

ALMA MATER STUDIORUM - UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

FACOLTA' DI INGEGNERIA

CORSO DI LAUREA SPECIALISTICA IN INGEGNERIA GESTIONALE

TESI DI LAUREA
in
COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO

Il Ruolo delle Risorse Umane nel Change Management: Il Caso Vodafone

CANDIDATO:
Alfredo Ciccarelli

RELATORE:
Chiar.mo Prof. Maria Rita Tagliaventi

CORRELATORI:
Chiar.mo Prof. Alessandro Grandi
Ing. Francesca Magrì

Anno Accademico 2008/09

Sessione III

INDICE

INTRODUZIONE.....6

CAPITOLO 1: BUSINESS PROCESS RE-ENGINEERING.....10

1.1 Introduzione

1.2 BPR con Visione di Breve Periodo ed il Valore dell'Esperienza

1.3 Il Ruolo del Leader e dei Managers, Reengineering a Livello di
Risorse Umane

1.4 L'Information Technology e il BPR

1.5 Alternative al BPR

1.6 Business Process Reengineering: gli Imperativi degli Esperti

CAPITOLO 2: CHANGE MANAGEMENT.....23

2.1 Introduzione, lo Sviluppo Organizzativo e il Change Management

2.2 Approccio Individuale

2.3 Approccio di Gruppo

2.4 Approccio di Sistema Totale

2.5 Global Change Framework

CAPITOLO 3: FASE AS IS.....61

3.1 Vodafone in Italia e nel Mondo

3.2 Easy: Un Progetto di Riorganizzazione

3.3 Analisi Financial Accounting AS IS

3.4 Output Interviste sui Processi

3.5 Piano di Comunicazione

CAPITOLO 4: FASE TO BE.....101

4.1 Introduzione

4.2 Output Interviste Stakeholders

4.3 Output Interviste Directors

4.4 Benchmarking

4.5 Alternative Organizzative e Soluzione

4.6 Comunicazione alla Popolazione di Financial Accounting

CAPITOLO 5: FASE DI IMPLEMENTAZIONE.....129

5.1 Introduzione

5.2 Communication Pack

5.3 Definizione Struttura di Dettaglio

5.4 People Plan

5.5 Fine Tuning Nuova Organizzazione e Go Live

CONCLUSIONI.....148

RINGRAZIAMENTI.....	152
BIBLIOGRAFIA.....	153
SITOGRAFIA.....	155

“ E debbasi considerare come non è cosa più difficile a trattare, né più dubia a riuscire, né più pericolosa a maneggiare, che farsi a capo ad introdurre nuovi ordini. Perché lo introduttore ha per nimici tutti quelli che delli ordini vecchi fanno bene, et ha tepidi defensori tutti quelli che delli ordini nuovi farebbono bene. La quale tepidezza nasce, parte per paura delli avversarii, che hanno le leggi dal canto loro, parte dalla incredulità delli uomini; li quali non credano in verità le cose nuove, se non ne veggono nata una ferma esperienza. ”

**Niccolò
Machiavelli**
Il Principe
1513

INTRODUZIONE

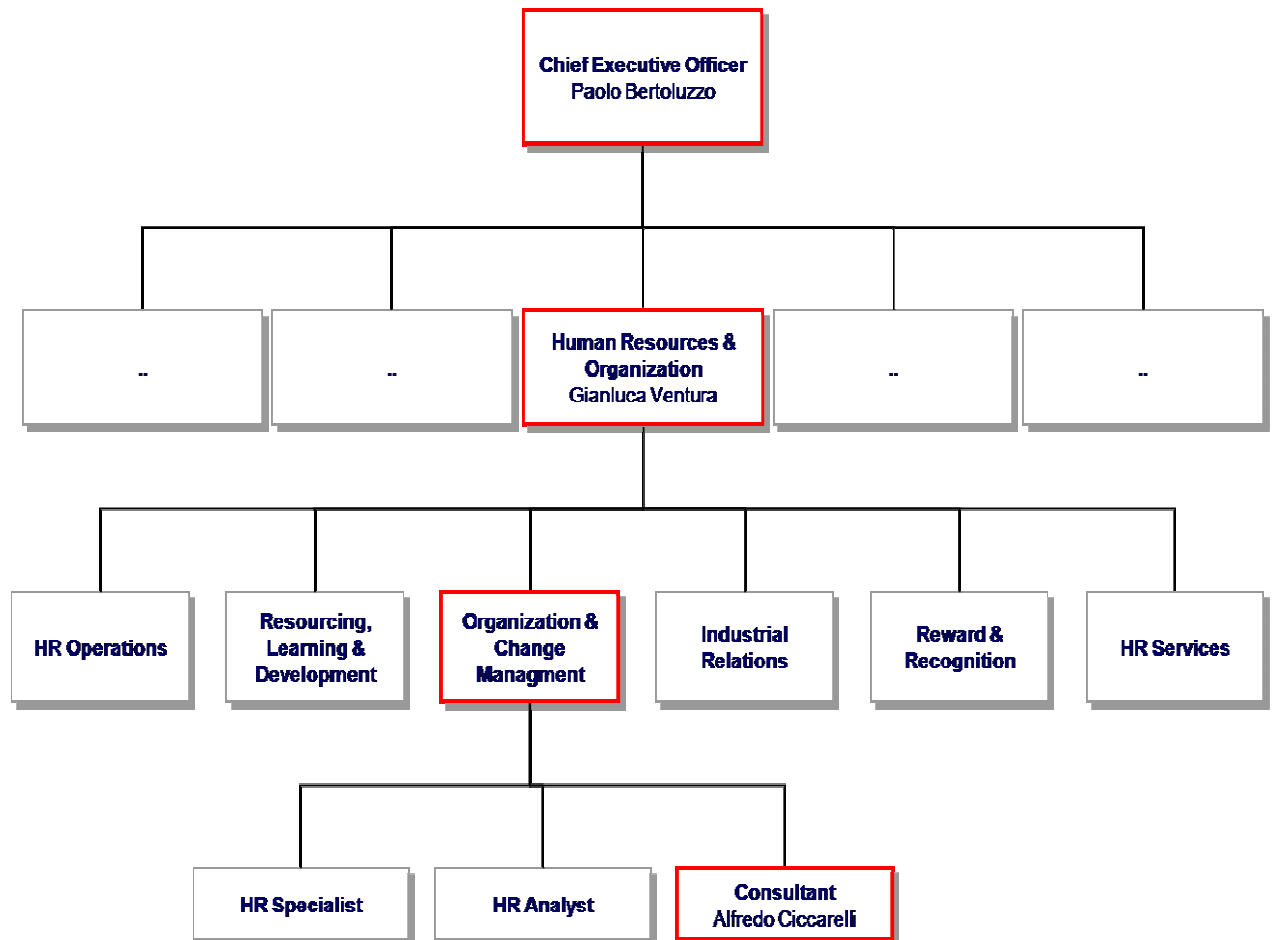
A partire dai primi anni '80, tre forze hanno sconvolto, da sole o con un'azione combinata, lo scenario competitivo preesistente. Esse sono: i clienti, che impongono sempre più i loro fabbisogni ai fornitori pretendendo un prodotto ed un servizio estremamente customizzati; la concorrenza, che non ha più né limiti geografici né timore di competere con le grandi aziende, potendole affrontare con le armi dell'innovazione tecnologia e della flessibilità operativa, ed il cambiamento in sé, permanente, in cui si ritrovano a vivere oggi le aziende, continuamente sollecitate da un numero crescente di concorrenti e da un progresso tecnologico che favorisce continue innovazioni, sia nei prodotti che nei processi produttivi.

Come appena accennato l'arena competitiva di oggi è profondamente mutata da quella di un solo ventennio fa e il vecchio modo di operare non funziona più, in quanto i clienti hanno più alternative di acquisto, sono più informati e più esigenti; la concorrenza è più intensa, non ha più confini geografici e si confronta su più aspetti di quanto si facesse nel passato duellando sul prezzo, gamma, qualità e servizio sfruttando le nuove tecnologie disponibili; il cambiamento stesso è ora pervasivo, permanente, rapido e le nuove tecnologie e macchine in senso lato hanno compresso i tempi di reazione a disposizione delle diverse aziende.

Questi elementi hanno messo in evidenza i limiti della visione tradizionale del vantaggio competitivo, che si può definire "statica". Al tradizionale modello Porter, che basava il vantaggio competitivo sull'attrattività del settore e sulla posizione relativa dell'azienda nello stesso, si è sostituito un nuovo modello, che riconosce il diverso contesto competitivo e sviluppa il concetto di ipercompetitività.

Oggi un vantaggio competitivo può essere minacciato e annullato facilmente, rendendone ardua la sostenibilità nel tempo. Quindi la continua varietà e variabilità dell'ambiente e la continua evoluzione del sistema nel suo complesso, spinge le aziende a ricercare metodologie gestionali più efficaci ed "innovative".

Questo lavoro nasce da un'esperienza di sei mesi in Vodafone Italia con il ruolo di Consultant nel dipartimento di Organization & Change Management, sotto la direzione di Human Resources & Organization.



Il pomeriggio stesso in cui avevo fatto il mio ingresso in azienda sono stato coinvolto nel primo meeting lato risorse umane e mi è stata data l'opportunità fin da subito di essere parte del progetto Easy che prevedeva la riorganizzazione di Financial Accounting, il dipartimento più corposo di tutta la divisione Finance. Già a prima vista mi è sembrato qualcosa di estremamente interessante che toccava diversi temi manageriali di assoluta attualità e, difatti, pertinente con ciò che avevo in mente per la stesura della mia tesi.

Una riorganizzazione è un processo molto complesso, questa in particolare si porta con sé numerosi argomenti alcuni dei quali solitamente estranei da

tematiche legate ad una riorganizzazione che può essere considerata tradizionale. E' bene quindi introdurre a livello teorico i concetti chiave che sono alla base della riorganizzazione stessa per capire meglio come questi argomenti vengono trattati in letteratura evidenziando le correnti attuali di pensiero oltre a intuizioni più tecniche, prima di vedere come il caso pratico viene affrontato in Vodafone grazie al progetto Easy.

Il primo capitolo si dedica quindi all'analisi del tema del **Business Process Reengineering** (BPR) dato che ciò viene successivamente ripreso nell'analisi dei processi di business oggetti della riorganizzazione. Si introduce, innanzitutto, l'argomento concentrandoci sulla definizione e sulle teorie maggiormente rilevanti in merito. Si passa poi a parlare di considerazioni manageriali, come i sistemi informativi si inseriscono in questo argomento e delle possibili alternative concludendo con degli imperativi suggeriti da specialisti del settore a seguito di casi di successo.

Il secondo capitolo prevede una overview teorica sul tema del **Change Management** assolutamente centrale in considerazione di una riorganizzazione aziendale. Si introduce l'argomento, innanzitutto, l'argomento; di seguito si parla dell'interrelazione dello sviluppo organizzativo con il change management stesso prendendo in considerazione la prospettiva dell'individuo, del gruppo e del sistema. Si conclude con la presentazione del modello sviluppato ed utilizzato in Vodafone per un approccio organico ad un processo di cambiamento.

Nel terzo, invece, si parla del tema di estrema attualità dell'**Offshoring**. Viene dapprima preso in considerazione lo scenario macroeconomico in cui si evolve tale fenomeno, si entra successivamente nel merito dell'offshoring dei servizi evidenziando le tendenze attuali con un occhio ai rischi associati a questo tema. Si presentano successivamente delle conclusioni con delle evidenze empiriche rilevanti.

Si passa poi ad introdurre il progetto Easy da me seguito durante il periodo di stage. Viene introdotta l'azienda Vodafone così come il mondo Finance al suo interno con un focus sulla struttura coinvolta nella riorganizzazione, ovvero Financial Accounting.

Il progetto e' stato scandito da tre macro-fasi: la fase **AS IS** in cui e' analizzata più da vicino la struttura succitata con particolare attenzione ai processi che insistevano su diverse unità organizzative.

La fase **TO BE** in cui si e' spostato il focus dell'analisi sulla definizione degli scenari possibili coerenti in termini organizzativi e di processo, oltre che in linea con le evoluzioni del business e con gli input ricevuti da stakeholders interni a Vodafone.

Poi la fase di **IMPLEMENTAZIONE** in cui si e' affrontato il tema del change in senso organizzativo. Sono stati qui finalizzati il piano di comunicazione, il piano di training manageriale per rafforzare temi relativi al cambiamento per coloro che gestiscono persone, il piano di reskilling che ha coinvolto coloro che hanno cambiato ruolo ed il fine tuning dei processi. Si conclude, difatti, con il passaggio definitivo da "vecchia" a nuova organizzazione.

CAPITOLO 1: BUSINESS PROCESS RE-ENGINEERING

1.1 INTRODUZIONE

Il concetto del reengineering trova le sue origine indietro nel tempo alle teorie manageriali già nei primi del diciannovesimo secolo. Lo scopo del reengineering è di rendere i processi aziendali i migliori possibili.

Frederick Taylor suggeriva alla fine dell'Ottocento che i managers potrebbero scoprire migliori processi per ottimizzare la produttività. BPR dà, infatti, voce alla classica credenza che c'è un unico modo per svolgere un determinato lavoro al meglio. Ai tempi di Taylor, la tecnologia non permetteva a buona parte delle aziende esistenti di progettare i processi in una maniera cross-funzionale o cross-dipartimentale. La specializzazione era, allora, lo stato dell'arte per migliorare l'efficienza data la tecnologia del tempo. All'inizio del Novecento, Henri Fayol ha originato il concetto del reengineering con le seguenti parole: "Condurre l'impresa verso i suoi obiettivi cercando di ottenere il vantaggio ottimo dalle risorse disponibili." Nonostante la tecnologia a nostra disposizione sia cambiata notevolmente, il concetto ancora è valido. Sempre in quel periodo Lyndall Urwick, un business man con background ingegneristico, dichiarò che non è sufficiente avere delle persone responsabili di certe attività, ma è essenziale delegare loro la necessaria autorità per alleggerirle di quella stessa responsabilità. Questo suggerimento prevede l'idea di empowerment che è centrale nell'ambito del reengineering.

Nonostante Hammer e Champy dichiarano che la teoria organizzativa classica sia obsoleta, un'idea classica come ad esempio la divisione del lavoro ha un potere duraturo e un'applicabilità che pure il reengineering ha fallito finora di dimostrare. BPR non sembra di qualificarsi come una teoria scientifica, perché, tra le altre cose, non è duplicabile e ha una portata limitata. L'applicabilità delle teorie manageriali classiche, come la divisione del lavoro, sono ampiamente replicabili in situazioni anche assolutamente agli antipodi sempre in ambito aziendale.

BPR non è una teoria, ma una tecnica. Hammer e Champy sono vaghi riguardo i dettagli più operativi, mentre sono chiari riguardo chi considerare colpevole quando i tentativi di portare a termine il reengineering falliscono, ovvero dell'impresa come soggetto unico.

Cyert e March, tra gli altri, evidenziano che il conflitto è spesso la forza motrice del comportamento organizzativo. Il BRP porta a stressare il team work, tuttavia paradossalmente, deve essere guidato da un leader che è preparato per essere spietato. Dalle esperienze di molti executives si desume che non bisogna cadere nell'errore di comunicare direttive e che queste si realizzino.

In accordo con il pensiero di Thomas Davenport¹, “il reengineering classico” ripete gli stessi errori dell'approccio classico al management separando il progetto del lavoro dalla esecuzione dello stesso. Tipicamente, un piccolo team di reengineering, spesso esterno all'impresa, progetta il modo di lavorare di molti. Il team alimentato dalle ipotesi del tipo “C'è un modo migliore per organizzare il lavoro; posso facilmente capire come lavori oggi; posso progettare il tuo lavoro meglio di come tu lo possa fare; c'è poco del tuo lavoro oggi che valore mantenere; tu lavorerai nel modo in cui io lo specifico.” Davenport suggerisce che il modello su cui il BPR è basato è scorretto, in entrambi gli aspetti della progettazione del processo e della information technology. Esso propone un approccio “etnografico” alla progettazione del processo e un approccio “ecologico” ai sistemi informativi adottati.

Il Business Process Reengineering (BPR o reengineering del processo di business) ha assunto negli ultimi anni una particolare importanza nella letteratura economica aziendale, è una filosofia manageriale nata negli USA all'inizio degli anni '90 poi diffusa in Europa e ha l'obiettivo di riprogettare il modo di lavorare internamente ad un'azienda, focalizzando l'attenzione sui processi che in essa vengono eseguiti. In sostanza il concetto di BPR si intende un approccio che implica il ritornare indietro, il ricominciare dall'inizio, il ripensare da zero l'azienda, dapprima

¹ Davenport, Thomas H., Will Participative Makeovers of Business Processes Succeed Where Reengineering Failed? Planning Review, January 1995

componendola nei suoi processi trasversali che, partendo dal cliente, attraversano tutte le strutture organizzative per arrivare ai fornitori e ai terzi in genere e, successivamente, riprogettando gli stessi processi integralmente affinché il lavoro possa in seguito essere svolto nel modo più efficace ed efficiente. Il BPR significa abbandonare tutte le procedure seguite da tempo ed ormai assestate e sviluppare una visione fresca ed innovativa di quanto è richiesto per creare ed offrire un prodotto/servizio che possieda valore per il cliente.

Il Business Process Reengineering (BPR) è basato su una logica di processo anziché su un approccio di tipo funzionale, e ciò è ritenuto più efficace in termini di velocità e flessibilità. Attraverso tale approccio, l'innovazione che si genera all'interno dell'organizzazione può consentire di raggiungere notevoli miglioramenti delle prestazioni.

Per Business Process Reengineering s'intende "un radicale intervento di ristrutturazione organizzativa volto a ridefinire uno o più processi aziendali facendo leva sulle nuove potenzialità di coordinamento e controllo offerte dalla tecnologia informatica".

Il BPR, essendo focalizzato sulla riprogettazione del funzionamento dell'azienda, è ben lontano dalla prospettiva "evolutiva" del miglioramento continuo: è invece, un approccio al cambiamento di tipo non incrementale e rivoluzionario e, per questo motivo, altamente complesso, delicato e rischioso.

La struttura organizzativa non viene assunta come vincolo e le modalità correnti di lavoro, i criteri e le regole vengono messi in discussione. Il cambiamento indotto da una reale riprogettazione dei processi incide non solo sulla struttura, ma anche sui meccanismi operativi, sugli stili di direzione, sulle caratteristiche del personale e sulla cultura. Le aziende che hanno imboccato questo percorso, poi, non lo hanno deciso sull'onda dell'entusiasmo per una formula oggi alquanto di moda, ma perché costrette dall'urgenza di rispondere a mutate condizioni di mercato. Il reengineering, insomma, diventa una dura necessità che si fa virtù per restare competitivi.

Utilizzare correttamente il BPR, reingegnerizzando uno o più processi di business, può consentire risparmi. Il punto è che il reengineering produce

benefici che vanno ben al di là della semplice riduzione dei costi, del numero di persone e del livello delle scorte.

Il BPR è imperniato in quattro principi:

1. Cancellare invece di automatizzare.
2. Accorpare più attività in una singola posizione lavorativa.
3. Definire configurazioni di processo multiple.
4. Ridisegnare l'intero processo.

Ne derivano: il ridisegno del flusso del processo, l'eliminazione di duplicazioni e ridondanze, la riduzione del numero di livelli gerarchici e un'organizzazione del lavoro basata su gruppi interfunzionali e responsabilizzati.

Esistono in letteratura numerosi definizioni di BPR che comunque conservano dei punti fissi quali l'ottica interfunzionale, una determinata ampiezza e profondità del cambiamento, dei target di performance ambiziosi ed un sistema Qualità – Costo – Tempo – Servizio come strumento di misurazione dei risultati.

Qui di seguito viene esposta una definizione diversa da quelle letteratura manageriale ma piuttosto organica e decisamente coerente con il caso Easy in Vodafone: “il Reengineering è la riconfigurazione volontaria dell'organizzazione, indirizzata dalla visione strategica, dal mercato e dal cliente. Utilizzando un approccio olistico ed ex novo, il Reengineering ripromette tutte le attività aziendali dall'inizio alla fine. Il risultato è una ridefinizione dei processi, delle strutture organizzative e della tecnologia, che consenta all'azienda di ottimizzare, snellire, eliminare o cambiare il suo modo di lavorare. L'obiettivo ultimo del Reengineering è realizzare miglioramenti sostenibili della profittabilità, della produttività, del servizio e della qualità, massimizzando nel contempo il potenziale degli individui e dei gruppi”.

La definizione di BPR più diffusa è, tuttavia, quella di Hammer e Champy², due tra i primi e più noti autori che si sono interessati all'argomento, definiscono il BPR come «il profondo ripensamento e la radicale riprogettazione dei processi di business per ottenere miglioramenti

² Hammer, Michael and Champy, James (1993), Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, Harper Business Books, New York

straordinari e sostanziali nelle dimensioni critiche odierne della performance aziendale quali costo, qualità, servizio e tempestività».

Dalla definizione scaturiscono le seguenti parole chiave:

- Processo, cioè operare in una logica per processi in sostituzione della tradizionale logica per funzioni, significa tagliare orizzontalmente la struttura aziendale e considerare ogni fase del processo e i relativi operatori come clienti della fase recedente e contestualmente come fornitori della fase successiva, in modo da creare una partnership tale da garantire piena soddisfazione ai bisogni del cliente e piena efficienza nelle operazioni del fornitore così da ottimizzare l'intero processo.
- Radicale vuol dire andare alla radice delle cose. Non si tratta quindi di migliorare il modello esistente superficialmente, ma andare alla radice dei processi, individuare le cause e nell'agire non modificare l'esistente, ma reinventarlo.
- Riprogettazione, si tratta di progettare come deve essere svolto il lavoro. La progettazione del processo è di primaria importanza. Un processo non ben progettato, anche se svolto del personale esperto e motivato, non potrà essere eseguito in maniera soddisfacente.
- Miglioramento sostanziale, lo scopo della reingegnerizzazione non è quello di ottenere miglioramenti marginali per l'organizzazione, ma piuttosto quello di ottenere prestazioni aziendali eccellenti nella performance e di effettuare una svolta sostanziale nella performance.
- Straordinarietà delle misure adottate, intendendo con questo l'eccezionalità del ridisegno, che si pone nell'ottica di un salto immediato dei livelli di performance dell'azienda, cioè ricercare breakthrough, più che di un loro graduale miglioramento.

La riprogettazione dei processi, oltre alle implicazioni che di per sé comportano sugli stessi processi ed oltre alle implicazioni di tipo organizzativo e manageriale, impone alle aziende un profondo ripensamento anche sul ruolo ed i modi di utilizzo della tecnologia informatica (Information Technology-IT), il suo contributo è determinante nell'ambito dei nuovi modelli aziendali di coordinamento ed integrazione imperniati sia sulla focalizzazione che sull'integrazione dei processi.

1.2 BPR CON VISIONE DI BREVE PERIODO ED IL VALORE DELL'ESPERIENZA

Il BPR è spesso usato dalle aziende sull'orlo del disastro per tagliare i costi e tornare alla profittabilità. Il rischio è che durante tale processo l'azienda potrebbe ridurre le proprie capacità di una futura crescita. Le imprese devono essere desiderose di esaminare come la strategia e il reengineering siano complementari imparando a quantificare la strategia in termini di costi e milestones, accettando l'ownership della strategia attraverso l'organizzazione, valutando le attuali capacità organizzative e i processi in atto realisticamente, collegando la strategia con il processo di budgeting. Altrimenti il BPR è solo un esercizio di efficienza di breve termine portando a risparmi in termini di costo domani peggiorando però la propria posizione tra i competitors il mese o l'anno dopo.

Un altro rischio che il BPR può comportare è che l'azienda diventi così presa nel "combattere i propri demoni" che fallisce di tenere testa ai propri competitors nell'offrire nuovi prodotti o servizi.

Perchè ci sono ancora tante imprese ancora pronte a sperimentare il reengineering, anche quando hanno già avuto esperienze fallimentari? Ad esempio³ aziende come American Express e Amoco furono capaci di imparare dai passati errori in proposito ed avere successo nei tentativi successivi. Piuttosto che possedere il giusto approccio o metodologia, sembra che l'esperienza sia la chiave per il successo del reengineering. Questo riconoscimento potrebbe aiutare a spiegare il crescente interesse nel reengineering nonostante l'alto tasso di fallimento. Alcuni, invece, ritengono che l'appeal che il reengineering riscontra sia un segno di "disperazione collettiva", sia come l'ultima carta che il management possa giocare avendo fallito con altri metodi impiegando notevoli risorse.

³ Cafasso, Rosemary, Rethinking Reengineering, Computerworld, March 15, 1993; Pg. 102.

1.3 IL RUOLO DEL LEADER E DEI MANAGERS, REENGINEERING A LIVELLO DI RISORSE UMANE

Molti articoli sottolineano che il BPR deve avere pieno supporto da parte del top management per avere successo. Se viene incontrata resistenza, come spesso accade, il leader deve essere desideroso di guidare il cambiamento, anche in maniera spietata se necessario. Viene suggerito in alcuni testi⁴ che il leader debba emulare un detective privato che aderisce alle seguenti “eroiche” qualità: inflessibile aderenza a cosa è giusto, coraggio sia morale che fisico, un’ostinata determinazione nella ricerca di una verità più profonda. I managers in un’azienda dove è in atto una riorganizzazione devono lavorare per attenuare le paure dei dipendenti e la resistenza al cambiamento mettendo da parte eventuali proprie apprensioni.

Ecco cosa dice un executive⁵ della propria esperienza di BPR: “Una volta che il piano di reengineering è in atto, devi togliere tutti gli ostacoli che si presentano nel percorso. Non è possibile vivere nel limbo tra cosa si faceva e cosa farai”. Altrimenti, i risultati vengono sacrificati, le persone perdono di vista il proprio focus e il reengineering cade nel semplice miglioramento di processo. I dipendenti possono essere maggiormente entusiasti riguardo il reengineering durante la fase iniziale se lo vedono come una situazione win-win. Alcune imprese incontrano resistenza nelle fasi più avanzate del progetto quando i dipendenti cominciano a nutrire dubbi riguardo l’impatto del reengineering e i managers sono costretti ad adottare una politica più insistente e decisa.

La povertà di ambizione, in un certo senso, fa sì che i progetti di BPR siano fallimentari. Aziende che appena flirtano con il reengineering soffrono i dolori senza nessun guadagno. Gli avvocati del reengineering spronano il management a superare gli eventuali ostacoli nel percorso e implementare un cambiamento in grande scala. I managers nelle organizzazioni dopo il

⁴ Furey, Tim R. and Garlitz, Jennifer L. and Kelleher, Michael L., Applying Information Technology to Reengineering, Planning Review, 1993;

⁵ Caldwell, Bruce, Missteps, Miscues -- Business Reengineering Failures, InformationWeek, 1994;

reengineering possono essere comparati a coaches. Essi non danno ordini, bensì guidano. Essi non dirigono il lavoro di altri, bensì coordinano, facilitano e delegano decisioni.

Hammer e Champy riconoscono l'importanza delle risorse umane quando dicono "le aziende non sono un portfolio di asset, ma persone che lavorano insieme per inventare, vendere e fornire servizi."

Comunque essi falliscono nel dimostrare come compiere il reengineering a livello di risorse umane in allineamento con il reengineering dei processi. Dei quattro casi presentati in "*Reengineering the Corporation*"⁶, solo il caso di Capital Holding affronta tale aspetto. Capital Holding portò a termine un "audit culturale" che rivelò che il codice implicito di condotta incoraggiò una barriera di informazioni perdendo come riferimento il cliente finale. Per combattere tali tendenze, il senior management diffuse un costante flusso di informazioni in tutta l'azienda riguardo le aspettative e i successi del reengineering, rivide il sistema di valutazione della performance per enfatizzare i nuovi valori del lavoro di squadra e della cooperazione.

Anche se Hammer e Champy forniscono una lunga lista dei motivi per cui il reengineering fallisce, essi non danno informazioni riguardo il prerequisito che nessun tentativo di reengineering ha successo senza prima una sorta di rieducazione e riallenare le persone che faranno il lavoro con il nuovo processo. Muovendo informazioni e responsabilità nei livelli più operativi, la questione fondamentale diventa se queste persone sono capaci di comportarsi appropriatamente, e' necessario che tutti siano consapevoli del ruolo che devono svolgere.

Gli ostacoli principali al BPR includono la paura tra i dipendenti che i loro posti di lavoro sono in pericolo e che i loro anni di esperienza non serviranno più a niente. Per superare tali apprensioni, i managers devono costantemente comunicare i loro piani con le relative aspettative.

⁶ Hammer, Michael and Champy, James (1993), *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Harper Business Books, New York

Anche se le aziende che cercano di iniziare un processo di reengineering potrebbero lavorare nel rinnovare il sistema di valutazione della performance per supportare i nuovi valori, questo può risultare problematico. Quando i bonus sono legati ai profitti o la performance di un team, ciò potrebbe portare ad una situazione dove l'individuo viene giudicato in base a fattori che vanno oltre il proprio controllo.

Le aziende di servizio possono mettere il loro professato impegno alla soddisfazione del cliente in azione ponendo il cliente al centro del reengineering del processo. I lavoratori di servizio sono spesso incapaci di soddisfare il cliente perché devono seguire rigidamente regole ben definite e possono non avere l'autorità per fare eccezioni o le risorse necessarie per portare a termine una transazione.

Robert Janson⁷ evidenzia tre principi basici che forniscono le fondamenta per le organizzazioni di servizio che cercano di iniziare un processo di reengineering:

- Fare del cliente il punto di partenza del cambiamento identificando cosa il cliente davvero desidera e creando l'infrastruttura per supportare tali aspettative;
- Progettare i processi di lavoro in luce degli obiettivi organizzativi;
- Ristrutturare per essere di maggiore supporto alla performance del business.

Quando IBM cominciò il processo di reengineering al proprio interno nel 1992, il principio guida era di diventare maggiormente customer-centred. Ben dodici processi legati alla relazione con il cliente furono identificati e usati come la base del progetto di reengineering. Un esempio⁸ e' la consegna di una soluzione: un contratto tra IBM e il cliente per un completo sistema IT, incluso hardware, software, supporto tecnico, servizi di consulenza e prodotti di enti terzi. Il nuovo processo spostò la

⁷ Janson, Robert, How Reengineering Transforms Organizations to Satisfy Customers, National Productivity Review, 1992

⁸ IBM, "Business Process Reengineering and Beyond", «International Technical Support Organization Redbooks», 1995

responsabilità per il pricing a un case team che usò il software di pricing tool. Ciò eliminò quasi due mesi di ritardo che formalmente occorreivano quando il pricing era in carico all'headquarters di IBM.

1.4 L'INFORMATION TECHNOLOGY ED IL BPR

In accordo con una tavola rotonda⁹ di executives con una notevole esperienza in BPR, anche se l'information technology gioca un ruolo fondamentale nel reengineering, il dipartimento IT in molte aziende non è capace di entrare nel vivo del gioco. Questo a volte dipende da motivi legati al budget dedicato, a volte per l'incapacità di produrre qualcosa di grossa portata velocemente, a volte per motivi di conoscenza tecnica o la mancanza di gruppi dedicati a tecnologie avanzate. In altri casi viene, invece, commesso l'errore di non includere persone di IT nel team di reengineering perché formalmente non coinvolti nei processi di business creando inutili inefficienze nel momento di allineamento e non coinvolgendo importanti stakeholders sin nelle fasi iniziali del progetto.

Il senior management potrebbe essere scettico riguardo l'efficacia del reparto IT dovuto alla poco incoraggiante performance di molti sistemi informativi in circolazione negli anni passati. Infatti, può essere dibattuto che gli ingenti investimenti nell'IT hanno piccolo impatto sulla produttività finale. A dimostrazione di ciò delle ricerche effettuate negli anni '80 ci dicono che anche se la spesa nel settore dei servizi sia l'85% degli investimenti IT complessivi, si registrò solo un incremento della produttività dell'1.9%, mentre il settore manifatturiero registrava un incremento ben più evidente del 44%. Basandoci su questi dati, non è ragionevole vedere l'IT come una barriera, i sistemi informativi nel settore dei servizi sono stati usati per generare inutili reports, informazioni non necessarie, incoraggiare scadenti idee ed indirizzare l'attenzione su dettagli poco importanti.

Capita, quindi, che aziende falliscono ripetutamente nel reengineering perché spendono tanto tempo nel costruire castelli in aria riguardo la riprogettazione del processo senza pagare la giusta attenzione all'information technology. Mentre altre aziende, come ad esempio¹⁰ la

⁹ Kehoe, Louise, Down in the Dirt to Clean Up IBM/ Louise Kehoe Offers a Contrasting View of Business Process Re-engineering, Financial Times, 1994

¹⁰ Caldwell, Bruce, Missteps, Miscues, Business Reengineering Failures, InformationWeek, 1994

Ontario Hydro, trovano che il più grande miglioramento avvenne solo quando diedero al gruppo IT tutti gli strumenti, le informazioni e le autorità per implementare il cambiamento, piuttosto che dalla riprogettazione dei processi core di business. In questo caso il gruppo IT è stato capace di implementare le applicazioni relativamente presto perché le proprie persone si presero la ownership e la responsabilità senza nemmeno ricorrere al processo formale autorizzativo.

Molti analisti vedono il reengineering e l'information technology come irrevocabilmente correlate. Ad esempio Walmart non sarebbe stata capace di riprogettare i processi di procurement e distribuzione nel mercato retail di massa senza l'intervento di IT. Ford, d'altro canto, fu capace di diminuire il perimetro di teste del proprio dipartimento procurement del 75% usando l'information technology assieme al business process reengineering in un esempio ben conosciuto in letteratura. Nonostante alcuni studi dicono che più della metà degli sforzi legati al reengineering sono iniziati per la percezione di un'opportunità in termini di information technology, le attuali soluzioni informative sono molto meno importanti che educare i dipendenti all'uso dei sistemi informativi sia come iniziativa strategica che come uno strumento nel processo di reengineering.

Dai risultati delle precedenti ricerche, alcuni insistono che quando si sviluppa una strategia di reengineering, le migliori aziende ignorano l'information technology. Solo dopo che la strategia è completa allora viene effettuato un benchmark sulle iniziative IT dato che le soluzioni innovative spesso derivano da una combinazione di idee rivoluzionarie e da una serie best practices marginali.

L'IT può rivelarsi utile soprattutto durante la fase di analisi e di progettazione del processo. Software grafici e case tools possono riprodurre i flussi di processo, spreadsheets e software per la gestione del costo sulla base di attività, databases possono tener traccia della soddisfazione e dai reclami dei clienti, una intranet con blog aziendale potrebbe catturare i suggerimenti dei dipendenti soprattutto se viene mantenuto l'anonimato. Inoltre mailing list possono facilitare la comunicazione ed il coordinamento tra diverse aree geografiche eliminando barriere fisiche organizzative.

Durante la fase di implementazione, e' raccomandabile che le aziende seguano le seguenti regole basiche:

- Riconoscere che IT e' solo una parte della soluzione: permette ai managers di raccogliere, immagazzinare, comunicare e distribuire meglio le informazioni;
- Copiare e incollare gli strumenti IT necessari;
- Portare a bordo esperti IT interni o esterni: la loro conoscenza, le loro abilità e la loro esperienza hanno grosso valore;
- Monitorare la performance IT, dopo l'implementazione, e mantenere il sistema aggiornato con i nuovi sviluppi.

Nell'altra mano, alcune aziende hanno trovato utile progettare una strategia technology prima quella del reengineering come nel caso¹¹ della Star Maker Inc. impegnata nel campo del entertainment / communications. Quando questa stava vivendo un periodo di crisi, il CIO dell'azienda convinse il senior management a rivolgere la propria attenzione sul ruolo dell'IT durante la solita agenda. Star Maker progettò un piano che faceva uso della tecnologia per primeggiare in quell'industria, con servizi quali cataloghi prodotti elettronici, interfacce clienti standard, data links elettronici sofisticati, database di clienti e mercati, video digitali. La nuova tecnologia che doveva guidare la crescita fu pagato in quel caso dai risparmi ottenuti dal BPR.

Davenport¹², invece, propose un modello "ecologico" nel riprogettare i sistemi informativi. Fino ad allora il modello dominante nell'IT e' stato che i flussi di informazioni possono essere progettati a livello di architettura e ingegnerizzati. Tale approccio prevede una modellazione delle informazioni piuttosto dettagliata in termini di prerequisiti e flussi, e la loro relazione con le attività di business ed i processi. L'approccio tradizionale incontra difficoltà quando si confronta con ambienti fluidi, dinamici, caratterizzati da dissenso. Davenport sostiene che alla base della

¹¹ Berman, Saul, Strategic Direction: Don't Reengineer Without It; Scanning the Horizon for Turbulence, Planning Review, 1994

¹² Davenport, Tom, An Ecological Model for Information Management, 1994, Ernst & Young

riprogettazione IT devono esserci gli individui che usano l'informazione stessa. I dati si trasformano in informazioni quando sono presenti in un contesto umano. L'"ecologia" delle informazioni prevede di stabilire un contesto per l'analisi, una comprensione dell'interrelazione tra un numero di diversi fattori, il bisogno di una osservazione critica ed una descrizione, la valorizzazione della diversità, e la riconoscenza di un continuo flusso ed evoluzione.

Anche Wheatley¹³ esprime timore riguardo il modello scientifico dominante nell'IT. Lei suggerisce che le scienze naturali potrebbero essere più appropriate come riferimento. Lei descrive le organizzazioni come dei sistemi viventi che, per essere in buona salute, hanno bisogno di avere accesso alla propria intelligenza dove le condizioni dell'ambiente sono a supporto dell'uso di quella stessa intelligenza e cita l'esempio dell'esercito statunitense il quale intende spostare informazioni dappertutto nelle organizzazioni senza conoscere in anticipo chi ne avrà bisogno.

La democratizzazione dell'IT sta buttando giù le barriere della comunicazione tra le varie funzioni aziendali, i diversi fornitori e persino i clienti. La potenza dirompente dell'IT permette all'informazione di essere in molti posti nello stesso momento, ciò permette le aziende a poter raccogliere i benefici sia della centralizzazione che della decentralizzazione e questo è al centro dell'idea di BPR.

¹³ Wheatley, Margaret J., *Leadership and the New Science: Discovering Order in a Chaotic World*, 1999

1.5 ALTERNATIVE AL BPR

Il reengineering si focalizza sul cambiare esistenti pratiche di business. Il BPR non raggiunge il proprio scopo quando ha a che fare con nuovi prodotti o servizi, dato che ogni obiettivo strategico raggiunto è semplicemente un sottoprodotto di migliorata produttività. Il reengineering strategico si rivolge a tale difetto focalizzando la progettazione della nuova organizzazione per competere. Questo è raggiunto dall'intraprendere iniziative strategiche all'inizio del processo di reengineering. Queste iniziative cercano di fornire una comprensione dei mercati, dei competitors e della posizione dell'organizzazione all'interno dell'industria. Fattori critici di successo richiesti per competere sono identificati e elencati per priorità. Solo a questo punto l'attenzione viene rivolta ai singoli processi di business.

Trasformazioni di business "partecipative" rifiutano l'approccio top-down al reengineering in favore di un campo comune dove managers e lavoratori si ritrovano per riprogettare i vari processi di business che li vedono entrambi coinvolti come categorie. Davenport propone che il team di BPR sia separato in due parti, un team di progettazione composto da senior managers e un team di esecuzione e implementazione composto da persone che effettivamente faranno il lavoro. Mentre Hammer e Champy specificatamente mettono in avviso dallo spendere troppo tempo nello studio dei processi attuali, questo metodo sostiene un approccio "etnografico" dove il progettista studia e partecipa nel processo che viene rivisitato. Questo fornisce una migliore comprensione del processo e mostra un maggiore legame del team ai lavoratori. Il team deve essere desideroso di vendere un nuovo processo e di cambiare il sistema di reward per motivare il cambiamento.

I critici del BPR sostengono che è spesso usato come un eufemismo per downsizing. Qualcuno potrebbe vedere la produttività come una funzione di ricavi o vendite divisi dal numero di persone richieste per generare tali ricavi. Il BPR aumenta la produttività tagliando i costi ma non facendo niente per aumentare i ricavi o le vendite. Il BPR è spesso intrapreso dalle aziende per provare a raggiungere i propri competitors o per evitare il

disastro, ma non fa niente per rigenerare le strategie core dell'azienda le quali possono portare ad una reale crescita dei ricavi.

Altri critici¹⁴ sostengono, invece, che nonostante il BPR possa portare ad un vantaggio competitivo, questo è destinato ad avere vita breve. Quando un'azienda riduce i propri costi per condurre il business, altre aziende immediatamente la seguono ed il vantaggio competitivo è perso all'istante. La ragione per cui il reengineering è così pericoloso è che, dovuto all'ossessione a dover imitare il migliore, tutte le aziende in un'industria cominciano a convergere su un punto di uguaglianza perfetta che porta a profitti zero.

Durante gli ultimi decenni gli Stati Uniti, così come il resto del mondo, ha dovuto rivedere l'idea di vantaggio competitivo. L'idea di vantaggio competitivo che ricade sulle risorse naturali disponibili per una nazione è stato definitivamente abbandonato. Il BPR, qualora sia lasciato incontrollato, sembra offrire la mediocre prospettiva che il vantaggio competitivo è nella costante minimizzazione dei costi. Coloro che, invece, provano ad avere un'ottica di lungo periodo propongono che il vantaggio competitivo per il nuovo secolo giace nella forza lavoro, nelle infrastrutture a disposizione di una nazione e nell'abilità di creare e portare a compimento nuovi prodotti e servizi in un mercato globale. Tale ragionamento può ovviamente essere trasposto da un ambito più generale ad un ambito aziendalistico.

¹⁴ Kavanagh, John, Challenge for Company Culture - Business Reengineering: The Need for Totally New Thinking, The Financial Times, 1993

1.6 BUSINESS PROCESS REENGINEERING: GLI IMPERATIVI DEGLI ESPERTI

I seguenti sono in sintesi i suggerimenti degli esperti del settore derivanti da casi di successo per far sì che il reengineering sia in linea appunto con i criteri sperimentati in quelle occasioni:

- Il BPR deve essere accompagnato da un piano strategico che si prende cura dell'aspetto IT come uno strumento competitivo;
- Mettere il cliente al centro dello sforzo del reengineering, concentrarsi sui frammenti dei processi che portano a ritardi, inefficienze o altri impatti negativi sul servizio al cliente a prescindere che esso sia interno o finale;
- Il BPR deve essere accettato internamente all'organizzazione, non guidato da un gruppo di consulenti esterni;
- I case teams devono essere composti sia da managers che da coloro che svolgono il lavoro a livello più operativo;
- Il gruppo IT dovrebbe essere parte integrante del team di reengineering sin dall'inizio del progetto;
- Il BPR deve essere sponsorizzato da executives in azienda che sono vicini a lasciare l'organizzazione o prossimi al pensionamento;
- Il progetto di BRP deve avere una tabella di marcia, idealmente tra i tre e i sei mesi di durata cosicché l'organizzazione non sia a lungo in uno stato di limbo;
- Il BPR non deve ignorare la cultura aziendale e deve, anzi, enfatizzare una costante comunicazione e feedback continui.

CAPITOLO 2: CHANGE MANAGEMENT

2.1 INTRODUZIONE, LO SVILUPPO ORGANIZZATIVO E IL CHANGE MANAGEMENT

Qualora venga chiesto a dei lavoratori cosa pensano del cambiamento, verrà generalmente riscontrato che la maggior parte delle persone hanno attitudini e percezioni negative rispetto al cambiamento. Essi hanno, innanzitutto, timore di perdere il proprio lavoro, il loro status o la loro sicurezza sociale, o sono più semplicemente spaventati da un maggiore carico di lavoro.

In molti casi, i primi effetti del cambiamento sui dipendenti, managers e sulla performance sono negativi. Le conseguenze includono paura, stress, frustrazione ed il rifiuto del cambiamento. La maggior parte dei lavoratori tendono a reagire con un atteggiamento di resistenza al cambiamento piuttosto che vedere il cambiamento come una possibilità di dare inizio ad una serie di miglioramenti. Essi sono impauriti di perdere qualcosa di cui hanno avuto completo controllo fino a quel punto, a ciò aggiunto il fatto che solitamente ottengono solo informazioni incomplete su come il processo di cambiamento avrà effetto sulla propria situazione personale in termini di attività, carico di lavoro e responsabilità.

Se il processo di cambiamento porta evidenza di ridondanze, anche coloro che sopravvivono a tagli avranno ancora un'attitudine negativa verso il cambiamento. Una ragione potrebbe essere che essi ora affrontano attività e responsabilità addizionali. Qualcuno potrebbe sentirsi colpevole per aver mantenuto il proprio posto di lavoro a scapito di ex collega. Tali reazioni emozionali potrebbero causare ulteriore stress nell'organizzazione che sta cambiando. I managers hanno bisogno di tenere a mente gli effetti collaterali delle iniziative di cambiamento per raggiungere gli attesi risultati positivi. Il successo dei progetti di cambiamento dipende dall'abilità dell'organizzazione di rendere tutti i lavoratori partecipi del processo di cambiamento in un modo o nell'altro.

Gestione del cambiamento significa pianificare, realizzare, monitorare ed in conclusione stabilizzare i processi di cambiamento sia a livello aziendale che a livello personale. Il cambiamento potrebbe coinvolgere problemi anche molti diversi tra loro come ad esempio la direzione strategica o i programmi di sviluppo professionale.

Il cambiamento è una continua adozione di strategie aziendali e di strutture per adattarsi a condizioni dell'ambiente esterno in evoluzione. Oggi, il cambiamento non è l'eccezione ma un regolare processo sempre in corso. Il cosiddetto "business as usual" rappresenterà l'eccezione dalle fasi di turbolenza. La gestione del cambiamento include sia progetti rivoluzionari unici che trasformazioni evolutive. E' possibile classificare il cambiamento in due tipi:

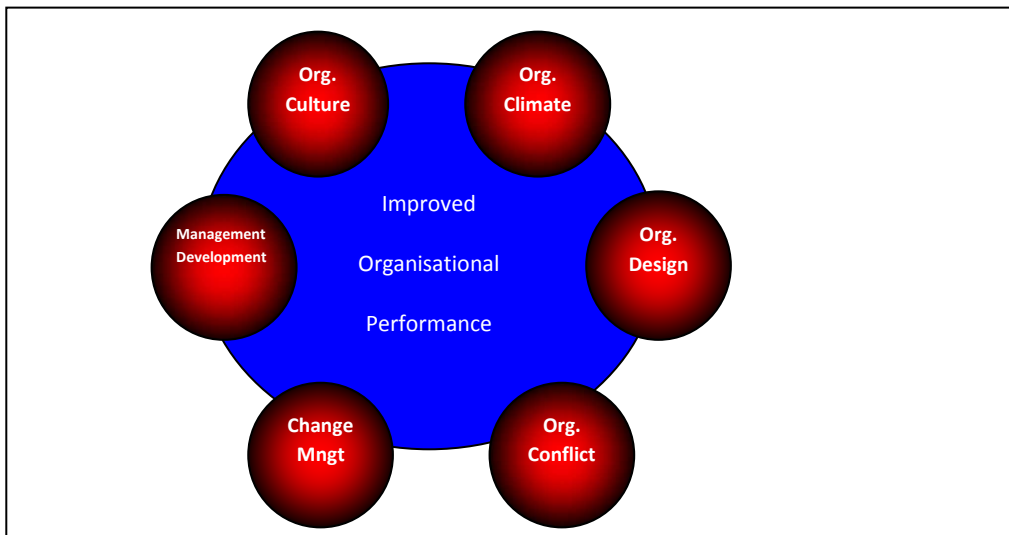
- 1) Sviluppo organizzativo. Con questo termine viene inteso un più graduale e evolutivo approccio al cambiamento. Si basa sulle ipotesi che è possibile allineare obiettivi aziendali con obiettivi personali dei lavoratori. Nella pratica, comunque, questa idea è difficilmente raggiungibile.
- 2) Reengineering. Questo, invece, prevede una trasformazione aziendale o di processo. E' la più radicale forma di gestione del cambiamento, dal fatto che mette alla prova tutti gli elementi dei processi e delle strutture che hanno avuto una stabilizzazione nel corso degli anni.

Lo sviluppo organizzativo può essere considerato come l'ombrello sotto il quale diversi corpi di conoscenza o strumenti risiedono.

I critici dello sviluppo organizzativo sostengono che non riflette le attuali filosofie di management, tecniche o strumenti. Il classico sviluppo organizzativo è stato da sempre focalizzato sulle attitudini individuali e sui comportamenti prima di considerare un cambiamento di struttura o tecnologia. Ciò è in contrasto con i più moderni agenti del cambiamento comunque, che hanno a mente che un' enfasi sia sulle strutture a livello di sistemi sia sui processi a livello di individuo è assolutamente necessaria per influire sull'attitudine e creare un cambiamento nel comportamento.

I moderni professionisti dello sviluppo organizzativo abbracciano anch'essi tale linea di pensiero, ma, più significativamente, sono maggiormente addestrati in termini di conoscenza e comprensione di come e perché rendere un cambiamento durevole nel tempo attraverso pratiche che riguardano le persone e cambiamenti a livello di comportamento umano.

Un'efficace change management è una centrale e critica caratteristica dello sviluppo organizzativo. Tuttavia, l'ampia natura dello sviluppo organizzativo fa sì che molti argomenti tra loro interrelati possono essere inclusi sotto la sua intestazione. Per favorire un cambiamento efficace, lo sviluppo organizzativo fa uso di numerosi approcci a cui spesso ci si riferisce come iniziative strategiche.



Lo sviluppo organizzativo e il change management spesso convergono su assi complementari. Lo sviluppo organizzativo è un continuo processo di change, mentre il change management può essere considerato come un modello o uno strumento con un preciso inizio e una precisa fine. Quando si pensa come lo sviluppo organizzativo e il change management lavorano assieme, si può considerare lo sviluppo organizzativo come una struttura concettuale per la comprensione e la progettazione di iniziative di cambiamento e il change management come un modello orientato all'azione nella fase di implementazione.

Molte iniziative di sviluppo organizzativo e programmi di cambiamento includono componenti di gestione dello sviluppo che fanno riferimento allo sviluppo delle persone in termini di argomenti quali training e gestione carriera piuttosto che sistemi di gestione della performance.

Lo sviluppo organizzativo è una struttura concettuale olistica per la comprensione e la diagnosi dell'efficacia organizzativa. Consiste in una serie di decisioni riguardo la forma e le caratteristiche della formale architettura di una organizzazione. E' decisamente influenzato da una combinazione di forze ambientali, fattori tecnologici e scelte strategiche.

Numerose teorie compongono il campo dello sviluppo organizzativo. Nessun modello, sistema o teoria, comunque, è nella sua essenza lo sviluppo organizzativo tutto. E' ampiamente accettato che molti studiosi e i loro concetti hanno contribuito allo sviluppo di tale campo. Per i professionisti è necessario capire i concetti che contribuiscono alla natura di tale campo per poter apprezzare le intricate dinamiche delle organizzazioni e delle persone che operano al loro interno.

Esistono, come già detto, diverse teorie principali ed è possibile catalogarle in tre scuole di pensiero: la prospettiva individuale, la prospettiva di gruppo e la prospettiva di sistema. La seguente tabella fornisce un riassunto dei vari studiosi e delle loro prospettive. Non esiste un'unica teoria che riassume tutti i potenziali problemi e questioni che emergono in un'organizzazione. Tuttavia, prese insieme, queste teorie possono essere utili per il professionista che deve stare al passo con una complessità crescente in una organizzazione sempre più dinamica.

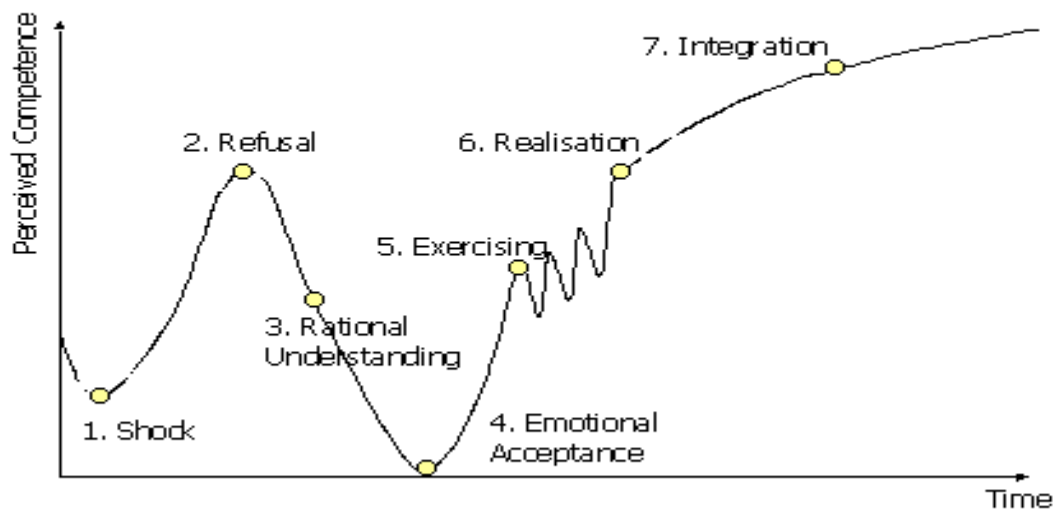
2.2 APPROCCIO INDIVIDUALE

Prima di introdurre le varie teorie che riguardano l'individuo è bene introdurre l'argomento del cambiamento associato all'individuo in termini di competenza percepita nelle varie fasi del cambiamento, questo è un vademecum che gli specialisti del cambiamento in Vodafone non dimenticano per garantire una gestione delle persone efficace e a tutto tondo.

Per gestire con successo il processo di cambiamento, è necessario analizzare le fasi di tale processo. I managers hanno bisogno di conoscere in quale fase essi devono aspettarsi determinati tipi di situazioni e problemi. Le più apprezzate organizzazioni sono quelle che sono capaci di aggiustare loro stesse alle nuove condizioni di mercato nella maniera più rapida. Idealmente, i lavoratori sono capaci di riflettere il proprio comportamento in relazione al contesto organizzativo, più nello specifico in riferimento ai processi, ai prodotti, alle risorse a disposizione e ai clienti.

Normalmente, le persone percepiscono un processo di cambiamento in sette tipici steps¹⁵:

¹⁵ Modello di Sviluppo Organizzativo Vodafone Group



1. Shock e Sorpresa. Il confronto con situazioni inaspettate. Questo può accadere accidentalmente, ad esempio perdite di particolari business units, o con eventi pianificati come nel caso di workshops per lo sviluppo personale e per il miglioramento della performance in team. Tali situazioni rendono le persone consapevoli del fatto che il loro modo di fare le cose non è più in linea con le nuove condizioni. Perciò essi percepiscono una sorta di diminuzione di competenza.
2. Negazione e Rifiuto. Le persone attivano valori come supporto per la loro convinzione che il cambiamento non è necessario. Quindi loro credono che non c'è bisogno di cambiare, loro percepiscono la loro competenza incrementare di nuovo.
3. Comprensione Razionale. Le persone si rendono conto del “need for change”. Di conseguenza, percepiscono la loro competenza diminuire ancora. Le persone si concentrano su soluzioni di breve termine curando solo i sintomi. Non c'è volontà di cambiare il proprio modo di comportarsi.
4. Accettazione Emozionale. Questa fase, che può essere nominata anche “crisi” è la più importante. Solo se il management riesce nel creare una volontà nel cambiare valori, credenze e comportamenti, allora

l'organizzazione sarà capace di sfruttare il proprio reale potenziale. Nel caso peggiore, comunque, i processi di cambiamento potrebbero essere interrotti o rallentati proprio in questo momento.

5. **Esercizio e Apprendimento.** L'accettazione del cambiamento crea una nuova volontà per l'apprendimento. Le persone iniziano a provare nuovi comportamenti e processi. Esse provano piccole esperienze di successo e fallimento durante questa fase. Sono i change managers a creare delle vittorie rapide cominciando ad esempio con progetti più abordabili e questo conduce ad un incremento della propria competenza percepita.
6. **Realizzazione.** Le persone raccolgono maggiori informazioni attraverso l'esercizio e l'apprendimento. Questa conoscenza ha un effetto-feedback. Le persone comprendono quale comportamento è efficace in ciascuna situazione e ciò di conseguenza apre le loro menti a nuove esperienze. Tutta questa serie di comportamenti incrementa la flessibilità organizzativa. La competenza percepita raggiunge, in questa fase, livelli mai raggiunti in tutto il processo di cambiamento.
7. **Integrazione.** Le persone dimostrano integrazioni di nuovi modi di pensare ed agire. I nuovi comportamenti diventano la norma.

Solo se i change managers capiscono queste fasi di cambiamento per le persone e solo se agiscono con responsabilità rispetto a queste, allora si dimostreranno capaci di gestire i processi di cambiamento con successo senza distruggere la motivazione e l'impegno delle persone.

Tornando alle fondamenta classiche dello sviluppo organizzativo, queste hanno alla base lo studio del comportamento umano e della motivazione. La premessa delle teorie motivazionali è che gli individui si comportano in determinate maniere per soddisfare i propri bisogni. Il contenuto si focalizza sui fattori che all'interno di un individuo guidano, supportano o precludono un comportamento. Le teorie procedurali, invece, si soffermano piuttosto su una descrizione ed un'analisi di come il comportamento sia guidato, supportato o precluso.

Tre temi principali sono alla base dell'approccio motivazionale umano: il bisogno, l'aspettativa e l'equità. Generalmente questi concetti cercano di spiegare la motivazione individuale e di conseguenza le azioni.

Teoria dei Bisogni (Maslow). La teoria della gerarchia dei bisogni di Maslow¹⁶ – La gerarchia dei bisogni è indiscutibilmente una delle più famose teorie manageriali di tutti i tempi. Secondo Maslow, la motivazione di un individuo può essere spiegata ed espressa attraverso i bisogni che le persone provano a seconda della fase in cui si trovano.

La teoria sostiene che una persona ha cinque tipi di bisogno: fisiologico, di sicurezza, di affiliazione, di stima e di realizzazione personale. Secondo tale teoria un bisogno soddisfatto non crea motivazione, tuttavia, quando un bisogno è soddisfatto, un altro bisogno emerge a prendere il suo posto così che le persone sono sempre in cerca di soddisfare qualche tipo di bisogno.

Il bisogno di affiliazione per la maggior parte delle persone è complesso con numerosi bisogni che concorrono a determinare il comportamento in un'unica volta. In generale, i bisogni alla base della piramide devono essere soddisfatti prima dei bisogni che popolano il vertice e che ci sono più modi per soddisfare questi ultimi piuttosto che i primi citati. La teoria si conclude che meno che i bisogni di livello inferiore sono soddisfatti, i bisogni di livello superiori non vengono attivati e quindi non motivano il comportamento.

Nancy Adler¹⁷ sposta l'attenzione sulle implicazioni culturali di questa teoria e si interroga se può essere estesa in tutti i paesi industrializzati o in via di sviluppo in tutto il mondo. La risposta che si da è no. Ad esempio, in paesi dove c'è alta astensione dall'incertezza come la Grecia o il Giappone comparati con paesi con bassa astensione dall'incertezza come gli Stati Uniti, la sicurezza motiva la maggior parte dei lavoratori più la realizzazione personale. In paesi come la Grecia ed il Giappone la sicurezza di un lavoro a tempo indeterminato è più importante che un

¹⁶ Maslow, Abraham, *Motivation and Personality*, 1954

¹⁷ Adler, Nancy J., *International Dimensions of Organizational Behaviour*, 1991

lavoro più interessante e sfidante. Adler, inoltre, aggiunge alla sua argomentazione che i bisogni delle persone potrebbero benissimo includere aspetti fondamentali o universali, ma la loro importanza e i loro modi in cui si emergono si differenziano sensibilmente a seconda delle nazioni e delle relative basi culturali.

Teoria dei Bisogni (Herzberg). Herzberg¹⁸, invece, studia i concetti legati alla motivazione attraverso l'esamina della relazione tra soddisfazione sul lavoro e produttività. Emergono due tipi di fattori: motivanti ed igienici.

La prima categoria comprende il lavoro stesso, la riconoscenza, l'avanzamento e la responsabilità. I fattori motivanti sono intesi come maggiormente intrinseci, il valore deriva dall'intimo di una persona, la sensazione di un proprio valore dopo un lavoro ben svolto o la sensazione di successo dopo aver portato a termine un task sfidante ad esempio.

I fattori igienici, d'altro canto, includono le policy aziendali e l'amministrazione, la supervisione tecnica, il salario, le condizioni della postazione di lavoro e le relazioni interpersonali per citarne alcuni. Tali fattori sono estrinseci al lavoro, il valore deriva dall'esterno di un individuo guidati dall'organizzazione stessa.

La teoria afferma che alcuni fattori estrinseci ha il potere di demotivare i lavoratori, mentre gli intrinseci possono motivare. Fornendo i giusti benefits, ad esempio, si previene l'insoddisfazione, ma non è sufficiente per garantire la soddisfazione sul lavoro, meramente viene prevenuta l'insoddisfazione. Si pensa che solo fattori motivanti come la riconoscenza, le opportunità o il successo personale possono assicurare la soddisfazione. Il salario può essere considerato un fattore igienico, nella maggior parte dei casi non fornisce la motivazione, ma agisce come uno stabilizzatore all'insoddisfazione. In altre parole, se l'incremento di salario è percepito giusto o quasi per qualcuno, questo non risulterà ne soddisfatto ne insoddisfatto. Tuttavia, se l'incremento di stipendio è percepito come sbagliato, ciò può rappresentare un fattore insoddisfante. Di conseguenza, al contrario di quello che si crede, lo stipendio non motiva, esso solamente mantiene costante un determinato livello di soddisfazione o insoddisfazione.

¹⁸ Herzberg, Frederick, Two Factor Theory, 1959

Hofstede¹⁹ evidenzia che la cultura influenza i fattori sia nella motivazione e nella demotivazione. Aggiunge, inoltre, che culture occidentali connotate da alto individualismo e fortemente orientate alla produttività si focalizzano sul job enrichment ristrutturando il lavoro con l'incremento di soddisfazione e produttività, mentre le società che privilegiano la qualità della vita e leggermente più collettivistiche come la Svezia e la Norvegia hanno sviluppato dei sistemi socio-tecnici e nuovi approcci alla qualità della vita lavorativa incrementando o cambiando i lavori svolti in gruppo di persone.

In ciascuna cultura, determinati fattori agiscono come motivatori ed altri come demotivatori.

Teoria dell'Aspettativa (Lawler and Vroom). Originariamente sviluppata da Vroom²⁰ e successivamente ampliata da ricercatori come Porter e Lawler, la teoria dell'aspettativa sostiene che le persone cercheranno di determinare la ricompensa o i risultati di un dato comportamento prima di aver compiuto tale azione. Se il risultato è desiderato, il comportamento sarà compiuto. Basandosi sulle risorse a disposizione e sulle abilità di un individuo, si potrà constatare una determinate performance. Una volta che il comportamento è portato a termine, è attesa in un certo senso la ricompensa. L'equità di quella ricompensa è successivamente valutata. Se il risultato della performance è accettato e infine il bisogno è soddisfatto, la performance può ripetersi nuovamente.

Questo concetto aiuta a spiegare perché la motivazione finanziaria estrinseca funziona solo se il link tra lo sforzo e la ricompensa è chiaro ed il valore della ricompensa è sufficiente per ripagare lo sforzo fatto.

Porter e Lawler²¹ aggiunsero alle basi dell'originale teoria di Vroom il fatto che la probabilità della ricompensa dipende dallo sforzo, così come viene

¹⁹ Hofstede, Geert, *Cultures and Organizations, Software of the Mind: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*, 1991

²⁰ Vroom, Victor H., *Work and Motivation*, 1964, Wiley, New York

²¹ Porter L. & Lawler E., *Managerial Attitudes and Performance, Homewood*, 1968

percepito dall'individuo. In altre parole, le aspettative della relazione tra lo sforzo e la ricompensa è un fattore determinante nel conseguimento di un obiettivo ed una sensazione di motivazione. Inoltre, l'abilità dell'individuo gioca anche un ruolo fondamentale nel risultato della performance.

Cultural Implications. La teoria delle aspettative dipende da quanto il lavoratore ritiene di avere il controllo sui risultati dei propri sforzi così come sulle abilità del manager di identificare le ricompense desiderate, i quali variano molto a seconda del contesto culturale preso in considerazione.

Nei paesi dove domina l'individualismo, i lavoratori vedono la propria relazione con l'organizzazione da una prospettiva di calcolo in un certo senso, mentre in società collettivistiche il legame tra l'individuo e l'organizzazione ha una rilevante componente morale. Chiaramente le persone hanno un senso di commitment alle organizzazioni per ragioni completamente diverse nelle società individualistiche se comparate con le società collettivistiche.

I lavoratori con valori collettivistici dimostrano commitment all'organizzazione per il loro legame con i managers, gli azionisti e i colleghi (collettivismo) e molto meno per la natura del loro lavoro o per il particolare schema retributivo, ovvero incentivi individuali. Sempre Adler sostiene che la teoria delle aspettative è universale finché non sono esplicitati le tipologie di ricompensa che motivano un determinato gruppo di persone.

Teoria dell'Equità (Adams). La teoria dell'equità di Adams²² si concentra sulle percezioni di come il lavoratore è trattato in relazione agli altri lavoratori. La principale premessa di questa teoria è che ci sono due fattori fondamentali: inputs e risultati.

Gli inputs rappresentano cosa mette l'individuo per contribuire ad un determinato evento. I risultati, invece, sono ciò che l'individuo riceve per il contributo fornito. Le persone attribuiscono diversi pesi alla percezione degli inputs e dei risultati di una determinata situazione e poi comparano loro stesse ad altre persone in situazioni simili.

²² Adams, John Stacey, Inequity in social exchange, 1965

Nella pratica la teoria dell'equità ha implicazioni, per esempio, nel progettare un nuovo sistema di gestione della performance e qualsiasi altra volta in cui la performance è banalmente connessa alla sistema di reward. In breve, i criteri per la misurazione delle ricompense e la performance necessaria per raggiungere quelle ricompense deve essere chiaramente comunicato, attentamente creato e obiettivamente sviluppato. I lavoratori devono conoscere dettagliatamente come viene misurato il successo, come essi verranno valutati e quale la ricompensa sarà qualora vengano raggiunti i propri targets. In Vodafone ad esempio, questo è stato un rationale dietro l'uso di scorecards, fattori critici di successo, key performance indicators, competenze e obiettivi.

Le teorie finora esposte sono state analizzate in Vodafone, intesa come Gruppo, ciò ha prodotto un risultato tangibile. Tale output si chiama BroadBanding e alla propria base raccoglie i concetti di bisogno, appunto, di aspettativa e di risultato. Non solo, in aggiunta a questi concetti si inserisce il proposito di rispondere concretamente ai feedback ricevuti dai dipendenti nel corso degli anni e creare una "One Vodafone", un'azienda unica che supera i confini geografici ora esistenti.

Un passo importante, uno strumento fondamentale che vuole sponsorizzare la mobilità internazionale e gestione del talento per comparare lavori e requisiti di ruolo attraverso le job families e i diversi paesi.

Nell'assegnazione vera e propria di un BroadBand ad un ruolo vengono valutati complessivamente caratteristiche quali il budget da gestire, il numero di persone a diretto riporto ed in generale nella struttura sottostante, le responsabilità, l'incisività sui risultati aziendali ultimi e l'esposizione verso il top management e Vodafone Gruppo.

Di per contro un ruolo identificato con una determinata BroadBand ha un determinato basket di strumenti a disposizione: parliamo di un piano di sviluppo carriera customizzato ed un relativo piano di training specifico, di una valutazione che varia a seconda dell'entità della BroadBand, di un pacchetto retributivo e di una qualifica organizzativa soggettiva.



Il BroadBanding di Vodafone è, quindi, una struttura comune per descrivere, in ottica di progettazione della mansione, la “taglia” di un lavoro ed il rispettivo livello organizzativo. Con il BroadBanding si mette al centro il ruolo, la sua estensione, infatti le posizioni aperte hanno un broadbanding, mentre una persona senza un ruolo un ha un assegnato broadbanding.

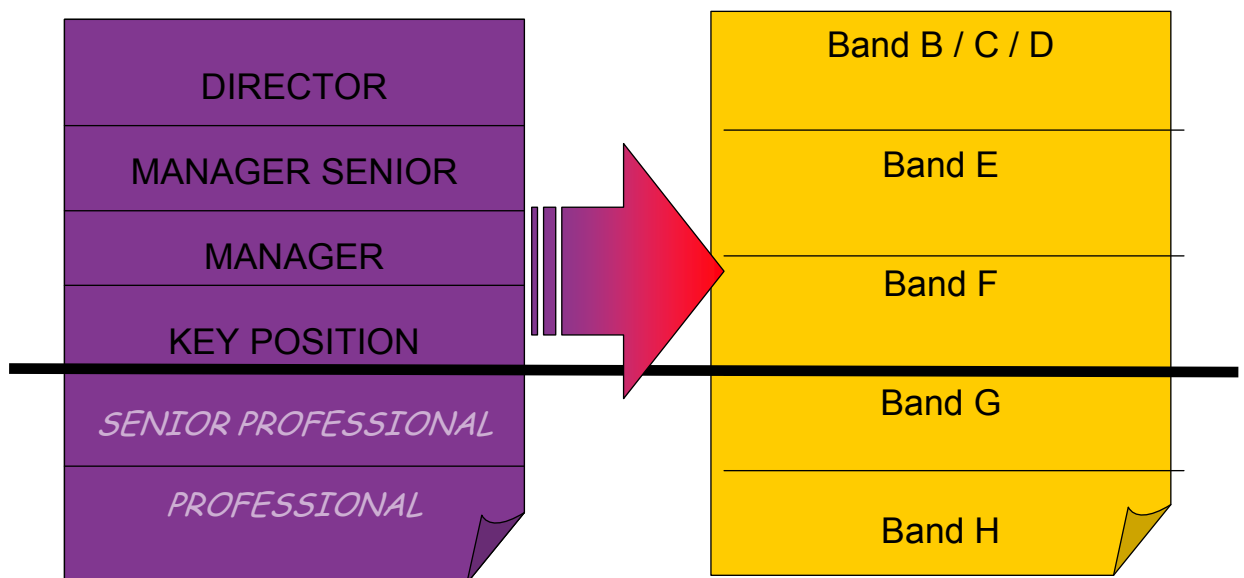
Il ruolo di una persona viene valutato secondo tre dimensioni chiave: le responsabilità principali del ruolo, i tipici risultati del ruolo in termini finanziari e non, la complessità del livello, fattori che descrivono la “taglia” del ruolo.

I punti di forza del BroadBanding dal punto di vista dell'individuo sono:

- Per quanto riguarda una pianificazione di carriera il broadbanding aiuta l'identificazione di uno spostamento internazionale piuttosto che uno cross-funzionale attraverso un job posting interno od una

intranet Vodafone globale. Questo aiuta chiunque volesse fare un'importante decisione in maniera più consapevole.

- A proposito di sviluppo personale, ogni broadband è definita da chiare responsabilità descrivendo il range di mansioni all'interno di una stessa banda. Ciò significa che l'individuo diventa capace di capire meglio cosa è necessario sviluppare in sé stessi e, se possibile, nelle persone che direttamente riportano ad esso.
- Il mappatura del ruolo per descrivere la sua "taglia" e la complessità del livello slegata dall'individuo in sé, dalla sua capacità o dalla sua capacità o, infine, dal suo potenziale di carriera. E' necessario, infatti, raccogliere le seguenti informazioni: i riporti diretti, la missione del ruolo, le responsabilità principali e le dimensioni in termini finanziari e non.



2.3 APPROCCIO DI GRUPPO

Lewin²³ ha contribuito a numerosi concetti e modelli in questo campo. Ad esso sono attribuite le idee di leadership partecipativa e di decision-making. E' bene approfondire due sue teorie.

1) Leadership Partecipativa e Decision Making. Secondo Lewin, il comportamento è una funzione della personalità di una persona, considerata primariamente attraverso motivazione e bisogno, la situazione o l'ambiente in cui una persona sta attualmente operando.

Ad esempio, la percezione da parte di un lavoratore del potere e della capacità di un boss di aiutare o meglio facilitare un determinato livello di performance o il raggiungimento di un obiettivo è probabile che sia importante nel definire la percezione che il lavoratore abbia l'abilità di raggiungere il successo.

Nella pratica, la partecipazione nel determinare gli obiettivi e la condivisione di questi ultimi crea forze positive verso il raggiungimento degli obiettivi stessi piuttosto che la situazione in cui gli obiettivi vengono determinati a tavolino da altri e successivamente assegnati.

2) Cambiare lo status quo. Lewin sostiene che per cambiare il comportamento di un individuo, il comportamento del gruppo deve cambiare a sua volta. Se qualcuno cerca di cambiare un'attitudine o un comportamento di un individuo senza tentare di cambiare lo stesso comportamento o attitudine del gruppo a cui quell'individuo appartiene, allora l'individuo sarà considerato un deviante e sarà messo sotto pressione dal gruppo per ritornare sul binario dei comportamenti comuni o sarà assolutamente rifiutato. Perciò è importante fare leva a livello di gruppo modificando una norma o uno standard ad esempio per essere efficaci in merito.

Nella pratica la teoria di Lewin descrive l'organizzazione come un sistema sociale con molti sottosistemi al suo interno come gruppi formali o informali e team di progetto. Per presidiare il tema del cambiamento a livello comportamentale, il professionista dello sviluppo organizzativo

²³ Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K., Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates", Journal of Social Psychology, 1939

deve determinare quali gruppi o team di progetto operano all'interno dell'organizzazione e quali singoli individui sono associati ad essi per far sì che il cambiamento avvenga a livello individuale.

Ciclo singolo / Ciclo doppio di apprendimento (Chris Argyris).

Argyris²⁴ ritiene le organizzazioni burocratiche sono portatrici in un certo senso di dipendenza individuale e passività. Le persone tendono ad essere bloccate in un particolare ruolo e soggette a strutture di autorità che drammaticamente riducono la creatività, lo spirito di iniziativa e l'abilità di agire.

Sia Argyris che Schon sostengono che la maggioranza delle organizzazioni esistenti realizzano solo un ciclo singolo di apprendimento quando i problemi vengono risolti. Per ottenere un successo organizzativo di lungo termine e un rinnovamento, il cambiamento deve avvenire in maniere più radicali, un ciclo doppio di apprendimento promuove nuovi modi di risolvere uno stesso problema.

Nella pratica il professionista dello sviluppo organizzativo può usare questo modello per aiutare coloro che partecipano al cambiamento a riconoscere il bisogno di determinare nuovi approcci allo stesso problema, implementarli con successo e successivamente integrarli nell'ambiente operativo.

In Vodafone, è stata soprattutto presa in considerazione la questione studiata da Lewin sotto l'accezione di cambiamento dello status quo. Questo problema è stato affrontato attraverso l'introduzione di nuovi valori in azienda con lo slogan *Speed, Simplicity & Trust*, fortemente sponsorizzato dal top management e ormai presente su tutte le pareti aziendali. Aspetti come la semplicità, la velocità e la fiducia, ormai da alcuni anni considerati problematici in un certo senso per la maggioranza dei dipendenti Vodafone in riferimento a sé stessi e alla relazione con i propri colleghi nei team di lavoro.

Si è fatto ricorso ad una insistente comunicazione al fine di dare una sorta di scossa a tutti i livelli dell'organizzazione. Sono successivamente nati tre

²⁴ Argyris C. & Schon D., *Theory in Practice. Increasing Professional Effectiveness*, 1974, San Francisco

gruppi di lavoro cross-funzionali ognuno dei quali si è focalizzato su una particolare voce dello slogan per dare concretezza alle idee di miglioramento provenienti da tutti i dipendenti Vodafone.

Ad esempio il team *Make It Easy* si è riproposto di semplificare dei processi e di eliminare delle attività che comportavano una maggiore complessità del lavoro a fronte di valore aggiunto percepito pressoché nullo. In questa maniera si dà un espediente ai dipendenti per rompere le regole attuali soprattutto nella relazione con i colleghi e di conseguenza per sentirsi i processi aziendali più vicini.

2.4 APPROCCIO DI SISTEMA TOTALE

Survey Feedback (Likert). La survey feedback²⁵ è forse il più ampiamente riconosciuto strumento nel basket dei tools a disposizione del professionista dello sviluppo organizzativo. Il processo fu formalizzato e raffinato dalla centro di ricerca survey presso la University of Michigan sotto la direzione di Likert dal 1950 al 1970 circa.

Tale approccio e' ben conosciuto per il suo innovativo uso di un questionario scritto per raccogliere informazioni riguardo un'organizzazione, i suoi problemi, fornire feedback a coloro che partecipano alla survey e stimolare piani condivisi per il miglioramento. Al centro dell'approccio di Likert c'è il delineare un piano di azioni basato sui risultati ottenuti dalla survey attraverso meetings partecipativi sincronizzati: il top management si riunirebbe in un primo momento per creare un piano di azioni e poi lo farebbe cadere lungo tutta l'organizzazione assicurando che il piano di azioni sia escogitato da ciascun gruppo a loro cercando di assicurare che il piano di azioni concepito da ogni gruppo sia in linea con i principi elaborati negli alti livelli della gerarchia.

Delle forti linee guida governavano il sistema di management così come inteso da Likert incluse le seguenti:

- La leadership e' basata sull'influenza, non sull'autorità né sul potere;
- I lavoratori sono motivati attraverso ricompense intrinseche alla base del lavoro stesso;
- La comunicazione deve essere bilanciata con significativa interazione bidirezionale tra i lavoratori ed i managers.

Likert ha avuto una grossa influenza nel campo dello sviluppo organizzativo attraverso la dimostrazione che l'informazione può essere raccolta dai membri di un'organizzazione e usato come base per un problem-solving ed un piano di azioni partecipativi. Alcuni, invece, sostengono che le teorie di Likert hanno avuto una diretta influenza sui

²⁵ Likert & Rensis, *New Patterns of Management*, 1961

moderni concetti di gruppi auto-gestiti e ambienti di lavoro ad alta performance.

Contingency Theory (Lawrence and Lorsch). Lawrence e Lorsch²⁶ spostano il discorso sul fatto che una persona non può fare tutto, ogni membro organizzativo non può fare la stessa cosa, quindi una divisione del lavoro deve essere stabilita. La loro ricerca ha un impatto diretto sullo sviluppo organizzativo proponendo, nella riorganizzazione di una determinata unità organizzativa, sia essa una divisione o un'intera azienda, una serie di principi chiave possono essere riscontrati:

- L'organizzazione di una struttura è basata su numerosi fattori, principalmente l'ambiente o il mercato in cui l'impresa opera danno una certa "forma" organizzativa ricorrente.
- In un'organizzazione con molte divisioni, sono molte le persone predisposte a coordinare o comunque ad agire nel ruolo di integratori di processi.
- I tasks dovrebbe essere divisi in modo tale che tutto ciò che deve essere fatto viene effettivamente portato a termine. Per determinare tale passaggio, Lawrence e Lorsch prendono in considerazione aspetti come la certezza dell'obiettivo nel senso che i goals definiti sono chiari e facilmente misurabili piuttosto che ambigui e difficilmente riconducibili a tecniche qualitative di valutazione. Si pongono poi interrogativi riguardo la struttura, ovvero è necessario comprendere se si ha di fronte una struttura formale con una precisa policy ed una serie di procedure piuttosto che una struttura organizzativa molto più blanda e flessibile caratterizzata da una policy pressoché funzione dell'attuale domanda. Al tempo stesso deve essere analizzato il tipo di interazione prevalente nell'organizzazione, se per esempio si fa considerevole uso di comunicazione interpersonale, di comunicazione fra gruppi cooperazione o nessuna delle precedenti. Infine è bene stabilire

²⁶ Lawrence P. R. & Lorsch, J. W., *Organization and Environment*, 1967, Cambridge, MA: Harvard University Press

quanto ampia è la finestra temporale tra una certa performance e il feedback relativo a tale performance.

- La risoluzione dei conflitti è critica per una organizzazione che funziona efficientemente ed efficacemente.
- Quanto bene un'organizzazione opera è dipendente dalla natura e dall'interfaccia tra il management ed i lavoratori. Perciò motivazione individuale e una supervisione efficace sono alla base di una possibile ottima performance aziendale.

Sintetizzando, non c'è un'unica forma organizzativa o uno stile di management che porta ad una performance eccezionale. La struttura e lo stile adottato sono altamente influenzati dal business, dall'ambiente e dal mercato in cui un'impresa opera.

Proprio seguendo l'approccio di Likert, in Vodafone sono stati sviluppati due importanti strumenti quali la People Survey ed il Performance Dialogue.

La *People Survey* è una indagine di clima aziendale volta ad approfondire aspetti che il top management considera cruciali, tra questi alcuni sono costanti negli anni mentre altri variano a seconda delle caratteristiche contingenti. Per i dipendenti la survey è un'opportunità di dire cosa funziona e cosa non funziona perché solo ascoltando tutte le voci è possibile creare un ambiente di lavoro positivo e produttivo.

Buona parte delle domande vengono direttamente scelte da Vodafone Gruppo e quindi ripetute per tutti gli operatori nazionali, mentre una minoranza relativamente al totale vengono selezionate da ciascun paese per indagare su delle tematiche specifiche.

Le aree che vengono esaminate riguardano l'engagement index, ovvero il grado di soddisfazione del proprio lavoro e dell'azienda con la quale si collabora, il manager index, cioè la valutazione delle capacità dei propri superiori. Per valutare il clima, viene anche analizzato il modo di lavorare in teams, l'efficacia in senso generale di Vodafone Gruppo e di Vodafone Italia, il tema della leadership ed il grado di coinvolgimento che i dipendenti sentono. Novità dell'ultima survey sono state le domande

relative alla diversità intesa in senso di razza, di sesso e di età; oltre a domande sui valori promossi dal top management.

Una volta raccolti i feedback di tutti i dipendenti, vengono prima analizzati i dati e conseguentemente individuate delle aree di lavoro su cui si decide di intervenire. Tipicamente si parla di temi quali la collaborazione, il training, l'organizzazione del lavoro e la gestione delle performance. Il team di *Human Resources Development* avanza una proposta di azioni che viene valutata dal comitato esecutivo e, a meno di modifiche, approvata. E' prevista ad un anno di distanza una verifica ex-post sulle azioni messe in campo.

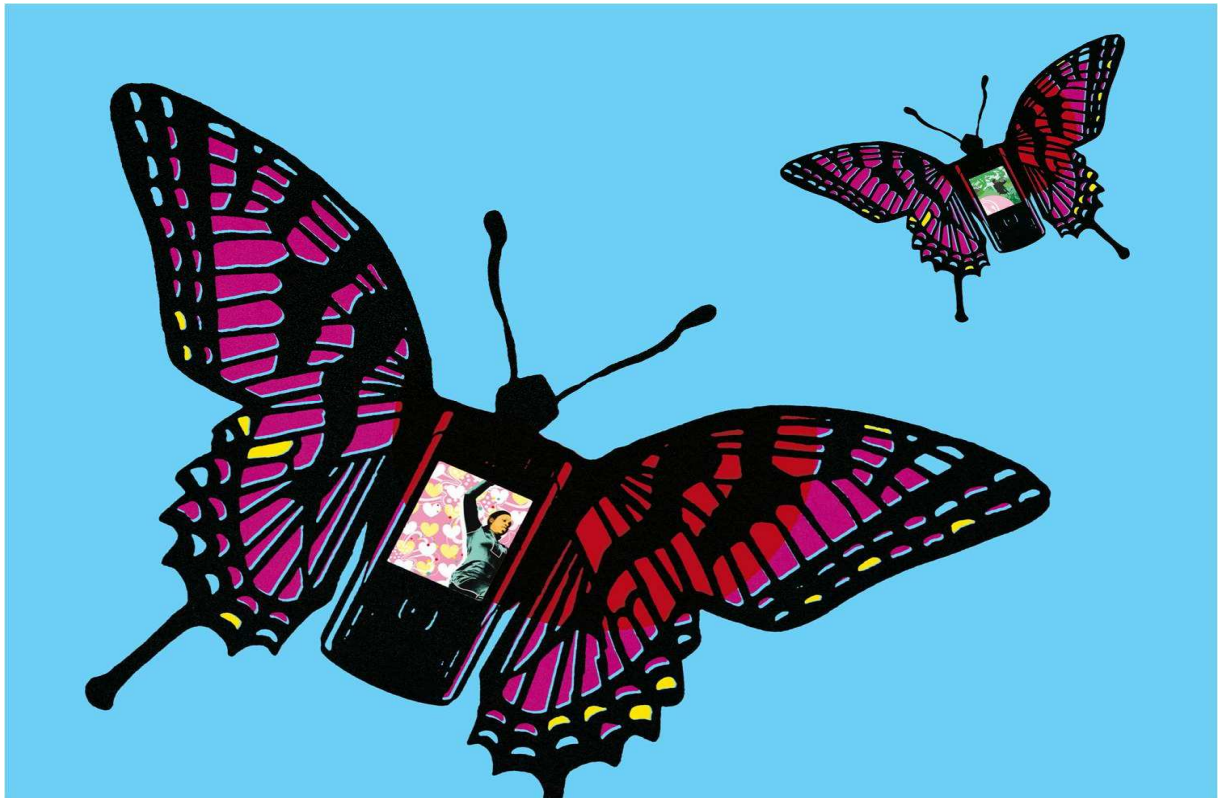
L'altro strumento ideato internamente è il *Performance Dialogue*. E' un processo di gestione che, attraverso la definizione di chiari obiettivi, come la valutazione delle performance e il confronto continuo tra capo e collaboratore, porta allo sviluppo personale e professionale della persona e quindi al raggiungimento degli obiettivi aziendali. Questo processo coinvolge tutta l'azienda intesa come sistema, dall'ultima foglia dell'organizzazione all'amministratore delegato, e non si limita quindi a una semplice opinione unidirezionale o anche bidirezionale.

In una sorta di ciclo di valutazione sono previste tre macrofasi: la preparazione, il dialogo capo-collaboratore ed il confronto continuo. La preparazione consiste in fase preliminare di auto-valutazione necessaria per acquisire consapevolezza dei propri risultati raggiunti, delle proprie aree di forza e di miglioramento creando il giusto presupposto per un dialogo efficace ed anticipando una riflessione sulle possibili azioni di sviluppo. Si prosegue con il customer feedback, ovvero la valutazione dai collaboratori che hanno maggiormente interagito in senso significativo nei contenuti e nel tempo con un determinato individuo così da avere numerosi punti di vista sugli stessi argomenti precedentemente oggetti dell'autovalutazione. La preparazione continua con l'intervento del manager che considera il proprio collaboratore un overall rating giustificando delle motivazioni, meglio se esempi concreti, la valutazione proposta. Tale macro-fase si conclude con la calibration, il momento in cui vengono condivise e allineate le valutazioni complessive appena definite ed inquadrare rispettivamente all'andamento generale della funzione e della direzione.

La fase di dialogo capo-collaboratore prevede due momenti: la valutazione della performance riferita all'anno passato e la definizione degli obiettivi e del piano di sviluppo per l'anno successivo, ovvero il goal-setting. A margine di questa fase ci sono le attività di completamento del form da parte dell'individuo e la approvazione definitiva sia da parte del responsabile diretto che del responsabile superiore.

Il processo complessivo si conclude con la fase di confronto continuo per garantire, attraverso feedback anche informali, un supporto costante e fattivo del responsabile allo sviluppo professionale e personale del collaboratore; è prevista anche un momento di incontro formale, il mid-year check, in cui viene esaminato lo stato di avanzamento dei risultati rispetto ai nuovi obiettivi e delle azioni di sviluppo personale programmate.

2.5 GLOBAL CHANGE FRAMEWORK



Il cambiamento è inevitabile nell'ambiente macroeconomico in cui ci si confronta. Gli individui, i managers e le aziende hanno una scelta: essere controllati o essere reattivi ai cambiamenti dell'arena competitiva o essere proattivi per gestire il processo di cambiamento per massimizzare i benefici e ridurre gli impatti negativi che questo potrebbe comportare.

Ed per questo che un'azienda come Vodafone ha formalizzato una propria strategia in merito volta ad indirizzare l'approccio e le scelte del management. Si parla quindi di Global Change Framework. I principi e la filosofia sono spiegati dall'ex CEO di Vodafone Group, Arun Sarin, che devono essere da guida durante i periodi di cambiamento:

- Mantenere una importante customer experience;
- Massimizzare la performance;

- Accelerare la realizzazione di determinati benefici legati al cambiamento stesso
- Il cambiamento sarà guidato da obiettivi strategici e avrà un definito “Go Live” con rispettiva “fine dei giochi”;
- Il cambiamento è un necessario modo di vivere di Vodafone e il change management è fondamentale per i leaders presenti in azienda e una responsabilità assoluta per i line managers;
- Il cambiamento è considerato un investimento ed è gestito per massimizzare i benefici in termini di efficacia di processi e cost-saving;
- Le persone in Vodafone capiranno i bisogni alla base del cambiamento, saranno ingaggiate e responsabilizzate del successo del cambiamento stesso, saranno trattate sempre con dignità e rispetto durante tutto il processo;
- Il cambiamento non è completo né di successo fino a che i benefici identificati in partenza non si realizzano sotto forma di risultati durante la vita di un progetto in atto o durante fasi di “business as usual”;
- Ciascun cambiamento dovrà essere olistico nell’approccio, includendo, qualora necessario, l’organizzazione, le persone, la cultura, i sistemi ed i processi.

Tale modello è quello a cui si fa riferimento nel mondo Vodafone fin quando venne introdotto con l’ex CEO di Vodafone Gruppo nel 2005 da quando cioè si è capito internamente all’azienda che il cambiamento era qualcosa di importante e a cui in un certo senso abituare. Emergono da questo delle linee guida e degli strumenti capaci di far riflettere più nel dettaglio e di evitare di saltare dei passaggi nel processo talvolta davvero importanti per la realizzazione di successo dello stesso. Questo, come detto, è un approccio suggerito perché permette un ragionamento organico al change team, ciò non toglie che il change team stesso, secondo opportune valutazioni, può apportare responsabilmente delle modifiche al modello originale per poterlo meglio adattare alla situazione contingente.

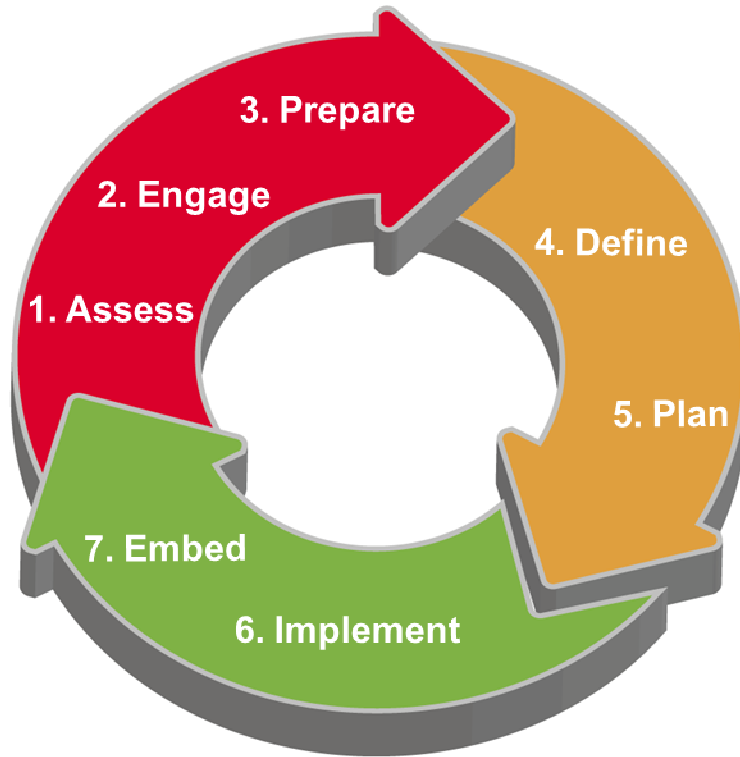
Il Global Change Framework prevede tre macrofasi che scomposte in maniera meno generale diventano sette. Facendo riferimento alle tre appunto è possibile individuare i seguenti step logici:

1. Stabilire il bisogno del cambiamento o need for change. Perché cambiare?
2. Progettare il sentiero del cambiamento. Cambiare verso cosa? Qual è il miglior approccio?
3. Portare a termine e valutare il cambiamento. Come lo si rende stabile?

Trasversali a queste tre macrofasi, i nuovi valori recentemente introdotti dal top management e che bisogna sempre tenere a mente nelle azioni che si attuano in azienda ed a maggior ragione durante un cambiamento: Speed, Semplicità & Trust. Proprio queste tre sono le parole più popolari in Vodafone negli ultimi tempi per far sì che i valori voluti dal top management permeino nel modo di lavorare quotidiano delle persone e, di conseguenza, si portino alla base della nuova cultura aziendale. Questo è stato un modo di raccogliere gli input di tutti i dipendenti dopo le surveys degli ultimi anni in cui si evidenziava che proprio quei concetti potrebbero essere migliorati in Vodafone al fine di rendere la vita in azienda migliore per tutti. Dalle tre macrofasi individuate appena sopra è possibile individuare i sette steps che bisogna percorrere per vedere realizzato un cambiamento in

Vodafone:

1. Assess
2. Engage
3. Prepare
4. Define
5. Plan
6. Implement
7. Embed



Leading change in a Red, Rock Solid, Restless way

Change Communications and Stakeholder Engagement

Vediamo ora più nel dettaglio il significato e le attività relative a ciascuno step.

1) Assess. Questo step riguarda la comprensione del problema e il reperimento di informazioni necessarie all'analisi, sia dati che fatti, per confermare il bisogno di cambiamento. Bisogna quindi capire quale è la situazione attuale, cosa non sta funzionando al momento in quella situazione, quale è il problema o la serie di problemi che bisogna risolvere, dove c'è evidenza che ciò che non sta funzionando può essere sistemato attraverso il cambiamento previsto.

Gli strumenti previsti in questo step sono due: la SWOT analysis ed il modello delle "7S".

SWOT analysis:

Chi? Change manager e Change team.

Perché? Per condurre una valutazione dei fattori impattanti sul business determinando i punti di forza, di debolezza che sono relativi a fattori generalmente interni all'organizzazione, le minacce e le opportunità solitamente determinate da forze esterne come ad esempio la demografia, le tecnologie, la politica, la regolamentazione, l'industria, i competitors e il comportamento dei clienti.

Dove? Usare tale strumento per descrivere la situazione che riguarda il business da una prospettiva interna ed esterna per assicurarsi di avere una picture completa dei fattori impattanti il business e qualsiasi cambiamento del business stesso.

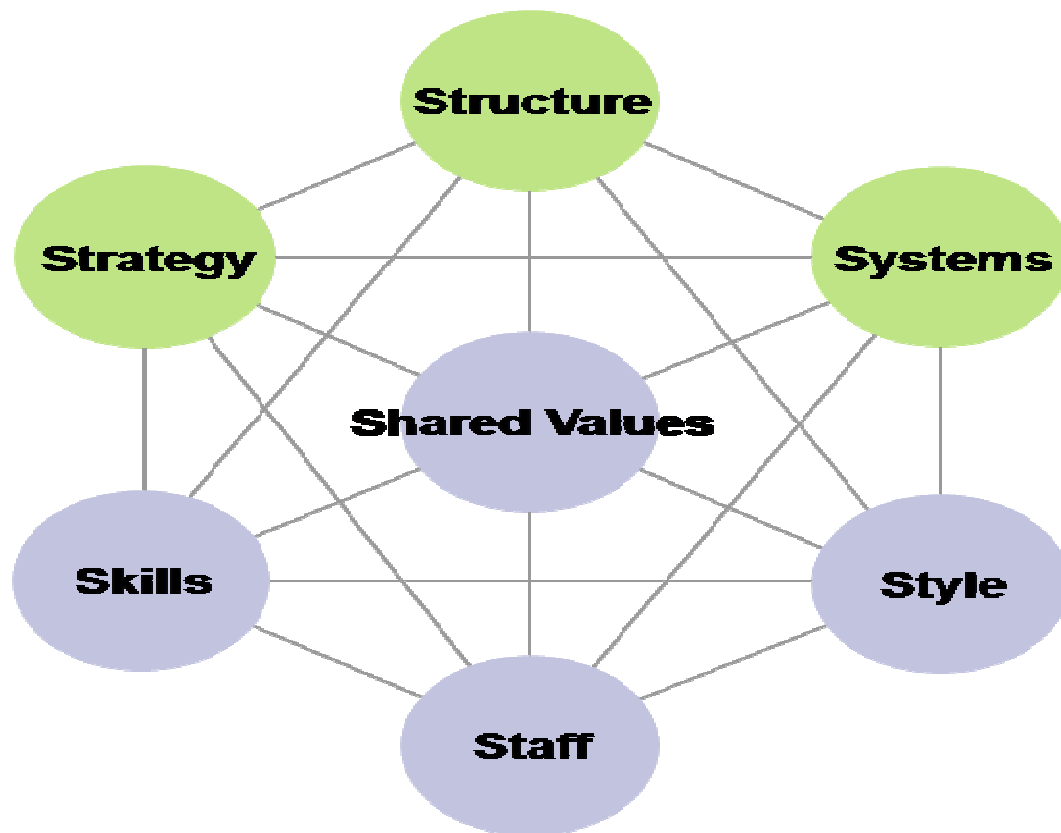
Bisogna porre l'attenzione alle minacce classificate come debolezze, analizzare a fondo le ipotesi che si fanno riguardo il business per evitare che degli errori nella fase iniziale del processo inficino il proseguimento del progetto rimanendo comunque ad alto livello nell'espone quali sono i problemi che caratterizzano una certa struttura. E' utile ricorrere ad una lista classificata secondo delle priorità in modo tale da potersi concentrare su fattori che si ritiene chiave nel cambiamento.

Modello delle "7S"²⁷:

Vengono, in questo caso, presi in considerazione la strategia, la struttura, i sistemi, le skills, lo staff, lo stile, i "shared" values sia come fattori a se stanti che, soprattutto, nella loro interrelazione.

Viene, inoltre, suggerito di considerare degli approcci più complessi qualora i cambiamenti avvengono all'interno di organizzazioni complesse a loro volta. Viene sottolineato che è un'eccellente combinazione dei fattori succitati è cruciale per un cambiamento di successo, che è bene considerare perlomeno inizialmente sia argomenti "hard" che "soft" e che comunque il cambiamento non può essere qualcosa di immediato, ma ricordarsi piuttosto che richiede tempo.

²⁷ Modello McKinsey



2)Engage. In questo step è necessario identificare le persone chiave per il successo del cambiamento, rendere loro comprensibile il problema emerso nella fase precedente, essere chiari in termini di obiettivi e mostrare i benefici del cambiamento per “portarseli a bordo”.

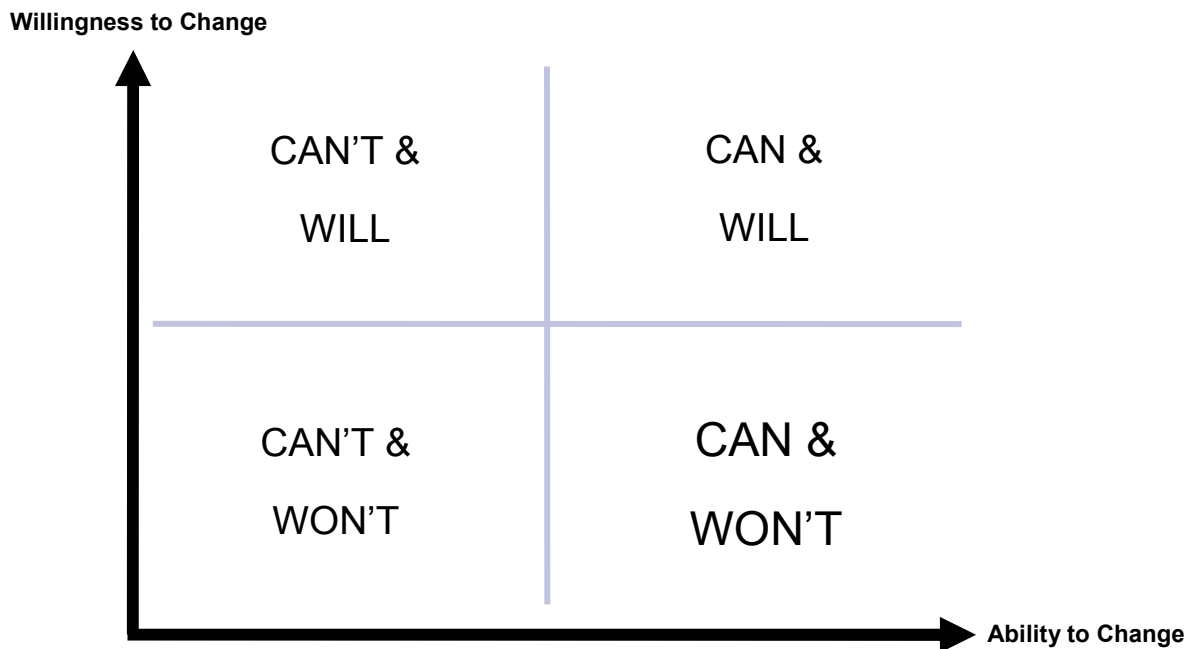
Bisogna, nei fatti, capire chi bisogna informare e sensibilizzare a questo argomento, identificare le possibili reazioni degli stakeholders, concordare i ruoli per favorire l’impegno di specifici individui per far sì che il cambiamento avvenga, valutare infine l’impatto e il bisogno del cambiamento sugli stakeholders stessi.

Gli strumenti disponibili in questo step sono due: “Engaging Stakeholders Chart” e la “Key Stakeholders Map”.

“Engaging Stakeholders Chart”:

In tale strumento vengono classificati tutti gli stakeholders sulla base di due variabili, l’abilità al cambiamento e la volontà al cambiamento. Viene quindi a formarsi una griglia in cui è possibile evidenziare quattro categorie di stakeholders ovvero quelli che possono e vogliono, quelli che possono, ma

vogliono, quelli che non possono e ma vogliono, quelli che non possono né vogliono.



“Key Stakeholders Map”:

Chi? Il manager del change team.

Perché? Per identificare chiaramente e pianificare di gestire tutte quelle persone che hanno un interesse di sorta, stakeholders nella definizione più generale, o che sono direttamente impattati dal cambiamento.

Dove? Questo strumento è critico per gestire con successo lo step in questione e prevede, a sua volta, cinque momenti principali.

Si inizia con l’identificazione degli stakeholders facendo uso di tecniche di brainstorming all’interno del change team ed, eventualmente, con membri esterni al team stesso al fine di identificare l’impatto che il cambiamento ha su di essi.

Si passa poi all’ingaggio degli stakeholders capitalizzando al meglio lo strumento introdotto precedentemente, ovvero la “Engaging Stakeholders Chart”, cercando di mantenere la soggettività il più possibile.

Dopo ciò si analizza come gli stakeholders sono motivati sia a livello individuale che a livello di gruppo. Potrebbero essere motivati dalla logica,

cioè dal vedere chiaramente lo sviluppo del processo di cambiamento, piuttosto che dalle emozioni considerando se escono vincitori o sconfitti in un certo senso dal cambiamento. Come sono motivati determina, conseguentemente, il modo con cui e' possibile portarli a bordo.

Si valuta successivamente l'impatto sugli stakeholders ancora più in dettaglio di quello già fatto nelle fasi precedenti identificando i bisogni e le preoccupazioni per ogni stakeholder, oltre ai bisogni che il change team può soddisfare attraverso lo stakeholder stesso.

Ed infine e' necessaria la definizione di un piano basandosi sulle informazioni per l'identificazione di azioni chiave da prevedere. Le attività che si ha intenzione di portare avanti per gestire ciascun stakeholder e chi e' responsabile di tale attività.

I benefici che seguono tale analisi sono l'identificazione delle potenziali reazioni degli stakeholders rispetto a ciò che si sta pianificando e gli effetti sul progetto in questione; l'identificazione di potenziali blockers o supporters al cambiamento; una maggiore comprensione alle barriere politiche all'implementazione; stabilire le informazioni principali che faranno successivamente parte del piano di comunicazione.

3) Prepare. Questo step chiarifica le opzioni del cambiamento comprendendo i punti di forza, di debolezza, le opportunità e le minacce per ogni scenario contemplato. Vengono qui sviluppate le ipotesi sulle quali si basa il business case del cambiamento.

E' necessario in questa fase capire come il business sarà intaccato dall'implementazione del cambiamento, quali saranno le eventuali barriere o possibili scorciatoie e quali sono attualmente il livello di prontezza e di supporto al cambiamento. Bisogna poi passare alla valutazione di potenziali rischi e di come questi potrebbero essere mitigati, quale sarà l'impatto del cambiamento sulle persone e di quale tipo di risorse ha necessità il change team per portare a compimento tutto il processo di cambiamento.

Sono previsti due strumenti in questa fase: il "Key Risk Assessment" e il "Communications Governance & Accountabilities".

Analizziamo prima il "Key Risk Assessment":

Chi? Il change team.

Perchè? Per capire i potenziali rischi che saranno affrontati nell'implementazione del cambiamento per assicurare che il business case ed i piani di cambiamento soddisfino tutto ciò.

Dove? Usare questo tool nella preparazione del business case, elencando i rischi in maniera prioritaria per creare una lista con valore aggiunto alla pianificazione e alle fasi di implementazione per evitare che quei rischi si manifestino, per controllarli e gestirli con proattività.

E' necessario sempre iniziare con un brainstorming a cui partecipa il change team ed eventualmente qualche figura esterna con esperienza in termini di cambiamento per fornire un feedback organico sulla lista iniziale.

Per affinare l'analisi si procede con l'assegnazione di una probabilità del rischio, la valutazione puntuale dell'impatto del rischio sul programma di cambiamento, il periodo temporale relativo e le date importanti, il costo del rischio, come e' possibile mitigare il rischio, l'ownership e lo status del rischio.

“Communications Governance & Accountabilities”:

Chi? Chi guida la comunicazione.

Perchè? Per definire come il funzionamento della comunicazione e come il processo di governance stabilisce chiaramente responsabilità e decision-making.

E' necessario condurre un'analisi aggiornata su quali managers di funzione solitamente sono responsabili delle comunicazioni all'interno dell'azienda, siano essi parte delle Risorse Umane, piuttosto che di Affari Istituzionali. Si procede con un giudizio su quali managers di funzione possono rappresentare un filtro per tutta l'azienda nell'ambito di questo progetto riflettendo su quali implicazioni ha il cambiamento sul business, sfruttando le precedenti analisi, di modo da coinvolgere, eventualmente, organi di decisione quali il comitato esecutivo o l'amministratore delegato stesso. Di seguito si identifica la governance dal punto di vista della comunicazione, facendo se possibile una sorta di benchmark con ciò che viene fatto a livello di altre aziende del gruppo e successivamente apportare delle modifiche in base ai feedback ricevuti.

4) Define. In questa fase si definisce lo scope del cambiamento, e' necessario essere trasparenti riguardo i risultati attesi e progettare al meglio come si presenteranno le strutture nel futuro. E' bene inoltre stabilire quali strategie o soluzioni verranno implementate per portare a termine il cambiamento tenendo a mente le misure che determineranno il successo o meno del progetto.

Bisogna poi capire se l'implementazione del cambiamento e' transazionale, ovvero un continuo miglioramento incrementale, o un cambiamento trasformativo, più ampio e significativo.

Questa fase per la sua complessità prevede il coinvolgimento di un maggior numero di persone, oltre ad una importante finestra temporale per definire dei tentativi validi e coerenti con tutte le analisi e le aspettative.

Il tool a disposizione in questo step è il "Defining the Future State":

Chi? Il change team.

Perché? Per trasformare la visione sviluppata nella fase di Engage in una completa business proposition.

Dove? Questo tool e' progettato per aiutare nella definizione dello stato di fine lavori che sarà raggiunto come risultato del cambiamento. Si costruisce sulla visione creata nella fase di Engage per definire chiaramente gli obiettivi, le vittorie, le sconfitte e come tutto ciò viene allineato con la strategia di business.

In questa fase e' necessario prevedere un workshop con gli stakeholders principali i quali vengono precedentemente informati della visione che si e' creata nella fase di Engage. Con loro si sviluppa una descrizione del valore del cambiamento nel suo stato ideale, si quantificano i benefici del cambiamento rispetto al nostro business, ai clienti, agli azionisti e ai dipendenti considerando gli obiettivi del cambiamento appena determinati.

5) Plan. In questa fase il cambiamento diventa realtà e la pianificazione inizia. C'è bisogno di comprendere il viaggio emozionale che percorrono le persone coinvolte più direttamente nel cambiamento e dedicare il necessario tempo per essere allineati su temi fondamentali alla riuscita del progetto.

Il piano deve prevedere come l'implementazione avrà luogo e come sarà guidata, è importante fare un passo indietro e valutare nuovamente i rischi così

come è stata concordata la gestione degli stessi. Fondamentali risulta l'individuazione di change agents e di line managers sponsor del cambiamento, eventualmente sarà necessario un piano di training per quelle figure che non hanno esperienza in merito. Bisogna sempre aggiornare lo status del progetto, determinare come i messaggi chiave di comunicazione vengono gestiti nel complesso e quali potenziali fattori esterni da controllare.

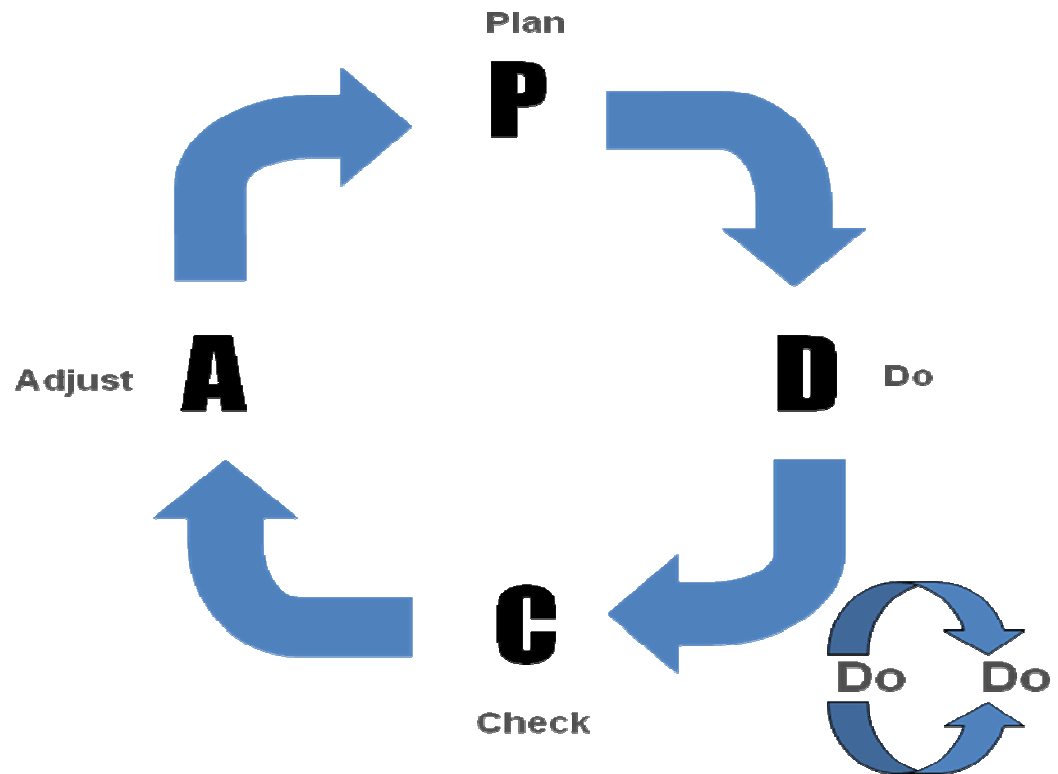
6) Implement. Questo step è orientato all'azione, è il momento in cui i piani finora progettati vengono alla vita, è importante ricordare di aggiornare sempre lo status del progetto rendendosi conto se si stanno rispettando le scadenze previste, rivolgere l'attenzione agli oppositori del cambiamento e rivedere i rischi ed identificare dei piani contingenti. Per quanto riguarda il tema people, bisogna attivamente e regolarmente supportare le persone impattate dal cambiamento, comunicare spesso con loro e con le persone anche non direttamente impattate evitando dei periodi "grigi" in cui potrebbero sorgere e diffondersi delle idee strane relativamente al cambiamento, catturare infine ciò che si è imparato per assemblare un case study utile per coloro che non hanno partecipato o meglio per coloro ancora inesperti col tema del cambiamento.

Lo strumento a disposizione in questa fase è chiamato "Don't get stuck in the Do":

Chi? Il change manager.

Perché? Per controllare che il change team, una volta nella fase di implementazione, stia assicurando di essere sui binari fissati inizialmente, seppur in maniera high level, in termini di obiettivi e che l'implementazione stessa non sia stata deviata in altre attività.

Se tutto è coerente con il piano concordato allora si può procedere, altrimenti occorre definire i requisiti, concordati con lo sponsor del change, per portare a termine il progetto in maniera alternativa elaborando una serie di azioni a tale scopo.



7) **Embed**. In questa fase viene assicurato il fatto che il cambiamento è mantenuto anche dopo una possibile turbolenza iniziale, che i risultati ottenuti siano effettivamente in linea con le misure di performance originariamente definite e che ogni possibile area di miglioramento sia identificata e gestita in un certo senso.

Il tool utilizzato in questo step è chiamato “Lessons Learnt”:

Chi? Il change team.

Perché? Per rivedere il progetto con l’obiettivo ora di imparare qualcosa che è possibile trasmettere ad altri in azienda.

E’ utile scorrere attraverso tutto ciò che si è visto durante il processo di cambiamento separando cosa ha effettivamente funzionato con i relativi motivi e cosa non si realizzato nell’atto di conclusione del progetto analizzando a fondo i fattori che hanno portato a quell’esito. Per il change team, appunto, risulta altamente formativo catturare tali lezioni per condividerle con altri. E’ fondamentale sottolineare che in questa fase bisogna essere veramente critici ed oggettivi nella valutazione.

CAPITOLO 3: FASE AS IS

3.1 VODAFONE IN ITALIA E NEL MONDO



La storia di Vodafone Italia nasce da un'idea imprenditoriale di Carlo De Benedetti ed Elserino Piol che ha portato, con una compagine azionaria molto diversa da quella attuale, ad aggiudicarsi nel 1994 la prima gara in Italia per una licenza nel settore delle telecomunicazioni mobili.

L'apertura del mercato delle telecomunicazioni e la consapevolezza della maggiore redditività del business mobile rispetto al fisso portarono nel dicembre del 1995 al lancio commerciale di Omnitel, prima alternativa al monopolio nelle telecomunicazioni in Italia. Il lancio non fu esente da rischi, ma i primi successi commerciali del 1996 misero le ali alla convinzione di aver intrapreso il giusto

percorso, confermata dal raggiungimento dell'utile su base semestrale nel 1997, anno della svolta.

A parte le tante innovazioni proposte al mercato, molte furono le novità di gestione sulle quali si è basata la partenza delle attività. Sin dall'inizio furono, infatti, fissati dei chiari valori di rispetto della libertà individuale, delle opinioni e delle diversità. Venne creata una realtà imprenditoriale probabilmente inusuale nel panorama industriale del tempo, al della quale venne posto il cliente.

Il primo claim di Omnitel fu, infatti, “Vi diamo ascolto”, certi di proporre al mercato un valore fino a quel momento disatteso.

La crescita di Omnitel sul mercato fu segnata da alcune fondamentali innovazioni che, in due anni, portarono l'Italia al primo posto in Europa per diffusione del servizio, con elevati standard di qualità e prezzi contenuti.

Nell'aprile 2000 Omnitel è entrata a far parte del Gruppo Vodafone, il più grande gruppo di telecomunicazioni mobili al mondo.

Il 27 maggio 2002 Omnitel Vodafone diventa Vodafone Omnitel. Il cambiamento di logo e denominazione sociale hanno sottolineato la sempre maggiore integrazione con il Gruppo Vodafone, l'azionista di riferimento, non solo in termini di missione e valori, ma anche di immagine e comunicazione.

Il processo di avvicinamento al marchio Vodafone, iniziato nel 2001, si è concluso il 12 maggio del 2003 con il passaggio definitivo al brand Vodafone anche per l'Italia.

Dopo dieci anni di presenza sul mercato, Vodafone Italia è oggi una delle più importanti realtà aziendali del nostro paese e uno dei successi imprenditoriali dell'ultimo decennio, oltre a uno dei più interessanti ambienti di lavoro.

L'architettura di Corporate Governance di Vodafone Italia è coordinata dal Consiglio di Amministrazione al quale competono le principali decisioni strategiche, gestionali, operative oltre che la costante verifica del corretto andamento aziendale.

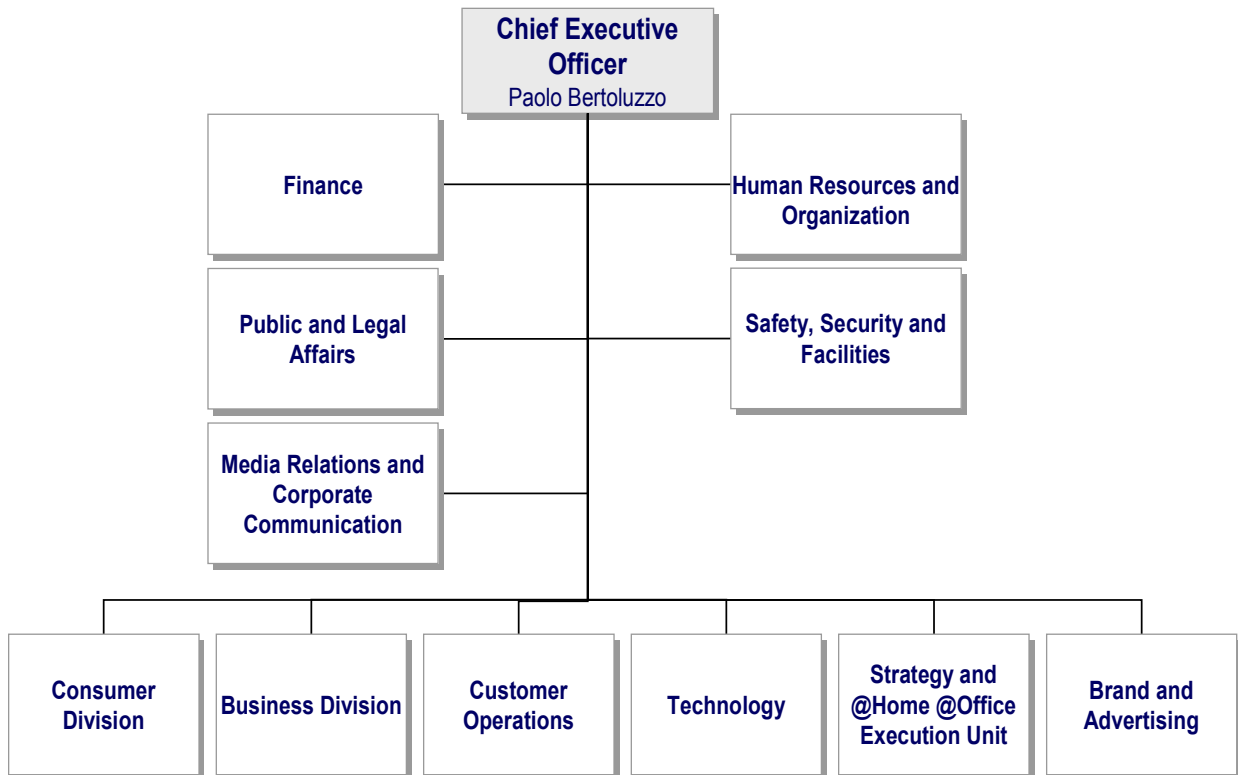
Le tematiche di business e di performance finanziarie sono discusse nei seguenti Comitati:

- il Comitato Esecutivo (Executive Committee for Performance Review and Executive Committee for Business and Management Review) discute e delibera sulle più importanti problematiche aziendali, controlla i risultati finanziari e operativi, decide in materia regolamentare e su questioni legali di particolare rilievo, adotta le maggiori decisioni operative, garantisce la coerenza tra gli obiettivi di Vodafone Italia e quelli di Gruppo;
- il Comitato Affari Pubblici e Istituzionali (Public Policy Committee) che si occupa delle maggiori questioni in materia regolamentare, legale, affari istituzionali e pubblici, Corporate Responsibility;
- il Comitato di Audit (Audit Committee) che si occupa dell'attività di controllo e di cui fanno parte membri non esecutivi del Consiglio di Amministrazione, in rappresentanza degli azionisti sia di maggioranza sia di minoranza.

La seguente immagine ci illustra l'organigramma di prima linea dell'amministratore delegato di Vodafone Italia.

Oltre alle funzioni di staff, e' possibile notare la tipica suddivisione della linea per cliente finale come solitamente avviene per qualsiasi Telecommunication Company: *Consumer*, *Business* e fisso con l'apposita struttura di *@Home* *@Office*.

Esistono poi la funzione di *Customer Operations* che si occupa della gestione del cliente finale, la funzione di *Technology* che gestisce la rete e tutti gli apparati tecnici e la funzione di *Brand & Advertising* che si focalizza sulle tematiche che riguardano il marchio Vodafone in tutte le campagne.



In sintesi i seguenti sono i numeri salienti di Vodafone Italia (fonte vodafone.it):

Azienda

Ricavi Totali 8.647 milioni di euro

Investimenti 1 miliardo di euro all'anno

55 sedi sul territorio italiano

Struttura commerciale

7000 punti vendita di cui circa 900 monomarca

8 call center

Clienti

29.812.000 clienti al 31 marzo 2009

9.800.000 clienti banda larga mobile

921.000 clienti banda larga fissa (inclusi clienti Tele2)

2.307.650 clienti rete fissa (inclusi clienti Tele2)

Rete

Copertura GSM e GPRS 99,4% della popolazione

Copertura UMTS e HSDPA oltre l'80% della popolazione

500 centrali e 11.000 stazioni radio base

Passando da Italia a Gruppo, Vodafone fu fondata nel 1984 come affiliata di Racal Electronics Plc, allora nota come Racal Telecom Limited; circa il 20% del capitale della Società venne offerto al pubblico nell'ottobre del 1988. Si staccò completamente da Racal Electronics Plc e divenne una società indipendentemente nel settembre del 1991, quando cambiò la sua denominazione diventando Vodafone Group Plc.

Dopo la fusione con AirTouch Communications, Inc. ("AirTouch"), la Società cambiò nome e divenne Vodafone AirTouch Plc, il 29 giugno 1999 e, in seguito all'approvazione degli azionisti all'assemblea generale, riprese il suo vecchio nome, Vodafone Group Plc, il 28 luglio 2000.

Vodafone Group Plc è ora il più grande gruppo internazionale di comunicazioni mobili al mondo, con una presenza significativa in Europa, Medio Oriente,

Africa, Asia e Stati Uniti, attraverso società controllate, joint ventures, società collegate e partecipazioni.

Le controllate del Gruppo operano con il marchio “Vodafone”. Negli Stati Uniti la controllata del Gruppo opera con la denominazione di Verizon Wireless. Negli ultimi due esercizi il Gruppo ha anche sottoscritto accordi con operatori di rete in paesi in cui non ha partecipazioni. In base agli accordi di Network Partnership, il Gruppo e Network Partner collaborano allo sviluppo e alla commercializzazione di servizi globali con doppio marchio.

Al 30 settembre 2008, sulla base del numero di clienti registrati presso la società di telecomunicazioni mobili partecipate, il Gruppo aveva oltre 280 milioni di clienti calcolati in proporzione alle quote di partecipazione del Gruppo in tali società.

Le azioni ordinarie della società sono quotate alla Borsa di Londra. Inoltre la Società ha American Depositary Shares (“ADSs”) quotate al New York Stock Exchange. Al 30 giugno 2008, la capitalizzazione di mercato di Vodafone era pari a circa 79 miliardi di sterline.

3.2 EASY: UN PROGETTO DI RIORGANIZZAZIONE

Il progetto EASY è la riorganizzazione di Financial Accounting. La linea guida principale di tale progetto organizzativo è EVO, il progetto di business transformation che ha l'obiettivo di uniformare i sistemi informativi delle varie *operating companies* Vodafone a livello di Finance, Human Resources, Supply Chain e parzialmente interessando anche le divisioni commerciali.

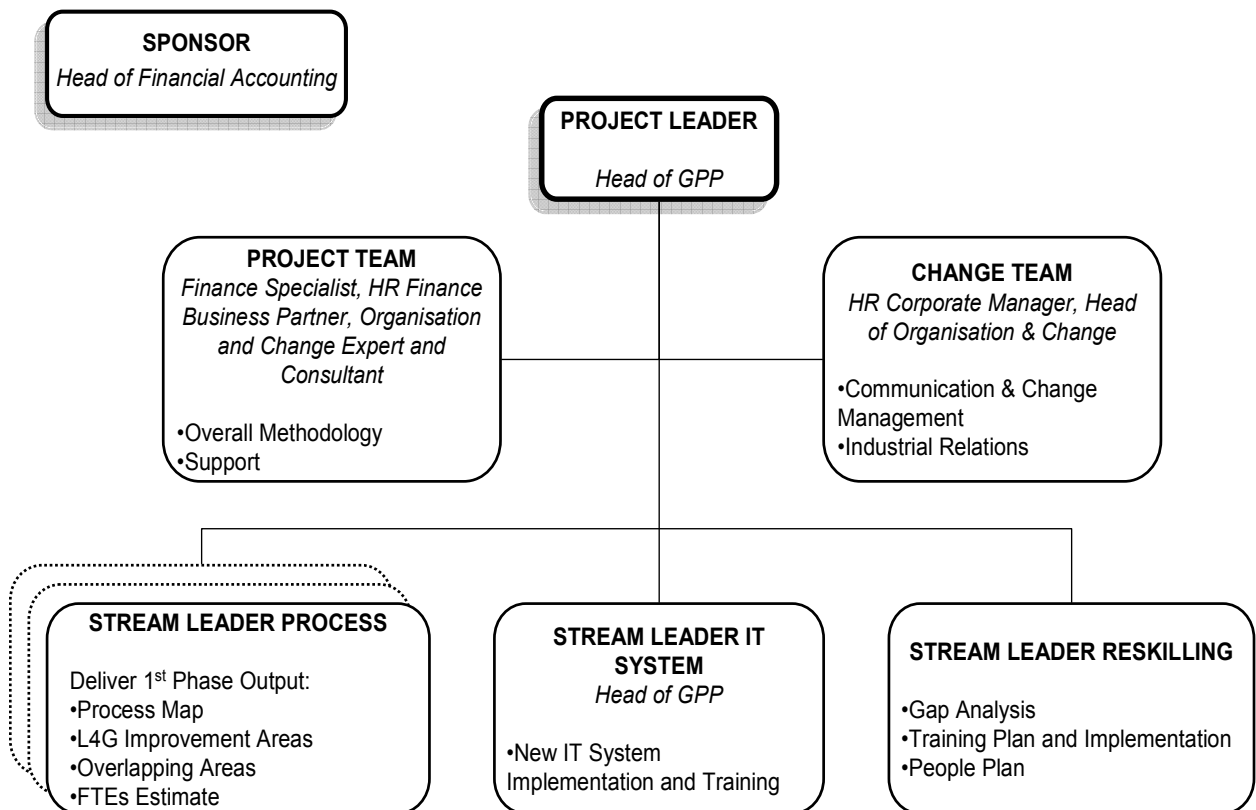
Gli altri “needs for change” del progetto sono l'individuazione di una chiara accountability dei processi cross-dipartimentali e la semplificazione dei processi interni per migliorare i livelli di servizio del dipartimento confermando l'importanza della centralità del cliente, seppur interno.

Lean For Growth è un programma di efficienza lanciato in Vodafone, consiste di fatto nella progettazione di una nuova organizzazione piatta, solitamente nelle aree in cui sono nate nel tempo delle inefficienze organizzative o di processo a seguito di una forte crescita dell'azienda, dalla “matricola” start-up di Omnitel al player consolidato anche a livello globale di Vodafone. Questo anche in letteratura è un fenomeno piuttosto chiaro, si parla di stratificazioni di attività ed è proprio questo il principale problema di Financial Accounting.

EVO, invece, è un nuovo sistema informativo SAP che Vodafone Gruppo si ripropone di installare in ogni compagnia nazionale controllata in modo da uniformare a livello di sistemi informativi tutte le Vodafone ed eliminare così le inefficienze che sussistono al momento per lo scambio di informazioni tra le varie aziende nazionali e, soprattutto, tra le varie aziende nazionali e la casa madre. E' un programma di trasformazione di pratiche di business molto ambizioso che prevede l'implementazione di un singolo modello operativo integrato in tutte le compagnie nazionali Vodafone supportato da un singolo sistema SAP tra le diverse direzioni di Finanza, Supply Chain Management, Human Resources & Organization oltre alle funzioni commerciali.

L'obiettivo tangibile che è stato concordato con il Chief Financial Officer e con il Direttore Risorse umane è una maggiore pulizia organizzativa in termini di numero di dipartimenti impattati per quanto riguarda i processi cross dipartimentali ed una struttura organizzativa tale da poter accogliere senza difficoltà il nuovo sistema informativo.

Nel meeting di kick-off del progetto è stato quindi definito il team dedicato alla riorganizzazione e la governance relativa. A tale meeting hanno partecipato il responsabile di Financial Accounting, tutte le prime linee di Financial Accounting e le risorse umane con i rappresentanti di Business Partner Corporate e con Organization & Change.



Il ruolo di “Sponsor” è stato affidato al responsabile di Financial Accounting, il suo obiettivo è quello di assicurare che il progetto sia in linea con i goals

strategici dell'organizzazione. Sempre allo sponsor è affidata la comunicazione nel comitato esecutivo nei momenti chiave del progetto e la gestione dei principali stakeholders interni ed esterni all'azienda.

Come “Project Leader” è stato designato il responsabile di *Governance, Policies & Processes*. Tale ruolo è responsabile dell'esecuzione del progetto in generale nei tempi stabiliti e del raggiungimento degli obiettivi correlati. E' inoltre responsabile di deliverables intermedi e finali, della validazione, di escalation al comitato esecutivo in caso di questioni critiche e di proporre eventualmente soluzioni alternative. E' suo compito organizzare e gestire ciascun “Stream Team”, gestire e risolvere colli di bottiglia durante l'iter del progetto soprattutto in termini di problemi cross dipartimentali e cross direzionali.

Il “Project Team” è invece composto da una rosa di cinque persone mista di Finanza e Human Resources & Organization di cui faccio personalmente parte. Il nostro compito è quello di coordinare le attività day-by-day del progetto con l'obiettivo di portare a conclusione la riorganizzazione nei termini definiti durante i meetings di progetto. Ci occupiamo, quindi, di pianificare, tenere traccia e reportizzare tutto ciò che riguarda Easy rispettando le scadenze importanti e aggiornandole qualora necessario. A noi è affidato il coordinamento degli “Stream Teams” e l'analisi delle ricerche da noi condotte.

Il “Change Team” è formato da due persone con una certa seniority lato risorse umane, in particolare dalla responsabile *Business Partner Corporate* e dalla responsabile *Organization & Change Management*. A loro è richiesto di fornire expertise in termini di change, people e comunicazione contribuendo efficacemente al progetto nei momenti considerati più delicati che si potrebbero presentare.

Gli “Stream Teams” sono formati dalle persone più direttamente coinvolte nella riorganizzazione, ovvero le prime linee di Financial Accounting ed alcuni selezionati managers tra le seconde linee. Ad essi è richiesto di rispettare le scadenze di progetto funzionalmente ai piani stabiliti.

Sono poi stati definiti due ruoli più specifici: lo “Stream IT System Leader” e lo “Stream Reskilling Leader”. Il compito del primo è quello di identificare aree di ottimizzazione riguardo gli strumenti e i sistemi informativi in maniera generale ed è stato affidato sempre al responsabile di Governance, Policies & Processes grazie alla sua passata esperienza in ambito tecnologico. Ricade sempre sotto la sua responsabilità la gap analysis sui sistemi, il re-engineering dei nuovi sistemi ed il migration plan dal vecchio sistema al nuovo. Mentre il compito del secondo è quello di definire uno piano di training a supporto di tutte le fasi della riorganizzazione ed è stato affidato a tre diverse persone, due provenienti da Finance per meglio sfruttare le conoscenze più operative ed una da Human Resources & Organization per presidiare il tema people. A queste ultime persone sono affidati la gap analysis sulle capacità, il piano di training e la sua implementazione.

Si è quindi deciso di analizzare l’attuale struttura organizzativa tramite una serie di interviste a tutti i leaders dei vari “Stream Teams”.

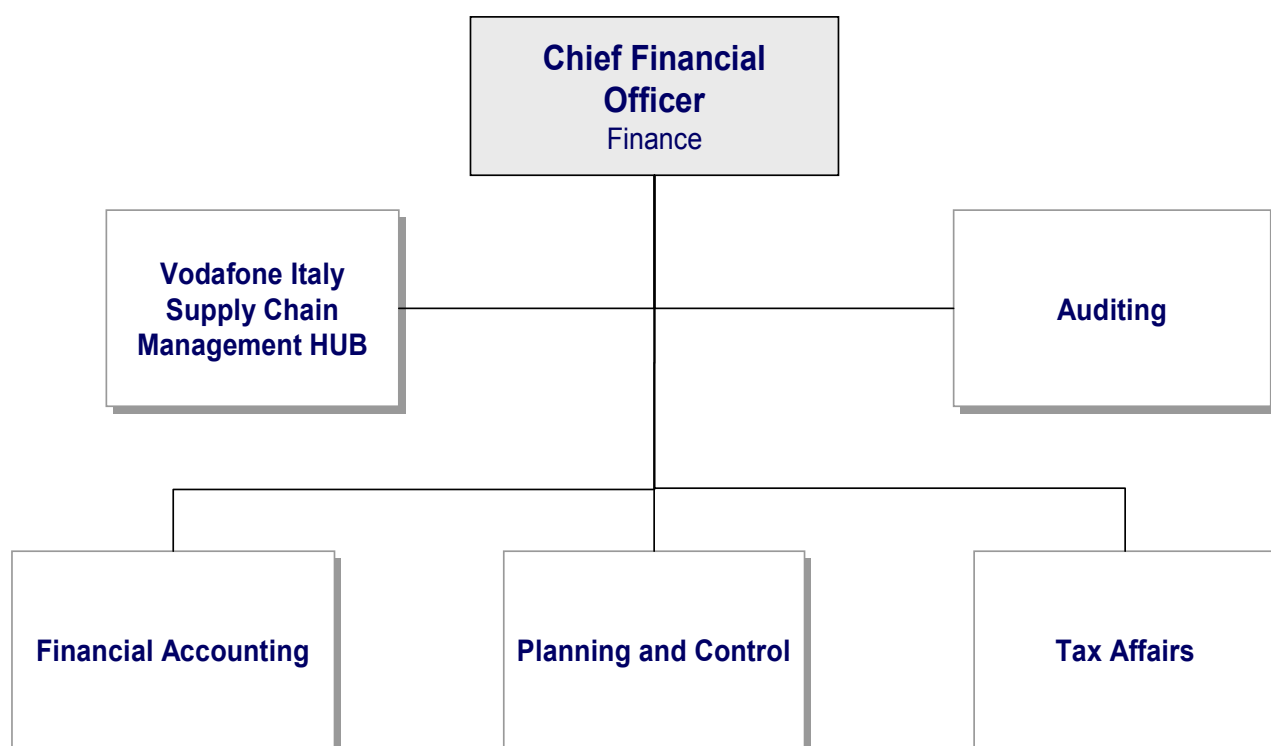
Le interviste, solitamente previste in più tranches per lo stesso soggetto intervistato, hanno previsto un’analisi delle attività partendo, innanzitutto, da come vengono svolte in maniera operativa, chi è responsabile di tali attività, con quale ricorrenza avvengono e le scadenze relative. Sono poi stati esaminati elementi quali l’effettiva necessità di questa attività, l’importanza e la priorità a livello dipartimentale, passando poi a raccogliere informazioni relativamente alle criticità e alle possibili aree di miglioramento a livello di efficienza e di efficacia.

In maniera incrociata poi sono stati definiti in dettaglio i processi che insistono su tutto il dipartimento, potendo così delineare i confini organizzativi della struttura in oggetto. E’ bene quindi introdurre in maniera macro cosa fa ciascuna unità organizzativa di Financial Accounting, evidenziando poi i processi oggetto dell’analisi.

3.3 ANALISI FINANCIAL ACCOUNTING AS IS

Financial Accounting e' uno dei dipartimenti prima linea del Chief Financial Officer.

Finanza, intesa come direzione, ha l'obiettivo di assicurare il raggiungimento dei target aziendali attraverso il monitoraggio dei trend finanziari, l'analisi delle variazioni e di proporre delle adeguate azioni di miglioramento. E' loro responsabilità, inoltre, gestire la struttura finanziaria di Vodafone garantendo la copertura di bisogni finanziari sia di breve che di lungo periodo. Si occupano, infine, di identificare, sviluppare ed implementare la più efficiente strategia in termini di tasse, entro i confini delle operazioni commerciali e la legge applicabile, al fine di minimizzare l'onere tassativo. A ciò si aggiunge la responsabilità della definizione di politiche di acquisto per beni e servizi non commerciali nella struttura di Global Supply Chain Management che tra l'altro riporta direttamente pure a Vodafone Group.



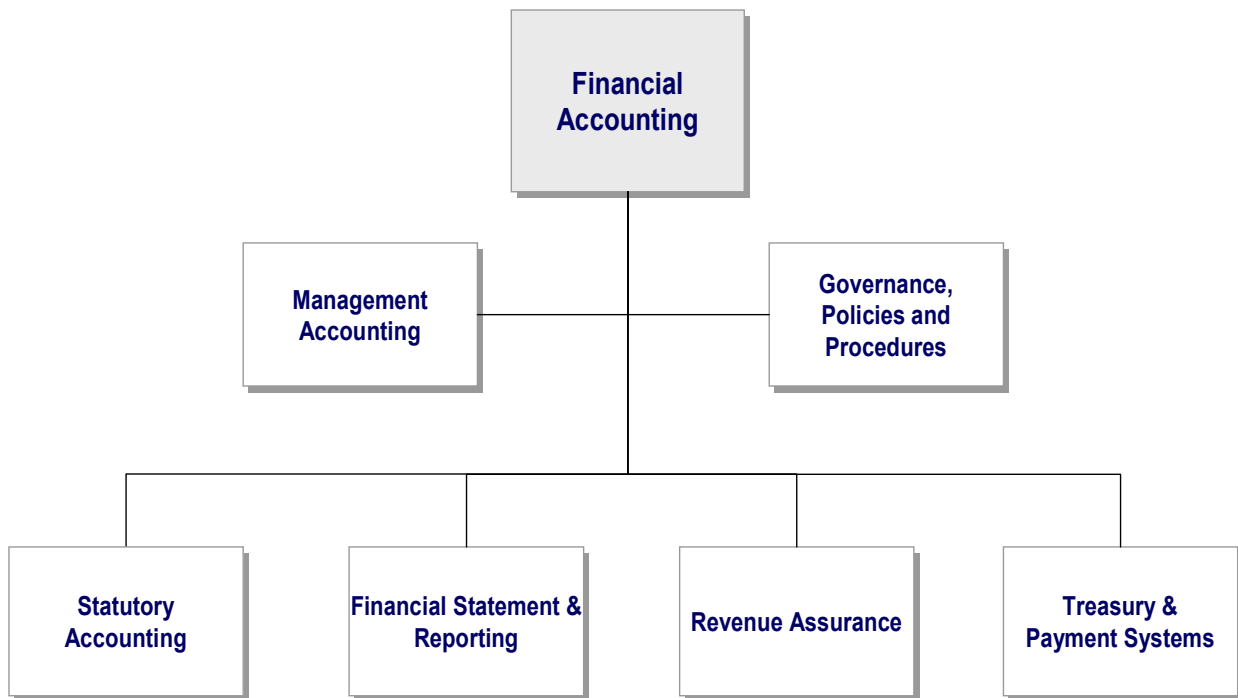
Il dipartimento di Financial Accounting ha la responsabilità di gestire tutti i processi di contabilità di Vodafone Italia, eccetto quelli relativi a Supply Chain Management e quelli di Controllo Credito, e delle sue subsidiaries nella loro interezza attraverso procedure che assicurano la correttezza, l'accuratezza, la tempestività e l'efficienza nelle transazioni dell'azienda, garantendo un costante miglioramento della stessa.

E' suo compito preparare e revisionare i documenti finanziari in osservanza alle leggi in termini di tasse e codice civile vigente ed in accordo ai principi contabili rilevanti. Sempre sotto tale dipartimento ricade il compito di supportare tutte le unità organizzative dell'azienda per quanto riguarda la revisione delle procedure afferenti alle dichiarazioni contabili. Deve offrire supporto ad auditors esterni per assolvere ai loro doveri istituzionali.

Deve fornire ai managers della linea i necessari reporting manageriali per supportare il processo di decision-making e soddisfare i requisiti regolatori.

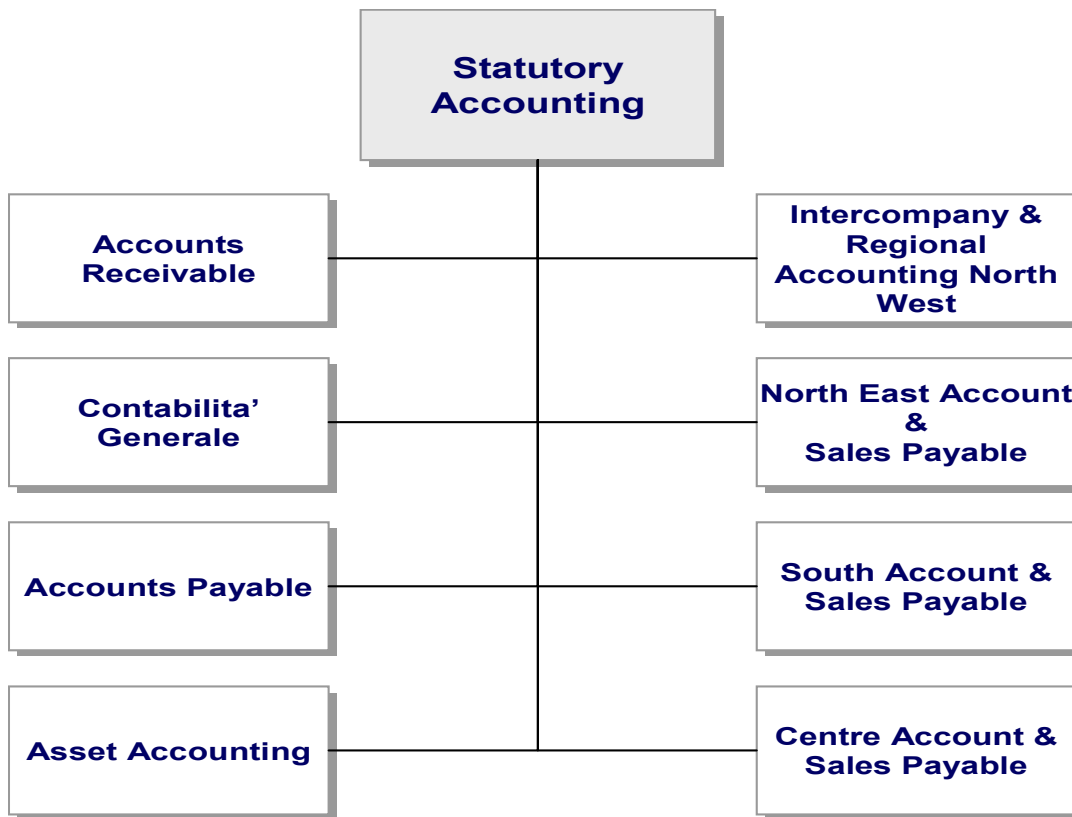
E' sua responsabilità quella di supportare e coordinare Vodafone Italia a sviluppare una appropriata governance all'interno del Gruppo, in particolare relativamente alla Sarbanes Oxley Act.

E' suo compito supervisionare in ottica end-to-end l'integrità del ciclo dei ricavi e rappresentare, infine, l'azienda in organizzazioni esterne che richiedono competenza in termini di contabilità.

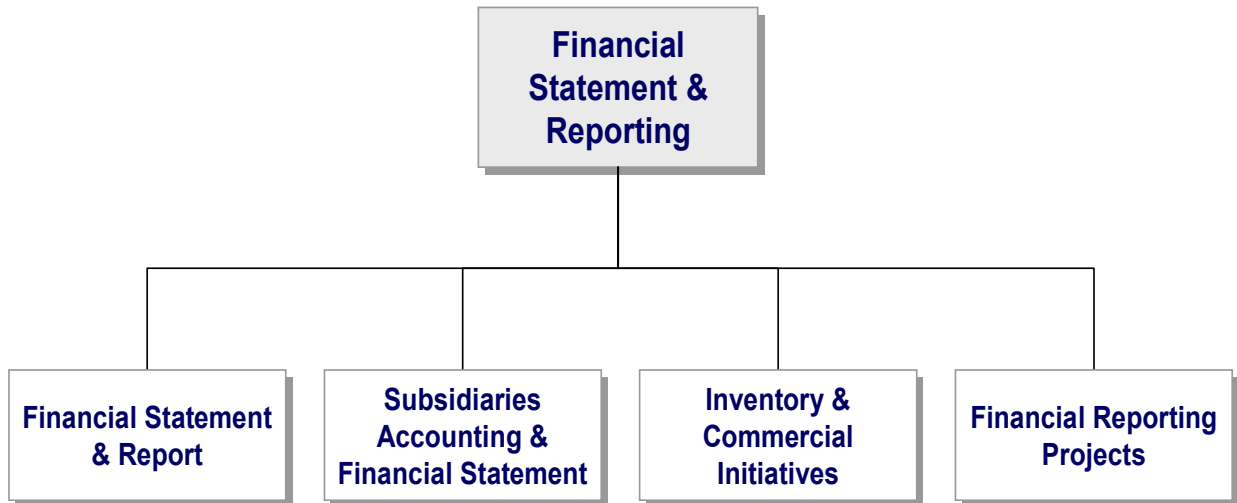


Prima di passare ad analizzare i processi cross-dipartimentali oggetto dell'analisi nella fase AS-IS del progetto, e' bene introdurre ogni singolo dipartimento coinvolto nella riorganizzazione per capire i temi con cui essi si confrontano quotidianamente.

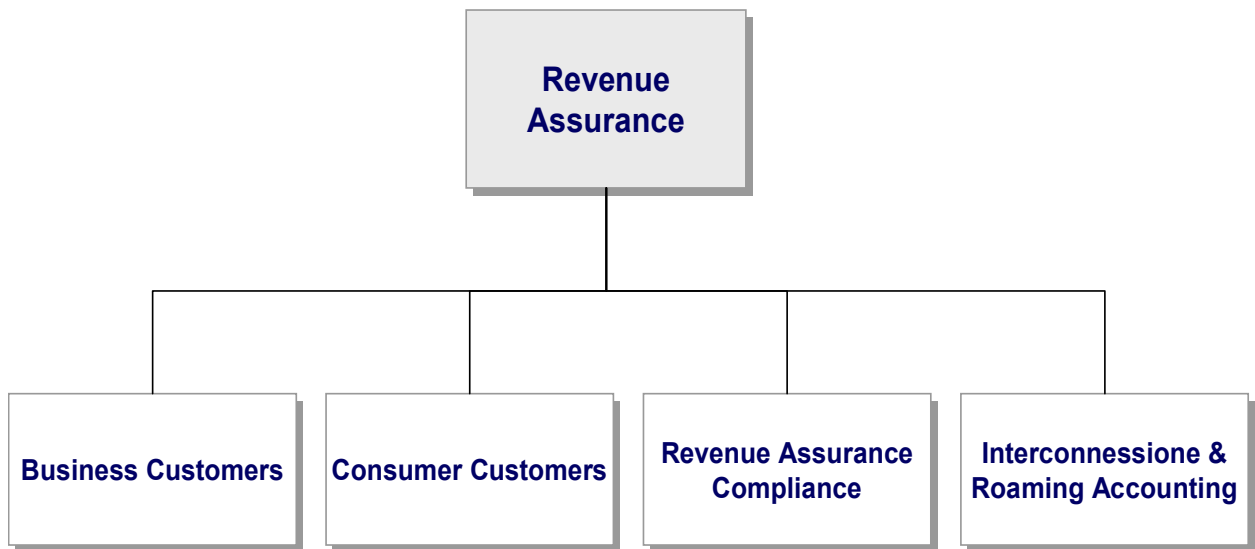
Statutory Accounting. E' in assoluto il dipartimento più corposo di tutto Financial Accounting, la loro missione e' quella di assicurare l'accuratezza e la tempestività della contabilità delle transazioni quotidiane di Vodafone Italia (eccetto quelle legate a Supply Chain Management e Controllo Credito) in linea con la legislazione in termini di tasse, con il codice civile e con i principi contabili rilevanti. Le persone di questo dipartimento devono, inoltre, garantire l'efficacia dei processi amministrativi aziendali e la corretta applicazione della Sarbanes Oxley Act. Esse devono assicurare l'accuratezza dei sistemi di contabilità e di amministrazione. Devono gestire la relazione con auditors esterni e autorità in merito di tasse riguardo i processi operativi contabili. E' loro compito supportare l'osservanza continua alla Sarbanes Oxley Act per assicurare l'efficacia altrettanto continua dei controlli interni.



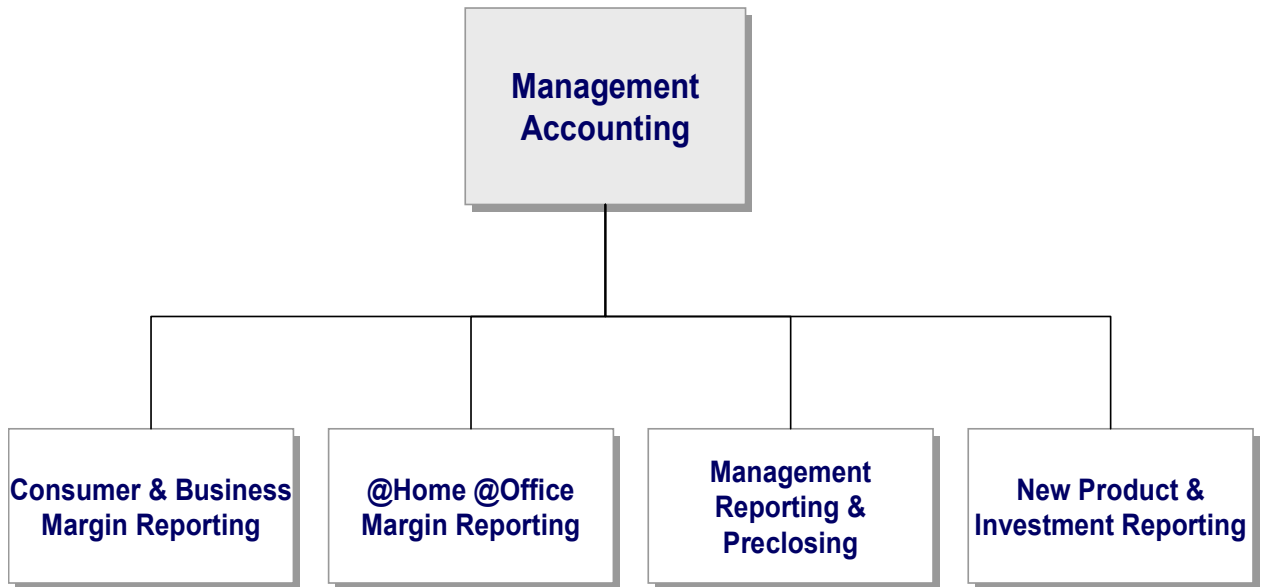
Financial Reporting. La loro missione e' quella di redigere i documenti finanziari della società Vodafone Omnitel N.V. in accordo con i principi contabili GAAP e gestire il report per gli azionisti. Devono poi assicurare, in accordo con la legislazione vigente, il codice civile, i principi contabili nazionali ed internazionali, l'accuratezza e la tempestività delle transazioni delle Subsidiaries redigendo i loro bilanci e reports. Devono, inoltre, assicurare la raccolta ed il processamento delle transazioni amministrative in relazione al magazzino e alle iniziative commerciali in modo da garantire una corretta rappresentazione contabile. Devono, infine, gestire i processi contabili di "Fondazione Vodafone Italia" e redigere i loro bilanci in cooperazione con le strutture della fondazione stessa.



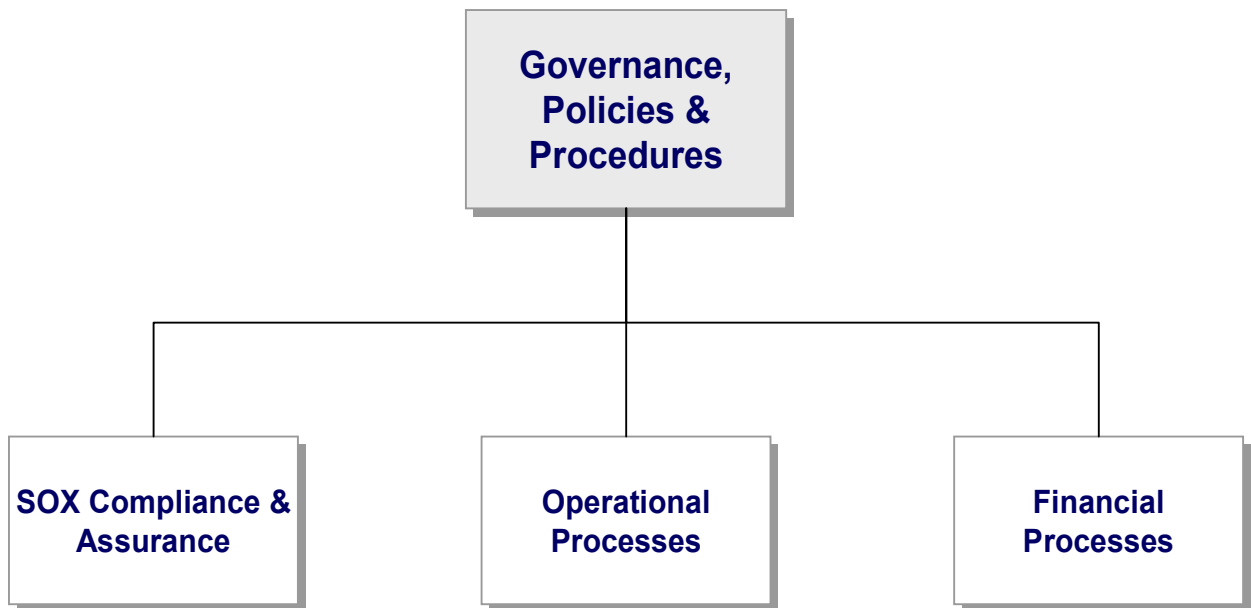
Revenue Assurance. La loro missione è quella di assicurare l'accuratezza e la completezza delle revenues di servizio e gli addebiti in relazione ai clienti e di dare evidenza delle eccezioni ad altri dipartimenti aziendali interessati in accordo con la regolamentazione vigente. Essi devono, inoltre, fornire alle divisioni commerciali e alle altre unità organizzative coinvolte i requisiti amministrativi, contabili e di revenue assurance per i nuovi prodotti e sviluppo dei nuovi servizi. E' loro compito, poi, gestire la contabilità delle transazioni base di traffico in relazione agli accordi di Interconnessione & Roaming sempre in accordo con i requisiti fiscali e legali.



Management Accounting. La loro missione e' quella di gestire il processo di chiusura mensile, i processi di profittabilità ed i sistemi assicurando la disponibilità, la tempestività e l'accuratezza di tutte le informazioni: cifre e KPIs riguardo il traffico, la profittabilità, le capex-opex e l'analisi delle iniziative, documentazione di profitti e perdite, bilancio e flussi di cassa per i grandi clienti. Essi devono, inoltre, produrre reports ed analisi per il management su base regolare o a seconda degli eventi in programma in accordo con delle appropriate visioni del business assicurando che le informazioni manageriali siano in linea con le informazioni di bilancio. Devono, poi, assicurare l'aggiornamento dei sistemi informativi manageriali e la validazione gli sviluppi messi a disposizione dal team di Information Technology in accordo con tutti i drivers rilevanti come l'evoluzione del mercato e del business, i requisiti di legge, i requisiti dei nuovi prodotti e le richieste di Vodafone Group.



Governance, Policies and Processes. La loro missione è quella di progettare ed implementare le politiche e le procedure contabili necessarie a stabilire un efficiente e affidabile sistema di controllo interno in linea con le richieste di Vodafone Group e ad assicurare l'efficienza e la tempestività dei processi amministrativi a seconda del livello di automazione disponibile. Devono, poi, coordinare e sostenere la diffusione di nuove politiche, visionare e concordare politiche e procedure progettate da altri dipartimenti aziendali.

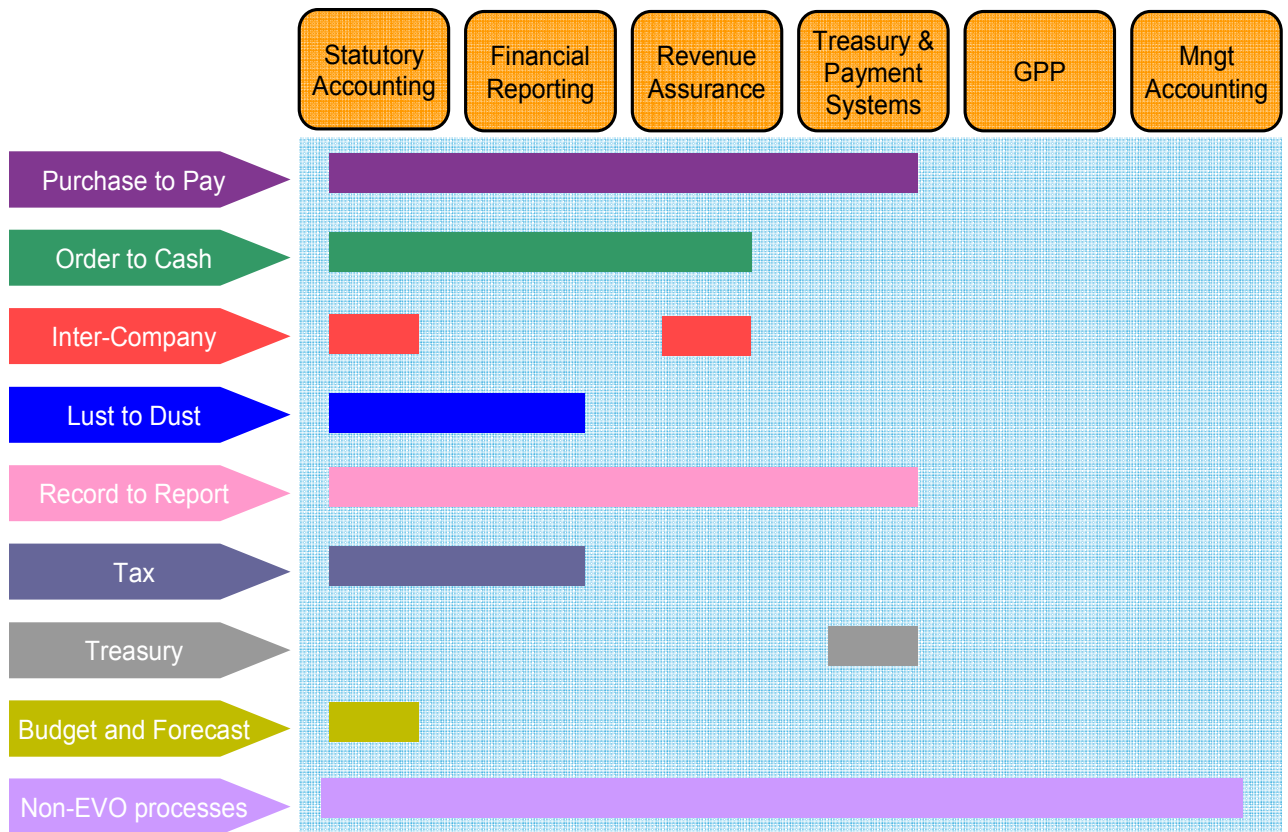


Treasury & Payment Systems. La loro missione e' quella di assicurare un adeguato cash management in modo da garantire gli obiettivi di business di Vodafone Italia in accordo con un assegnato target di prezzo/qualità attraverso la negoziazione con banche, istituti di credito in generale, compagnie di carte di credito, servizi postali e operatori inter-bancari in osservanza della Sarbanes Oxley Act. Devono, inoltre, sviluppare e gestire i sistemi di pagamento assicurando tempestività, efficienza e sicurezza. Devono, poi, fornire alle divisioni commerciali ed ad altri dipartimenti coinvolti i requisiti rilevanti per i nuovi prodotti e lo sviluppo di nuovi servizi monitorando il loro livello di servizio.

Treasury, come dipartimento, non ha ulteriori layer organizzativi sottostanti, ma solo persone a diretto riporto del responsabile.

Treasury & Payment Systems

I sei dipartimenti succitati partecipano con un diverso grado di inerenza a numerosi processi che insistono su tutta Financial Accounting. Tra tutti, per motivi di importanza, è possibile evidenziarne otto in ambito EVO e cinque fuori dalla portata del progetto EVO.



Nella fase preliminare di un progetto di riorganizzazione, è bene condurre una valutazione iniziale dei fattori interni ed esterni impattanti il business in modo da rappresentare e condividere una picture generale evidenziando le aree di forza e di debolezza dello stesso così come le minacce e le opportunità, ovvero una classica SWOT analysis.

Ciò che emerge a seguito di una discussione interna al “Change Team” in merito al progetto EASY è il seguente:

- **Strenghts:** si vuole puntare forte su risorse interne a Vodafone, si vuole cioè far emergere quelli che sono i talenti secondo la performance dialogue condotta e gestire i low performers in modo da poter garantire sia nel breve che nel lungo una potenziale performance sopra la media per tutto Financial Accounting evitando quindi di fare “acquisti” al di fuori dell’azienda.

Si vuole raggiungere una maggiore efficienza per quanto riguarda i processi cross-funzionali, diminuendo al minimo lo scattering attualmente presente sempre tenendo a mente i problemi di segregation of duties, regolamento interno che costringe a separare la proposta di pagamento dal pagamento effettivo.

Il progetto di riorganizzazione sarà, inoltre, utile per una sostanziale mappatura dei processi e formalizzazione degli stessi; una sorta di censimento che offre in alcuni casi degli ottimi spunti per scambio di best practices tra dipartimenti anche oltre la direzione Finance.

E’ giusto dire che Financial Accounting è da tempo una “incubatrice” di ottimi professionals che negli anni passati hanno raggiunto posizioni molto “pesanti” nel top management. Non bisogna quindi sottovalutare che una riorganizzazione è un momento cruciale che potrebbe arricchire molte persone sia a livello operativo, tramite job rotation, creando di conseguenza back-up di risorse sia a livello manageriale, tramite la gestione del cambiamento, in modo da prepararle a fare un avanzamento di carriera importante.

- **Weaknesses:** a causa della migrazione verso un unico sistema operativo SAP, è possibile che delle attività verranno momentaneamente manualizzate. Ciò, ovviamente, comporta una forte inefficienza in termini di effort, soprattutto quando le risorse impegnate in tali attività più operative sono profili manageriali o talenti che aspirano a quei ruoli più decisionali.

E', inoltre, prevedibile che ci sia una resistenza al cambiamento o come è stata definita in un meeting “cultura del proprio orticello” che non aiuta certo in un periodo di transizione di tutto il dipartimento. Financial Accounting è uno dei dipartimenti che, in tutta Vodafone Italia, ha meno subito cambiamenti negli anni, si è rimasti fermi quando invece il resto dell'azienda cambiava piuttosto velocemente più e più volte. Certamente è possibile curare in un certo senso questa resistenza facendo intelligente uso della comunicazione e rendendo le persone maggiormente coinvolte nella riorganizzazione evitando che subiscano passivamente tutte le decisioni in maniera top-down.

Bisogna, poi, sottolineare che Financial Accounting si divide geograficamente in due locations: il nuovo headquarter Vodafone di Milano e l'ex headquarter di Ivrea, sede della start-up Omnitel. Il cambiamento potrebbe essere affrontato diversamente dalle persone di una e dell'altra sede. A Milano, sicuramente, le persone dovrebbero essere maggiormente dinamiche e flessibili in un certo senso, quella di Ivrea, invece, potrebbero chiudersi “a riccio” a causa di un territorio imprenditoriale sempre più impoverito perdendo l'occasione di una trasformazione quantomeno necessaria se non auspicabile.

- **Opportunities:** la riorganizzazione di EASY avviene con oltre un anno e mezzo di anticipo rispetto la prevista introduzione del sistema informativo unico SAP. Ciò significa che si sta giocando d'anticipo sull'introduzione di quest'ultimo in modo tale che quella transazione sia programmata nei minimi dettagli considerando tutti i fattori impattanti e mettendo già in campo le azioni di risoluzione per gli eventuali rischi. Come si è già detto, si vuole puntare su risorse interne a Vodafone, ciò non preclude il fatto di poter inserire persone esterne alla vecchia organizzazione di Financial Accounting ma interne all'azienda così da dare nuova linfa e permettere uno scambio di risorse con altre direzioni. Nuove persone significano nuovi modi di lavorare e di vedere le cose,

l'introduzione di una nuova prospettiva che senz'altro arricchisce in termini di diversità.

- **Threats:** nel caso di una riorganizzazione la comunicazione è un aspetto fondamentale, è quindi necessario gestire nel miglior modo possibile le informazioni riservate ed evitare quindi fughe di notizie. E' importante rispettare una serie di combinazioni "chi sa – che cosa – quando" per far sì che il progetto proceda senza ostacoli di sorta.

<p>Strengths</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Puntare su risorse interne a Vodafone ✓ Maggiore efficienza di processi cross-funzionali (minore scattering) ✓ Sostanziale mappatura - formalizzazione processi ✓ Financial Accounting come incubatrice (training on the job) 	<p>Weaknesses</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Momentanea manualizzazione attività ✓ Resistenza al cambiamento (cultura dell'orticello)
<p>Opportunities</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Giocare d'anticipo su introduzione EVO ✓ Possibile inserimento nuove persone in Financial Accounting 	<p>Threats</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Impatto realtà Ivrea con rischio rebound clima interno ✓ Gestione informazioni riservate (fuga di notizie)

Un ulteriore strumento utile che è stato preso in considerazione in queste fasi preliminari è il Key Stakeholders Analysis. Questo ci serve per identificare chiaramente e pianificare di gestire quelle persone che hanno qualsiasi sorta di interesse o che sono direttamente impattate dal cambiamento in questione. In questa maniera è possibile capire quali stakeholders sosterranno il cambiamento,

quali stakeholders si potrebbero opporre a quest'ultimo e coloro che semplicemente saranno neutri di fronte alla riorganizzazione. E' bene ulteriormente comprendere da cosa sono motivati: può essere la logica, ovvero la chiarezza nel vedere come si evolve il processo step by step; può essere la politica, ovvero cosa vedono per loro a conclusione del cambiamento e per quali ragioni vengono riconosciuti all'esterno quali stakeholder o può essere l'emozione, ovvero cosa vincono o perdono e qual è l'impatto personale su loro stessi.

Grazie a tali informazioni è, a questo punto, d'uopo identificare le azioni da mettere in campo e chi è responsabili di tali azioni nei confronti degli stakeholders identificati in modo tale da poter portare a bordo le persone maggiormente significative ai fini della riorganizzazione e rendere il processo di change facile da portare a termine nei limiti della difficoltà prevedibile del progetto complessivo.

Ovviamente fanno parte della lista stakeholders considerati sia Vodafone intesa come Gruppo così come Verizon uno degli azionisti di riferimento per Vodafone Italia anche se essi vedono tale riorganizzazione solo a compimento e di certo non indagano sull'operatività di tutto il processo di cambiamento. C'è da dire, tuttavia, che il progetto di un unico sistema informativo SAP è stato lanciato e fortemente voluto da Vodafone Gruppo, è quindi loro interesse che la preparazione e successivamente l'adozione di tale sistema sia adeguatamente fronteggiata.

L'amministratore delegato, invece, è maggiormente interessato al fatto che siano evitati business disruptions nel rispetto delle efficienze che sono state promesse in sede iniziale di progetto. Egli avrà informazioni del progetto solo a conclusione dello stesso nell'atto di firma della nuova organizzazione, rimarrà comunque a disposizione nel caso si presentino delle scenari eccezionali che richiedono un approvazione nel comitato esecutivo.

Il Chief Financial Officer ha, invece, un ruolo più pesante in questo progetto in quanto il dipartimento più corposo della sua direzione è in atto di

riorganizzazione. Esso è mantenuto aggiornato sull'avanzamento di EASY dal responsabile di Financial Accounting e dalla HR Corporate Manager, presenza inoltre ai meeting approvativi a margine di ciascuna fase del progetto concordando con le succitate persone le decisioni da intraprendere nel breve e nel lungo periodo in riferimento alla riorganizzazione stessa.

L'HR Director (chiamato altre volte Direttore Human Resources & Organization) viene interpellato sempre negli stadi approvativi di progetto ed a lui richiesto in particolare di presidiare i temi sindacali e di clima interno. E' interessato al risultato del progetto per quanto riguarda i KPIs organizzativi della nuova struttura da introdurre così come è interessato che l'efficienza a livello di people sia gestita seguendo una corretta politica di reward sia in casi positivi che in quelli negativi, ovvero delle intelligenti scelte di destinazione per i talenti e per i low performers.

Il resto dei direttori di Vodafone Italia semplicemente riceveranno una notifica riguardo la nuova struttura organizzativa di Financial Accounting. Alcuni di essi, quelli che maggiormente si relazione con tale dipartimento, saranno intervistati nella fase TO BE per poter raccogliere degli utili suggerimenti che il "Project Team" avrà a disposizione in sede di disegno organizzativo. I loro input saranno quindi accolti ed analizzati, a termine della fase di IMPLEMENTAZIONE gli sarà richiesto di adattarsi in qualche modo alla nuova forma e al nuovo modus operandi di Financial Accounting.

Il responsabile di Financial Accounting è, senza dubbi, la persona maggiormente coinvolta in tale riorganizzazione. A lui deve garantire al suo superiore, il Chief Financial Officer, e a tutta Vodafone la riorganizzazione della propria struttura in modo tale da poter accogliere il nuovo sistema informativo unico SAP. E' lo sponsor del progetto EASY e, come tale, deve essere capace di fornire le linee guida al resto del team di progetto e di comunicare nella maniera più opportuna così da indebolire nel possibile la naturale resistenza al cambiamento delle persone di tutta Financial Accounting. Esso sarà costantemente a lavoro con il "Project Team" ed il "Change Team" lungo tutta la durata del progetto per

garantire che le deadlines siano rispettate e che la riorganizzazione avvenga seguendo i criteri delineati in principio o quelli più aggiornati, qualora fossero modificati durante le varie fasi del progetto.

Altri stakeholders importanti sono le prime linee di Financial Accounting, ad essi è richiesta massima collaborazione nella fase AS IS di analisi della struttura così come la gestione del clima interno con una efficace comunicazione, dato che sono loro stessi ad essere a contatto con la popolazione del dipartimento. Sempre loro dovranno essere capaci di fornire utili suggerimenti che il “Project Team” dovrà saper sfruttare in sede di disegno organizzativo.

Poi ma non certo per ordine di importanza, il resto della popolazione di Financial Accounting rappresenta lo stakeholder complessivamente più coinvolto. Ad essi, a termine della riorganizzazione, sarà richiesta una nuova modalità di lavoro a fronte di un supporto in termini di reskilling messo in piedi dallo “Stream Reskilling” attraverso un piano ad-hoc praticamente customizzato, oltre ad un supporto da parte dei manager sia a livello operativo che a livello personale. E’ necessario che essi comprendano il fenomeno affrontando la riorganizzazione con un coinvolgimento positivo, i managers saranno coloro responsabili della relazione con tutte queste persone.

Non bisogna dimenticare di tenere costantemente aggiornata la direzione *Media, Relations & Communication*, essi infatti sono responsabili della gestione della comunicazione stampa ed, in caso di questioni sindacali, devono essere pronti a difendere l’immagine dell’azienda.

In un processo di riorganizzazione e’ sempre necessario informare i sindacati degli sviluppi e delle soluzioni implementate, anche se il processo si conclude a perimetro occupazionale costante. Ci sono infatti tematiche legate al disegno della mansione di cui bisogna discutere in sede negoziale affidata all’unita’ organizzativa di *Industrial Relations*.

Key Stakeholder	Major Impact of the Change	Stakeholder Needs	Our Needs	Owner	When
Vodafone Group	✓ Introduzione EVO in tutte le OpCos	✓ Vodafone Italy segue direttive di gruppo	✓ Approval	CEO CFO	On demand
Verizon	✓ Introduzione EVO in VF Italy	✓ EBITDA ✓ Evitare business disruptions	✓ Approval	CEO CFO	On demand
Chief Executive Officer	✓ Introduzione EVO in VF Italy	✓ Evitare business disruptions ✓ Efficienza (con minore impatto possibile ambiente esterno)	✓ Approval & Sponsorship ✓ Gestione escalation	CFO HRD	Stadi approvativi
Chief Financial Officer	✓ Introduzione ed implementazione EVO	✓ Evitare business disruptions ✓ Seguire direttive EVO da VF Group	✓ Approval & Support ✓ Gestione escalation	Head of FA Head of HRO	Stadi approvativi
Human Resources & Organization Director	✓ Riduzione FTEs	✓ Presidiare temi sindacali e clima interno ✓ Efficienza people	✓ Approval & Support ✓ Gestione escalation	Head of HR Operations	Stadi approvativi
Altri Directors	✓ Adattamento a nuova FA	✓ Evitare business disruptions	✓ Gestione clima interno	SteerCo	On demand
Head of Financial Accounting	✓ Riduzione FTEs ✓ Riorganizzazione attivita' EVO – NON EVO	✓ Affrontare resistenza al cambiamento	✓ Agente del cambiamento ✓ Comunicazione prime linee	Project Leader HR Corporate Functions Manager	Periodicamente
FA Managers	✓ Implementazione nuova struttura	✓ Reskilling	✓ Gestione clima	Project Leader	Periodicamente
Trade Unions	✓ Gestire progetto a perimetro occupazionale costante		✓ Comprendere fenomeno	Industrial Relations	When necessary
People Impacted	✓ Nuova modalita' di lavoro	✓ Supporto reskilling ✓ Supporto managers	✓ Comprendere fenomeno ✓ Coinvolgimento positivo	Financial Accounting Managers	On demand
Media, Relations & Communication	✓ Essere costantemente aggiornati status progetto questione sindacale		✓ Gestione comunicazione stampa	Industrial Relations	When necessary

3.4 OUTPUT INTERVISTE SUI PROCESSI

L'output delle interviste e l'analisi delle stesse in ottica funzionale al progetto fanno emergere numerose aree di attenzione su cui è possibile lavorare in ottica di miglioramento sia di breve, anzi brevissimo, periodo riguardante la semplificazione nelle attività operative quotidiane nei diversi processi sotto esame che di lungo periodo in merito alla "way of working" a più alto livello di tutta Financial Accounting.

Per quanto riguarda le interdipendenze che provocano inefficienze, diverse sono le aree di attenzione emerse. Le seguenti sono quelle presentate nel meeting a termine della fase AS IS a cui hanno partecipato il responsabile di Financial Accounting, tutte le prime linee, il "Project Team" ed il "Change Team":

- Nell'ambito delle attività di *ricezione e registrazione delle fatture*, è stato ravvisato la compartecipazione di ben cinque diversi enti aziendali (Accounts Payable, Subsidiaries, Intercompany & Content Provider Accounting, Interconnessione & Roaming Accounting, Regions). A ciò è stata data come giustificazione la stratificazione delle attività negli anni a seguito della notevole crescita dell'azienda in pochi anni e una relativa nascita di nuove attività da dover svolgere, seppur per tematiche piuttosto simili; P2P
- Per quanto riguarda l'attività di *pagamento delle fatture*, queste sono distribuite su due diversi enti come segue: l'ente 1 (General Accounting o Subsidiaries a seconda del cliente finale di riferimento) produce la proposta di pagamento, mentre l'ente 2 (Treasury o Subsidiaries sempre a seconda del cliente interno) controlla la proposta, raccoglie le firme e canalizza i pagamenti.
Esiste un'interdipendenza forte tra i due enti perché tutte le attività vengono svolte sullo stesso sistema SAP o Wayfarer, altro . Non si rilevano, invece, particolari tematiche critiche riguardo la segregation of

duties, mentre è importante che la registrazione delle fatture sia mantenuta separata dalle attività di pagamento; P2P, TREASURY

- Per le attività di *compensazione AP/AR dei partner wholesale*, Interconnessione & Roaming Accounting gestisce ad oggi sia la parte attiva sia la parte passiva dei processi contabili. Tra ciclo attivo e ciclo passivo si rileva una stretta interdipendenza denotata dalla presenza di un processo di compensazione dato che i partner wholesale rappresentano sia controparte attiva che controparte passiva. In particolare gli incassi ed i pagamenti in questo caso sono estremamente delicati visti gli importi in gioco e richiedono una gestione delicata e tempestiva per un tema di cash flow.
Si rileva quindi l'opportunità di mantenere, con un obiettivo sia di efficienza che di efficacia, una gestione unitaria (per ciò che riguarda le attività non prettamente operative) del partner con la possibile introduzione del ruolo di "Carrier Manager" tra l'altro già presente in diverse Telecommunication Companies a livello nazionale ed internazionale; P2P, O2C, TREASURY
- Nell'ambito della *fatturazione attiva di Interconnessione & Roaming ed operatori virtuali* (es. Poste Mobile, Coop Mobile, MTV Mobile) è possibile una separazione la parte operativa da quella dei controlli di correttezza e gestione del partner stesso. Tale separazione è già in atto per la parte di Roaming in cui la Financial Clearing House svolge un ruolo di service rispetto al dipartimento di Interconnessione & Roaming Accounting che mantiene "in house" l'attività di controllo e la gestione dei partners; O2C
- Per quanto riguarda l'attività di *calcolo SAC/SRC*, ovvero i costi di acquisition e retention, c'è la necessità di una ownership univoca: la determinazione dei valori di SAC/SRC suddivisi tra Consumer e Business, ad oggi svolta da Management Accounting, potrebbero essere svolte in modo più efficiente ed efficace da Inventory & Commercial Initiatives.

Peraltro è già in corso l'handover di conoscenze tra i due team di lavoro;
R2R

- In merito alle attività svolte da Subsidiaries per VOGI, società che gestisce i negozi di proprietà, sul processo R2R e L2D, queste potrebbero in prospettiva essere accorpate ad attività analoghe svolte da Financial Statements & Reporting, da General Accounting e da Asset Accounting per Vodafone Omnitel NV, semplicemente conosciuta come Vodafone Italia, come ad esempio nel caso della gestione dei ratei, del calcolo e controllo costi personale, della gestione asset e relativo calcolo ammortamenti, degli adempimenti fiscali ed infine per la predisposizione dei bilanci. Per VST potrebbe essere intelligente valutare se è più efficiente accorpare attività per attività o per sistema. E' raccomandabile, in aggiunta, contattare gli stakeholders per eventuali valutazioni in merito di rischio di minor controllo così come la perdita di qualità della governance; R2R, L2D
- Il processo di *New Product Development* viene guidato da Revenue Assurance per quanto riguarda i requisiti amministrativi, contabili, fiscali di tutta Financial Accounting e i requisiti specifici per Revenue Assurance stesso. Revenue Assurance si configura come il front-end di Financial Accounting verso tutte le direzioni commerciali avendo numerosi contatti con attori esterni al resto delle altre prime linee, in particolare con Prodotti & Servizi sia Consumer che Business. Inoltre Revenue Assurance si interfaccia con Affari Regolamentari, Marketing e Technology. Questi hanno un ruolo sia di fornitori che di clienti nel processo complessivo. Management Accounting gestisce autonomamente i suoi requisiti, mentre l'attività post-lancio è parzialmente in carico ad altri enti aziendali di Financial Accounting (es. Accounts Receivable, GPP). E' quindi auspicabile una valutazione, sotto forma di business case, se soluzioni di maggiore centralizzazione o eventualmente di decentralizzazione delle attività finanziarie di *New Product Development* potrebbero portare benefici in termini di efficienza.

Rimane utile, tuttavia, contattare gli stakeholders per eventuali valutazioni in merito; RA

- Nell'ambito delle attività di *process change*, il ruolo di stage gate coordinator è attualmente ricoperto da Internal Audit per quanto riguarda il Gate2, mentre Governance, Policies & Processes interviene nella fase di Gate1 e nel ranking pre Product Investment Committee. Si rileva quindi l'opportunità di valutare la gestione unitaria di questo ruolo nelle varie fasi dello Stage Gate Process, anche ai fini di una maggiore efficienza.

Oltre a ciò, sono emerse delle aree di semplice miglioramento operativo che potrebbero portare a ridurre le inefficienze. Le seguenti sono sempre una selezione di quelle maggiormente rilevanti:

- Mancanza di segregation of duties per attività di Vodafone Gestioni, il dipartimento di Subsidiaries Accounting & Financial Statements ha visibilità end-to-end di tutto il processo di ciclo passivo ed è coinvolto in tutte le attività relative.
- E' emersa la presenza di attività non core per diverse funzione possibilmente da riallocare, eventualmente anche al di fuori di Financial Accounting. In particolare si tratta di attività di tesoreria, gestione della contrattualistica intercompany, adempimenti fiscali, calcolo payroll, gestione cespiti, registrazione fatture "standard" ora tutto in mano al dipartimento di Subsidiaries. Quindi le attività di riconciliazione ricariche, verifica e autorizzazione delle esenzioni fiscali ora in carico al dipartimento di Accounts Receivable così come il calcolo degli ammortamenti estimate per Planning & Control attualmente svolto dal responsabile di Asset Accounting.
- Esistono tuttora numerose attività manuali ad alto impatto per tempi ed effort richiesti. Per citarne alcune le fatture utilities e gli incassi manuali ora svolti da Accounts Receivable, i pagamenti manuali non su piattaforma ora in carico ai dipartimenti di Treasury e General Accounting, la raccolta delle firme dei procuratori che a breve comunque

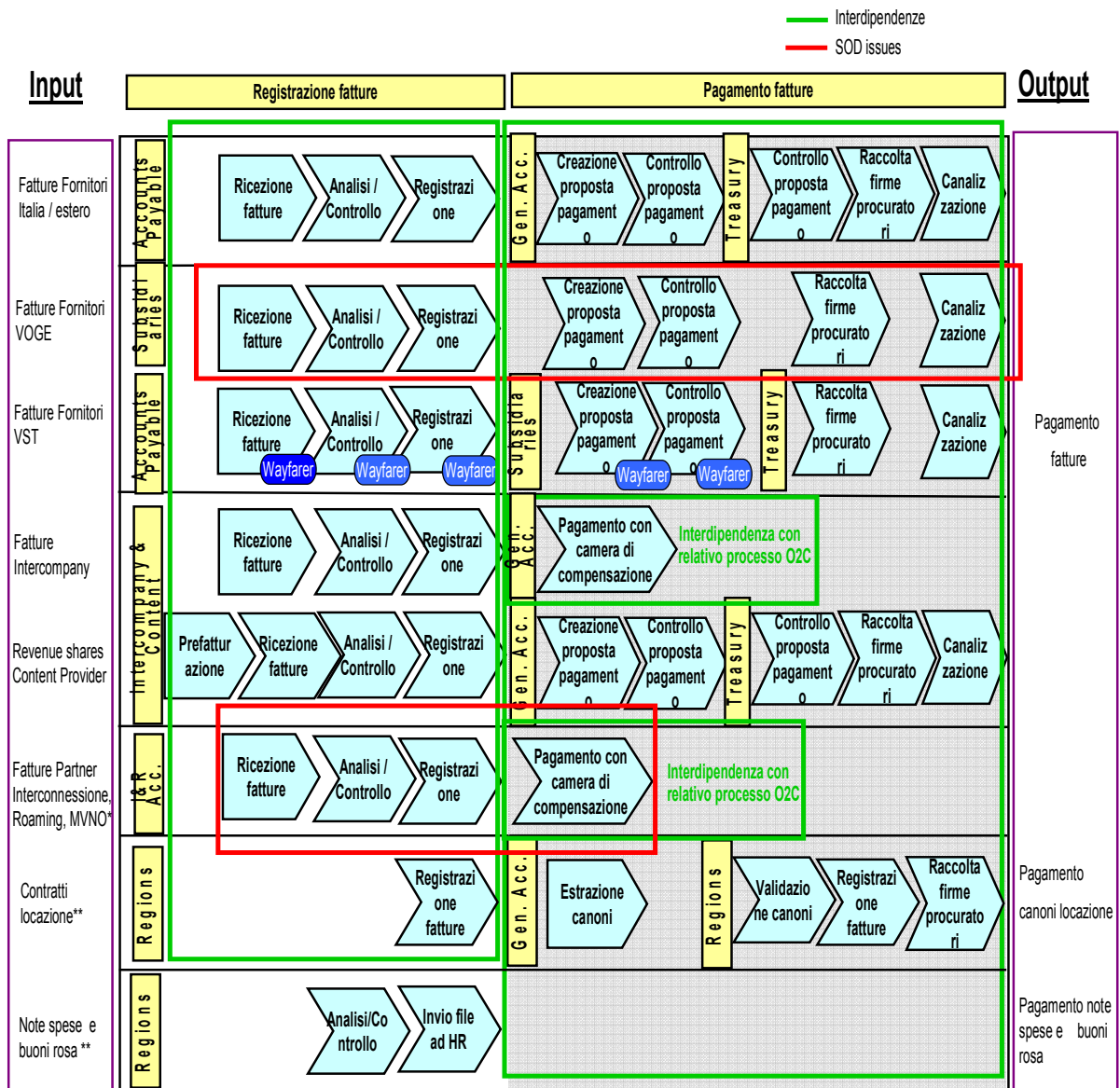
- prevederà l'introduzione della firma digitale ed infine il registro dei beni presso terzi ora in mano alla struttura di Asset Accounting;
- Emerge poi l'opportunità di riorganizzazione delle attività con focus su processi e clienti finali: distinguere tra un front-end amministrativo focalizzato sull'analisi delle issues dei clienti e, più in generale, sui processi operativi, ed un gruppo specialistico dedicato alle attività analitiche come lo sviluppo nuovi prodotti, la gestione delle criticità e l'analisi di processo. Questo in modo tale da poter allocare in maniera più oculata le giuste risorse per determinate attività, così da non impiegarle "sottoutilizzandole" in attività a basso valore aggiunto;
 - E' stata ravvisata una mancanza di back-up di risorse impegnate su attività core quali Interconnessione & Roaming Accounting e Inventory & Commercial Initiatives. L'assenza temporanea o permanente di persone che lavoro in tali dipartimenti comporta un grave danno a tutta Financial Accounting, sarebbe quindi opportuno predisporre una job rotation coinvolgendo le altre unità organizzative in modo da poter replicare delle conoscenze utili in assoluto;
 - Si rileva l'opportunità di rivedere il ruolo di Financial Accounting per quanto riguarda il processo di *fatturazione attiva e passiva per gli operatori virtuali*. Ad oggi la *gestione del partner MVNO* è in carico alla divisione Wholesale, mentre il dipartimento di Interconnessione & Roaming Accounting svolge un ruolo di service per quanto riguarda la fatturazione attiva e passiva, la contabilizzazione e la chiusura mensile. L'attività operativa contabile è potenzialmente separabile dalla gestione delle partite attive e passive in una logica di compensazione; inoltre può essere opportuno reimpostare i controlli di monitoraggio in un'ottica di processo simil-interconnessione con una ownership più marcata a carico di Financial Accounting stesso;
 - Da diversi soggetti intervistati è emerso che esiste una produzione massiccia di reportistica non prioritaria richiesta da funzioni esterne a

Financial Accounting che distrae in un certo senso dalle attività più core del dipartimento;

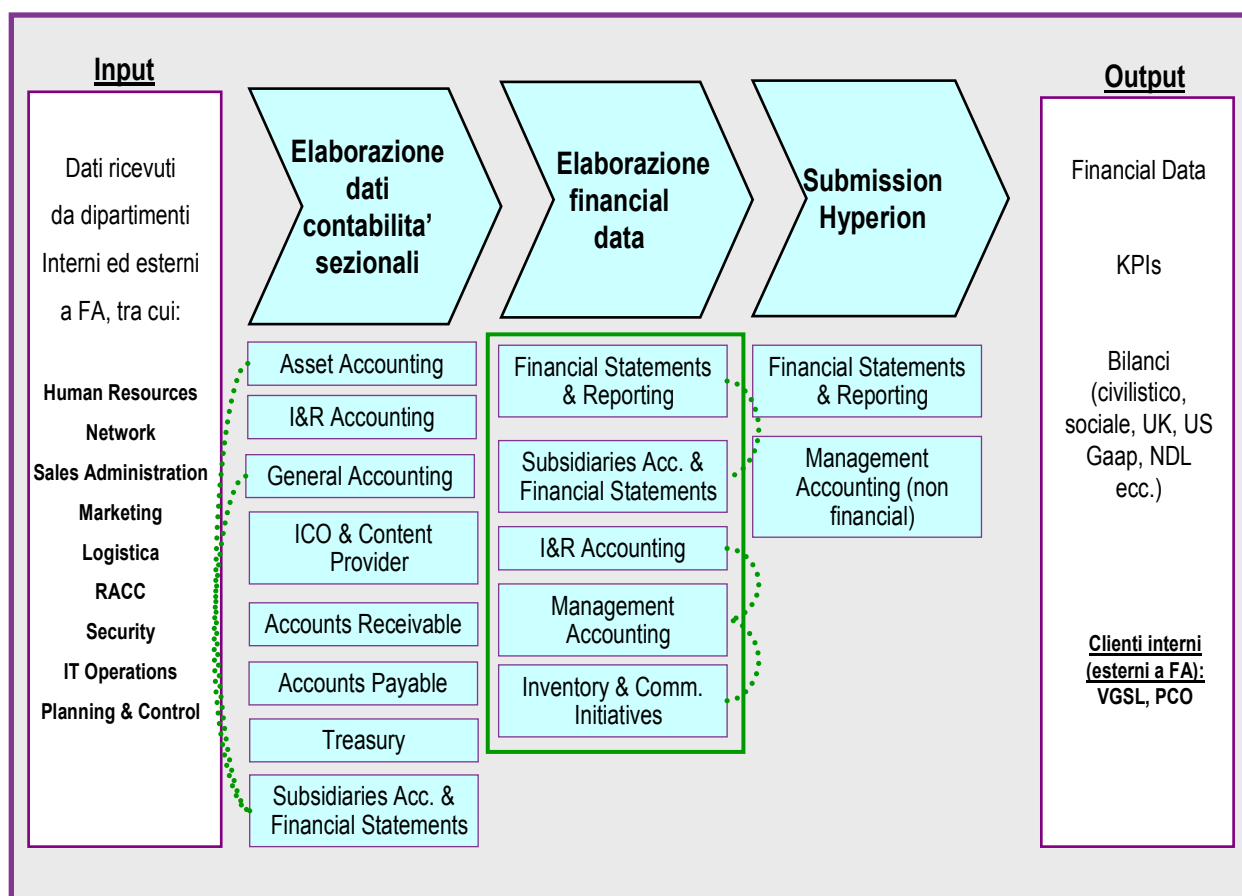
- In merito alle attività di *finanza agevolata* esiste un'opportunità di riorganizzazione. Nel corso degli ultimi anni hanno assunto sempre maggior peso in termini di effort, di opportunità da poter cogliere e di interesse da parte del top management. E' necessario in questo caso valutare quali risorse attribuire alla funzione, anche in funzione dei grants ricevibili, e come collocarla nella struttura organizzativa, dato che risulta almeno in parte avulsa da qualsiasi delle altre attività svolte nei dipartimenti di Financial Accounting;
- Per quanto riguarda le attività di *process change*, si verifica generalmente un time gap tra il momento in cui i cambiamenti si verificano e il momento in cui sono segnalati e presi in carico. L'attività di formalizzazione dei nuovi processi viene attivata in modalità bottom-up.

Una volta presentate e discusse tutte queste aree di interdipendenza e di miglioramento emerse dall'analisi delle interviste condotta dal "Project Team" e dagli "Stream Leaders", ne sono state scelte cinque in particolare, quelle che a giudizio delle persone direttamente coinvolte nella riorganizzazione meritavano maggiore approfondimento. E' evidente i più corposi problemi del dipartimento di Financial Accounting ricadono nelle seguenti cinque aree di intervento a cui è stato dato un nome identificativo:

1. **"Verticalizzazione" delle attività amministrative in ottica Shared Service.** Nei processi P2P e O2C le stesse attività di *ricezione, emissione, analisi e registrazione fatture, pagamento, incassi, compensazione* vengono svolte da cinque unità aziendali diverse (Accounts Payable, Subsidiaries, Intercompany & Content Provider, Interconnessione & Roaming Accounting, Regions) disperse in tre macro-dipartimenti intesi come prime linee. Sussistono alcuni vincoli sull'allocazione degli archivi (es. siti).



2. P2P “Orizzontale”. Il processo di *pagamento fatture* prevede due macro-fasi: la *proposta di pagamento fatture* svolta da General Accounting o Subsidiaries a seconda della legal entity impattata ed il *pagamento fatture* effettivo svolto da Treasury o da Subsidiaries sempre dipendendo dal cliente interno di riferimento, ovvero VOGI, VST o VONV.



3. Processi di fatturazione attiva e passiva (non clienti). Il dipartimento di Interconnessione & Roaming Accounting gestisce ad oggi sia la parte attiva, nell'ambito del processo O2C, sia la parte passiva riguardante il processo P2P che prevede *ricezione, analisi e registrazione fatture* dei processi contabili. Tra ciclo attivo e ciclo passivo si rileva una stretta interdipendenza denotata dalla presenza di un processo di compensazione, il partner Wholesale di Interconnessione & Roaming, infatti, rappresenta sempre controparte attiva e passiva in VONV e gli importi in questione risultano generalmente molto alti e richiederebbero un focus particolare. Il ragionamento di controparte attiva e passiva simultanea può essere facilmente esteso ad altri soggetti con cui si intrattengono importanti

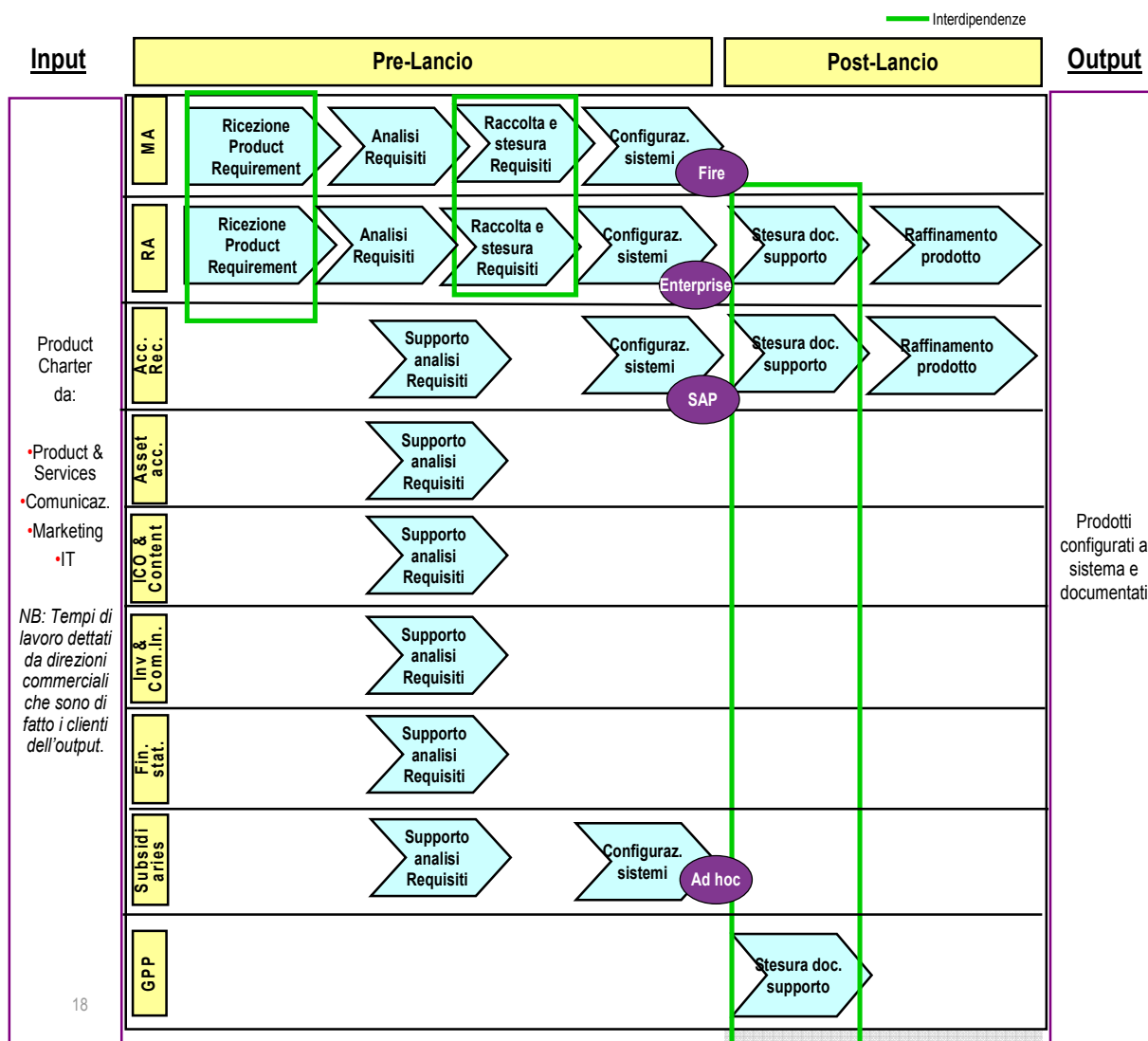
relazioni di business, ovvero i content provider, gli operatori virtuali e anche le compagnie telefoniche straniere.

4. New Product Development / IT Change. Il processo di *New Product Development* viene guidato da Revenue Assurance per quanto riguarda i requisiti amministrativi, contabili e fiscali di Financial Accounting e per i propri requisiti specialistici di assurance.

Revenue Assurance si configura, quindi, come il front-end di Financial Accounting verso le direzioni commerciali, avendo numerosi contatti con altri attori esterni, così come Prodotti & Servizi Consumer e Business, Affari Regolamentari, Security / Frodi, Marketing e Technology. Questi hanno un ruolo sia di fornitori che di clienti nel processo complessivo.

Management Accounting gestisce autonomamente i suoi requisiti, mentre l'attività post-lancio è parzialmente in carico ad altri enti aziendali di Financial Accounting come ad esempio Accounts Receivable e Governance, Policies & Processes con ricorrenti problemi di allineamento sui follow-up dei canvas commerciali.

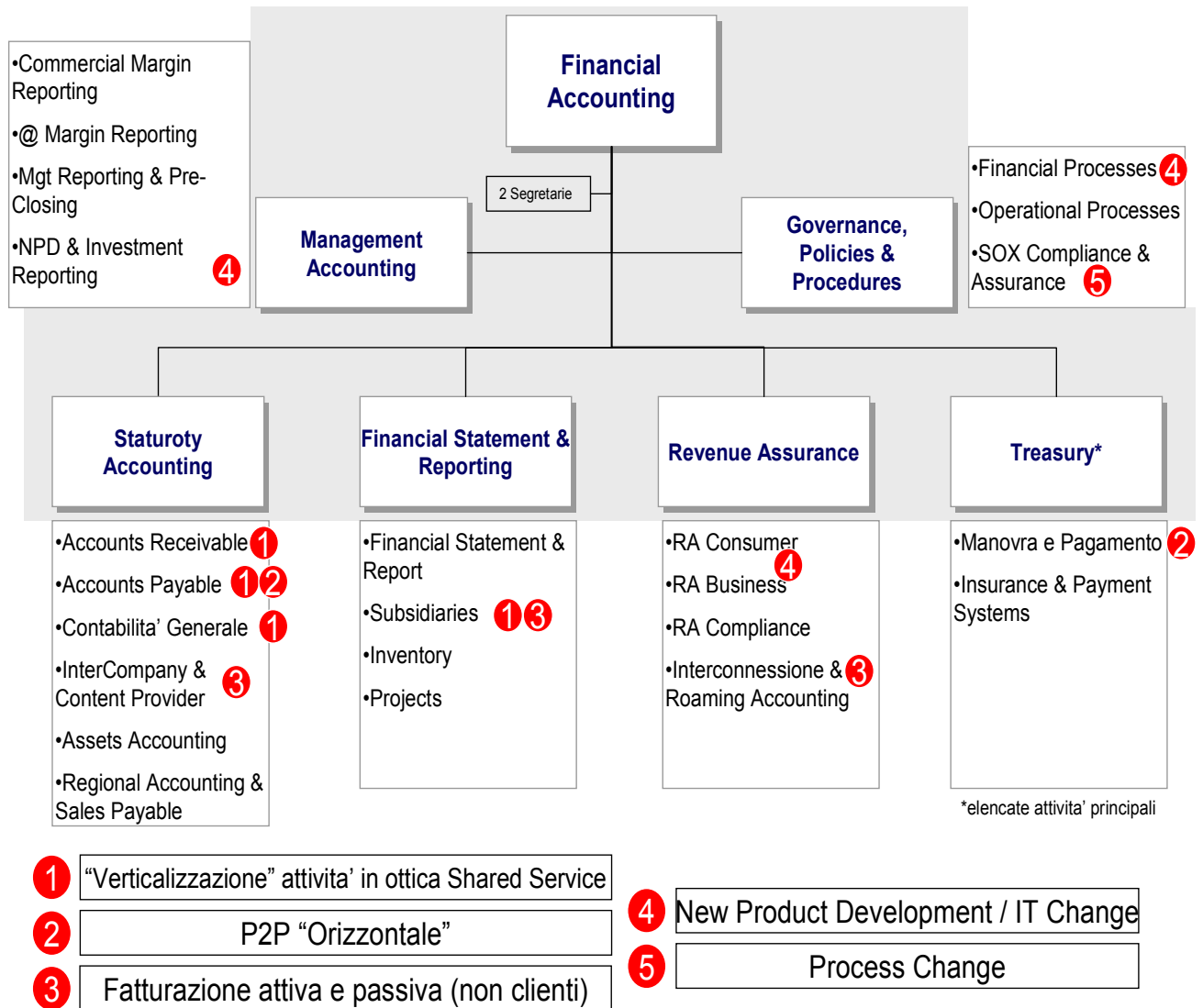
Su tutto ciò si innesta il problema sui sistemi informativi sia nel breve termine che nel lungo in ottica del sistema informativo unico SAP tra tutte le Vodafone nazionali e Vodafone Gruppo.



5. Process Change. Quest'area di intervento nasce un pò come una provocazione, attualmente le redazioni di procedure e la gestione dei progetti di Financial Accounting avviene in maniera centralizzata. Si vorrebbe, quindi, analizzare la possibile convenienza di una sorta di redistribuzione di tali attività a tutte le prime linee anche se a prima vista risulta alquanto improbabile.

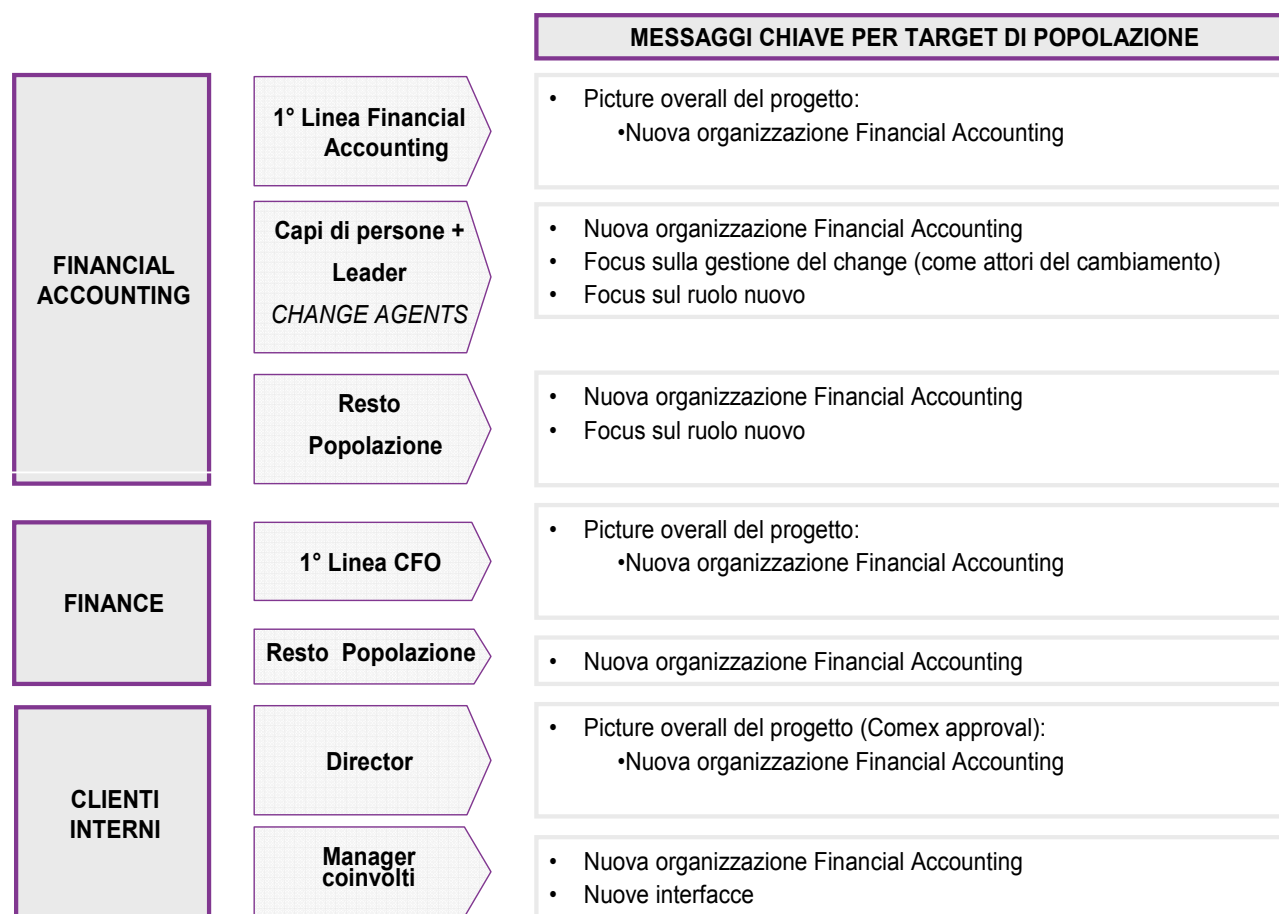
A margine di questo lavoro, è bene ricondurre le aree di intervento su descritte alla loro "location" organizzativa per visualizzare quali dipartimenti, perlomeno a

questo fase del progetto, richiedono maggiore attenzione e lavoro per quanto riguarda la riorganizzazione dei processi.



3.5 PIANO DI COMUNICAZIONE

E' stato poi il turno di affrontare il tema del piano di comunicazione. Questo è stato oggetto di discussione sempre nel meeting a margine della fase AS IS con il responsabile di Financial Accounting, le sue prime linee, il "Project Team" ed il "Change Team".



Sono state, quindi, assegnate delle responsabilità alle persone a seconda del ruolo ricoperto nella attuale organizzazione.

Al responsabile di Financial Accounting è stato assegnato il compito di scrivere una mail destinata a tutto il dipartimento nella quale aggiorna l'intera popolazione dello status del progetto. Ricorda che la review dei processi amministrativi ha l'obiettivo di semplificazione ed efficienza nell'ottica della nuova "Vodafone Way" ed in analogia con quanto già avvenuto in altre direzioni aziendali. Citando il "Project Team" ed il "Change Team" si focalizza prima su quanto si è appena concluso, ovvero una mappatura sostanziale dei processi gestiti da Financial Accounting con evidenza delle interdipendenze e delle aree di miglioramento, poi delinea la serie di attività che attende i propri collaboratori ed il "Project Team" nell'ambito delle interviste agli stakeholders dei principali processi.

Tutte le prime linee di Financial Accounting rappresentano gli attori del cambiamento tramite la partecipazione attiva al progetto, hanno un ruolo chiave nel processo di comunicazione attraverso momenti dedicati negli staff meetings nei quali si relazionano con le persone che ad essi riportano direttamente.

Il resto dei managers di Financial Accounting, ovvero coloro che gestiscono persone al di fuori delle prime linee, ricevono una comunicazione differenziata e / o anticipata rispetto l'intera popolazione del dipartimento, è perciò loro compito procedere con il cascading delle informazioni per far sì che le conoscenze in merito al progetto siano il più uniformi possibili. Ad alcuni di loro sarà richiesto di ricoprire il ruolo di "Change Agents" per aumentare la partecipazione attiva al cambiamento e per istituire formalmente dei punti di riferimento per le persone in tale struttura.

Il resto della popolazione di Financial Accounting parteciperà ad un evento ad-hoc in corrispondenza del go live della nuova organizzazione, saranno precedentemente previsti dei colloqui one-to-one per coloro che subiranno modifiche nel proprio ruolo del dipartimento. Per evitare un disorientamento iniziale nella nuova struttura organizzativa, sarà studiato un piano di reskilling per allineare le conoscenze delle persone con i nuovi task richiesti, questo rappresenta evidentemente anche una leva per gestire la resistenza al

cambiamento. Sarà, inoltre, predisposto un fine-tuning di alcuni sistemi per gestire eventuali malumori legati ad una momentanea manualizzazione delle attività e una percezione di un possibile step-back professionale.

La sezione di *Relazioni Industriali* interna a Vodafone Italia procederà con una comunicazione low profile fino a che non sono previste conseguenze sui lavoratori e più in generale sul perimetro effettivo delle attività.

Per i managers di direzioni al di fuori di Financial Accounting è stato già previsto il coinvolgimento nella fase di assessment e sarà ulteriormente richiesto loro un approfondimento sia tecnico sia sostanziale tramite interviste in programma nella fase TO BE di progetto. A conclusione del nuovo disegno organizzativo sarà, infine, fornito loro un feedback in anteprima riguardo la nuova struttura evidenziando, qualora presenti, gli input fornitici.

Capitolo 4: FASE TO BE

4.1 INTRODUZIONE

La fase AS IS di progetto si è chiusa con l'analisi della attuale struttura organizzativa di Financial Accounting, la presentazione delle aree di interdipendenza e di miglioramento emerse dalle interviste condotte e la validazione da parte del CFO delle cinque aree di intervento.

Viene ora il momento di entrare a pieno titolo nella fase TO BE del progetto EASY nella quale, tra diverse soluzioni organizzative alternative, verrà scelta la nuova organizzazione con le persone “sedute” nei loro nuovi ruoli.

Tale scelta non è di certo qualcosa di semplice e per affrontarla sono state pianificate una serie di attività.

Durante l'ultimo meeting a cui hanno partecipato il responsabile di Financial Accounting, le sue prime linee, il “Project Team” ed il “Change Team” sono stati selezionati degli stakeholders interni all'azienda privilegiando coloro che si interfacciano più frequentemente con le varie unità organizzative di Financial Accounting per portare a termine una più rotonda analisi attorno ai diversi processi di cui si è parlato nella fase AS IS. Sono quindi state condotte delle interviste coinvolgendo loro per aspetti più tecnici e operativi ed i rispettivi directors per tematiche legate più alla vision e alle linee di evoluzione che il business che sta sperimentando o che si dimostrino percorribili in futuro.

Nel caso degli stakeholders più operativi, si sono cercati di esaminare le aree impattate dalla loro relazione con Financial Accounting, i punti di forza e le aree di miglioramento del dipartimento, le criticità per un possibile o un effettivo disservizio e il suggerimento di soluzioni a riguardo concludendo con un

opinione complessiva sui nuovi valori di Vodafone, *Speed, Simplicity & Trust*, relativamente al comportamento dei dipendenti di amministrazione.

E' stato poi condotto un lavoro di benchmarking per capire con che graduazione il dipartimento di Financial Accounting in Vodafone differisce da dipartimenti che svolgono pressoché le stesse attività in altre aziende. Per effettuare tale comparazione sono stati scelti dei competitors a livello nazionale di Vodafone Italia e altre aziende Vodafone presenti in ambito europeo. Verranno, in questo caso, analizzate quali tipologie di attività solitamente ricadono sotto un dipartimento simile e quali, invece, potrebbero essere collocate con maggiore efficienza ed efficacia sotto altri dipartimenti.

L'output di questo studio sono tre diverse alternative organizzative, una più conservativa, perlomeno a prima vista, e due più dirompenti. Di queste, ovviamente, ne è stata scelta quella che sarà successivamente implementata. A margine della scelta, al fine di proporre un approccio univoco alla comunicazione e alle azioni, è stato un concordato tra i responsabili Finance e i responsabili Human Resources un piano di avvicinamento al Go Live della nuova struttura organizzativa.

4.2 OUTPUT INTERVISTE STAKEHOLDERS

A ciascuna delle aree di intervento emerse dall'analisi AS IS è stato associato un "owner", generalmente colui che tra le prime linee è maggiormente esperto o che magari si sente maggiormente responsabile di quel processo. Sono state condotte due o tre interviste per ciascuna area di intervento:

- **1. "Verticalizzazione" delle attività amministrative in ottica Shared Service.** In questo caso ad essere intervistati sono stati il responsabile di *Sales Analysis & Planning*, il responsabile di *Planning & Control* sempre della direzione di Finance e il responsabile di *Network Development* afferente alla direzione Technology.

Le aree impattate nei rispettivi dipartimenti dalla relazione con Financial Accounting ovviamente differiscono e vanno dalla reportistica alla gestione cash flow così come la gestione degli asset.

I punti di forza che vengono unanimemente riconosciuti dagli stakeholders intervistati alle persone di Financial Accounting che maggiormente si interfacciano con essi sono la competenza, la precisione nelle risposte e la tempestività. Soprattutto il primo risulterà una costante nelle risposte in tutte le interviste in generale.

Le aree, invece, di miglioramento evidenziate attraverso le interviste riguardano i processi legati al cash flow poiché il tema non viene considerato con la giusta attenzione, mentre in altri rami della direzione Finance già oggetti di riorganizzazioni in merito. Viene poi lamentato il fatto che non ci sia allineamento sul time to market per quanto riguarda le innovazioni, analisi diverse da quelle usuali e le richieste ad hoc al di fuori delle attività più quotidiane. Un altro aspetto che comunque conferma, in qualche modo, ciò che è stato appena citato è la reattività alla novità, difatti questa è una voce ricorrente di miglioramento nella serie di interviste.

I suggerimenti proposti dagli stakeholders fanno riferimento alla possibile creazione di un competence centre inteso per servizio, ovvero slegato dai clienti finali a cui e' rivolto in ottica quindi di efficienza di processo. Viene, inoltre, aggiunto la necessità di aprirsi maggiormente verso le altre direzioni, dare cioè la possibilità di conoscenza reciproca tra le persone di Financial Accounting e gli stakeholders in modo da avvicinare davvero la contabilità al business in modo da favorire maggiore collaborazione. Non solo, la vicinanza al business potrebbe anche comportare una oculata revisione periodica delle proprie modalità operative e delle logiche sottostanti per allinearsi alle nuove evoluzioni superando così soluzioni storicamente sedimentate.

- **2. “P2P” Orizzontale.** In riferimento alla seconda area di intervento, il responsabile di *Statutory Accounting* nominato “owner” dell’area ha scelto come stakeholders da intervistare il responsabile di *Global Supply Chain Management*, ovvero acquisti, afferente sempre alla direzione Finance ed il responsabile di *Consumer Sales Administration* sotto la direzione Consumer Customers. Appartenendo a due funzioni completamente diverse, le aree impattate dalla loro relazione con Financial Accounting sono piuttosto lontane: si parla ad esempio di gestione fornitori e la loro qualificazione finanziaria per quanto riguarda il primo interlocutore, mentre nel caso vengono citate la gestione degli incassi, le relazioni con istituti bancari convenzionati, la definizione delle poste valutarie legati ai processi di chiusura ed i pagamenti in generale. Entrambi i soggetti intervistati trovano che il punto di forza maggiore del dipartimento in oggetto sia la gestione della relazione in riferimento ad un cliente interno come nel caso dei buyer di *Global Supply Chain Management*, oltre all’attenzione risposta alla procedure interne nel senso di competenza nella materia affrontata.

Tuttavia vengono evidenziate numerose aree di miglioramento, su tutte la proattività, la flessibilità e la rigidità, argomenti piuttosto ricorrenti che suggeriscono i punti di attenzione di cui i managers dovrebbero occuparsi in prima istanza. Viene poi, giustamente, evidenziata un area che fa riferimento al problema riconosciuto dei diversi dipartimenti coinvolti sulla stessa attività per differenza di cliente finale. Questo provoca non poche diseconomie e confusione

nel cliente interno di riferimento, costretto ad interfacciarsi per questioni identiche a persone che appartengono a dipartimenti diversi. Un'altra area di miglioramento emersa durante le interviste è l'attenzione al dettaglio che non aiuta le persone del dipartimento ad avere una visione più high level delle cose limitando le persone più operative a temi sì necessari, ma a scarso valore aggiunto.

Per tali aree di miglioramento vengono suggeriti diverse possibilità di soluzione, i due stakeholders intervistati in riferimento a questa area di intervento concordano nel dire che la creazione di un competence centre per servizio, in particolare per la gestione del ciclo passivo e non solo, slegato quindi dal cliente finale sia un soluzione naturale del dipartimento per fronteggiare l'evoluzione del business. Si rafforza il concetto aggiungendo che la creazione di un focal point, invece, non aiuterebbe a risolvere l'evidente problema. Da un lato viene richiesta maggiore collaborazione internamente a Finance nei casi in cui si confronta con le altre funzioni aziendali per rafforzare l'immagine di una direzione che ha chiari i propri obiettivi ultimi, dall'altro viene richiesta maggiore apertura e trasparenza nei confronti di clienti interni al di fuori di Finance per favorire una velocità delle attività operative in riferimento agli incassi dei clienti consumer.

FIGURA INTERVISTA 2

- **3. Processi di fatturazione attiva e passiva (non clienti).** L'owner di tale area di intervento, ovvero il responsabile di *Revenue Assurance*, ha scelto come stakeholders il responsabile del dipartimento di *Wholesale – Regulation & Services* sotto la direzione di Public & Legal Affairs e il responsabile di *Business Sales – Wholesale* afferente alla direzione Business.

Le loro aree impattate dalla relazione con Financial Accounting riguardano la gestione della fatturazione attiva e passiva, la gestione dei contenziosi e l'introduzione di modifiche ai rates, tutto ciò in riferimento a quei soggetti che hanno il doppio ruolo di clienti e fornitori come ad esempio gli MVNOs (Mobile Virtual Network Operators). Oltre a ciò vengono ricordate le attività relative alle richieste dell'Authority in particolare con l'unità organizzativa di Management

Accounting e la gestione finanziaria in collaborazione con il dipartimento di Treasury.

Viene riconosciuto al dipartimento di Financial Accounting e alle sue persone di essere professionali e disponibili, di essere capaci di fornire informazioni “di qualità” e un servizio al cliente nel suo complesso molto soddisfacente.

Viene, però, riconosciuto anche la velocità di risposta al business non è di certo un punto di forza e viene ancora confermato che il dipartimento oggetto d’analisi non dimostra flessibilità e apertura nei confronti di dipartimenti al di fuori di Finance. Un altro aspetto ricorrente è che troppe unità organizzative differenti insistono sulla stessa attività causando sia inefficienze che confusione per quanto riguarda gli output generati.

Come risultato di ciò, i suggerimenti avanzati risultano più operativi rispetto a quelli finora ricevuti. Si parla infatti sia di rendere più snello e veloce il processo di certificazione dei dati di Interconnessione & Roaming e degli operatori virtuali attraverso la creazione di un unico focal point in Financial Accounting capace così di concentrare informazioni in maniera end to end” interfacciandosi con le direzioni di Technology e Public & Legal Affairs. Si consiglia poi di essere più aperti nei confronti del resto dell’azienda condividendo le proprie conoscenze nell’ambito del working capital e cash flow, oltre ad estendere l’accesso dei propri sistemi informativi per consentire maggiore trasparenza e facile reperibilità di informazioni per chi interessato operativamente.

- **4. New Product Development / IT Change.** L’owner di questa area di intervento, il responsabile del dipartimento di Management Accounting, ha scelto come stakeholders il responsabile di *Product & Services Management* sotto la direzione Consumer ed il responsabile di *Solution Design & Development* afferente alla direzione Technology.

Le aree impattate dalla relazione con Financial Accounting sono, nel primo caso, il processo di certificazione SOX ed il Key Control Questionnaire nella relazione con il dipartimento di Governance, Policies & Process, i canvas commerciali ed il processo per i nuovi prodotti con numerose unità organizzative ed il bill auditing

team in relazione all'unità di Revenue Assurance; mentre, nel secondo caso, più in evidenza sono le chiusure contabili mensili ed annuali, la definizione della capitalizzazione degli investimenti in fase di budget estimate e sempre il processo di certificazione SOX.

Il primo interlocutore come punti di forza del dipartimento elenca una serie di attività, appena citate, tra cui il bill auditing team, la SOX e il KCQ considerate, quindi, come un ottimo lavoro a servizio della linea. Il secondo interlocutore si focalizza, invece, sul forte legame dato alle priorità di business, sulla relazione aperta e collaborativa delle persone del dipartimento di Financial Accounting e sulla qualità nel lavoro fornito al cliente finale sempre interno a Vodafone. Non dimentica quest'ultimo di sottolineare anche un'attenzione rivolta alla semplificazione della SOX riducendo gli sforzi ad essa associati anche per gli attori coinvolti in tale processo ed esterni all'unità organizzativa di *Governance, Policies & Processes*.

Per quanto riguarda le aree di miglioramento, gli stakeholders intervistati in questo caso fanno riferimento al processo di comunicazione e di condivisione delle nuove offerte, attualmente considerato poco efficace in quanto il cascading delle informazioni non avviene come dovrebbe e i team di lavoro non risultano di conseguenza allineati provocando notevoli inefficienze. Viene poi evidenziata la mancanza di una chiara accountability in merito alle perdite economiche relative a frodi, non sembra infatti sia definito chi tra la direzione Finance e *Safety, Security & Facilities* sia responsabile di ciò. Inoltre, viene esplicitamente sollevata l'attenzione sul dipartimento di *Treasury*, a dire dello stakeholder intervistato l'unità organizzativa in questione non si è di certo contraddistinta per collaborazione e propositività sottraendosi ad addizionali carichi di lavoro e responsabilità. Lo stesso stakeholder sottolinea poi che negli ultimi tempi si è ricorso eccessivamente all'uso di escalation per ottenere collaborazione, evidenziando di nuovo la scarsa collaborazione tra dipartimenti di funzioni diverse nel caso di processi cross-funzionali senza una governance precisamente definita.

In riferimento a tali aree di miglioramento, a conclusione del loro intervento gli stakeholders intervistati hanno suggerito delle possibili azioni. Innanzitutto, viene indicato di potenziare il processo di comunicazione e di condivisione delle nuove offerte per migliorare la capacità di modellizzare piani e offerte per ogni canvass commerciale e favorire l'allineamento degli attori coinvolti in tale processo proponendo anche di mantenere un'unica interfaccia per la raccolta dei requisiti amministrativi così da facilitare la relazione tra l'area di contabilità e le aree commerciali e di preferire interfacce diverse quando, invece, bisogna entrare nel merito di requisiti specialistici di dipartimento. Viene aggiunto che sarebbe utile integrare in un unico punto di riferimento i contatti fra *New Product Development* e il *Product Investment Committee* sempre per agevolare le relazioni in ottica di maggiore velocità dei processi, cercando di proporre un referente Finance al di fuori del rappresentante delle funzioni di staff. C'è poi un suggerimento più comportamentale che operativo, si chiede al dipartimento di Financial Accounting di rendere uniforme al proprio interno un approccio aperto e collaborativo anche e soprattutto quando si lavora sotto pressione e ci sono interessi evidentemente divergenti.

- **5. Process Change.** E' stato designato owner di questa tale area di intervento il responsabile di *Governance, Policies & Processes*, tuttora "Project Leader" di EASY. Esso ha identificato in riferimento alla area di intervento tre stakeholders principali: il responsabile di *ICT Security & Privacy* sotto la direzione di Safety, Security & Facilities, il responsabile di *Reward & Recognition* ed il responsabile di *Statutory Accounting*, uno degli attori principali del dipartimento di Financial Accounting.

Le aree impattate dalla loro relazione con l'unità organizzativa appena citata sono le più diverse: vengono citate la SOX con GPP e Revenue Assurance, il calcolo della redditività dei prodotti con Management Accounting, la sicurezza dei pagamenti attraverso carta di credito con Treasury così come il costo del lavoro e dei piani azionari oltre al mondo delle policies.

Gli stakeholders riconoscono a Financial Accounting i punti di forza quali l'elevata competenza e la specializzazione delle proprie persone, l'impegno

profuso al fine del miglioramento di diversi processi operativi e la qualità del lavoro verso il cliente interno quando le persone vengono correttamente ingaggiate.

Come aree di miglioramento vengono evidenziate la tempestività in generale, una certa rigidità nell'affrontare i nuovi temi forse legata alla crescita non organica, ma need-driven e più operativamente la complessità della reportistica del bill auditing team e la difficoltà di ricostruire fatture vecchie oltre i sei mesi. Lo stakeholder interno intervistato, invece, sottolinea l'eccessiva aderenza al proprio modo di lavorare e ai processi che guidano le attività quotidiane, la poca flessibilità in termini di delegation anche nei casi in cui uno stretto controllo non è necessario e la comunicazione che, difatti, mostra scarsa creatività delle persone.

Dopo aver citato le aree di miglioramento, si passa a proporre delle possibili soluzioni: il primo stakeholder crede che l'approccio a competence centre sia il migliore per rispondere alla differenziazione delle competenze necessarie in numerosi processi in cui il dipartimento di Financial Accounting è impegnato, tale idea viene sottoscritta anche dall'altro stakeholder, mentre l'altro ancora conferma tale concetto specificando che sarebbe intelligente favorire la specializzazione che nasce dalla separazione di "specialisti di metodo" e "specialisti di processo". A livello più comportamentale, si richiede di coinvolgere alle riunioni anche le persone meno esposte in azienda per favorire un contatto diretto tra gli interlocutori dei processi cross-dipartimentali invece di avere i responsabili come mediatori. Mentre a livello più operativo, si suggerisce di differenziare all'interno dei reports un strato superiore di overview ed uno di dettaglio in modo che risultino utili e di facile lettura per qualsiasi stakeholder coinvolto.

Di seguito ripropongo in maniera sintetica l'insieme delle interviste differenziando tra gli highlights organizzativi e quelli di processo emersi

complessivamente in modo da poter recepire nel miglior modo possibile gli spunti degli stakeholders dopo averli analizzati criticamente.

Recap Interviste – Stakeholders

Punti di Forza FA	Aree di Miglioramento
<ul style="list-style-type: none"> • Competenza tecnica • Specializzazione • Attenzione alle procedure interne • Qualità delle informazioni fornite e precisione nelle risposte • Rispetto delle scadenze • Relazioni interpersonali, disponibilità, collaborazione • Attenzione al cliente interno 	<ul style="list-style-type: none"> • Flessibilità • Reattività alle novità, velocità • Proattività • Continuare nel processo di semplificazione • Vicinanza al business • Accountability end-to-end e ownership di processo • Tempestività ed efficacia nella comunicazione • “Marketing” della funzione (Did you know? ...) • Diffusione competenze vs l'interno e l'esterno il dipartimento

Highlights Organizzativi

- Creare un Competence Centre organizzato per servizio a prescindere dalle diverse legal entity
- Identificare un'unica funzione per la gestione del ciclo passivo a prescindere dalle diverse legal entity
- Favorire la specializzazione (cioè esistenza di un dipartimento separato dalle Operations) e' un valore. Avere un piccolo nucleo di "specialisti di metodo" su cui innestare gli "specialisti di processo"
- Identificare un referente unico per tutte le poste di bilancio (es. ratei Opex, ratei SAC/SRC, bad debt)
- Integrare in un unico punto di riferimento i contatti fra NPD e PIC (voce unica vs esterno)
- Confermare un unico focal point in MA per gestione richieste Authority

Highlights Processi

- Cash Flow: tema da presidiare in quanto prioritario in questo periodo
- Chiusura: necessaria semplificazione ed eliminare ricorso ad escalation
- Reporting: necessaria semplificazione e definire giusto livello di analisi in base agli stakeholders
- Nuove offerte e Canvass: potenziare comunicazione e condivisione per allineamento attori coinvolti
- BAT: aumentare formazione per rendere persone piu' autonome e vicine a P&S

4.3 OUTPUT INTERVISTE DIRECTORS

Sempre nella fase TO BE sono stati ingaggiati anche alcuni directors tramite interviste, in particolare hanno espresso una opinione in merito alla riorganizzazione di Financial Accounting quelli che importanti relazioni con il dipartimento in questione. Parliamo quindi delle prime linee dell'amministratore delegato responsabili delle aree *Consumer Customers, Terminals, Business Customers e Technology*.

Ovviamente, essi non sono entrati nel dettaglio dei processi, demandanti agli stakeholders precedentemente intervistati, ma si sono soffermati sui punti di forza e sulle aree di miglioramento di Financial Accounting in generale relativamente alle evoluzioni del business.

Con focus sui comportamenti organizzativi, gli aspetti positivi su cui tutti loro concordano sono la grande competenza, la professionalità, la disponibilità, il rispetto delle scadenze e collaborazione tra dipartimenti diversi confermando grosso modo ciò che avevano già anticipato i rispettivi collaboratori selezionati come stakeholders.

Passando alle aree di miglioramento, i directors delle direzioni *Consumer e Terminals* hanno sottolineato innanzitutto l'aspetto della proattività poiché nel dipartimento di Financial Accounting sono viste negli ultimi anni pochissime riorganizzazioni e quelle che si sono verificate certamente di minore rilievo mentre il resto dell'azienda ha cambiato pelle diverse volte adattandosi al mercato. Addirittura la riorganizzazione di *Treasury* ha portato tale unità organizzativa ad uno spacchettamento e riallocazione delle attività causando una minore visibilità del dipartimento a livello aziendale. Sempre come area di miglioramento hanno citato il "marketing" della funzione, a loro avviso come efficace che di fatto non aiuta le persone di Financial Accounting a essere riconosciute al di fuori della direzione Finance. Passano poi a suggerire una semplificazione ed una comunicazione efficace delle procedure che solitamente

risultano piuttosto tecniche con delle mails del tipo “*Did you know?.....*” per avvicinare, attraverso una descrizione sintetica, le persone di altri dipartimenti ai processi del dipartimento.

Il direttore della divisione *Business*, invece, sottolinea l’atteggiamento poco customer-oriented, poca vicinanza al business suggerendo un focal point per cliente finale e ponendo attenzione all’impatto su piattaforme informative di parti terze. Torna di nuovo il discorso del “marketing” della funzione suggerendo mails del tipo “*Did you know?.....*” già utilizzate con successo da altri dipartimenti. Un altro aspetto da migliorare ulteriormente è la reportistica considerata complessa e troppo tecnica per il top management, tuttavia viene riconosciuto che sono stati indirizzati sforzi a riguardo.

Il direttore di *Technology* torna sulle procedure troppo burocratiche, suggerisce quindi di semplificare i processi sia per ridurre l’effort richiesto sia per agevolare l’interrelazione tra Financial Accounting e gli altri dipartimenti aziendali direttamente coinvolti. Viene espressa successivamente una preoccupazione riguardo la mancanza di back-up delle risorse, aspetto evidenziato soprattutto nei casi di maternità o cambio di ruolo di persone chiave. Suggerisce, quindi, una più frequente job rotation interna al dipartimento per favorire una maggiore replicazione delle conoscenze tecniche di processo. Ritorna, infine, sulla comunicazione toccando in questo caso l’aspetto della tempestività dei cambiamenti su modelli e procedure agli stakeholders principali e non. Questo, difatti, si collega alla poca customer-orientation dato che il cliente interno di riferimento non viene considerato come, invece, dovrebbe essere.

Recap Interviste – Directors

	Punti di Forza	Aree di Miglioramento
<p>Directors Consumer/Terminals</p>	<p>Focus sui comportamenti organizzativi (dettagli dei processi operativi demandati a collaboratori):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grande Competenza • Professionalita' • Disponibilita' • Rispetto scadenze • Collaborazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Proattivita' • "Marketing" della funzione • Poca visibilita' del gruppo di Treasury • Semplificazione e comunicazione efficace delle procedure (<i>Did you know ? ...</i>) • Reportistica complessa (es. RA)
<p>Director Business</p>	<p>Focus sui comportamenti organizzativi (dettagli dei processi operativi demandati a collaboratori):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grande Competenza • Professionalita' • Disponibilita' • Rispetto scadenze • Collaborazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca customer-orientation (focal point per cliente?) + impatto su piattaforme terze parti • "Marketing" della funzione • Mercurio: analisi e forecast non allineati rispetto alle necessita' di business • Reportistica complessa (rivolto a MA), ma aspetto in via di miglioramento
<p>Director Technology</p>	<p>Focus sui comportamenti organizzativi (dettagli dei processi operativi demandati a collaboratori):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grande Competenza • Professionalita' • Disponibilita' • Rispetto scadenze • Collaborazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Procedure troppo burocratiche • Semplificare processi • Mancanza back-up risorse • Cambiamenti su modelli e procedure non comunicati tempestivamente

4.4 BENCHMARKING

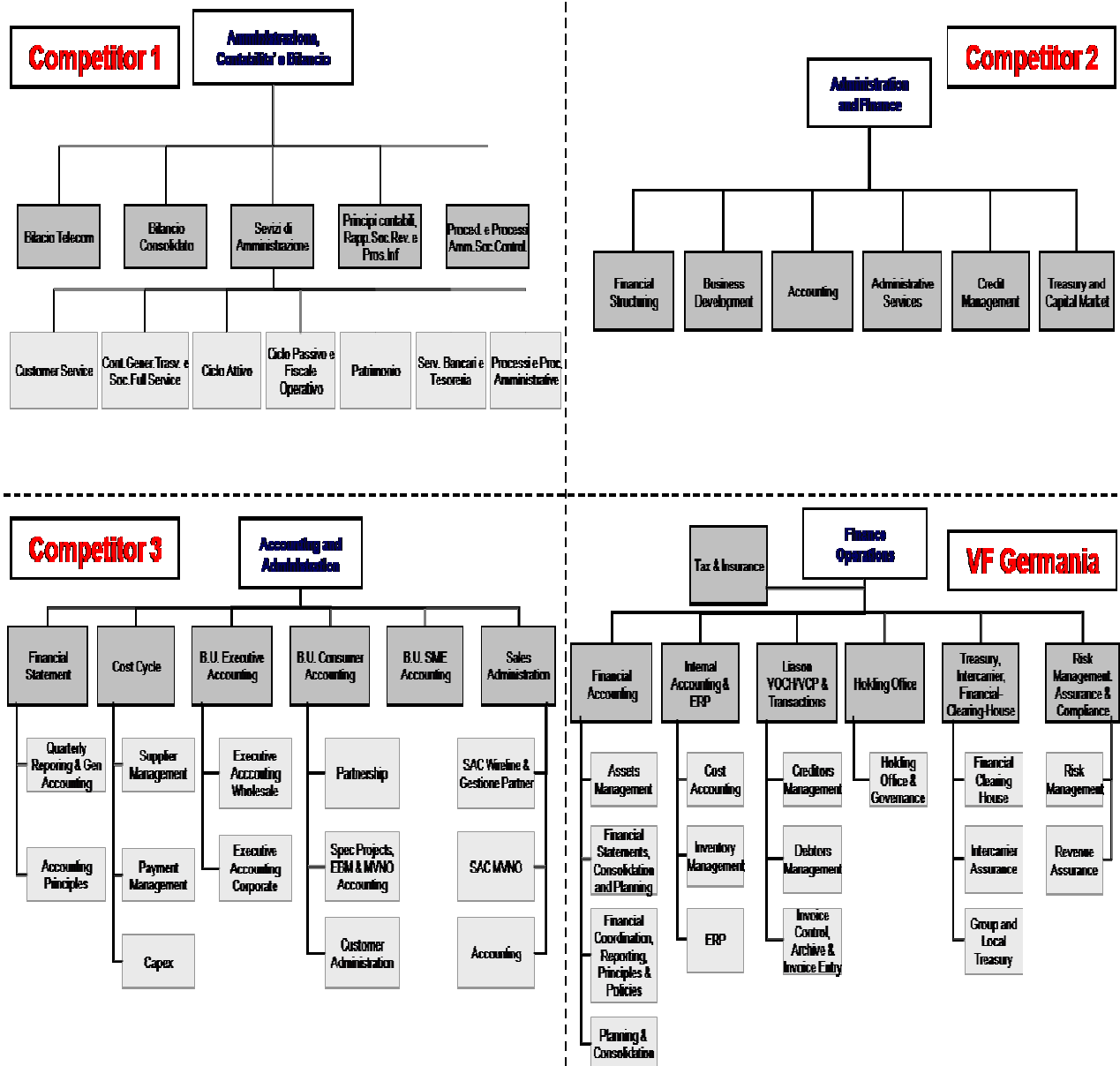
E' stata la volta di procedere con un'analisi di benchmarking del dipartimento di amministrazione, quello che è in Vodafone Italia Financial Accounting. E' bene comprendere come i competitors lavorano e come sono organizzati a livello di attività, per trovare una giustificazione alle differenze evidenziate.

Per quelle considerate positive e costruttive, è possibile prendere spunti organizzativi per emulare le best practices intercettabili dal semplice disegno di un organigramma e mettendo quindi in campo una serie di azioni correttive per ovviare a tali discrepanze.

Per quanto riguarda le differenze apparentemente negative ed inefficienti, è necessario conoscerle per evitare di adottare delle soluzioni che non hanno portato frutti in altri ambienti organizzativi simili.

Non è possibile citare direttamente i nomi delle aziende che sono state analizzate, ma sono stati presi in considerazione un competitor storico di Vodafone a livello nazionale per la telefonia mobile, un competitor sempre nel campo della telefonia mobile più emergente e coraggioso in termine di offerte commerciali del precedente, un competitor del campo della telefonia fissa e i servizi internet piuttosto innovativo in termini di tecnologia ed infine l'operatore Vodafone di un altro paese europeo.

Benchmark – Financial Accounting



Facendo riferimento alle aziende analizzate con dei nomi fittizi, si possono evidenziare delle aree di attenzione per ciascun competitor:

- **Competitor 1:** l'area di *Revenue Assurance* e *Working Capital Management* sono sotto l'area di *Planning & Control*. Il dipartimento di

Treasury risulta sotto Finanza che si occupa di altre tematiche relative ai sistemi di pagamento ed il controllo del credito. La gestione delle *Assicurazioni* rientra tra le responsabilità di Risk Management. Le attività di *Compliance Program & Process* sono, in questo caso, a riporto di IT Demand Management stressando gli aspetti tecnici sui sistemi.

- **Competitor 2:** l'area di *Revenue Assurance* fa parte dell'area Planning & Control sempre suddivisa per tipologia di cliente, ovvero *Consumer Customers, Business Customers* e clienti di linea fissa e internet.
- **Competitor 3:** le aree di *Treasury e Insurance* fanno parte del dipartimento di Credit Management, che in senso generale si occupa della gestione del credito anche per forti questioni di cash flow.

Le differenze organizzative ricorrenti riguardano soprattutto due aree nell'attuale dipartimento di Financial Accounting: *Revenue Assurance* e *Treasury & Payment Systems*.

Nel primo caso, tale attività è solitamente riconducibile al dipartimento madre di *Planning & Control* in più di un competitors analizzato; mentre nel secondo caso le attività fanno parte di dipartimenti madre non univoci come possono essere *Finanza e Planning & Control*.

Tale analisi serve a volte anche per giustificare delle scelte organizzative più dirimpenti, in questo caso, tuttavia, per portare a termine delle strutture assolutamente innovative sarebbe necessario coinvolgere nella riorganizzazione anche l'intero dipartimento di *Planning & Control* sempre a diretto riporto del Chief Financial Officer.

4.5 ALTERNATIVE ORGANIZZATIVE E SOLUZIONE

A questo punto del progetto, era stata effettuata prima un'attenta analisi dei processi interni al dipartimento attraverso delle interviste tecniche con i "protagonisti" delle attività, erano state successivamente individuate le cinque aree di intervento ed erano stati, infine, intervistati gli stakeholders di altre direzioni proprio riguardo tali aree per capire da un punto di vista esterno le possibili criticità relative.

Sempre con il giusto focus sui processi, il "Project Team" assistito da persone più tecniche, dentro l'operatività degli stessi processi ha cercato, innanzitutto, di dare delle risposte agli interrogativi emersi nella fase AS IS del progetto di riorganizzazione.

In riferimento quindi alle cinque aree di intervento sono state avanzate delle proposte analizzate personalmente dal responsabile della struttura di Financial Accounting:

- **Area 1. "Verticalizzazione" delle attività amministrative in ottica Shared Service.** In tale caso è stato suggerita, dando eco alle ricorrenti richieste degli stakeholders intervistati, la creazione di uno "shared service centre" interno a Financial Accounting focalizzato su attività più operative come *ricezione fatture, analisi e registrazione fatture* per tutte le legal entities (VONV, VST, VOGI, Fondazione) sul modello di HR Services dato che non sussistono vincoli di competenza tecnica a riguardo. Tale aspetto agevola l'eventuale transizione e implementazione effettiva di un concetto simile.
E' preferibile una specializzazione per cliente interno poiché il valore aggiunto è nella relazione con lo stesso ricordando che le funzioni di staff devono rimanere a servizio della linea.

- **Area 2. “P2P Orizzontale”.** Al fine di avere una maggiore pulizia dei processi, ovvero riducendo al possibile lo scattering delle attività tra i diversi attori coinvolti, è necessario spostare le attività di *ricezione fatture, analisi e registrazione fatture* in un’unica unità organizzativa, ad esempio Statutory Accounting dove già avvengono il maggior numero di attività simili, prescindendo dalla legal entity interessata.

Mantenendo la stessa ottica è necessario individuare un’ulteriore unità organizzativa, probabilmente quella di Treasury sembrerebbe la più indicata per motivi di segregation of duties, per le attività di *creazione proposta di pagamento e pagamento effettivo*.

Si propone, inoltre, di eliminare il doppio step intermedio di *controllo proposta pagamento*, attualmente in carico a due diverse strutture, soprattutto per risultare allineati anche operativamente ai nuovi valori aziendali di “Speed, Semplicity & Trust”.

- **Area 3. Processi di fatturazione attiva e passiva (non clienti).** In questo caso viene proposto di portare la responsabilità sulla compensazione delle poste attive e passive in un’unica unità organizzativa svincolandola dalla fase di *registrazione fatture* creando così un presidio effettivo al tema del working capital, sempre più di attualità a livello aziendale.

Tale concetto generale può essere evidentemente esteso alle tematiche di Interconnessione & Roaming, Intercompany & Content Provider e agli operatori mobili virtuali così da convogliare effettivamente attività pressoché simili in un’unica interfaccia come quella del “Carrier Manager”.

- **Area 4. New Product Development / IT Change.** Nell’ambito di questo macro processo viene suggerita la creazione di una regia unica front-end nei confronti degli stakeholders esterni a Financial Accounting responsabile dei follow-up dei canvass commerciali degli attori interni a Financial Accounting, accogliendo di fatto gli inputs delle interviste condotte.

E' indispensabile, poi, definire con chiarezza una responsabilità sui sistemi sia nel breve periodo sia nel lungo periodo in ottica dell'introduzione di un unico sistema informativo SAP a livello di Vodafone Gruppo.

- **Area 5. Process Change.** Sono percorribili, in merito, due possibili alternative: una soluzione centralizzata ed una distribuita. La prima è sicuramente consigliata per un discorso di efficienza delle risorse, mentre la seconda è giustificabile a fronte di un maggior presidio tecnico richiesto. La valutazione definitiva di questo aspetto è rimandata fino alla scelta di uno scenario organizzativo definito in modo da poter studiare l'applicazione reale di una o dell'altra possibilità.

Dopo l'apporto di alcune minime modifiche ed un fine-tuning di processo, tali proposte sono state validate dal responsabile di Financial Accounting.

Tali soluzioni operative, in combinazione con criteri organizzativi, hanno guidato il disegno dei possibili scenari organizzativi da avanzare al Chief Financial Officer, giudice in un certo senso dell'iniziativa di riorganizzazione.

Un tavolo di lavoro composto da persone Finance e Human Resources ha portato alla creazione di tre plausibili scenari organizzativi TO BE definendo nel particolare le prime e le seconde linee del dipartimento di Financial Accounting allocando a ciascun responsabile individuato una serie di macro attività utili per il dimensionamento delle strutture in termini di full time equivalent.

E' ancora presto per parlare del tema people, il disegno organizzativo infatti deve prescindere da tale elemento finché non si è giunti ad una soluzione definitiva. Bisogna altresì considerare i ruoli che si vanno a creare in termini di responsabilità, competenze tecniche e manageriali che rendono possibile la business continuity della funzione interessata.

Successivamente vengono calate le persone disponibili nelle varie "caselline organizzative" create o, qualora le competenze previste per un determinato ruolo non vengono riscontrate in nessuna persona dell'attuale organico, si procede con assunzione dall'esterno.

Lo **Scenario 1** considerato “smooth” prevede sei prime linee e si ripropone di essere una naturale evoluzione dell’attuale struttura organizzativa.

E’ prevista la nascita dell’unità di Financial Accounting Services, lo shared service centre del dipartimento che assomiglia tanto alla precedente unità di Statutory Accounting ma che risulta responsabile end-to-end dei processi operativi più impattanti in termini di effort come il *Process to Pay*.

Anche le attività di regione, ora distribuite su quattro diverse aree geografiche, sono oggetto di un accorpamento almeno in termine di numero di responsabile per area.

Questa centralizzazione di attività, sia nel primo che nel secondo caso appena citati, potrebbe aiutare evidenziare delle aree di efficienza delle risorse allocate da riallocare internamente.

In tale unità è da prevedere anche una figura responsabile del progetto di gruppo del sistema informativo unico SAP, ora in carico al capo della struttura stessa.

Il dipartimento di *Financial Statement & Reporting* diventa fortemente focalizzato sulle attività di bilancio delle diverse legal entities che fanno riferimento a Vodafone Italia cedendo le attività operative amministrative alla struttura di *Financial Accounting Services*. Vengono, invece, acquisite per sfruttare le notevoli sinergie le attività di contabilità generale in quanto decisamente correlate alla stesura dei bilanci di esercizio. Le attività riguardanti i progetti speciali, in cui l’unità veniva precedentemente coinvolta in alcuni casi, vengono sacrificate in quanto non core rispettivamente alla nuova mission.

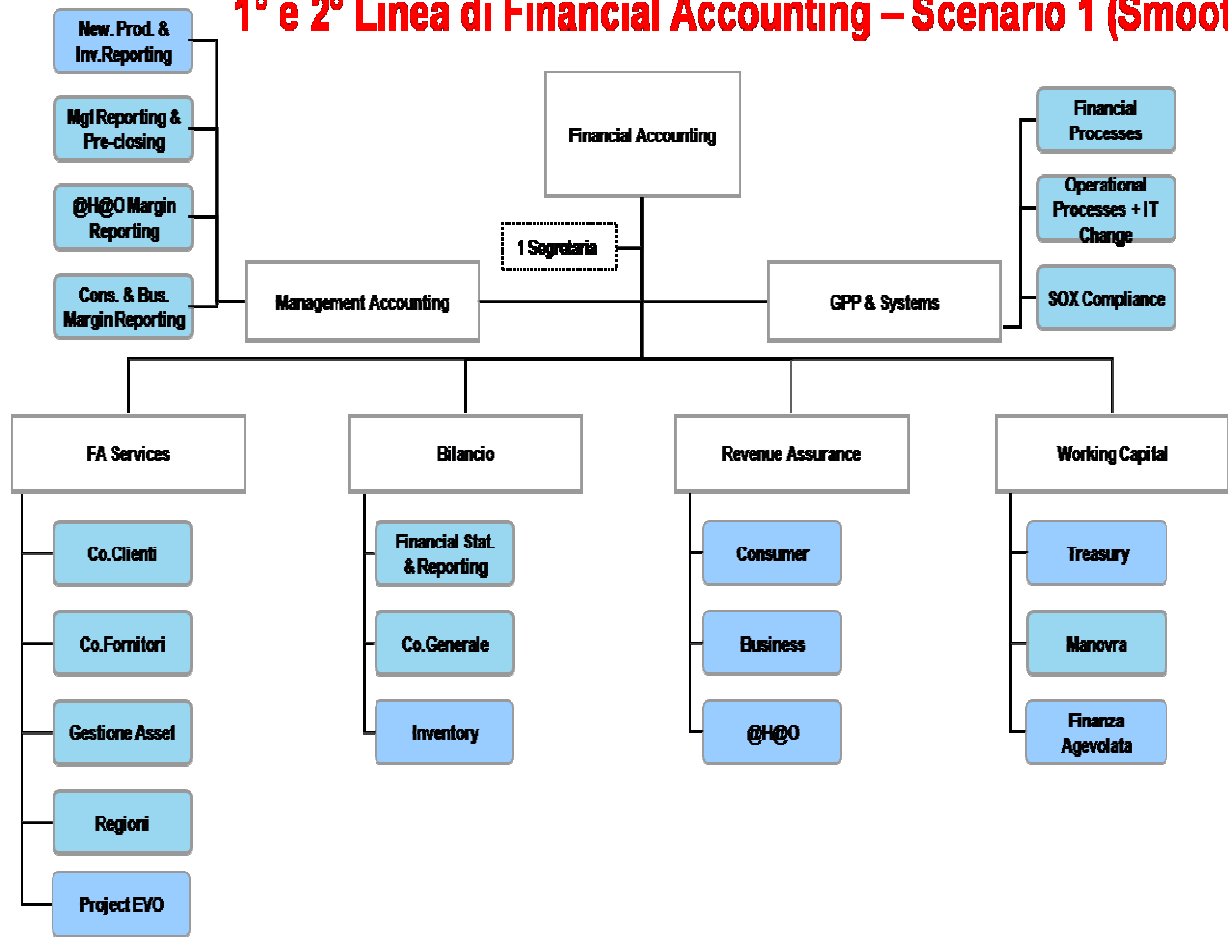
La struttura di *Revenue Assurance*, in questo scenario, rimane molto aderente alla sua precedente forma concentrandosi sulle attività core di dipartimento. Viene mantenuto il focus per cliente finale e vengono interamente cedute le attività relative all’*Interconnessione & Roaming Accounting* dove è possibile sfruttare sinergie di compensazione.

Stesso discorso vale per *Management Accounting* che, in questo caso, rimane praticamente intatto confermando la propria struttura, tra l'altro riorganizzata pochi mesi prima del progetto EASY, per cliente finale. C'è da sottolineare il fatto che tale struttura può risultare border line organizzativamente parlando, in quanto rimane efficace sia nell'area di amministrazione che in quella di Planning & Control come avviene già in numerose Telecommunication companies.

La struttura di *Governance, Policies & Processes* subisce un allargamento del proprio scope. Oltre infatti a confermare le attività già esistenti, viene aggiunta una figura di coordinamento sui sistemi informativi come a staff di tutto il dipartimento di Financial Accounting. C'è da dire che in questa unità organizzativa, lo span of control medio risulta piuttosto basso, di gran lunga inferiore rispetto alle altre prime linee, sintomo di un numero di gestori di risorse eccessivo e di una managerialità degli stessi ruoli discutibile.

La vera novità tra le prime linee è la creazione di un dipartimento nominato *Working Capital* per far intendere le attività proprie attività core. Rimane lo scheletro organizzativo della precedente struttura di *Treasury* ed accogliendo le voci degli stakeholders si rinforza con il processo di manovra finanziaria decisamente sotto i riflettori in questo periodo in azienda assorbendo le attività di compensazione di Interconnessione & Roaming, Intercompany & Content Provider e gli MVNOs, o meglio operatori virtuali. Oltre a ciò si aggiunge le attività relative alla finanza agevolata precedentemente gestite nel gruppo di Statutory Accounting per completare la picture di un dipartimento fortemente impegnato sul tema cash flow.

1° e 2° Linea di Financial Accounting – Scenario 1 (Smooth)



Gli ulteriori due scenari li analizziamo per differenza in quanto presentano soluzioni organizzative simili a quelle appena evidenziate.

Lo **Scenario 2** lo si può introdurre per differenza rispetto allo scenario 1. Infatti le unità organizzative di *Financial Accounting Services* e *Bilancio* confermano le novità ed il focus presentati in quel caso.

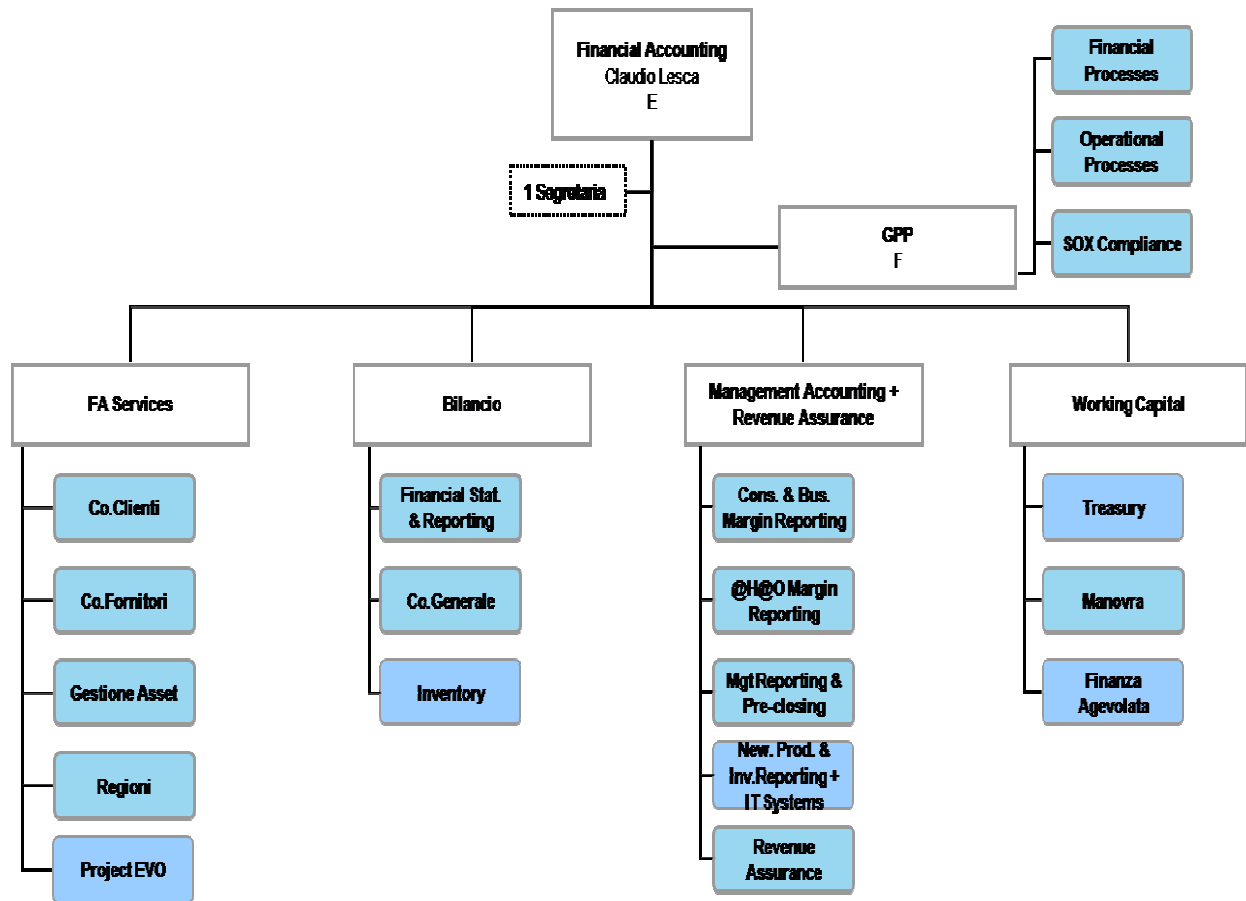
Lo stesso discorso vale per il nuovo dipartimento di *Working Capital*, questo è assolutamente identico a quello appena discusso nello scenario 1 prevedendo la nuova missione e le nuove attività assegnategli rispetto la struttura AS IS di *Treasury*.

La più importante differenza è la creazione di un nuovo dipartimento, momentaneamente identificato come *Management Accounting + Revenue Assurance*, che prevede la fusione delle due precedenti unità organizzative in una unica in particolare portando la struttura di Revenue Assurance a diretto riporto del responsabile unico. Il focus è diverso dalle due mission precedenti, viene infatti creata una struttura garante in maniera end-to-end della business intelligence amministrativa e contabile dell'intero dipartimento di Financial Accounting. Si fa carico in questo caso anche della gestione dei sistemi informativi con l'introduzione del ruolo *IT Change & Systems Coordination* raccogliendo i requisiti tecnici di tutte le prime linee nel processo di New Product Development, rappresentando in maniera front-end il dipartimento di amministrazione e fornendo a propria volta i follow-up sui canvass commerciali.

L'unità di *Governance, Policies & Processes* rimane sostanzialmente simile alla propria struttura AS IS, perdendo la responsabilità sui sistemi a favore del dipartimento appena citato.

Le prime linee del responsabile di Financial Accounting passano, in questo caso, da sei a cinque. Il nuovo ruolo creato tramite accorpamento di due unità organizzative offre anche un'alternativa in termine di successor al capo dell'intera struttura di Financial Accounting che attualmente sta nel ruolo di *Head of Financial Accounting Services*.

1° e 2° Linea di Financial Accounting – Scenario 2 (MA + RA)

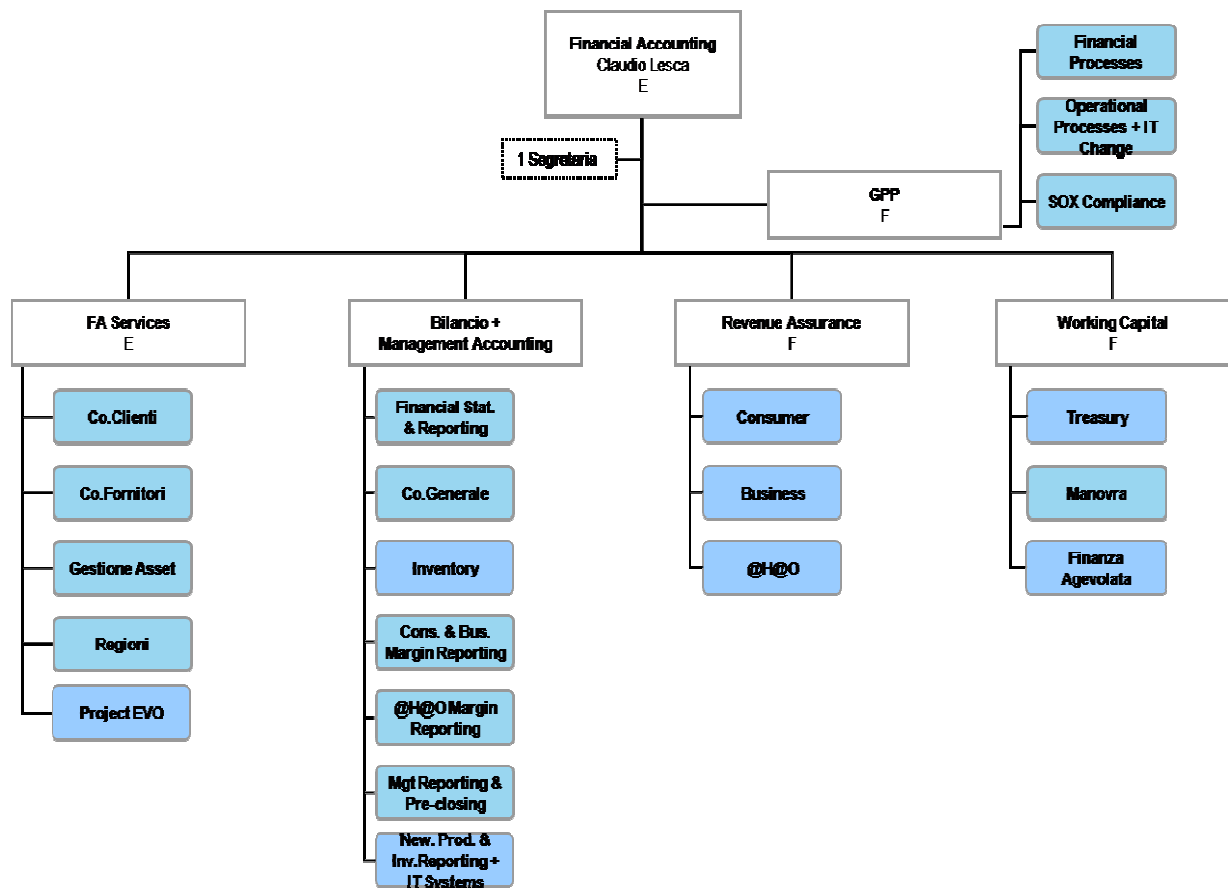


Si può introdurre lo **Scenario 3** sempre per differenza rispetto lo scenario 1 di base. Ben quattro dipartimenti, *Financial Accounting Services*, *Revenue Assurance*, *Working Capital* e *Governance, Policies & Processes*, non subiscono ulteriori modifiche da quelle già descritte in quel caso. In realtà il dipartimento di *Revenue Assurance* acquisisce l'attività di valorizzazione del traffico prima in carico a *Management Accounting*.

La grossa novità è la fusione dei dipartimenti di *Bilancio* e *Management Accounting*. Il focus di questa nuova sta nella reportistica sia civile che manageriale, una sorta di laboratorio unico di business reporting. Tale soluzione è stata anche studiata e suggerita da un gruppo di consulenti esterni a Vodafone

sottolineando le sinergie possibili tra la creazione delle varie voci di bilancio ed il confezionamento, in un certo senso, per la scrittura definitiva nei documenti ufficiali. A ciò si somma la responsabilità di *IT Change & Systems Coordination*, in quanto l'attuale dipartimento di *Management Accounting* è già impegnato in attività che spaziano da un sistema informativo ad un altro con un ruolo centrale anche nel processo che riguarda i nuovi canvass commerciali per requisiti specifici. Certamente al responsabile dell'unità organizzativa unica sarebbero richieste competenze piuttosto variegata e ora non disponibili, tuttavia una soluzione simile avviene già con successo in altre aziende simili.

1° e 2° Linea di Financial Accounting – Scenario 3 (Bilancio + MA)



I tre scenari, prima di essere avanzati al Chief Executive Officer, sono stati analizzati dal “Project Team” considerando i vari aspetti che concorrono nel determinare il successo o meno di uno scenario.

Innanzitutto si è analizzato ciascun scenario da un punto di vista delle competenze, ovvero del gap tra la struttura AS IS e delle nuove soluzioni organizzative. Questo perché la creazione di nuovi ruoli presuppone l’assunzione di soggetti esterni, qualora il gap non è adeguatamente colmato. Tale aspetto, comunque, non è stato considerato critico valutando le attuali persone nell’organico opportune per qualsiasi novità organizzativa in termini di ruoli. Non c’è stato quindi bisogno di mettere in campo delle azioni per iniziare un processo di recruiting dall’esterno.

In secondo luogo sono state studiate le possibili tempistiche di implementazione non sottovalutando l’aspetto che più di un dipartimento è impegnato con delle deadlines piuttosto stringenti relativamente alle attività di chiusura mensile, trimestrale e alla stesura dei bilanci. Ciò significa che gli scenari 2 e 3 richiedono effort maggiore rispetto allo scenario 1 in quanto coinvolgono i dipartimenti direttamente interessati da quella serie di attività sottolineando la necessità di un piano di transizione ricco di dettagli operativi.

Un ulteriore aspetto da esaminare è stato il grado di sinergie intrinseche ai vari scenari organizzativi proposti. Lo scenario 1 propone una maggiore compattezza operativa, ovvero macrofasi dei processi vengono assegnate ad un unico dipartimento definendo una chiara accountability sugli stessi. Gli scenari 2 e 3, al di là di confermare grosso modo le stesse sinergie dello scenario 1, offrono la possibilità di efficacia per una serie di attività ora di intelligence ora di reporting.

Infine è stata considerata anche la questione relativa all’efficienza ed efficacia organizzativa misurata tramite i Key Performance Indicators organizzativi che sono: numero di layer, span of control medio e diretto. Tutte e tre le soluzioni presentano un miglioramento in tali indicatori seguendo quelle che sono le ultime direttive di Vodafone Gruppo. Infatti riducendo la popolazione all’ultimo layer della struttura si migliora nel senso che si rende più veloce la comunicazione a

cascading e di conseguenza le actions decise vengono implementate con maggiore rapidità. Mentre aumentando lo span of control medio si aiutano i rispettivi collaboratori ad essere più autonomi e carichi di responsabilità formando di conseguenza gli aspetti manageriali tradizionali nei dipendenti che mirano a far carriera in senso verticale e a gestire il maggior numero di risorse possibili.

Analizzati i trade-off tra le varie soluzioni di partenza, al tavolo di negoziazione, a cui partecipavano il Chief Financial Officer, il responsabile di Financial Accounting, parte del “Project Team” ed il “Change Team”, si è scelto lo scenario 1.

4.6 COMUNICAZIONE ALLA POPOLAZIONE DI FINANCIAL ACCOUNTING

Una volta concordato il nuovo scenario organizzativo, è stato concordato tra i responsabili Finance e i responsabili Human Resources un piano di avvicinamento al Go Live della nuova struttura. Il primo passo che, difatti, conclude la fase TO BE è la comunicazione tramite mail del responsabile di Financial Accounting a tutta la popolazione del dipartimento, il resto di tale piano fa, invece, parte della successiva parte di IMPLEMENTAZIONE del progetto Easy.

In questa mail viene dato un aggiornamento all'intera popolazione del dipartimento, ricordando che dopo l'analisi dei processi avvenuta tramite interviste a managers interni e le individuazione delle aree di intervento si è proceduto con un'ulteriore analisi di queste ultime tramite interviste di managers di altre direzioni. Oltre a loro sono stati intervistati alcuni directors per inquadrare tale riorganizzazione in ottica della nuova Vodafone way.

Il lavoro è stato sì lungo, tuttavia ha permesso di raggiungere un livello di dettaglio sui processi utilissimo in fase di disegno della nuova struttura.

Le scelte organizzative di alto livello sono state condivise con il Chief Financial Officer, l'organizzazione di dettaglio è ancora definire così come l'accountability dei diversi processi, ma si sta proseguendo nella giusta direzione con l'aiuto di tutta la nuova prima linea di Financial Accounting.

Viene, poi, anticipata la notizia che a metà del mese di febbraio il direttore Finance, il responsabile di Financial Accounting e le nuove prime linee, alla presenza dei responsabili Human Resources & Organisation, presenteranno in plenaria la nuova organizzazione comunicando in quell'occasione le date e le modalità di Go Live.

Capitolo 5: FASE DI IMPLEMENTAZIONE

5.1 INTRODUZIONE

Lasciata alle spalle la fase TO BE del progetto Easy con la scelta definitiva del nuovo scenario organizzativo a valle delle interviste agli stakeholders operativi sui processi, delle interviste ai directors per una visione più ampia e di lungo periodo e del benchmarking con i principali competitors del settore delle tlc, si passa quindi alla fase di IMPLEMENTAZIONE.

In questo preciso momento del progetto viene concordato con le nuove prime linee il disegno di dettaglio della nuova organizzazione, ovvero il dimensionamento struttura per struttura e l'assegnamento di singoli nomi a ciascuna struttura. Il loro apporto a livello di progettazione organizzativa è quantomeno indispensabile in quanto proprio loro conoscono meglio le persone che quotidianamente affrontano ogni tipo di attività operative e non.

Tale fase è, inoltre, caratterizzata dalla realizzazione del piano di comunicazione più importante dato che vengono coinvolti, in maniera sia attiva che passiva, il maggior numero di interlocutori fino a questo punto del progetto. Ciò significa che, oltre ai soliti stakeholders succitati e i responsabili di tutte le direzioni in azienda, è il momento di comunicare il nuovo disegno organizzativo ai protagonisti veri e propri della riorganizzazione, ovvero tutta la popolazione di Financial Accounting.

Per meglio preparare i manager a gestire i propri collaboratori in fase così delicata di cambiamento, parallelamente al disegno di dettaglio della nuova struttura, sono stati previsti una serie di corsi volti a allargare il bagaglio di questi con tematiche di change management, soprattutto a livello comunicativo, e di gestione della relazione capo-collaboratore.

Sempre in questa fase è necessario eseguire una analisi sul tema people per far sì che le azioni messe in campo in termini di job rotation e promozioni siano effettivamente coerenti con quelli che sono i risultati di performance ed il piano di carriera dei singoli.

Il resto è, di fatti, l'intera pianificazione delle attività necessarie a supportare la transizione dalla vecchia alla nuova struttura organizzativa. In particolare, oltre alla comunicazione, è prevista dapprima la creazione di gruppi di lavoro, indispensabili per porre la collaborazione alla base dello scambio di attività, e successivamente ad affiancamenti veri e propri per evitare che nel "passaggio di consegne" venga persa l'accountability di seppur piccole attività.

Questa fase di transizione non è altro che il periodo che precede il Go Live a regime della nuova struttura organizzativa.

5.2 COMMUNICATION PACK

Una volta blindata la nuova prima linea di Financial Accounting tra il responsabile della struttura, i responsabili di Human Resources & Organisation ed il Chief Financial Officer, è stato il turno di comunicare la nuova organizzazione attraverso dei one to one alle vecchie prime linee, compresi coloro che perdono il proprio attuale ruolo, e alle nuove prime linee, tra loro numerose conferme e alcune novità a seguito di promozioni.

Questo è sempre un momento piuttosto delicato poiché, a prescindere da come una singola persona approcci tale decisione calata dall'alto, è necessario garantire la business continuity fino al passaggio di consegne e, magari, supportare chi entra il nuovo ruolo introducendolo alle attività di tale struttura organizzativa così come le tematiche relative alle persone, ovvero ai collaboratori previsti per quella posizione.

Quando tale processo di one to one con le vecchie e nuove prime linee è terminato, la nuova formazione di Financial Accounting, sempre supportati da responsabili di Human Resources, hanno definito il dimensionamento e le accountability principali di secondo livello ed hanno successivamente assegnato ad ogni casellina organizzativa un nome considerando le competenze richieste dal ruolo e le competenze tecniche del candidato, l'esperienza necessaria e il percorso di carriera concordato.

Tale decisioni sono state comunicate successivamente ai diretti interessati attraverso dei one to one dedicati in cui sia il vecchio che il nuovo responsabile di prima linea hanno partecipato fornendo al manager di seconda linea visibilità della nuova struttura fin qui definita motivando le scelte che hanno spinto ad una decisione contingente alla struttura considerata, illustrando la timeline di progetto e chiarendo in questa sede le modalità di gestione della comunicazione con i propri colleghi e collaboratori a cascading. Sono state giustamente comunicate in questa sede le nuove responsabilità nella futura organizzazione. Ai nuovi ruoli di

coordinamento gerarchico di secondo livello sono state offerte ulteriori sfide professionali, in primis una maggiore coscienza del tema legato allo sviluppo delle persone a proprio diretto riporto e il framing, ovvero la capacità di fornire una migliore lettura del contesto organizzativo e di mercato in cui l'azienda si sta muovendo non dimenticando che in qualsiasi momento di comunicazione formale si sta rappresentando Vodafone stessa. E' stata invece rimandata ad un successivo momento, ovvero in plenaria, la spiegazione dei razionali alla base del nuovo disegno organizzativo per poter diffondere un messaggio unico a tutta la popolazione evitando così un possibile e rischioso disallineamento di informazioni tra le varie persone coinvolte.

Dopo questo passaggio è stata prevista una plenaria con la presenza di tutta la popolazione di Financial Accounting. In questo cruciale momento di comunicazione ci sono stati gli interventi del Chief Financial Officer, del responsabile di Financial Accounting e di tutte le nuove prime linee, ovvero di tutti i protagonisti del processo decisionale in ordine gerarchico.

Il direttore Finance, nel suo intervento, ha toccato tematiche piuttosto di ampio respiro che spaziavano dalle strategie e le priorità di Vodafone Italia e Vodafone Gruppo, passando dai risultati economici raggiunti sempre dall'azienda italiana e della propria casa madre, continuando con l'introduzione ai nuovi valori alla base della Vodafone Way e l'approccio che Vodafone Italia intende prevedere riguardo *Speed, Simplicity & Trust*. Ha, infine, concluso il suo intervento sottolineando le richieste che gli stakeholders dei processi e i directors hanno rivolto a tutta Finance ed in particolare al dipartimento di Financial Accounting stressando il concetto sul fatto che una funzione di staff deve garantire un livello di servizio alla linea sempre soddisfacente.

Il responsabile di Financial Accounting, invece, si è concentrato sulle motivazioni che lo hanno spinto alla riorganizzazione sempre declinando i vari motivi secondo la succitata Vodafone Way. Per quanto riguarda l'aspetto *Speed* e' stato giustamente citato lo snellimento dei processi operativi e decisionali accelerando parallelamente l'esecuzione delle attività. Nell'ottica di *Simplicity* si

e' soffermato sull'aspetto del miglioramento della qualità da fornire ai clienti interni, sull'identificazione di chiare accountability ed interfacce nei vari processi e sulla focalizzazione delle risorse su attività considerate core per ogni singola struttura. Per quanto riguarda il valore del *Trust* e' stato possibile soffermarsi sulla condivisione di know-how e best practices possibile attraverso una importante job rotation, sulla promozione ed il rafforzamento della collaborazione tra teams anche a livello cross-funzionale. Ha ricordato a tutti come si e' sviluppato l'intero processo della riorganizzazione, partendo quindi dall'analisi dei processi, l'individuazione delle aree di intervento, le successive interviste agli stakeholders interni riguardo, ma non solamente, le aree di intervento ed ha concluso presentando la sua nuova prima linea sottolineando che si le decisioni organizzative prese sono in linea con le direttive di Vodafone Gruppo sotto il profilo dei Key Performance Indicators organizzativi.

Le nuove prime linee, a loro volta, hanno presentato le principali differenze in termini di attività evidenziando quelle che escono dalle proprie strutture AS IS e quelle che subentrano nelle nuove strutture TO BE giustificando le scelte organizzative intraprese con i conseguenti benefici, ma non dimenticando i punti di attenzione possibili.

La plenaria si è conclusa con una sezione di “questions & answers” in cui sono stati approfonditi i razionali che hanno guidato il disegno della nuova organizzazione con un focus piuttosto preciso sui KPIs organizzativi, un argomento non completamente familiare per la maggioranza dei managers di questo dipartimento. Tali KPIs nient'altro misurano l'efficienza e l'efficacia organizzativa, cioè quanto una organizzazione e' lean, o piatta, permettendo quindi una comunicazione top-down e bottom-up rapida così come un pensiero ed una esecuzione piuttosto connessi. Un'organizzazione lean, inoltre, permette alle persone alla base della piramide gerarchica una maggiore vicinanza al vertice decisionale favorendo una maggiore familiarizzazione con tematiche più complesse. L'altra dimensione, invece, e' il numero medio di riporti diretti per capo, cioè significa che all'aumentare di questo valore l'aspetto gestionale di un

ruolo si complica facilitando la crescita manageriale dei capi attraverso il maggiore uso di delegation.

Successivamente a tale fase è stato ripreso il lavoro relativo al dimensionamento per ogni struttura organizzativa di secondo livello precedentemente elaborato ed i nuovi responsabili di secondo livello hanno avanzato una proposta dei nominativi per soddisfare il dimensionamento di cui sopra. Tale proposta è stata analizzata dal relativo responsabile di primo livello e poi discussa con il resto dei responsabili in un processo di negoziazione delle risorse che si è concluso con la definizione completa della nuova struttura fino all'ultima foglia organizzativa. Ovviamente, solo a conclusione di ciò, si è proceduti con i one to one tra i responsabili di secondo livello ed i relativi collaboratori di terzo livello terminando difatti la comunicazione per quanto riguarda l'intera popolazione di Financial Accounting.

A termine di questa fase, a conclusione del piano di comunicazione, sono state inviate delle mail indirizzate a diversi soggetti aziendali.

Gli stakeholders intervistati durante la fase TO BE hanno ricevuto una comunicazione comprensiva del dettaglio della nuova struttura dove viene data evidenza dell'accoglimento dei feedback ricevuti in sede di interviste e dove vengono segnalati i nuovi responsabili delle attività che si interfacciano con loro. Vengono infine ringraziati del contributo fornito al progetto di riorganizzazione così come vengono ringraziati i directors per lo stesso motivo.

Il resto di Finance ha ricevuto due tipi di informazione del risultato della nuova organizzazione: la prima nello staff meeting del Chief Financial Officer a cui partecipano tutte le prime linee di quest'ultimo in cui il responsabile di Financial Accounting ha spiegato ai propri colleghi le novità organizzative e le linee guida seguite, poi attraverso una successiva mail viene data visibilità della nuova organizzazione a tutta la popolazione di Finance.

Tutto il resto di Vodafone è stato informato nella data di Go Live attraverso una disposizione organizzativa, strumento solitamente utilizzato in queste occasioni,

in cui viene pubblicata la nuova prima linea di Financial Accounting rimandando di pochi giorni la comunicazioni delle nuove missioni struttura per struttura al fine di spiegare con maggiore dettaglio le accountability sui processi e le interfacce.

5.3 DEFINIZIONE STRUTTURA DI DETTAGLIO

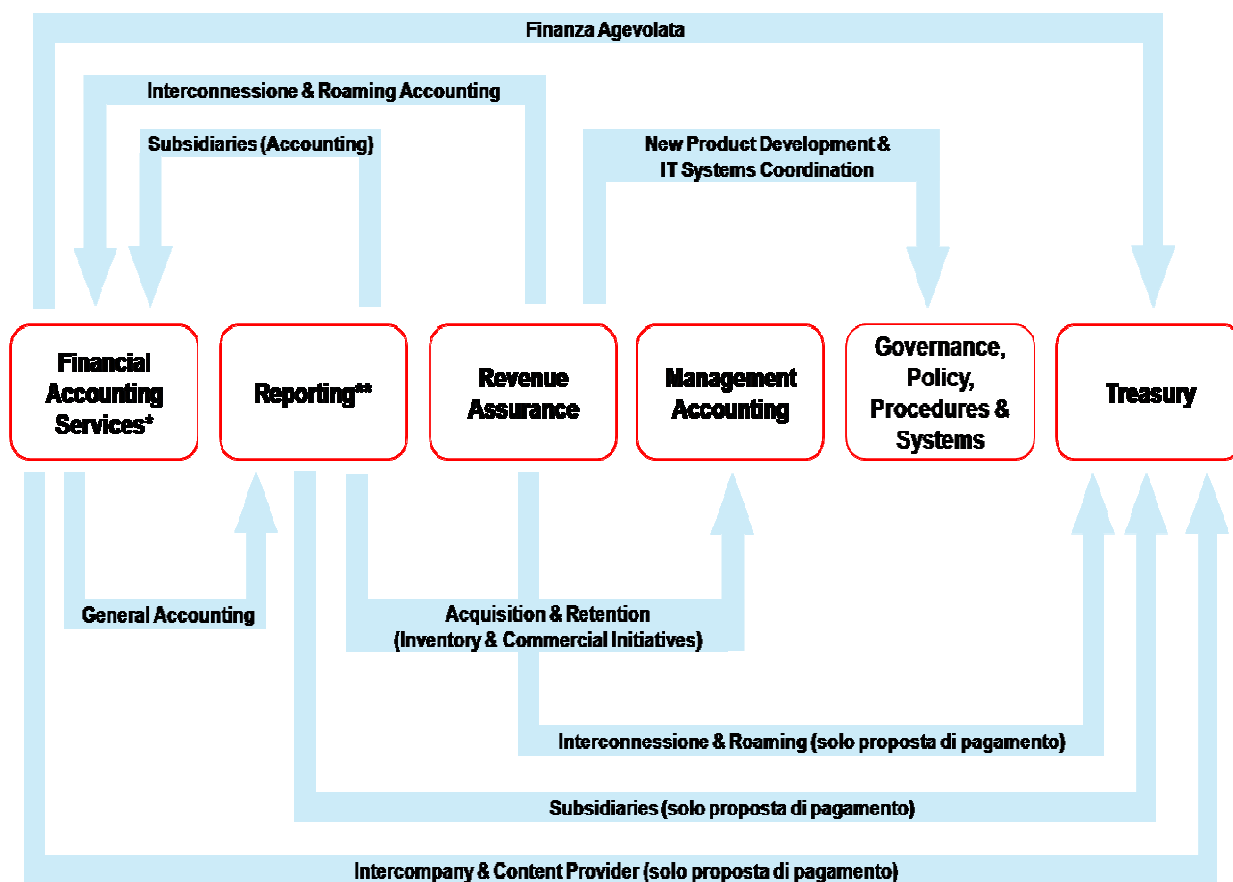
Parallelamente alla comunicazione, o meglio, a valle dei one to one con le vecchie e nuove prime linee, è stata disegnata la nuova struttura di dettaglio di Financial Accounting.

Fino a questo punto, solo il nome delle nuove prime linee e le macro attività di ciascuna struttura erano stati definiti. Mancava quindi il dimensionamento, ovvero i full time equivalents dedicati struttura per struttura, ed i nomi precisi.

Sono stati quindi previsti due workshop a cui hanno partecipato il responsabile dell'intero dipartimento in oggetto, le vecchie e le nuove prime linee, l'*HR Corporate Functions Manager* e la responsabile di *Organisation & Change* che lato Risorse Umane hanno mediato in fase di negoziazione ed hanno suggerito le linee guida organizzative e relative al tema people.

Nel primo workshop sono state condivise con tutta la prima line le scelte organizzative intraprese nella fase TO BE. L'obiettivo principale e' stato quello di associare a ciascuna casella di secondo livello un nome che rappresenta un ruolo di coordinatore gerarchico. Tali decisioni sono state prese dai loro diretti responsabili considerando le competenze, la performance ed il potenziale di ciascuno dando la priorità a candidati interni al dipartimento compatibilmente con i requisiti di un determinato ruolo, poi a candidati di altre funzioni sempre interni a Vodafone ed infine a candidati esterni all'azienda. Inoltre, come già detto, questa e' stata anche la prima occasione per commentare le novità in termini di attività per ciascun struttura interessata da qualche cambiamento. Ci si e' spinti anche oltre ciò rivedendo la destinazione di alcuni processi che risultavano in certi casi borderline. Di seguito l'immagine che sintetizza il trasferimento di macro-attività da un dipartimento all'altro.

Financial Accounting: Come cambiano le responsabilita' nella nuova struttura



*Internamente a questa struttura, *Intercompany & Content Provider* viene assorbito da Contabilità Fornitori e Contabilità Clienti
 **Internamente a questa struttura, *Financial Statement - Subsidiaries* viene assorbita da *Financial Statement & Hyperion*

Mentre nel secondo workshop, presenti gli stessi partecipanti del precedente, si e' ripartiti dai nomi già assegnati alle diverse caselline organizzative e per quelle rimaste etichettate come *to be defined* sono state avanzate delle proposte alternative di soluzione. Alcune hanno avuto una rosa di candidati interni dato che le competenze e le esperienze di quest'ultimi combaciavano con i requisiti del ruolo, in questo caso si proceduto con i colloqui con tutti i candidati tenuti dal nuovo responsabile e solo a conclusione di questi e' stata fatta una scelta definitiva in merito. Per altre posizioni, poiché internamente non esistevano

candidati che perfettamente corrispondevano ai requisiti tecnici necessari, si è proceduto con un recruiting esterno sia analizzando i curriculum vitae già presenti a sistema sia attivando i canali già presidiati da Vodafone.

Solo successivamente si è lavorato sulla popolazione all'ultimo layer organizzativo di Financial Accounting. Ciascuna prima linea ha presentato una lista al fine di soddisfare il dimensionamento precedentemente concordato. Anche in questo caso, a seguito di una fase di negoziazione delle risorse mediata da responsabili di *Human Resources & Organization*, sono state allocate il predefinito numero di persone a ciascuna struttura. Per queste persone sono stati applicati gli stessi principi in termini di aspettative, risultati ottenuti e percorsi di carriera.

La comunicazione all'intera popolazione dell'ultimo livello è stata, però, rimandata a dopo la plenaria in quanto non si volevano confondere i messaggi da far passare in quel momento, oltre a non voler esageratamente incuriosire i diretti interessati lasciando in secondo piano ciò che veramente voleva essere comunicato in quella sede.

Già a questo punto è possibile valutare il risultato della riorganizzazione dal punto di vista dei *Key Performance Indicators* organizzativi, parliamo in particolare di numero di layer dell'organizzazione, o meglio la relativa popolosità, e del average span of control.

Per quanto riguarda il primo, il risultato ottenuto è un no change: 4 layer nella struttura AS IS e 4 layer nella struttura TO BE considerando al layer 1 il responsabile di Financial Accounting, al layer 2 la sua prima linea, al layer 3 la sua seconda linea e nell'ultimo layer il resto della popolazione. Ma appunto non bisogna fermarsi a questo dato. Infatti dalla struttura AS IS alla struttura TO BE l'ultimo layer scende del 20% di popolazione a favore del layer 3 grazie alla riduzioni di capi con meno di 4 riporti e all'introduzione parallelamente di strutture a pettine gerarchicamente dipendenti dei responsabili al layer 2.

Parlando, invece, di average span of control si e' ottenuto un notevole miglioramento frutto sempre dell'introduzione di strutture a pettine e riduzione di capi con meno di 4 riporti questo anche per dare un maggior senso manageriale ai ruoli formali gerarchici. Tale risultato e' assolutamente in linea con le linee guida che Vodafone Group ha fornito a ciascun *Operatine Company* nazionale nell'ottica di lean organization.

Finance – Indicazioni di Gruppo

INDICAZIONI GLOBAL	KPIs FINANCE	IMPATTO DELLA RIORGANIZZAZIONE DI FINANCIAL ACCOUNTING	NOTE
1) Graduale miglioramento in Avg Span of Control	4.09	4.7	Coerenti con linee guida
2) Progressiva riduzione della popolazione al Layer 6	6 Layers	15 HC dal Layer 6 al Layer 5, ma non eliminazione del Layer 6	Coerenti con linee guida

5.4 PEOPLE PLAN

Conseguentemente alle scelte organizzative fatte, sono stati associati dei nomi alle nuove strutture create.

Sono stati creati dei ruoli manageriali coerenti con il nuovo contesto in cui Vodafone si misura in termini di competitors ed evoluzioni di mercato.

Sono state, quindi, create due tipi di figure: quella del coordinatore funzionale e quella del coordinatore gerarchico.

I vecchi managers spesso erano considerati dei capi operativi e la loro gestione delle persone si limitava alle attività legate alle ferie, al rilevamento delle presenze e alla compilazione del performance dialogue.

Ora, invece, ai managers è richiesto di ottenere risultati attraverso le performance dei propri collaboratori, di essere un punto di riferimento non solo tecnico, ma anzi di essere capaci di fornire un framing ai propri collaboratori mostrando loro una vision chiara.

L'azienda ha investito molto sulle figure manageriali inizialmente tramite una importante formazione ad hoc e successivamente chiedendo loro di gestire in prima persona le complessità dei gruppi. Con la nuova organizzazione, si è cercato di mantenere, dove è stato possibile, un ruolo di coordinamento agli attuali Team Leader. In tutti gli altri casi, sono state valutate mansioni complesse equivalenti a quella attuale in base alle capacità di ciascuno e alle necessità aziendali.

Il ruolo di coordinamento funzionale viene affidato a persone che hanno dimostrato spiccate doti tecniche riconosciute da superiori e colleghi. Essi rappresentano un riferimento per le persone appartenenti a quel team, rimangono responsabili per la gestione complessiva delle attività interfacciandosi in maniera privilegiata con il proprio superiore. Il ruolo di coordinamento funzionale

accresce sicuramente l'esposizione come singolo pur mantenendo la responsabilità del coordinamento delle attività all'interno del proprio team. Essi rappresentano un importante riferimento e supporto al proprio superiore nella gestione delle persone coordinate in termini di performance management e percorsi di carriera.

Tali scelte sono state effettuate sulla base di meritocrazie, sono state messe in atto delle azioni coerentemente con il performance dialogue e la gestione dei talenti. Sono state valorizzate esperienze professionali, attitudini e skills valutando ruolo per ruolo ogni possibile candidato interno al dipartimento in base alle competenze, alle performance e al potenziale. Sono state, ovviamente, create delle opportunità di sviluppo professionali e creati dei piani formativi differenziati: per i coordinatori gerarchici, ovvero i managers, si è voluto dare loro non solo una formazione tecnica, ma soprattutto una formazione gestionale atta a far crescere quegli aspetti ora più che mai necessari quando si ricoprono posizioni delicate in azienda; mentre per i coordinatori funzionali si è voluto privilegiare l'aspetto tecnico della loro professionalità, configurandoli come leader di competenza nel proprio team.

La linea guida a cui ci si è attenuti per la scelta delle persone relativamente ai ruoli manageriali e funzionali creati nella nuova organizzazione è, innanzitutto, la meritocrazia, si sono state quindi messe in atto azioni coerenti con il performance dialogue degli anni precedenti e con la gestione dei talenti interni al dipartimento. Non solo, si è cercato di valorizzare le esperienze professionali e personali, le attitudini e le skills di ogni singolo individuo creando delle opportunità di sviluppo professionali in linea con i percorsi di carriera condivisi con i rispettivi responsabili e mantenendo una certa congruenza con determinate scelte passate. Sono state, infine, individuate delle risorse necessarie per presidiare alcune attività critiche e competenze strategiche garantendo la delivery anche nei momenti di transizione dalla vecchia alla nuova organizzazione.

Per entrare nel merito delle specifiche persone, il responsabile AS IS di *Assets Accounting* viene promosso alla nuova struttura di *Treasury & Grants*. Con ciò

guadagna maggiore visibilità crescendo verticalmente nella struttura, il numero di persone a suo diretto riporto diminuisce nel cambio di ruolo, tuttavia il rilievo delle nuove attività e l'importanza dei relativi interlocutori fa sì che complessivamente la nuova posizione è accettata di buon grado. Tale spostamento, inoltre, arricchisce sicuramente il suo bagaglio di competenze in senso orizzontale spettro orizzontale delle sue conoscenze.

Con lui si muove il responsabile della *Finanza Agevolata*, nella vecchia struttura nel dipartimento di *Assets Accounting* mentre nella nuova struttura in *Treasury & Grants*. Cresce la sua visibilità perché sale verticalmente nella gerarchia, il perimetro delle attività, invece, cambia solo leggermente con un diverso focus sul cash management. Le persone a suo riporto diventano formalmente dipendenti da lui, prima lo erano solo funzionalmente. Anch'esso ha accettato il nuovo ruolo spinto da una grande motivazione.

C'è poi chi si sposta dalla prima linea alla seconda linea di Financial Accounting, più precisamente dalla responsabilità di *Revenue Assurance* alla responsabilità di *Accounts Payable*. Il cambio di ruolo diminuisce sì la visibilità in termini di gerarchia, ma le attività della struttura di destinazione sono state allargate in ottica end to end di processo e prevedono un numero di persone direttamente gestite praticamente doppio rispetto al ruolo precedente. Tale cambiamento di posizione è stata accettato e compreso, tanto è vero che la persona in questione ha supportato con grande energia le attività di transizione dalla vecchia alla nuova organizzazione intervenendo nelle decisioni relative alla gestione delle persone di secondo e terzo livello, oltre alle tematiche tecniche in termine di fine-tuning sui processi di business. La job rotation, anche in questo caso, ha permesso di cambiare l'ambito delle attività gestite allargando in senso orizzontale lo spettro di competenze tecniche per tale persona.

Un altro cambiamento di ruolo di cui si vuole dare evidenza è quello che porta la responsabile AS IS di *Interconnessione & Roaming Accounting* a diventare la nuova manager di *Assets Accounting*. Non è prevista, in questo caso, una crescita verticale, bensì orizzontale. Infatti il layer organizzativo di appartenenza non

cambia, tuttavia cambiano completamente il perimetro di attività gestite e l'esposizione verso i differenti clienti interni. Crescono in termini numerici anche le persone a diretto riporto dal vecchio al nuovo ruolo, infatti il cambio di posizione è accettato di buon grado a dimostrazione della sua necessità di affrontare nuove sfide professionali. Tecnicamente il nuovo ruolo arricchisce il bagaglio di tale persona sempre in senso orizzontale.

5.5 GESTIONE FINE TUNING NUOVA ORGANIZZAZIONE E GO LIVE

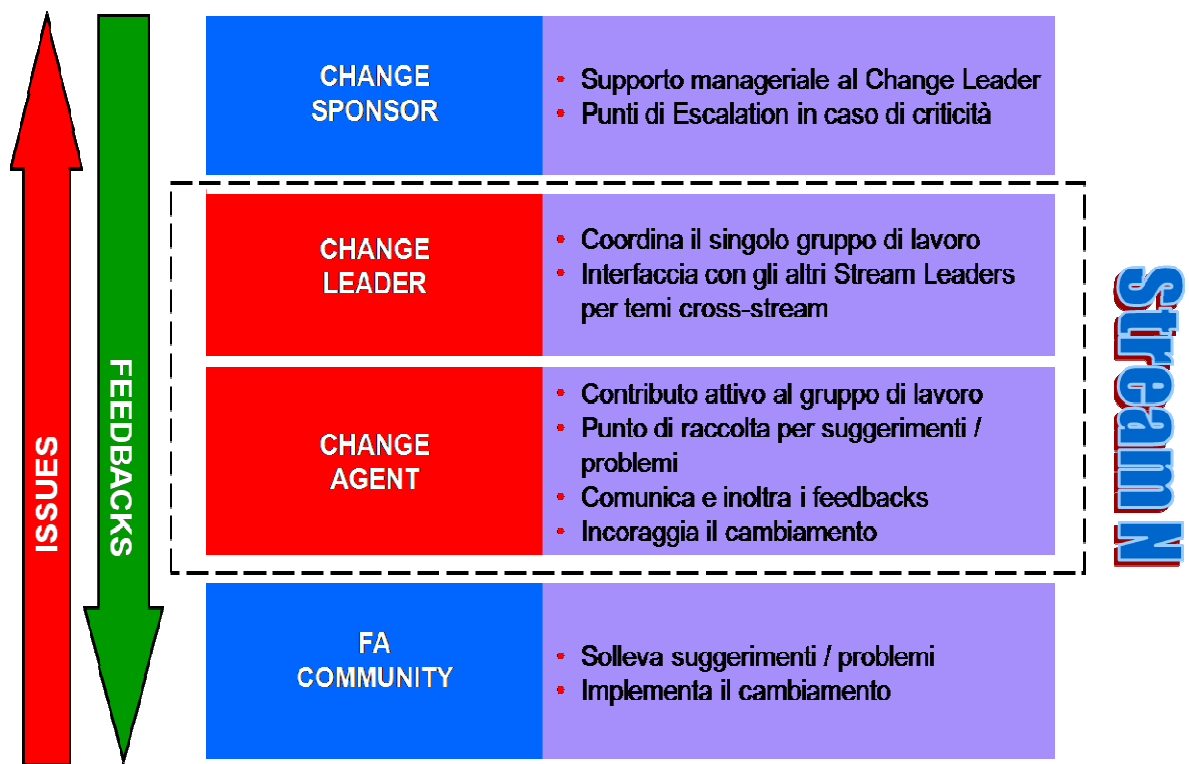
Una volta definita la nuova organizzazione di dettaglio, giunge il momento di implementarla. Non è certamente efficace “girare la chiave” istantaneamente ovvero è consigliabile prevedere una fase in cui la vecchia e la nuova organizzazione si avvicinano al fine di favorire la transizione prima ed il cambiamento poi.

Il *Project Leader* è stato designato come responsabile della fase di transizione e, quindi, delle attività che competono a tale fase.

La gap analysis ha previsto un’analisi delle differenze organizzative tra struttura di Financial Accounting AS IS e TO BE ed una successiva analisi della differenza di competenze tra quelle attuali e quelle richieste dalla nuova assegnazione dei compiti. Soprattutto quest’ultima ha comportato un notevole sforzo in quanto lo studio ha coperto la porzione di popolazione del dipartimento che cambia ruolo.

Sono stati, pertanto, definiti dei gruppi di lavoro con l’obiettivo di definire chiaramente le accountabilities della nuova organizzazione, di finalizzare la definizione e la governance dei nuovi processi cercando di non perdersi anche micro-attività, di garantire la miglior transizione possibile da vecchia a nuova struttura organizzativa e di implementare il cambiamento monitorando i feedback ad ogni livello della gerarchia.

Change Management Framework: Struttura dei Gruppi di Lavoro

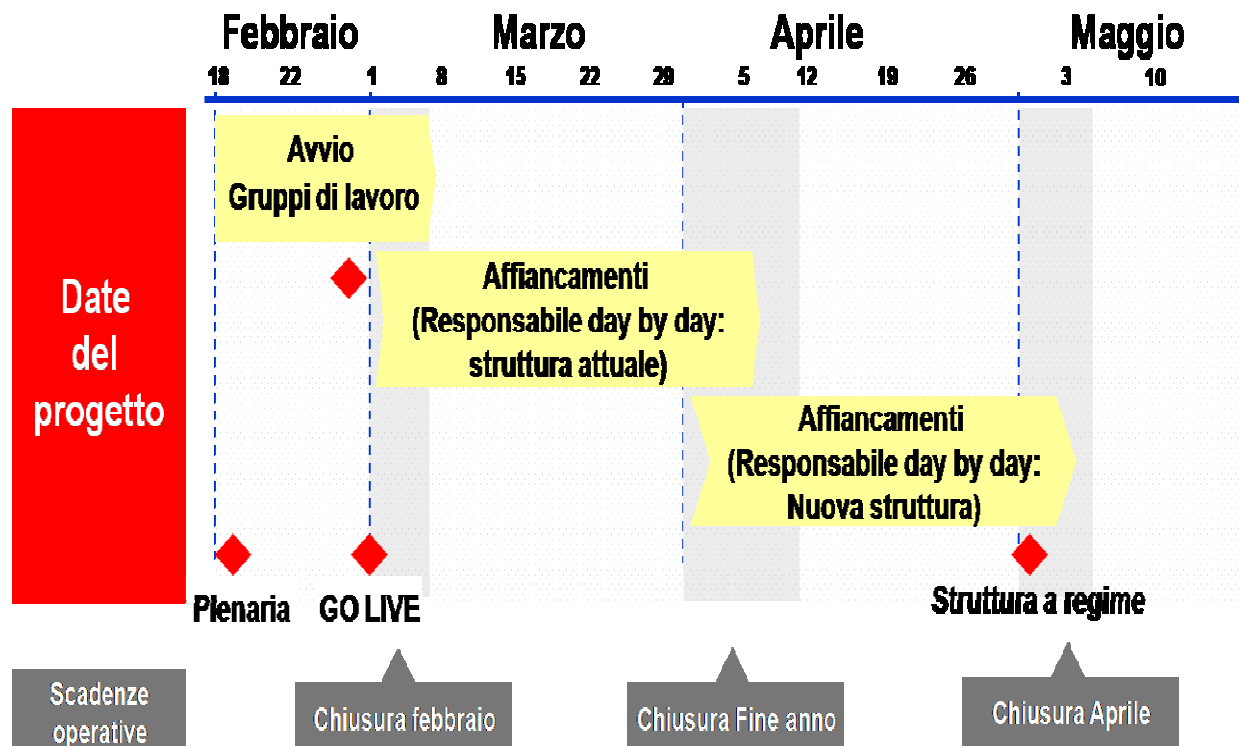


Parallelamente è stata definita la governance dei gruppi di lavoro. Con decorrenza dal giorno dopo la plenaria sono stati assegnati i ruoli previsti in queste attività. Il *Change Sponsor*, responsabile di Financial Accounting, in questo ambito deve fornire supporto manageriale al *Change Leader* rappresentando il punto di escalation in caso di forte criticità. Il *Change Leader*, in generale manager di primo livello, a sua volta deve coordinare un singolo gruppo di lavoro per definizione trasversale ai confini organizzativi interfacciandosi con gli altri *Stream Leaders* appunto per il fatto che i gruppi solitamente prevedono una composizione mista dal punto di vista di dipartimento di origine/destinazione. Il *Change Agent*, manager di secondo livello ed altre persone con coordinamento funzionale di attività, contribuisce attivamente al gruppo di lavoro, si configura come punto di raccolta per suggerimenti e problemi provenienti dalla base dell'organizzazione comunicandoli ai *Change*

Leaders, inoltre è suo importante compito quello di incoraggiare il cambiamento nelle ultime foglie organizzative. Chi, infine, partecipa ai gruppi di lavoro è tutto il resto di Financial Accounting che solleva i suggerimenti ed i problemi ai rispettivi *Change Agents* implementando nei fatti il cambiamento.

Sono stati di conseguenza definiti dei periodi precisi in cui gestire tale transizione: in un primo lasso temporale è stata, ovviamente, la struttura AS IS a guidare le operations nel day by day; in un secondo momento sempre la struttura AS IS ha guidato le attività affiancata in questo caso dalla nuova struttura TO BE intesa in termini di persone. Successivamente la struttura TO BE è divenuta owner delle quotidiane attività operative affiancata dalla vecchia struttura AS IS a supporto; infine, dopo un periodo con la seguente modalità di lavoro, la struttura TO BE è formalmente diventata responsabile a pieno titolo delle attività quotidiane entrando nella fase di regime della nuova organizzazione.

Come gestiremo il cambiamento: il Piano di Transizione



Le tempistiche sono state calibrate in modo da minimizzare l'impatto del cambiamento sulle attività tipiche del dipartimento come la *submission* del bilancio, ovviamente a fine anno fiscale, oltre alle chiusure contabili previste all'inizio di ogni mese. Proprio in questi periodi gli affiancamenti per le persone coinvolte in tali attività sono state esentate dagli affiancamenti dando priorità alla delivery e affidando la gestione delle stesse a chi era già esperto in materia.

Conclusioni

A termine dell'intero processo di riorganizzazione, analizzerei gli aspetti che hanno determinato il successo del cambiamento e gli aspetti che non sono stati adeguatamente gestiti secondo la mia opinione. Presento, cioè, questa sezione come una sorta di lezioni imparate.

Innanzitutto è assolutamente cruciale che il top management sia convinto e mostri commitment rispetto al cambiamento, non è assolutamente retorico ma è necessario che i managers ci credano davvero. E' poi importante comunicare gli obiettivi del cambiamento ed una vision chiara elencando i vantaggi che si possono ottenere dalla nuova organizzazione. E' naturale che le persone all'ultimo livello organizzativo siano dubbiose, le persone di fronte ad un qualsiasi cambiamento non si mostrano generalmente aperte e convinte, ciò nonostante è compito dei managers quello di rassicurare tali persone e supportarle lungo tutto il processo di cambiamento.

Come altro elemento prenderei in considerazione il team dedicato al progetto. L'interfunzionalità del *Project Team*, metà di composizione Finance e metà di composizione Human Resources, è sicuramente un fattore vincente. Infatti i primi sono stati fondamentali nell'analisi dei processi essendo loro esperti degli aspetti tecnici e del livello operativo delle attività interfacciandosi in maniera privilegiata con i responsabili dei processi. I secondi, invece, hanno supportato lo studio delle interdipendenze e delle aree di miglioramento nei processi, ma hanno soprattutto guidato negli aspetti di disegno organizzativo, gestione della comunicazione e relazione con le persone. La scelta del *Project Leader* è stata, a mio parere, poco condivisibile. Nella fase AS IS ha tirato le fila del progetto nel rispetto delle deadline concordate, nella fase TO BE la sua presenza e responsabilità si sono leggermente eclissate in sostanza perché l'intero dipartimento è stato messo in discussione. Sarebbe stato preferibile affidare la guida del progetto ad un manager su cui si voleva puntare e che si voleva in un certo senso premiare nella nuova organizzazione di modo che può egli potesse dimostrare forte commitment dall'inizio alla fine di processo

di cambiamento ponendosi a metà tra il dipartimento oggetto della riorganizzazione e le persone di Human Resources & Organization a supporto.

Collegato a tale aspetto è da considerare la governance di progetto, che più semplicemente si può esprimere con un chi fa che cosa. Considerando tutte le fasi del progetto, le persone di Human Resources & Organization hanno complessivamente indirizzato le attività ed hanno assunto responsabilità non inizialmente previste appunto in momenti in cui altri avrebbero dovuto guidare per ruolo.

Inoltre la pianificazione delle attività, sempre definita dal *Project Team* e ovviamente condivisa con il responsabile di Financial Accounting e le sue prime linee, è stata assolutamente chiara così come le rispettive deadline. Tuttavia per il rispetto di quest'ultime è stato necessario occasionalmente ricorrere all'uso di escalation, sarebbe giusto evitare tale meccanismo perché rende faticoso il lavoro quotidiano dimostrando troppa attenzione alla gerarchia e poca collaborazione.

Absolutamente decisivo in tutto il percorso di cambiamento è il tema della comunicazione. Analizzando i messaggi convogliati ed i canali utilizzati da quando è stata annunciata l'inizio delle attività di riorganizzazione fino e oltre la plenaria organizzata per mostrare la nuova forma organizzativa, alcune cose hanno funzionato, mentre altre sarebbero potute affrontate diversamente. Dai feedback ricevuti dalle persone del dipartimento di Financial Accounting durante incontri informali si capisce che le emails di update del progetto inviate dal responsabile della struttura in maniera non differenziata all'intera popolazione non sono state sufficienti a garantire la comprensione della direzione che si stava seguendo nelle attività previste. Inoltre è stato criticato il fatto che alcune prime linee non hanno fatto tempestivamente cascading delle informazioni nei confronti dei managers di singolo livello in modo da renderli al corrente della situazione contingente prima delle persone all'ultimo livello organizzativo. Si è quindi creata una sorta di spaccatura tra il responsabile dell'intera struttura, le sue prime linee ed il resto della popolazione del dipartimento basata sul gap di informazioni a disposizione. Ciò avviene regolarmente nelle riorganizzazioni, non è possibile essere eccessivamente trasparenti quando ancora troppi aspetti sono da chiarire e le decisioni devono

ancora essere prese in maniera definitiva. Questa sorta di spaccatura è stata successivamente ricucita in plenaria quando è stata comunicata all'intera popolazione del dipartimento di Financial Accounting la nuova organizzazione dello stesso. I razionali del cambiamento sono stati ben comunicati, compresi ed accettati. E' stato quindi premiato il lavoro svolto nella fase AS IS e TO BE del progetto ricordando che da quel momento il testimone sarebbe passato a tutte le persone del dipartimento che avrebbero trasformato in realtà il nuovo disegno organizzativo. A tale scopo è stata importante la presenza del Chief Financial Officer che ha fortemente sponsorizzato la riorganizzazione e non si è sottratto ai quesiti provenienti dalla platea.

E' necessario, poi, analizzare il tema della transizione. Importante a riguardo e' stata la nomina del *Transition Manager*, già *Project Leader*. Ciò ha ufficializzato le responsabilità e gli impegni presi di fronte al proprio manager diretto e ai propri colleghi. Di fatti con il resto delle prime linee il *Transition Manager* ha concordato un piano di azioni volto ad uniformare un approccio al cambiamento organizzativo e di attività, oltre a ricevere suggerimenti sulla composizione in termini di persone degli stessi. E' bene dire che tale piano e' stato studiato nel dettaglio con l'obiettivo di permettere un passaggio di consegne graduale evitando conseguentemente problematiche che sarebbero potute accadere per cambiamenti eccessivamente "a gradino". I gruppi di lavoro hanno quindi permesso il trasferimento di conoscenze tra persone che avrebbero cambiato attività di riferimento da lì a uno o due mesi a seconda della specifica area di destinazione. Nei fatti più di un terzo dell'intera popolazione di Financial Accounting vi ha partecipato a vario titolo, questo è un dato assolutamente significativo considerando che in tutte le aziende i dipartimenti di *Amministrazione* sono di staff al resto delle funzioni ed è loro compito garantire una delivery corretta e precisa nel tempo. Nella pratica è necessario evitare che i cambiamenti siano talmente *disruptive* da inficiare la stesura del bilancio tanto per citare un esempio specifico o comunque il corretto pagamento dei propri fornitori, ciò significa che la job rotation deve ad ogni modo tener conto di tale vincolo operativo. Sempre in ottica di end to end accountability, al *Transition Manager* è stata affidata

anche la responsabilità del monitoring e gestione del feedback a partire della nuova struttura a regime.

Ringraziamenti

Voglio ringraziare mia mamma, mio papà e mio fratello perché in questi anni mi hanno sempre supportato in tutti i sensi senza mai farmi sentire alcuna pressione, “lasciandomi” letteralmente studiare.

Voglio ringraziare Greta e la sua famiglia. Forse lei, più di tutti, ha dovuto sopportarmi lungo questi 5 anni dimostrandosi molto comprensibile di fronte alle scelte che ho fatto nella mia carriera accademica.

Voglio ringraziare il resto della mia famiglia: cugini, zii, zie e mia nonna perché mi hanno sempre considerato una sorta di beniamino riempendomi di complimenti, talvolta anche non meritati.

Voglio ringraziare tutti i miei amici e le mie amiche di Castel di Sangro, di Rimini, di Bologna, di Dublino, di Milano e di Berkeley con cui ho condiviso questi anni da studente, da cui ho imparato tanto e a cui spero di aver dato tanto.

Voglio ringraziare la professoressa Tagliaventi che mi ha dimostrato grande fiducia durante tutto il periodo di stesura della tesi. Devo, inoltre, a lei e al Dott. Ghini il mio forte interesse per le Risorse Umane e il Change Management.

Voglio ringraziare il professor Grandi che mi ha fornito dei preziosissimi spunti per la stesura della tesi oltre che dei suggerimenti bibliografici davvero calzanti.

Voglio, infine, ringraziare le persone in Vodafone che mi hanno accompagnato negli ultimi 6 mesi, tra tutte Francesca Magri, Marta Cesa Bianchi, Paolo Inga prima e Daniele Aita poi, Maria Grazia Bizzarri, Chiara Laudanna e Gianluca Ventura che mi ha concesso questa grandissima opportunità.

Grazie!!!

Bibliografia

Hammer, Michael and Champy, James, Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, Harper Business Books, New York, 1993

Davenport, Thomas H., Will Participative Makeovers of Business Processes Succeed Where Reengineering Failed? Planning Review, January 1995

Kreitner, Robert and Kinicki, Angelo, Comportamento Organizzativo, 1989

Cafasso, Rosemary, Rethinking Reengineering, Computerworld, March 15, 1993

Furey, Tim R. and Garlitz, Jennifer L. and Kelleher, Michael L., Applying Information Technology to Reengineering, Planning Review, 1993

Caldwell, Bruce, Missteps, Miscues -- Business Reengineering Failures, InformationWeek, 1994

Janson, Robert, How Reengineering Transforms Organizations to Satisfy Customers, National Productivity Review, 1992

IBM, Business Process Reengineering and Beyond, International Technical Support Organization Redbooks, 1995

Kehoe, Louise, Down in the Dirt to Clean Up IBM/ Louise Kehoe Offers a Contrasting View of Business Process Re- engineering, Financial Times, 1994

Caldwell, Bruce, Missteps, Miscues, Business Reengineering Failures, InformationWeek, 1994

Berman, Saul, Strategic Direction: Don't Reengineer Without It; Scanning the Horizon for Turbulence, Planning Review, 1994

Davenport, Tom, An Ecological Model for Information Management, 1994, Ernst & Young

Wheatley, Margaret J., Leadership and the New Science: Discovering Order in a Chaotic World, 1999

Kavanagh, John, Challenge for Company Culture - Business Reengineering: The Need for Totally New Thinking, The Financial Times, 1993

Maslow, Abraham, Motivation and Personality, 1954

Adler, Nancy J., International Dimensions of Organizational Behaviour, 1991

Herzberg, Frederick, Two Factor Theory, 1959

Hofstede, Geert, Cultures and Organizations, Software of the Mind: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival, 1991

Vroom, Victor H., Work and Motivation, 1964, Wiley, New York

Porter L. & Lawler E., Managerial Attitudes and Performance, Homewood, 1968

Adams, John Stacey, Inequity in Social Exchange, 1965

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K., Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates", Journal of Social Psychology, 1939

Argyris C.& Schon D., Theory in Practice. Increasing Professional Effectiveness, 1974, San Francisco

Likert & Rensis, New Patterns of Management, 1961

Lawrence P. R. & Lorsch, J. W., Organization and Environment, 1967, Cambridge, MA: Harvard University Press

Lipparini, Andrea, Economia e Gestione delle Imprese, Il Mulino, Bologna, 2007

Jones, Gareth, Organizzazione, Egea, Milano, 2007

Sitografia

www.mckinseyquarterly.com

www.bcg.it/chapters/pubblicazioni

www.hbr.org/magazine

www.newsweek.com

www.time.com

www.wikipedia.com

www.economiaemangement.corriere.it

www.themanager.org

www.ilsole24ore.com