

Antonio Nieto-Rodriguez



## UN DECALOGO PER GESTIRE CON SUCCESSO I PROGETTI DI TRASFORMAZIONE

*L'autore descrive dieci elementi che, se presenti, ci aiutano a capire se la trasformazione auspicata dal nostro progetto sta andando verso il successo. In particolare per ognuna delle voci ci propone un esempio dal mondo reale e un consiglio pratico da applicare per supportare la trasformazione.*

*(traduzione di Claudia Spagnuolo)*

Vi proponiamo un decalogo per migliorare le pratiche di gestione dei progetti di trasformazione. Questi elementi costituiscono, inoltre, degli importanti indicatori per comprendere se il progetto sta viaggiando verso il successo.

I dieci elementi sono:

1. Vision unificata in tutta l'organizzazione.
2. Commitment e sostegno alla leadership visibili.
3. Canali di comunicazione aperti ed efficaci.
4. Coinvolgimento attivo e sostegno dei dipendenti.
5. Capacità di adattarsi al mercato e ai cambiamenti tecnologici.
6. Decisioni strategiche basate sui dati.
7. Solidi processi di gestione del cambiamento.
8. Innovazione centrata sul cliente.
9. Allineamento culturale con gli obiettivi di trasformazione.
10. Allocazione strategica delle risorse.

### 1. Vision unificata in tutta l'organizzazione

Gli sforzi di trasformazione acquisiscono coerenza e slancio quando i membri di un'organizzazione, dai dirigenti ai dipendenti neo assunti, abbracciano una stessa visione.

*Esempio reale:* quando Satya Nadella è diventato CEO di Micro-

soft nel 2014, ha introdotto una visione incentrata sul "mobile-first, cloud-first". Questa visione è stata comunicata a tutta l'azienda, portando a un cambiamento radicale nella strategia di Microsoft e a un aumento significativo del suo valore di mercato.

*Consiglio pratico:* organizzare regolarmente workshop per verificare l'allineamento della visione e per comunicare gli obiettivi strategici a tutti i dipartimenti.

### 2. Commitment e sostegno alla leadership visibili

I leader che sostengono e partecipano attivamente al processo di trasformazione devono ispirare fiducia e trasmettere un *mood* positivo all'intera organizzazione.

*Esempio reale:* il ritorno di Howard Schultz a Starbucks nel 2008 ha segnato una rinnovata attenzione alla *customer experience* e ai valori fondamentali dell'organizzazione, portando a una notevole inversione di tendenza: l'organizzazione è passata dal calo delle vendite e chiusura dei negozi a una rinnovata crescita e redditività.

*Suggerimento pratico:* i leader dovrebbero partecipare attivamente alle iniziative di trasformazione e interagire regolarmente con i dipendenti di tutti i livelli.

### 3. Canali di comunicazione informali ed efficaci

Una comunicazione efficace è la spina dorsale di ogni trasformazione di successo. Garantisce la trasparenza e crea fiducia tra le parti interessate.

*Esempio reale:* quando Alan Mulally ha assunto il controllo della Ford nel 2006, ha istituito riunioni settimanali obbligatorie del team di gestione per garantire una comunicazione informale, che è stata determinante nella svolta di Ford senza bancarotta o salvataggio durante la crisi finanziaria.

*Suggerimento pratico:* implementare forum di comunicazione regolari e strutturati per mantenere tutte le parti interessate informate e coinvolte.

### 4. Coinvolgimento attivo e sostegno dei dipendenti

Il sostegno dei dipendenti non riguarda solo l'essere d'accordo (con la trasformazione), ma richiede anche la loro partecipazione attiva e il contributo agli sforzi di trasformazione.

*Esempio reale:* il progetto "Google's 20% Project" di Google, che consente ai dipendenti di dedicare il 20% del proprio tempo a progetti che li appassionano, ha portato allo sviluppo di prodotti chiave come Gmail e AdSense, dimostrando il potere del coinvolgimento dei dipendenti nel promuovere l'innovazione.

*Suggerimento pratico:* incoraggiare iniziative promosse dai dipendenti e fornire piattaforme per la condivisione di idee e la collaborazione.

## 5. Capacità di adattarsi al mercato e ai cambiamenti tecnologici

La capacità di adattarsi rapidamente ai cambiamenti esterni è un indicatore cruciale del potenziale successo di una trasformazione.

*Esempio reale:* il passaggio di Adobe dal software con licenza a un modello di abbonamento basato sul cloud nel 2013 ha risposto alle mutevoli dinamiche del mercato. Questa svolta ha portato il prezzo delle azioni di Adobe ad aumentare di oltre cinque volte in cinque anni.

*Consiglio pratico:* creare un team dedicato per monitorare le tendenze del mercato e che possa suggerire strategie adattive.

## 6. Decisioni strategiche basate sui dati

Il processo decisionale basato su dati e analisi tende ad essere più strategico e pratico.

*Esempio reale:* l'utilizzo dell'analisi dei dati da parte di Netflix per comprendere le preferenze degli spettatori è stato fondamentale per la sua strategia sui contenuti, influenzando le decisioni su quali contenuti originali produrre, che è stato un fattore chiave del suo successo globale.

*Suggerimento pratico:* investire in strumenti di analisi e creare una cultura in cui le decisioni si basano su informazioni tratte dai dati.

## 7. Solidi processi di gestione del cambiamento

Presenza di processi di gestione del cambiamento "forti" che guidano sia l'esecuzione che gli aspetti umani della trasformazione.

*Esempio reale:* quando PepsiCo ha intrapreso una strategia di trasformazione per diventare leader nelle pratiche sostenibili, ha implementato esaustivi processi di gestione del cambiamento, tra cui un'ampia formazione dei dipendenti e revisioni periodiche dei progressi, contribuendo al successo della sua trasformazione.

*Suggerimento pratico:* sviluppare un piano dettagliato di gestione del cambiamento, che includa le milestone, la formazione e meccanismi di feedback.

## 8. Innovazione centrata sul cliente

Mettere i clienti al centro degli sforzi di trasformazione garantisce che i cambiamenti siano rilevanti per il mercato e aggiungano valore per l'utente finale.

*Esempio reale:* la svolta di Lego nei primi anni 2000 è stata guidata da una rinnovata attenzione alla centralità del cliente, che ha condotto allo sviluppo di prodotti nuovi e innovativi che sono entrati in sintonia con il consumatore di riferimento della Lego, rivitalizzando il brand.

*Suggerimento pratico:* interagire regolarmente con i clienti attraverso sondaggi, focus group e canali di feedback per acquisire elementi per le strategie di trasformazione.

## 9. Allineamento culturale con gli obiettivi di trasformazione

Quando la cultura di un'organizzazione si allinea ai suoi obiettivi di trasformazione, il processo di cambiamento diventa più organico e meno forzato.

*Esempio reale:* l'eccezionale servizio clienti e la cultura della felicità dei dipendenti di Zappos sono stati parte integrante del suo successo e della sua cresci-

ta. Questa cultura è rimasta una pietra angolare attraverso varie trasformazioni, inclusa la sua acquisizione da parte di Amazon.

*Consiglio pratico:* incorporare gli obiettivi di trasformazione all'interno dei valori aziendali e riconoscere i comportamenti in linea con questi obiettivi.

## 10. Allocazione strategica delle risorse

L'allocazione efficace delle risorse, inclusi budget, manodopera e tecnologia, per le iniziative di trasformazione è fondamentale per il loro successo.

*Esempio reale:* quando Apple ha deciso di entrare nel mercato della telefonia mobile, ha destinato notevoli risorse allo sviluppo dell'iPhone. Questa decisione strategica è stata fondamentale affinché Apple diventasse leader nel settore degli smartphone.

*Suggerimento pratico:* rivedere e adattare regolarmente l'allocazione delle risorse per garantire l'allineamento con gli obiettivi di trasformazione strategica.

## Navigare nella trasformazione con Insight

Questi dieci elementi, supportati da esempi del mondo reale, offrono preziose informazioni sulle dinamiche delle trasformazioni organizzative di successo. Riconoscere e promuovere questi indicatori può guidare le aziende verso un cambiamento efficace e sostenibile.

### Ringraziamenti

Si ringrazia l'autore Antonio Nieto-Rodriguez per aver concesso il permesso di traduzione dell'articolo presente sul suo Blog al link:

<https://antonionietorodriguez.com/transformativa-business/>

### Antonio Nieto-Rodriguez

È un esperto mondiale nel campo del project management e uno dei 50 pensatori di gestione aziendale più influenti al mondo secondo Thinkers50.