



# Capitale umano e processi di internazionalizzazione

Riflessioni alla luce delle ricerche di Towers Watson

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

Convegno CDAF

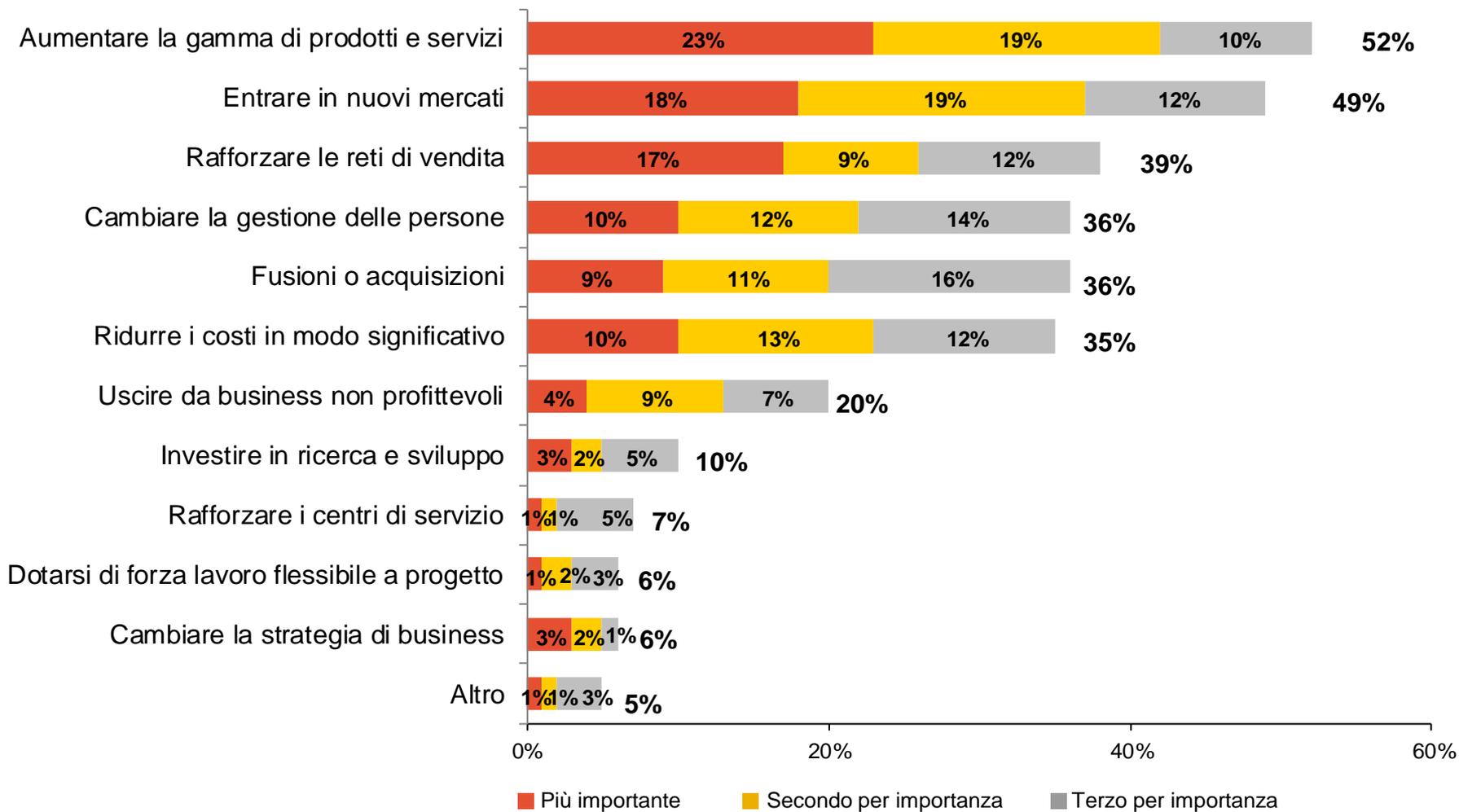
Torino, 16 settembre 2014

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

**TOWERS WATSON** 

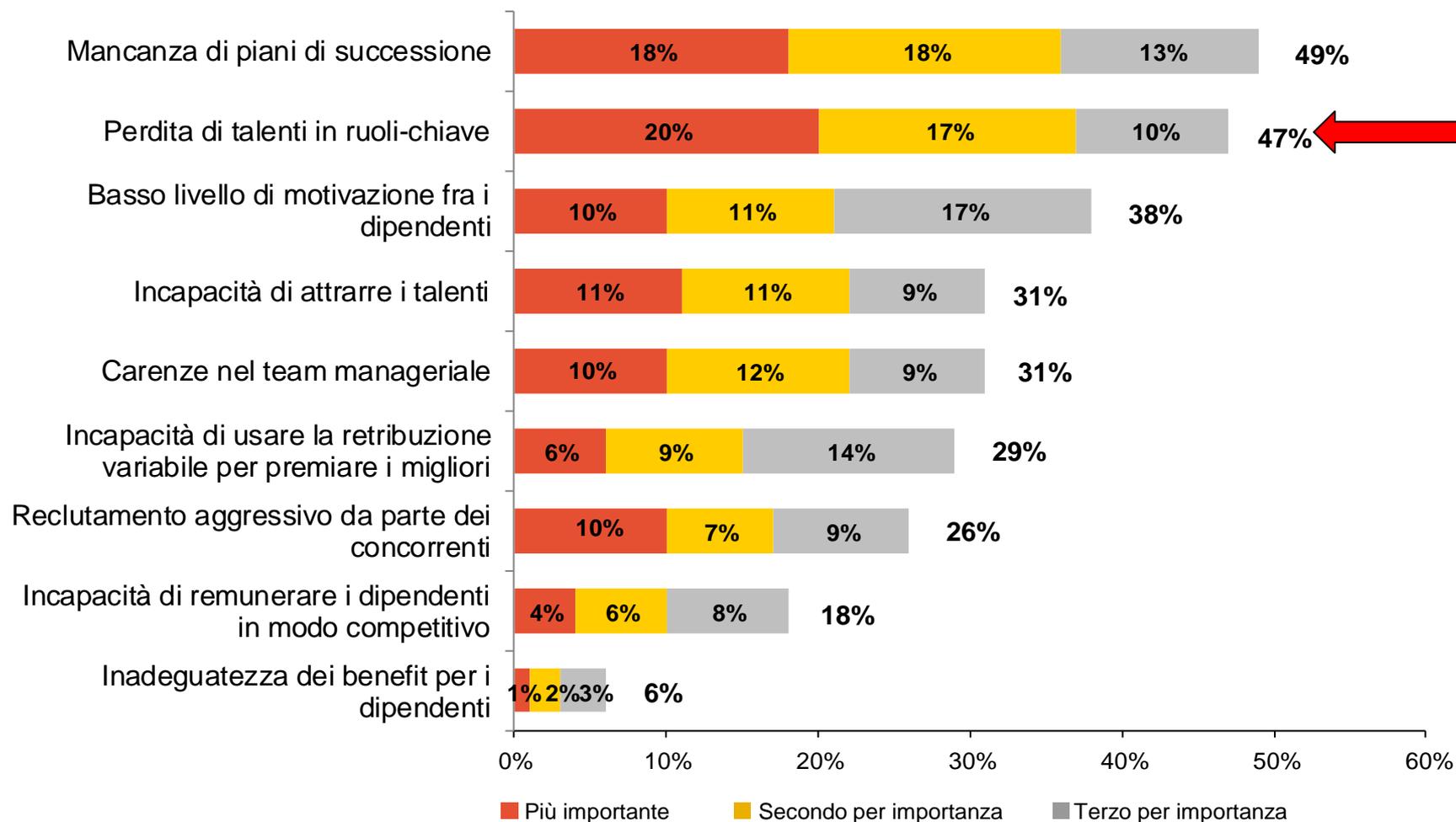
© 2014 Towers Watson. All rights reserved. Proprietary and Confidential. For Towers Watson and Towers Watson client use only.

# 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

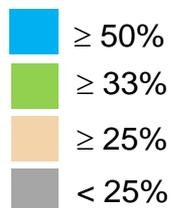
© 2014 Towers Watson. All rights reserved. Proprietary and Confidential. For Towers Watson and Towers Watson client use only.

# Regioni/paesi di maggiore interesse (2)

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

| EUROPA/<br>CENTRALE<br>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<br>Europa Centrale/<br>Orientale | 2%          | 4%          | -2%         |
| <b>Totale</b>                                   | <b>264%</b> | <b>294%</b> | <b>-30%</b> |

| MEDIO<br>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<br>Medio Oriente | 3%          | 3%          | -           |
| <b>Totale</b>                    | <b>148%</b> | <b>159%</b> | <b>-11%</b> |

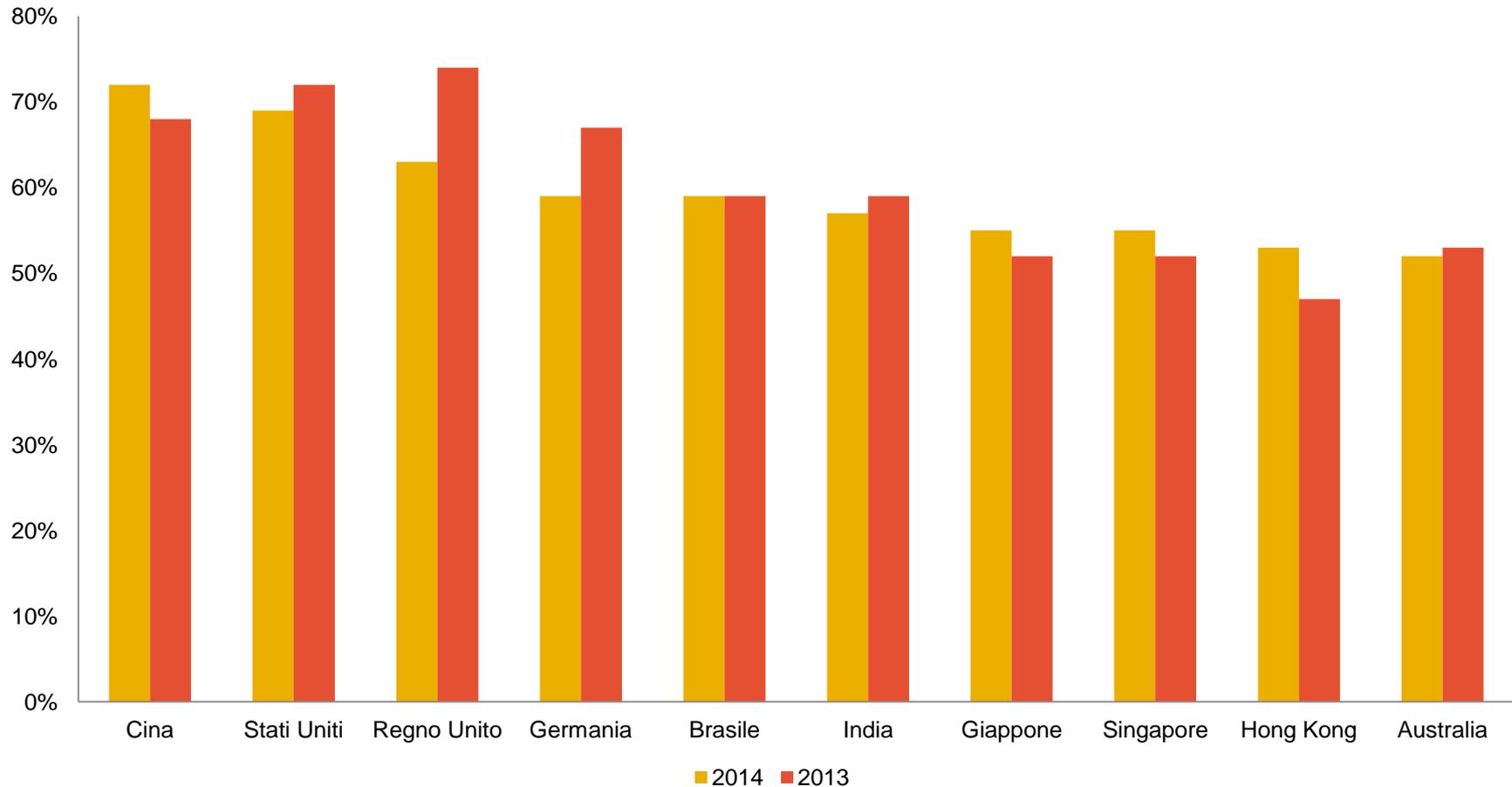


Partecipanti per paese che hanno  
 espresso il loro interesse  
 % di partecipanti dei paesi elencati che  
 hanno espresso il loro interesse

| 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> |

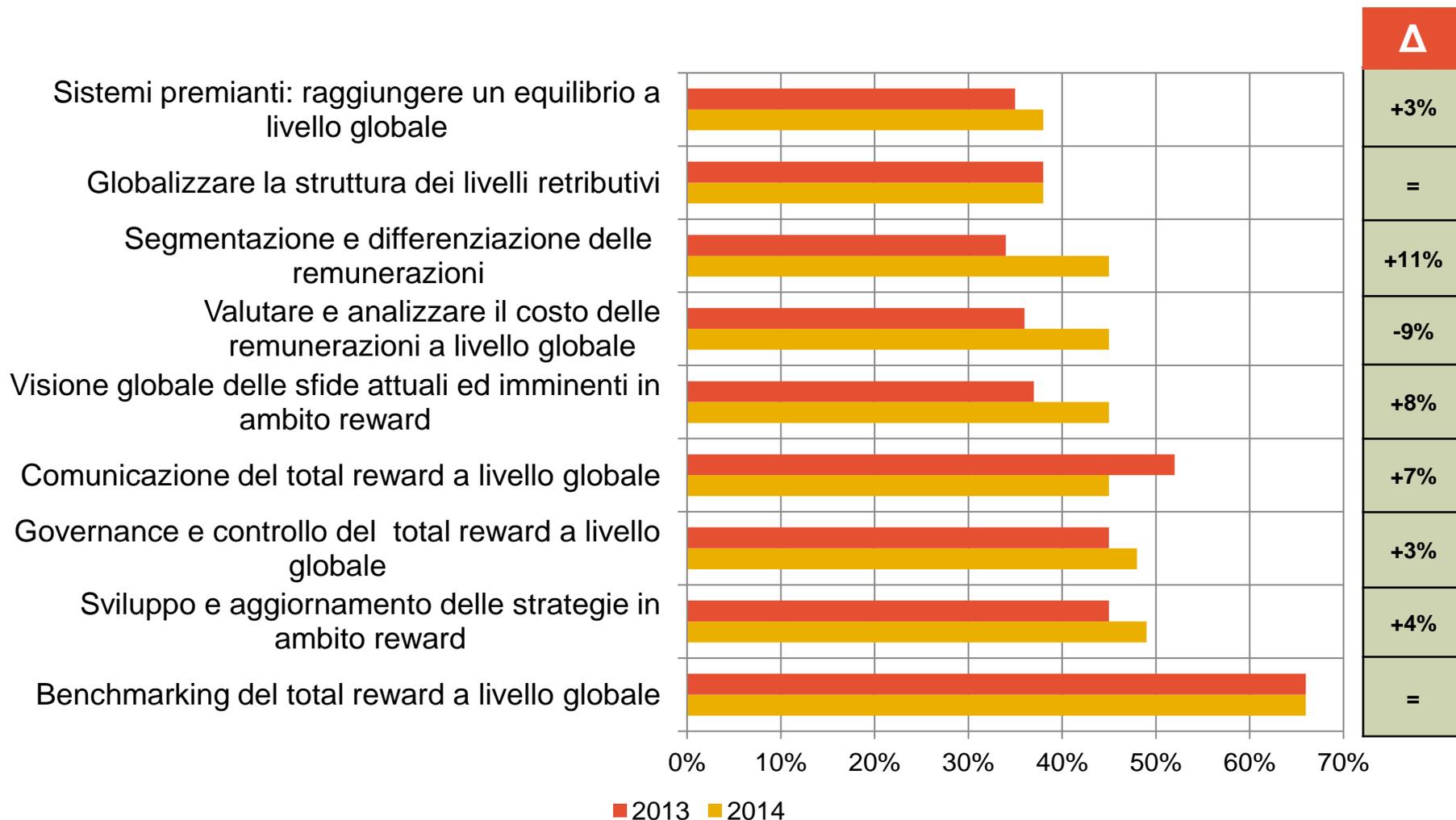
# Regioni/paesi interessati : i primi 10 Paesi

## 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



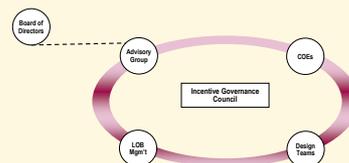
Obiettivo

- 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

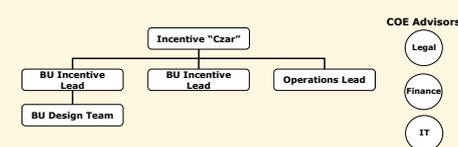
## Modello "Advisory Board"



- 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

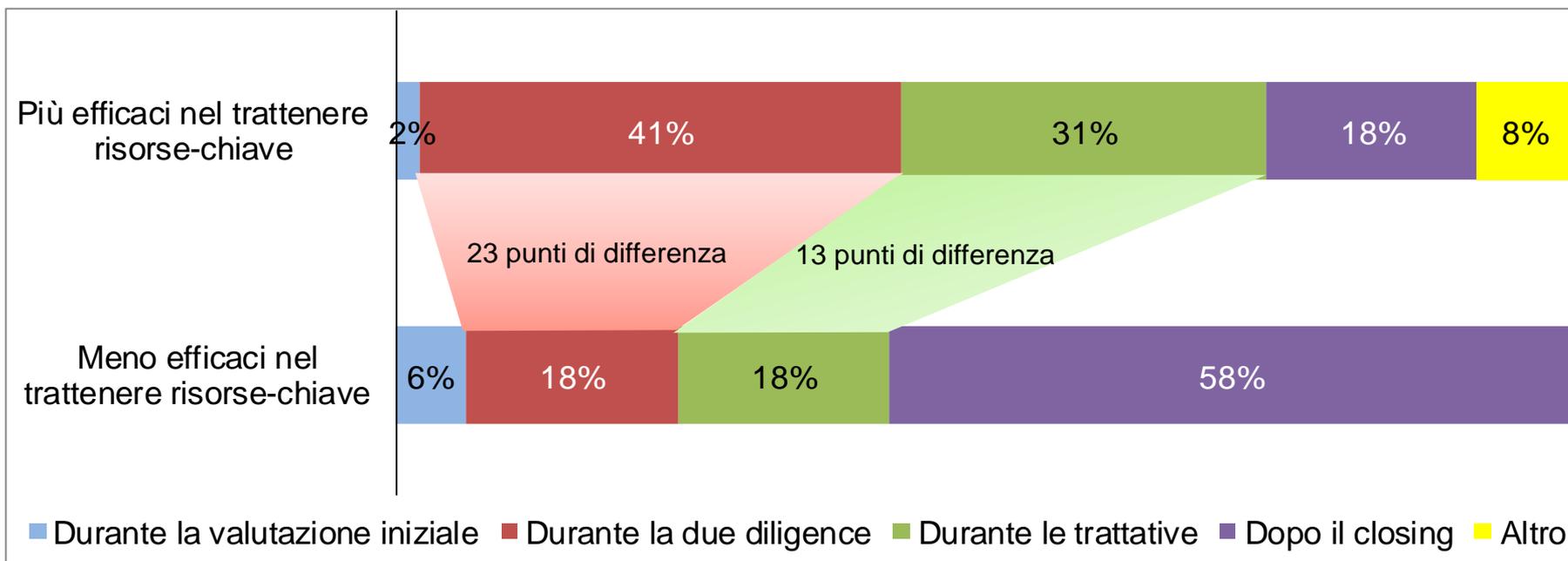
- Focus sui costi e sui rischi
- Gestione delle risorse-chiave
- Organizzazione funzione HR locale
- Programmi e politiche globali
- Governance aziendale per programmi locali
- Servizi condivisi e integrati
- M&A cross-border

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



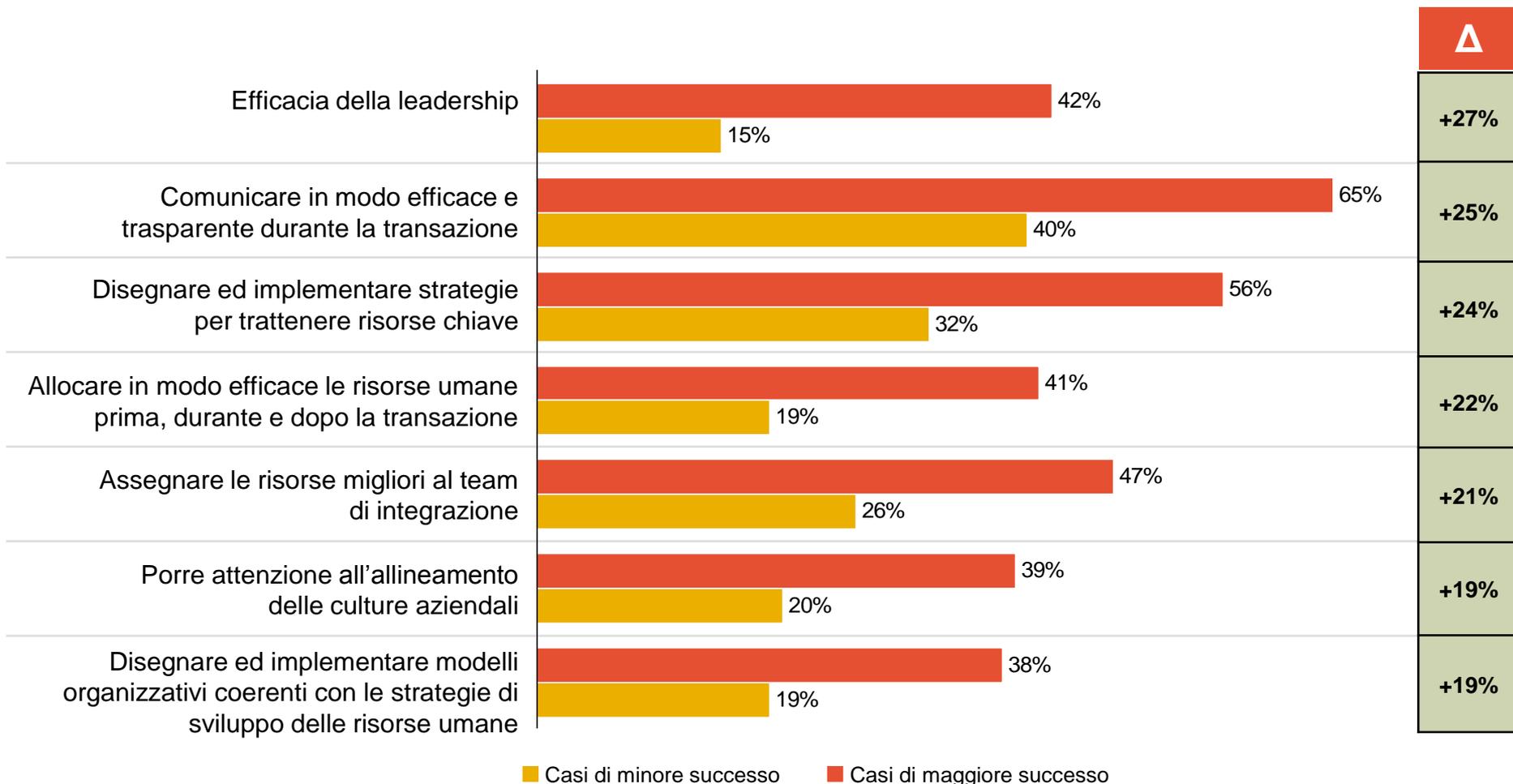
# Le aziende di successo si preoccupano delle persone fin dall'inizio del processo di M&A

**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***