MA).

Altman B.W., 1998, "Transformed corporate community relations: a management tool for achieving corporate citizenship", *Business and Society Review*, 102-103, pp. 43-51.

Badaracco J.L., 1997, *Defining moments. When managers must choose between right and right*, Harvard Business School Press, Boston (MA).

Bartlett C., Ghoshal S., 1990, "Matrix management: not a structure, a frame of mind", *Harvard Business Review*, July.

Bartlett C., Ghoshal S., 1994, "Changing the role of top managers: beyond strategy to purpose", *Harvard Business Review*, November.

Bartlett C., Ghoshal S., 2000, "Going global: lessons from late movers", *Harvard Business Review*, March.

Bartlett C., Ghoshal S., 2001, "Managing across borders: the transnational solution", *Harvard Business Review*, November.

Bartlett C., Ghoshal S., 2003, "What is a global manager?", *Harvard Business Review,* August.

Becker J., *et al.,* 2003, "Specifying information systems for business process integration - A management perspective" *Information systems and e-business management,* Springer-Verlag, pp. 231-263.

Bingham C., Teppo F., 2000, "An interview with John Pepper: what it takes to be a global leader", *Human Resource Planning*, 39, pp. 287-292.

Brodbeck F., 2000, "Cultural prototypes of leadership variation across 22 nations", *Journal of Occupational and Organisational Pshycology*, 73, pp. 1-29.

Buhler P.M., 1999, "The impact of the global arena on managers at all organizational levels", *SuperVision,* 60/8, pp. 15-17.

Chirieleison C., 2004, "L'evoluzione del concetto di corporate social responsibility", in G. Rusconi e M. Dorigatti (eds), *La responsabilità sociale di impresa*, Franco Angeli, Milano, pp. 83-101.

Das G., 1993,"Local memoirs fo a global manager", *Harvard Business Review*, March-April.

Enderle G., 1996, "A comparison of business ethics in North America and continental Europe", *Business Ethics: A European Review*, 5, pp. 33-46.

Ernst C., 2002, "Global managing: mastering the spin of a complex world", *LIA*, 21/6.

Farrell D., 2004, "Beyond offshoring: assess your company's global potential", *Harvard Business Review*, December.

Fawcett S.E., Bixby Cooper M., 2001, "Process integration for competitive success: benchmarking barriers and bridges", *Benchmarking*, 8/5, pp. 396-412.

Fligstein N., 2001, *La trasformazione del controllo d'impresa,* Edizioni di Comunità, Torino.

Fligstein N., 2001, *The architecture of markets*, Princeton University Press, Princeton (NJ).

Frederick W.C., 1994, "From CSR1, to CSR2: the maturing of business-and-society thought", *Business & Society*, 33, pp. 150-64 (versione orig. non pubblicata 1978).

Frederick W.C., 1998, "Moving to CSR4. What to pack for the trip", *Business & Society*, 37, pp. 40-59.

Gilligan C., 1987, *Con voce di donna. Etica e formazione della personalità*, Feltrinelli, Milano.

Gottfredson M., Puryear R., Phillips S., 2005, "Strategic sourcing: from pheriphery to core", *Harvard Business Review*, February.

Goudal P., 2005, "Global manufacturers at crossroads", *Harvard Business Review*, March.

Gray R., 2001, "Thirty years of social accounting, reporting and auditing: what (if anything) have we learnt?", *Business Ethics: A European Review*, 10, pp. 9-15.

Green S., *et al.*, 2003, "In search of global leaders", *Harvard Business Review*, August.

Greenaway D., 2004, "The assessment: firm-level adjustment to globalization", *Oxford Review of Economic Policy*, 20/3, pp. 335-342.

Griffiths A., Sutton P., 2000, (eds) *Sustainability. The corporate challenge of the 21st century*, Allen & Unwin, St. Leonards (NSW).

Hamel G., 2000, *Leading the revolution*, Harvard Business School Press, Boston (MA).

Hamel G., Prahalad C.K., 1989, "Strategic Intent", *Harvard Business Review*, May-June.

Hamel G., Prahalad CK., 1994, *Competing for the future*, Harvard Business School Press, Boston (MA).

Hart S.L., 1997, "Beyond greening strategies for a sustainable world", *Harvard Business Review*, gennaio-febbraio, pp. 67-76.

Hernez-Broome G., Hughes R.L., 2004, "Leadership development: past, present and future", *Human Resource Planning Center for Creative Leadership Report*, pp. 24-32.

House R.J., Mansour J., Dorfman P., 2001, "Project Globe: an introduction", *Applied Psychology: an international review*, pp. 489-505.

House R.J., Javidan M., 2002, "Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE", *Journal of World Business*, 37, pp. 3-10.

Huang A., *et al.*, 2003, "Corporate application integration: challenges, opportunities and implementation strategies", *Journal of business and management*, 9/2, pp. 137-150.

Inglehart R., 1999, "Postmodernization Brings Declining Respect for Authority but Rising Support for Democracy", in N. Pippa (ed.), *Critical Citizens: Global Support for Democratic Government*, Oxford University Press, Oxford.

Inglehart R., 1999, "Trust, well-being and democracy", in R. Inglehart, M. Warren (ed.), *Democracy and Trust*, Cambridge University Press, New York and Cambridge, pp. 88-120.

Inglehart R., 2000, "Globalization and Postmodern Values", *Washington Quarterly*, Winter, pp. 215-228.

Inglehart R., Baker W., 2000, "Modernization, Cultural Change and the Persistence of Traditional Values", *American Sociological Review*, 65, February, pp. 19-55.

Jackall R., 2001, *Labirinti morali. Il mondo ambiguo dei manager*, Edizioni di Comunità, Torino.

Javidan M., House R.J., 2001, "Cultural acumen for global manager: lessons learnt from project GLOBE", *Organizational Dynamics*, 29/4, pp. 289-305.

Javidan M., House R.J., 2002, "Leadership and cultures around the globe: findings from GLOBE", *Journal of World Business*, 37/1, pp. 1-2

Jesuino J., 2002, "Latin Europe cluster: from south to north", *Journal of World Business*, 37, pp. 81-89.

Kotter J.P., 1999, "What leaders really do", *Harvard Business Review,* March.

Leslie J., *et al.*, 2002, "Managerial effectiveness in a global context", *Center for Creative Leadership Report 2002*, Greensboro North Carolina, CCl No. 184.

Maznevski M.L., DiStefano J.J., 2000, "Global leaders are team players: developing global leaders through membership on global teams", *Human Resource Management,* 39, 2/3, pp. 195-208.

McWilliams A., Siegel D., 2000, "Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification?", *Strategic Management Journal*, 21, pp. 603-609.

Molteni M., 2004, *Responsabilità sociale e performance d'impresa. Per una sintesi socio-competitiva*, Vita & Pensiero, Milano.

Morrison A., 2000, "Developing a global leadership model", *Human Resource Management*, 39, p. 117.

Mussa M., 2003, "Meeting the Challenges of Globalisation", *Journal of African Economies*, Feb. 1, 12/1, pp. 14-34.

Neary D., O'Grady D., 2000, "The role of training in developing global leaders: a case study at TRW inc.", *Human Resource Planning*, 39, p. 185.

Ohmae, K., 1999, *The borderless world. Power and strategy in the interlinked economy*, Harper Collins, New York.

Pauleen D., 2003, "Leadership in a global virtual team: an action learning approach", *Leadership and Organizational Development Journal*, 24, pp. 153-162.

Pucik V., Saba T., 1998, "Selecting and developing the global versus expatriate manager: a review of the state of the art", *Human Resource Planning*, 21, pp. 40-54.

Rasmusson E., 2000, "Becoming a multicultural manager", *Sales and Marketing Management,* 152/6, p. 140.

Ready D., 2004, "How to grow great leaders", *Harvard Business Review*, December.

Santos J., Doz Y., Williamson P., 2004, "Is your innovation process global?", *MIT Sloan Management Review*, 45/4, pp.30-38.

Shaetegger S., Burritt R., Petersen H., 2003, *An introduction to corporate environmental management. Striving for sustainability*, Greenleaf, Sheffield.

Stewart Black J., Gregersen H., 2000, "High Impact training: forging leaders for the global frontier", *Human Resource Management*, 39, pp. 173-184.

Strouse R., 2003, "Globalisation of corporate information centers", *Online*, 27/6, pp. 50-52.

Struwig F.W., Smith E.E., Venter D.J.L., 2000, "The role of training in managing organisational change in a global economy", *Management Research News,* 23, 2/4, pp. 78-79.

Szabo E., 2002, "The Germanic Europe cluster: where employees have a voice", *Journal of World Business*, 37, pp. 55-68.

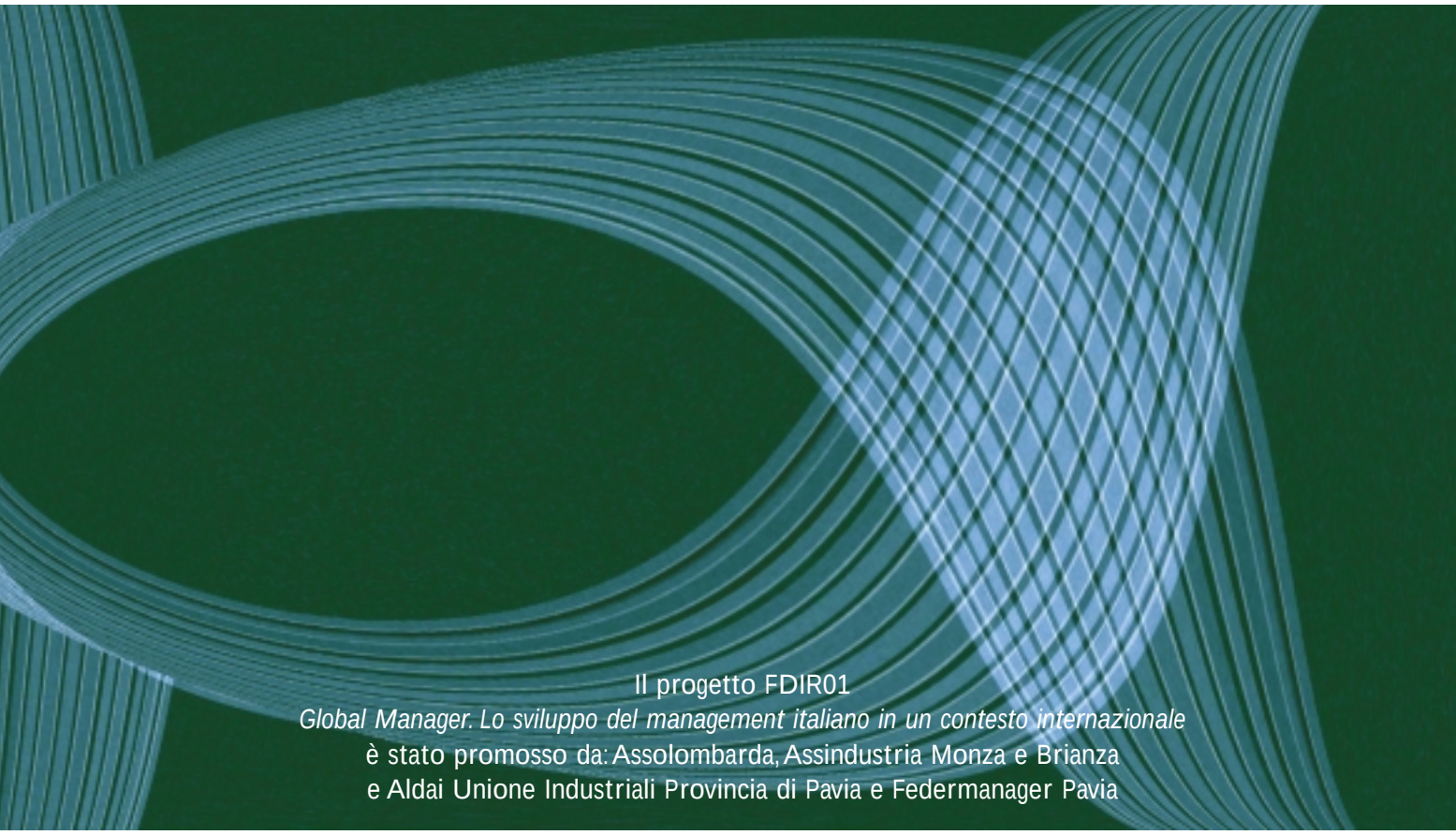
Treviño L.K., Nelson K.A., 1999, *Managing business ethics. Straight talk about how to do it right*, Wiley & Sons, New York.

UN (United Nations), 1992, *Rio declaration on environment and development*.

Waco M., Wery R., 2004, "How to integrate international acquisitions to realize lasting synergies", *World Trade*, 17/1, pp. 48-51.

Webley S., 1997, *Codes of ethics and international business*, Institute of Business Ethics, London.

Yeung A., Ready D., 1995, "Developing leadership capabilities of global corporations: a comparative study in eight nations", *Human Resource Management*, 34/4, pp. 529-547.



Il progetto FDIR01
Global Manager. Lo sviluppo del management italiano in un contesto internazionale
è stato promosso da: Assolombarda, Assindustria Monza e Brianza
e Aldai Unione Industriali Provincia di Pavia e Federmanager Pavia

ISTUD Istituto Studi Direzionali S.p.A.
Corso Umberto I, 71
28838 Stresa (Verbania) - Italia
Tel. +39.0323.933.801 - Fax +39.0323.933.805
E-mail: info@istud.it - www.istud.it