



# Capitale umano e processi di internazionalizzazione

Riflessioni alla luce delle ricerche di Towers Watson

**Fabio Carniol, Country Managing Director Italy, Towers Watson**

Convegno CDAF

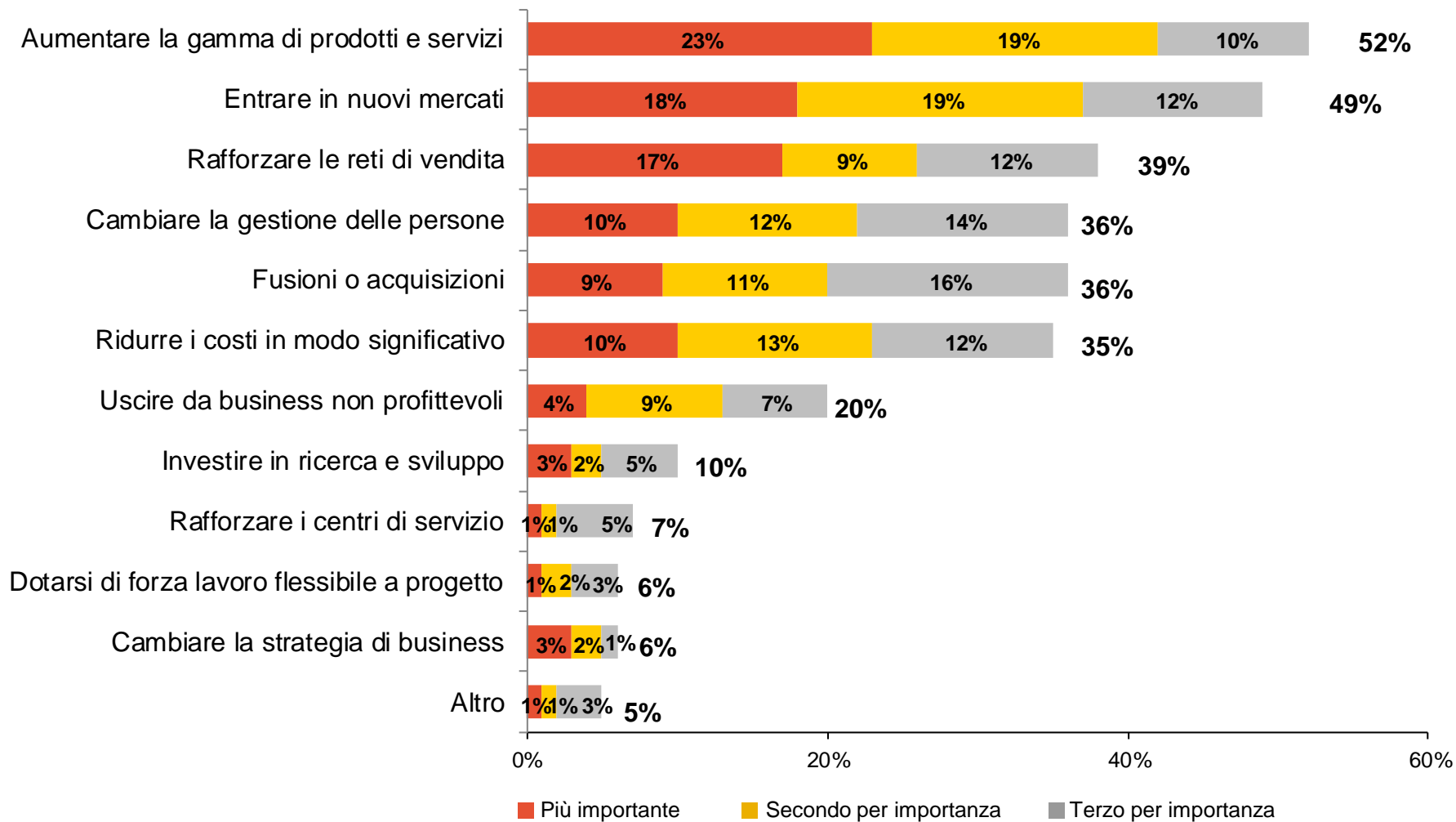
Torino, 16 settembre 2014

[towerswatson.com](http://towerswatson.com)

**TOWERS WATSON** 

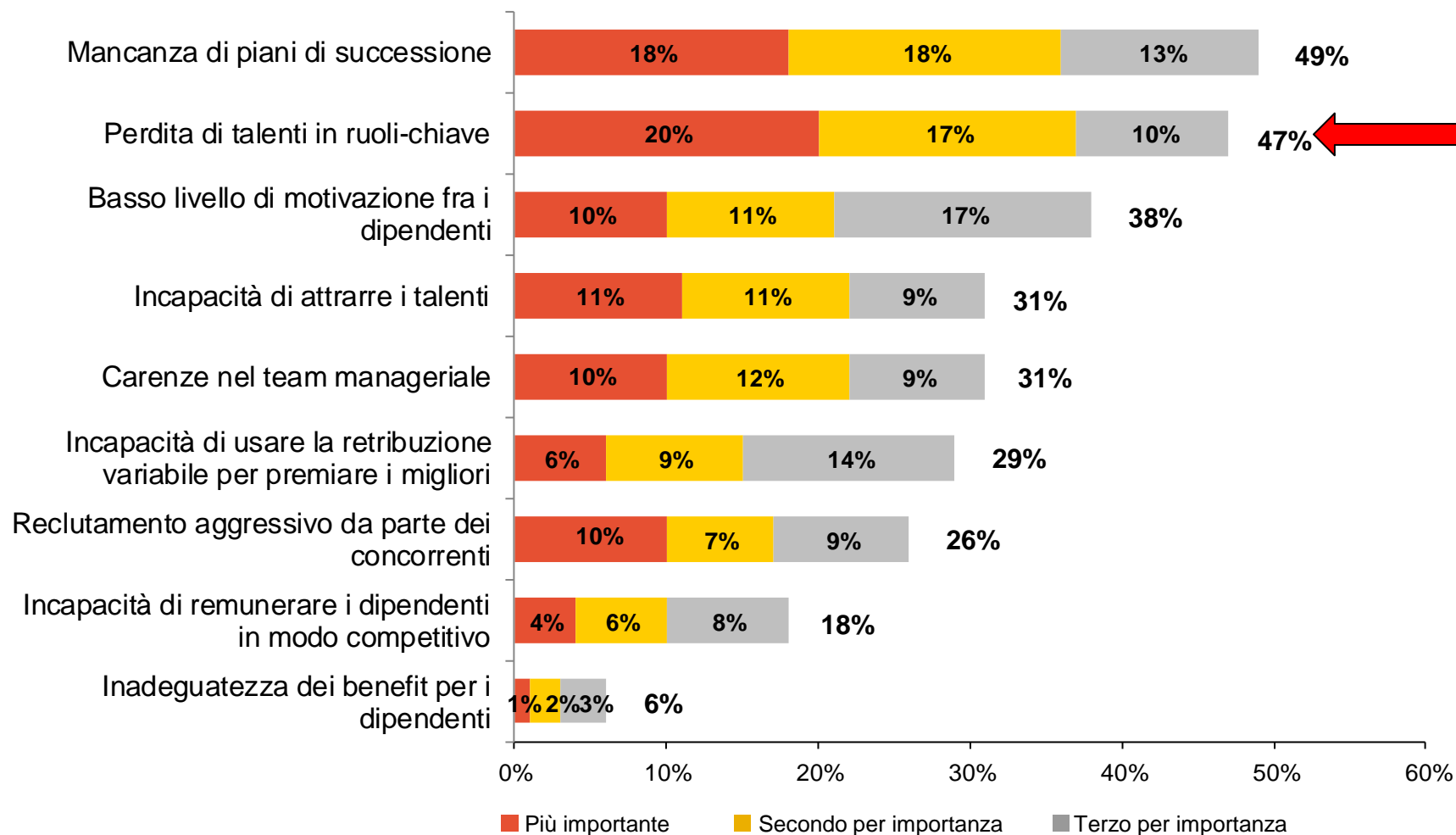
© 2014 Towers Watson. All rights reserved. Proprietary and Confidential. For Towers Watson and Towers Watson client use only.

# Le 3 azioni più importanti per guidare la crescita



Fonte: Towers Watson, Indagine «Strategies for growth», Campione: 743 aziende multinazionali in 29 mercati..

# Le 3 aree relative alla gestione delle persone più sfidanti per le aziende che vogliono crescere



Fonte: Towers Watson, Indagine «Strategies for growth», Campione: 743 aziende multinazionali in 29 mercati.

# Regioni/paesi di maggiore interesse (1)

Fonte: Indagine globale di Towers Watson 2014; 492 aziende partecipanti

AMERICA	2014	2013	Δ	EUROPA OCCIDENTALE	2014	2013	Δ	ASIA PACIFICO	2014	2013	Δ
Stati Uniti	69%	72%	-3%	Regno Unito	63%	74%	-11%	Cina	72%	68%	+4%
Brasile	59%	59%	-	Germania	59%	67%	-8%	India	57%	59%	-2%
Canada	46%	49%	-3%	Francia	51%	57%	-6%	Giappone	55%	52%	+3%
Messico	44%	45%	-1%	Paesi Bassi	39%	44%	-5%	Singapore	55%	52%	+3%
Argentina	31%	30%	+1%	Spagna	37%	45%	-8%	Hong Kong	53%	47%	+6%
Cile	24%	20%	+4%	Italia	37%	43%	-6%	Australia	52%	53%	-1%
Colombia	23%	18%	+5%	Belgio	34%	36%	-2%	Corea	42%	42%	-
Venezuela	19%	17%	+2%	Svizzera	32%	37%	-5%	Tailandia	40%	38%	+2%
Porto Rico	15%	n/a	n/a	Svezia	28%	28%	-	Taiwan	38%	38%	-
Perù	15%	n/a	n/a	Irlanda	25%	31%	-6%	Malesia	37%	37%	-
Panama	13%	n/a	n/a	Austria	22%	22%	-	Indonesia	36%	34%	+2%
Uruguay	10%	n/a	n/a	Danimarca	18%	23%	-5%	Filippine	31%	30%	+1%
Altri paesi in America	6%	11%	-5%	Portogallo	17%	23%	-6%	Vietnam	31%	30%	+1%
<b>Totale</b>	<b>374%</b>	<b>321%</b>	<b>+53%</b>	Norvegia	17%	21%	-4%	Nuova Zelanda	22%	26%	-4%
				Finlandia	15%	18%	-3%	Cambogia	10%	n/a	n/a
				Lussemburgo	14%	14%	-	Sri Lanka	8%	n/a	n/a
				Altri paesi in Europa Occidentale	*	1%	-1%	Altri paesi in Asia Pacifico	5%	5%	-
				<b>Totale</b>	<b>508%</b>	<b>584%</b>	<b>-76%</b>	<b>Totale</b>	<b>644%</b>	<b>611%</b>	<b>+33%</b>

■ ≥ 50%    Partecipanti per paese che hanno espresso il loro interesse  
■ ≥ 33%    % di partecipanti dei paesi elencati che hanno espresso il loro interesse  
■ ≥ 25%  
■ < 25%

towerswatson.com

\* Meno dello 0.5 per cento

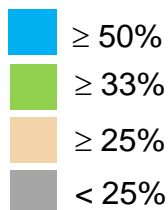
© 2014 Towers Watson. All rights reserved. Proprietary and Confidential. For Towers Watson and Towers Watson client use only.

# Regioni/paesi di maggiore interesse (2)

Fonte: Indagine globale di Towers Watson 2014; 492 aziende partecipanti

EUROPA/ CENTRALE ORIENTALE	2014	2013	Δ
Russia	43%	49%	-6%
Polonia	36%	41%	-5%
Turchia	35%	36%	-1%
Repubblica Ceca	24%	26%	-2%
Ungheria	19%	23%	-4%
Ucraina	19%	18%	+1%
Grecia	17%	24%	-7%
Romania	13%	16%	-3%
Slovacchia	11%	14%	-3%
Bulgheria	9%	12%	-3%
Croazia	8%	9%	-1%
Serbia	8%	n/a	n/a
Lituania	6%	7%	-1%
Slovenia	5%	9%	-4%
Lettonia	5%	6%	-1%
Bosnia	4%	n/a	n/a
Altri paesi in Europa Centrale/ Orientale	2%	4%	-2%
<b>Totale</b>	<b>264%</b>	<b>294%</b>	<b>-30%</b>

MEDIO ORIENTE	2014	2013	Δ
UAE	40%	43%	-3%
Arabia Saudita	30%	37%	-7%
Israele	22%	22%	-
Qatar	14%	18%	-4%
Kuwait	12%	14%	-2%
Bahrain	10%	12%	-2%
Giordania	9%	n/a	n/a
Oman	8%	10%	-2%
Altri paesi del Medio Oriente	3%	3%	-
<b>Totale</b>	<b>148%</b>	<b>159%</b>	<b>-11%</b>

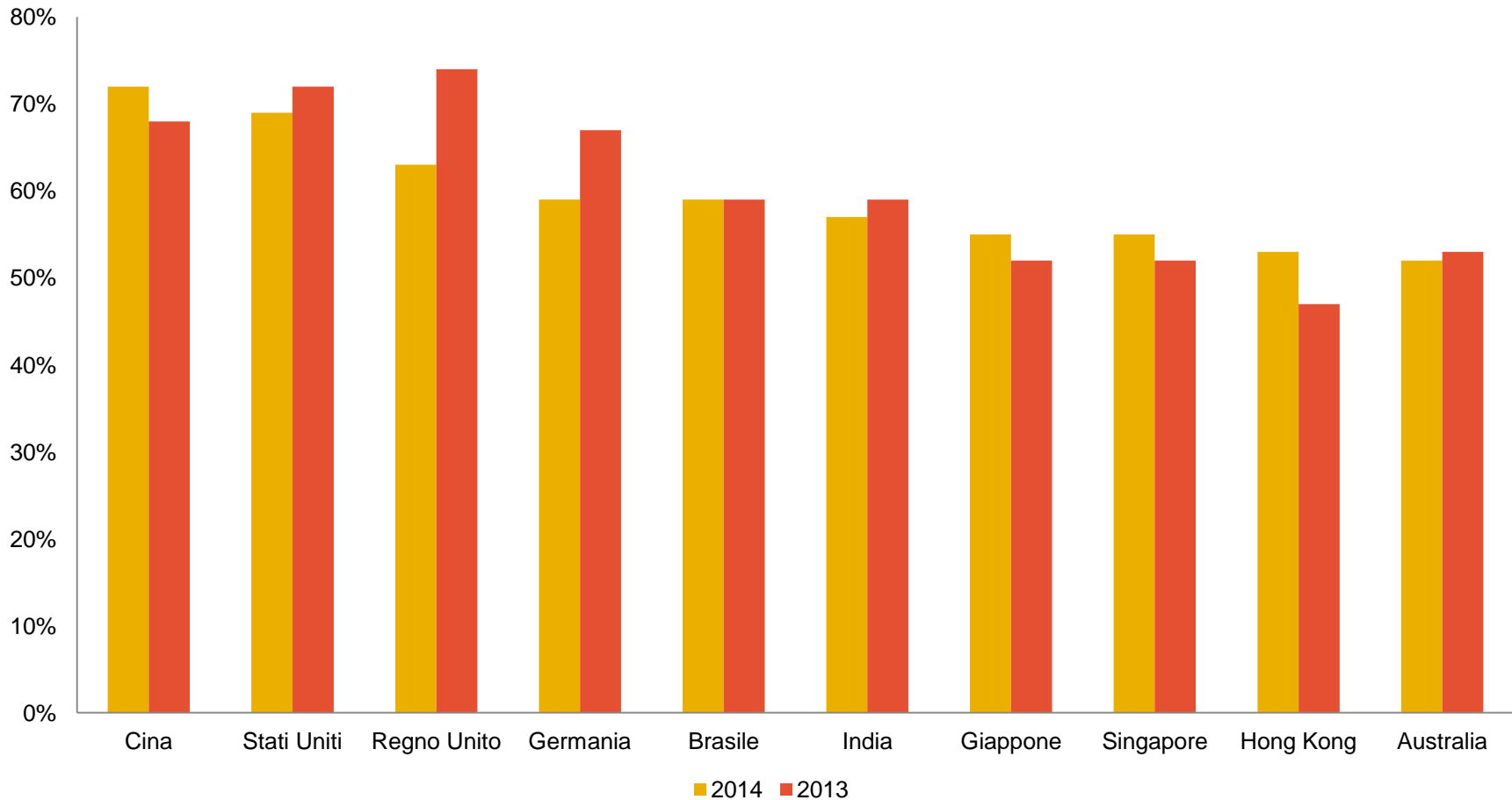


Partecipanti per paese che hanno  
 espresso il loro interesse  
 % di partecipanti dei paesi elencati che  
 hanno espresso il loro interesse

AFRICA	2014	2013	Δ
South Africa	43%	50%	-7%
Egitto	22%	27%	-5%
Nigeria	19%	20%	-1%
Kenya	16%	14%	+2%
Marocco	11%	14%	-3%
Algeria	14%	12%	+2%
Ghana	11%	10%	+1%
Angola	11%	8%	+3%
Tunisia	8%	8%	-
Zambia	9%	8%	+1%
Mozambico	8%	n/a	n/a
Repubblica del Congo	8%	n/a	n/a
Tanzania	8%	n/a	n/a
Etiopia	8%	n/a	n/a
Senegal	6%	n/a	n/a
Uganda	5%	7%	-2%
Cameroon	6%	n/a	n/a
Botswana	4%	n/a	n/a
Costa d'Avorio	5%	n/a	n/a
Altri paesi in Africa	3%	6%	-3%
<b>Totale</b>	<b>225%</b>	<b>184%</b>	<b>+41%</b>

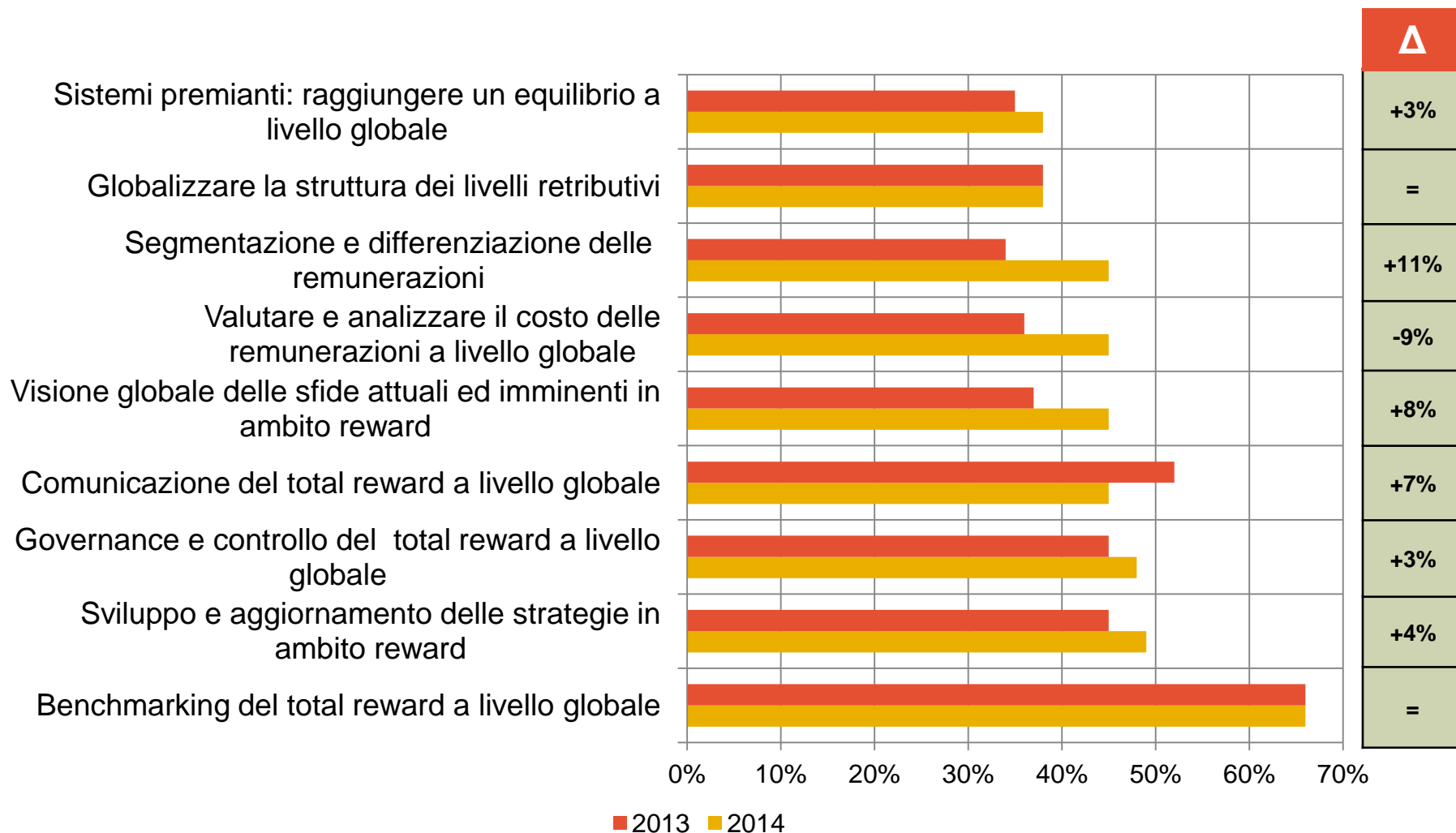
# Regioni/paesi interessati : i primi 10 Paesi

Cina al primo posto – grande mercato, ma sfide di business crescenti



Partecipanti per paese che hanno espresso il loro interesse  
% dei partecipanti dei paesi elencati che hanno espresso il loro interesse

# Come remunerare le persone: le tematiche emergenti







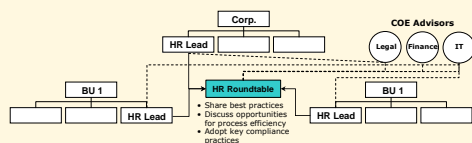
## Le tematiche emergenti nel campo degli employee benefit

- ❑ Bilanciare i costi con il vissuto dei dipendenti, cioè massimizzare il ritorno in termini di produttività e benessere delle prestazioni di welfare messe a disposizione dei collaboratori. Di qui il crescente interesse globale per i piani di *flexible benefit*, cioè piani in cui i dipendenti possono scegliere in tutto o in parte le prestazioni a cui hanno diritto sulla base del contributo dell'azienda.
- ❑ Recuperare efficienza da una corretta e trasparente selezione dei fornitori (es. compagnie di assicurazione). Di qui il crescente interesse per forme di *brokeraggio* realmente indipendenti e il crescente ricorso a gare per la scelta dei fornitori di servizi nel campo del *welfare*.
- ❑ Ottimizzare i rischi, valutando adeguatamente i rischi assunti da eventuali piani pensionistici aziendali ed adottando forme di *pooling* delle coperture assicurative globali o soluzioni innovative (es. autoassicurazione).

# Adeguare la governance per gestire la complessità che deriva da processi di internazionalizzazione

Decentralizzata ← Principi organizzativi → Centralizzata

## Modello a network



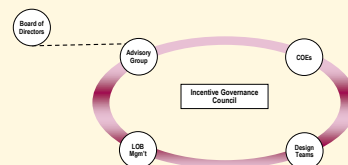
Obiettivo

- Creare una relazione tra HR chiave porta a coordinare le politiche e all'amministrazione

Approccio

- Autorità informale e opportunistica, con nessun livello formale di responsabilità

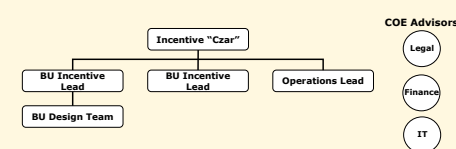
## Modello "Advisory Board"



- Facilitare e guidare un approccio progettuale e una gestione coordinata, senza compromettere l'indipendenza delle business unit

- Autorità formale e condivisa, con più livelli di responsabilità

## Modello funzionale



- Accelerare le decisioni strategiche relative al design e amministrazione dei temi di C&B

- Autorità e responsabilità sono elementi organizzativi integrati con un unico livello di responsabilità

## Trend generale

- Circa 2/3 delle aziende si stanno muovendo verso, o attualmente adottano, un modello di funzione centralizzata.
- L'attenzione è sempre più sull'utilizzo del modello funzionale introducendo flessibilità per allinearsi con la società.

**La governance richiede anche di formalizzare ruoli e responsabilità**

# Il modello di sviluppo di una azienda multinazionale e il suo ciclo di vita



- Problemi HR limitati
- Gestione delle risorse mobili
- Bisogno di supporto a livello locale

- Focus sulle market practice
- Analisi di nuovi mercati (practice, regolamentazione ecc.) ed M&A cross-border
- Programmi per espatriati
- Implementazione di politiche e programmi locali
- Applicazione di sistemi informativi HR (per esempio amministrazione e comunicazione con HQ)
- Conformità alla normativa

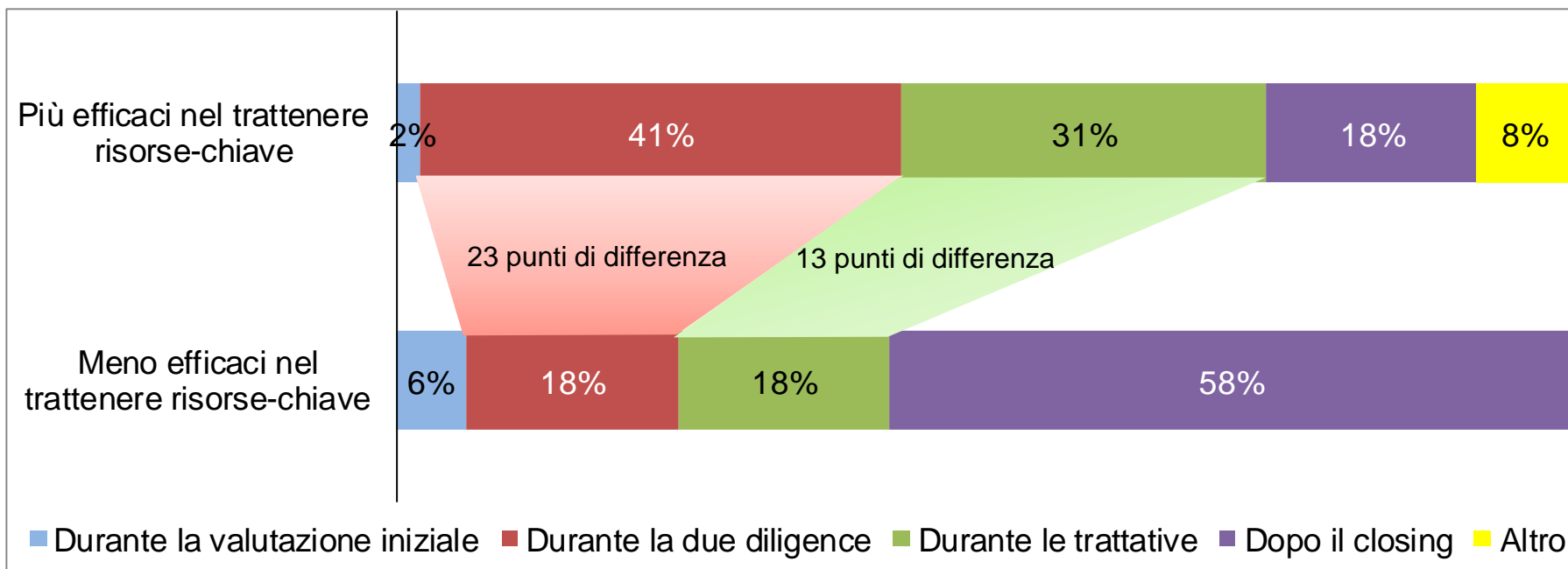
- Focus sui costi e sui rischi
- Gestione delle risorse-chiave
- Organizzazione funzione HR locale
- Programmi e politiche globali
- Governance aziendale per programmi locali
- Servizi condivisi e integrati
- M&A cross-border

- Focus sulle sinergie globali
- Leadership globale
- 'Una impresa'
- Procedure e governance armonizzate
- Relazioni globali



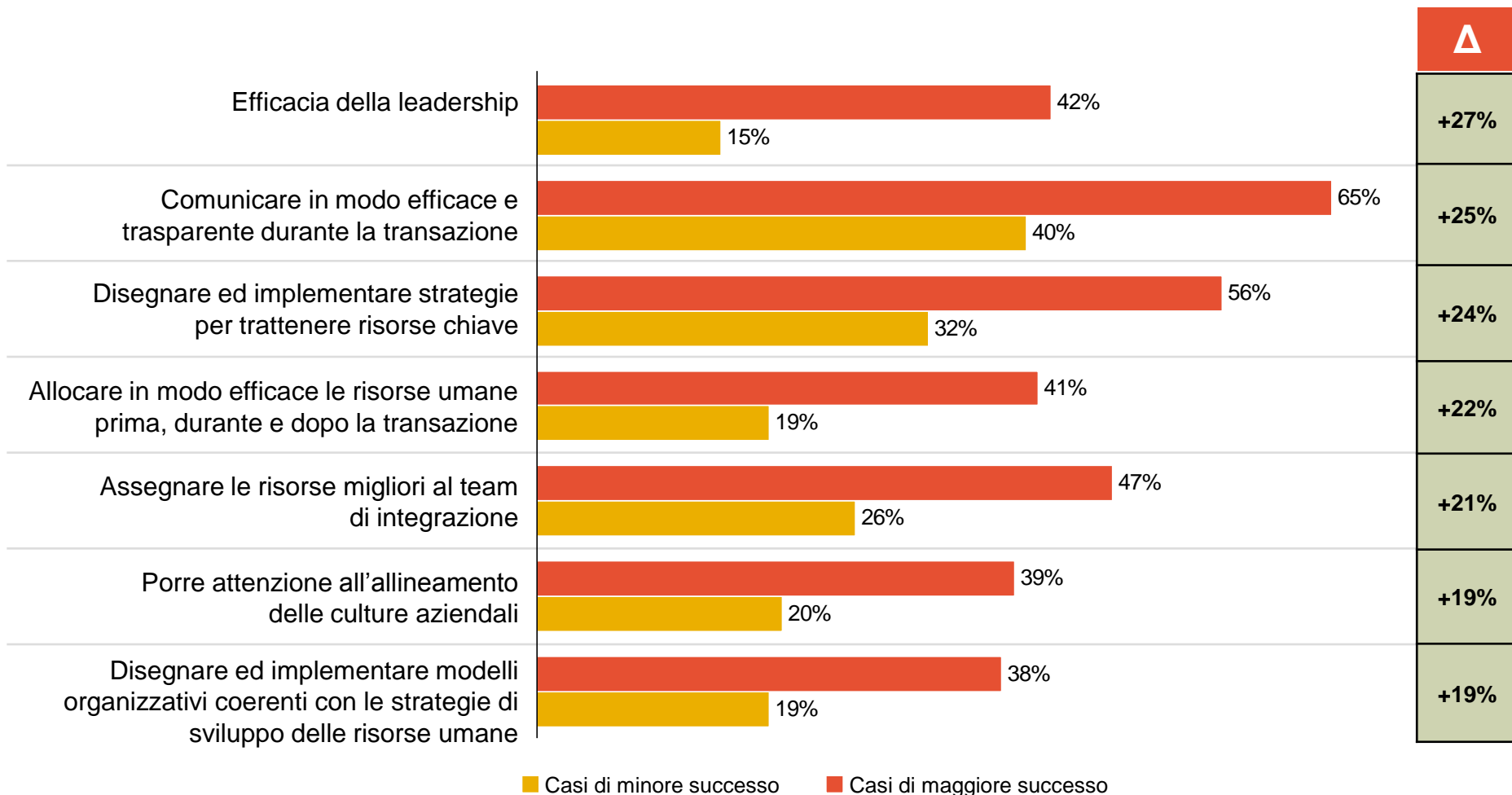
# Le aziende di successo si preoccupano delle persone fin dall'inizio del processo di M&A

**Le differenze fra aziende di maggiore e minore successo dipendono molto dal momento in cui si incominciano a identificare le risorse chiave durante la due diligence e durante le trattative**



Fonte: Towers Watson M&A Employee Retention Survey, 2012. Partecipanti: 180 aziende in 19 Paesi

# M&A - Le transazioni di successo hanno in comune una preventiva ed intensa attenzione alle persone



Source: TW Global Pulse Survey.

towerswatson.com

# La diversità fra le culture aziendali è il maggiore ostacolo al successo delle operazioni di M&A

Rank	Primi 10 ostacoli al conseguimento di sinergie	Impatto negativo
1	<b>Culture incompatibili</b>	5.60
2	<b>Incapacità di gestire gli obiettivi</b>	5.39
3	<b>Incapacità di implementare il cambiamento</b>	5.34
4	Sinergie inesistenti o sovrastimate	5.22
5	Impreparati al verificarsi di eventi prevedibili	5.14
6	<b>Conflitti fra manager per stili diversi o personalità troppo spiccate</b>	5.11
7	Prezzo pagato per l'acquisizione troppo alto	5.00
8	Azienda acquisita non in salute	4.58
9	Necessità di fare spin off o liquidare troppo	4.05
10	Sistemi di marketing incompatibili	4.01

Fonte: indagine di Forbes tra 500 CFO, 2011. Scala da 1 a 7, dove 7 è il più alto.

# La fasi dell'operazione



## Fase 1: Valutazione del target

- Consapevolezza dei problemi derivanti dall'incompatibilità fra le culture aziendali

## Fase 2: Due Diligence

- Assicurarsi che l'acquisizione abbia senso, generi valore ed avvenga al giusto prezzo

## Fase 3: Pianificazione dell'integrazione

- Pianificare tutti gli aspetti relativi all'integrazione

## Fase 4: I primi 100 giorni

- Eseguire l'integrazione e conseguire gli obiettivi prefissati

# M&A – roadmap

Deal

	Due diligence	Progettazione integrazione	Integrazione
Benefit	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificare passività e rischi legati ai piani benefits (es. Piani a prestazione definita, piani in autoassicurazione, long service awards, ecc)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pianificare l'integrazione dei piani (target-buyer)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementazione nuovi piani e transizione</li> <li>Trasferimento asset relativi ai fondi pensione (ai nuovi veicoli)</li> <li>Studio /implementazione policy armonizzate</li> </ul>
Reward	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificare e quantificare passività (es. promesse individuali, bonus non erogati, change in control, termination indemnities, ecc)</li> <li>Analisi dell'organizzazione, della classificazione dei ruoli e delle retribuzioni (benchmarking)</li> <li>Sistema di performance management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definire strategia futura per integrazione dei sistemi di reward, classificazione ruoli, job titles. ecc</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integrazione sistemi di reward (allineamento ruoli, ecc)</li> <li>Implementazione policy armonizzate</li> </ul>
Talent management	<ul style="list-style-type: none"> <li>Confronto dei sistemi di Talent Management</li> <li>Definire criticità legate alla futura integrazione in termini di competenze e ruoli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definire strategia per integrazione dei sistemi di talent management</li> <li>Definizione processi e tools per revisione organici</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integrazione dei sistemi di talent management</li> <li>Revisione degli organici</li> <li>Azioni di retention dei talenti</li> </ul>
Leadership	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisione dei programmi per executives (LTI, ecc)</li> <li>Valutazione rischi di retention</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificare la futura leadership e sucession planning</li> <li>Definizione della strategia e piano di retention</li> <li>Pianificare comunicazione/messaggi per leadership</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assegnazione /comunicazione pacchetti retention</li> <li>Implementazione succession planning</li> </ul>
Cultura aziendale	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prime analisi della cultura aziendale (target)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analisi della cultura aziendale anche tramite colloqui individuali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definire piano di azioni per ridurre differenze culturali e contenere i rischi</li> </ul>
Comunicazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analisi dei principali canali di comunicazione della target</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sviluppo piano di comunicazione (interna, esterna) e materiali per lo staff al Day 1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicazione ai dipendenti dei nuovi piani reward/benefit /tools</li> <li>Monitoraggio efficacia comunicazione</li> </ul>



# L'insuccesso di un processo di un M&A è spesso attribuito ad una serie di circostanze

## Strategia & Pianificazione

- Incompatibilità culturale.
- Sinergie inesistenti o sovrastimate.
- Incompatibilità dei sistemi di marketing.

## Due Diligence

- Prezzo di acquisto troppo alto.
- Mancata considerazione di eventi prevedibili.
- Acquisizione di società non "risollevabile".
- Necessità di uno spin off o di troppa liquidità.

## Implementazione

- Incapacità di gestire l'obiettivo.
- Incapacità di avviare il cambiamento.
- Scontro tra personalità e stili di direzione diversi.
- Resistenza al cambiamento.

*Dalle nostre precedenti esperienze abbiamo appreso che le operazioni portate a termine con successo hanno un comune denominatore:*

***l'attenzione alle problematiche delle persone fin dalle fasi iniziali***