



Quando le comunità si fondono: il caso Nextra.

DR. DARIO DE JUDICIBUS - DEJUDICIBUS@IT.IBM.COM

Ogni giorno, in tutto il mondo, sorgono continuamente nuove realtà aziendali. Molte sono frutto di accordi fra società preesistenti che si alleano per affrontare nuovi mercati oppure per offrire servizi integrati a un mercato sempre più esigente e complesso; altre nascono da vere proprie fusioni o da acquisizioni e comportano spesso sconvolgimenti anche profondi nelle strutture aziendali coinvolte.

Non sempre questi avvenimenti portano alla creazione di un nuovo marchio, anzi, a volte il consumatore non ne ha neanche sentore, anche perché l'obiettivo è spesso quello di allargare la propria offerta attraverso l'aggregazione di prodotti e servizi al fine di coprire tutte le fasce di mercato.

Diverso è il discorso se andiamo dietro le quinte. Ogni qual volta due gruppi si fondono, o comunque definiscono delle alleanze strategiche, partono diverse attività volte a ottimizzare i costi e a sfruttare al massimo il meglio dei due mondi. Le strategie vanno allineate, le operazioni vanno coordinate, processi e sistemi, sia informatici che non, vanno integrati o comunque interconnessi. Si scatena insomma tutta una serie di cambiamenti atti a costruire nel tempo una nuova realtà aziendale là dove una volta ce ne erano due, magari concorrenti. In tutto questo discorso è particolarmente critica l'integrazione delle culture aziendali e soprattutto delle comunità di pratica, a volte sottovalutata se non addirittura ignorata.

Non è il caso della fusione fra Banca Intesa e Banca Commerciale Italiana, e in particolar modo di quell'integrazione a livello di gestione fondiaria che ha portato alla creazione della società Nextra. Fin dall'inizio, infatti, la direzione della nuova società si è posta il problema dell'integrazione fra le comunità di pratica principali, ovvero quelle composte dagli strateghi e dai gestori di fondi; anzi, si è iniziato a

lavorare sull'integrazione in questione ben prima che fosse ufficializzato il nuovo marchio.

Già nel maggio 2001, infatti, l'IBM venne chiamata ad analizzare quali ostacoli e quali difficoltà la nuova società avrebbe potuto incontrare nella fusione delle due comunità portanti dell'*Asset Management*. La preoccupazione era che, benché entrambe le comunità fossero formate da professionisti di indubbio valore e capacità, le differenze culturali e strutturali potessero ridurre l'efficacia della comunità congiunta piuttosto che produrre le sinergie attese. In effetti la comunità della BCI, alla quale d'ora in poi ci riferiremo con l'acronimo CAM, aveva una più lunga storia, era formata in buona parte da persone di una certa esperienza ed era particolarmente affiatata, anche perché numericamente più piccola. Un gruppo di dimensioni limitate ha infatti diversi vantaggi nei confronti di una comunità più grande in termini di affiatamento e condivisione delle conoscenze. D'altra parte, la comunità di Banca Intesa, ovvero IAM, di dimensioni decisamente maggiori, era una comunità sì più giovane, ma già abituata all'integrazione di nuovi gruppi al proprio interno. Insomma, se da una parte c'erano tutti i presupposti per formare un nucleo molto forte, dall'altra le differenze fra le due comunità erano tali da suggerire una certa cautela nell'affrontare la fusione.

Così la linea dirigente di quella che nel gennaio 2002 avrebbe preso il nome di Nextra, decise di affidare all'IBM uno studio che identificasse i potenziali problemi e fornisse una serie di raccomandazioni atte a prevenirli o a limitarne le conseguenze.

Applicando le metodologie della pratica di *Knowledge Management* integrate con quelle di *Change Management*, il team della IBM Global Services, formato da Antonio Peronace e dal sottoscritto e coadiuvato da alcuni *Junior Consultant*, iniziò a raccogliere tutta una serie di informazioni, sia attraverso interviste individuali e di gruppo, sia attraverso una serie di questionari distribuiti a entrambe le comunità.

I risultati vennero quindi analizzati utilizzando gli strumenti classici della consulenza e confrontati anche con i dati ottenuti attraverso *secondary research*. Il risultato più eclatante che ottenemmo dai questionari fu un forte allineamento nelle risposte delle due comunità. Sebbene le due culture aziendali fossero, come già detto, alquanto differenti, così come differenti erano le modalità operative al

loro interno, i valori medi ottenuti per i vari indicatori in CAM e IAM risultarono quasi identici, a parte piccoli scartamenti dalla media sostanzialmente fisiologici in qualunque analisi statistica. Incrociando questi dati con quelli ottenuti dalle interviste giungemmo alla conclusione che ciò era principalmente dovuto alle caratteristiche molto peculiari delle professioni di *Asset Manager* e *Strategist*.

Tutte le persone intervistate e la maggior parte di quelle che risposero ai questionari risultarono infatti avere un forte interesse per la propria professione, al punto da dedicare parte del proprio tempo libero, a proprie spese, a mantenersi sempre aggiornati. Non solo: sebbene l'aver una forte competenza professionale venisse riconosciuta come una forma di potere da parte del singolo professionista, non furono rilevate sostanziali barriere a condividere con gli altri la propria conoscenza né a chiedere aiuto a chi era considerato un esperto nel proprio campo.

A ulteriore conferma di questa fame di sapere relativa alla propria professione venne rilevato un forte interesse a seguire corsi professionali, tanto da suggerire il fatto che un piano di formazione mirato, oltre a essere auspicabile per il rafforzamento dell'azienda, sarebbe stato un valido incentivo interno per la nuova comunità.

Anche per quello che riguarda le motivazioni sul lavoro, CAM e IAM dimostrarono di posizionarsi più o meno sullo stesso piano, con le persone di CAM leggermente più motivate di IAM, in linea peraltro con le aspettative, date le caratteristiche peculiari delle due comunità. Risultò inoltre evidente l'importanza di crescere professionalmente in un ambiente dinamico, anche se la remunerazione economica restava sempre e comunque al primo posto. Entrambe le comunità individuarono tuttavia diversi margini di miglioramento sia sugli aspetti professionali che di carriera. In IAM, in particolare, si evidenziò l'esigenza di un miglioramento nella diminuzione della burocrazia a favore della dinamicità.

Nonostante i valori medi, come già detto, fossero fortemente allineati, altrettanto non si poteva dire per la distribuzione dei valori, un segnale che indicava comunque l'esistenza di alcune differenze all'interno delle due comunità. Tali differenze vennero analizzate e il loro possibile impatto fu considerato nella costruzione di una serie di modelli poi utilizzati nella definizione delle raccomandazioni.

Lo schema di riferimento per quest'ultime fu sviluppato su tre assi: le aree di intervento, ovvero i temi da affrontare; eventuali iniziative correlate a una o più aree; possibili ipotesi di progetti, ovvero come strutturare le suddette iniziative.

Per quanto riguarda le aree di intervento, a fronte dei dati ottenuti dall'indagine effettuata con i due questionari sulla conoscenza e sulla fusione opportunamente integrati con altre informazioni ricavate da incontri e materiale documentale, ne furono identificate cinque: Comunicazione & Cooperazione, Cultura & Formazione, Professioni & Carriere, Competenze & Esperienze, Incentivi & Remunerazione. Naturalmente fra le varie aree esistevano relazioni e possibili sinergie che avrebbero dovuto essere rafforzate all'interno di un quadro comune di iniziative, come sarà detto più avanti.

Furono inoltre identificati due indicatori rispetto ai quali misurare la situazione attuale e i possibili effetti indotti dalla fusione rispetto ai "desiderata", ovvero a dove invece si voleva arrivare in un futuro prossimo: la Condivisione della Conoscenza e il Livello di Integrazione.

La previsione era che la fusione avrebbe determinato uno spostamento verso il basso di entrambi gli indicatori, più marcato per CAM che per IAM. L'obiettivo era quindi di sviluppare delle forze che posizionassero la nuova SGR nel quadrante in alto a destra dello spazio bidimensionale determinato dai due indicatori.

Eravamo coscienti inoltre di come un cambiamento ponga inevitabilmente dei problemi in termini di reazioni negative e riduzione temporanea di efficienza e di efficacia di un sistema. Il ritorno a una situazione ottimale non va tuttavia dato per scontato, ma va sostenuto da opportune iniziative, senza le quali la pressione negativa potrebbe consolidarsi in una degenerazione del sistema. Tale supporto si evidenzia bene in quella che chiamammo "curva della vasca da bagno". In pratica, se la fusione in sé rappresenta un cambiamento relativamente limitato nel tempo, i cui effetti negativi vanno contrastati con azioni puntuali e selettive, la risalita fino al nuovo regime implica una serie di reazioni tese a ostacolare tale ripresa, distribuite su un arco di tempo più lungo, che richiedono un'azione costante di compensazione pianificata sul medio e lungo termine.

Pertanto la nostra raccomandazione fu di pianificare all'interno di ogni area una o più iniziative, alcune delle quali sarebbero dovute diventare parte integrante della nuova cultura aziendale. Naturalmente si partiva dal presupposto che alcune iniziative potessero coinvolgere più aree contemporaneamente, specialmente se intese a rafforzare le sinergie fra le stesse. Tali iniziative avrebbero dovuto poi

svilupparsi sotto forma di uno o più progetti. In che modo, sarebbe dipeso sostanzialmente dalla suddivisione degli obiettivi a breve, medio e lungo termine. In pratica più iniziative avrebbero potuto essere realizzate in un singolo progetto, mentre altre avrebbero potuto essere portate a termine attraverso una serie di miniprogetti consecutivi.

Un esempio di iniziative è quello relativo alla comunicazione, dove lo sviluppo di una comunicazione “verticale”, ovvero fra azienda e dipendenti, delimita i confini di una serie di sacche di comunicazione “orizzontale”, spesso trasversali a quella che è l’organizzazione aziendale, dalle quali poi si potranno sviluppare una o più reti di conoscenza. Il tutto diventa il vivaio di quella conoscenza e competenza atta a produrre una comunicazione verso l’esterno particolarmente efficace.

Ovviamente un programma di iniziative come quello presentato a Nextra era sicuramente ambizioso e impegnativo e quindi richiedeva una serie di provvedimenti atti a garantirne il successo, ovvero: una parcellizzazione ragionata del programma in singoli progetti, una gestione globale che coordinasse i progetti all’interno del programma, una gestione dei singoli progetti efficiente e attenta ai costi in un’ottica di riutilizzo, un insieme di politiche e regole ben definite per la comunicazione in generale, e un sistema strutturato di comunicazione fra i singoli “cantieri” che riducesse il coinvolgimento del comitato guida ai soli conflitti non risolvibili dalla base e alle direttive del programma.

Restavano aperte numerose domande i cui contenuti esulavano dagli obiettivi della consulenza richiesta, ma che furono riportate perché si ritenne comunque che si trattasse di spunti importanti per eventuali analisi future. C’è infatti da tener presente come tutta l’analisi fosse stata incentrata sulle due linee professionali più importanti dell’azienda, non sull’azienda nel suo complesso. Rimaneva dunque da domandarsi come tutto ciò che era stato individuato nell’analisi in questione avrebbe dovuto essere applicato anche alle altre divisioni e aree aziendali. Ad esempio, le iniziative individuate erano applicabili anche agli altri ambiti aziendali? E se sì, avrebbero dovuto essere realizzate nello stesso modo? In tali aree, esistevano ambiti prioritari rispetto ad altri o comunque urgenze da affrontare prima? Analogamente, c’era da aspettarsi l’esistenza di iniziative specifiche proprie solo di alcuni ambiti aziendali e non di altri? In generale, come si sarebbe potuto riutilizzare quanto si stava facendo nella comunità centrale di Nextra in un’ottica di ulteriori acquisizioni e/o fusioni? E infine, quanto di quello che si stava facendo poteva e doveva essere reso visibile all’esterno, e come?

A questo punto è evidente come, in una qualsivoglia organizzazione, il cambiamento non possa più essere visto semplicemente come un evento inevitabile ma comunque sporadico, eccezionale, quanto piuttosto come una realtà continua, perfettamente integrata nella cultura aziendale e vissuta come un qualunque altro aspetto della vita lavorativa di chi in quell'organizzazione e con quell'organizzazione opera.