

Il ruolo del capitale umano

Considerare le risorse umane una mera variabile tattica dei processi di integrazione post-acquisizione può pregiudicare la capacità operativa e la competitività futura. L'expertise di una professional firm specializzata può evitare di commettere errori.

Non c'è dubbio che, con il protrarsi del ciclo recessivo globale, il sistema bancario oggi sia molto diverso da quello che conosciamo sino a poco tempo fa. L'intensità concorrenziale del mercato è notevolmente accresciuta così come il potere sovrano del cliente, specie quello delle nuove generazioni.

Oggi più che mai il 'nuovo cliente' bancario possiede informazioni, preparazione tecnica e capacità di giudizio, che gli consentono di decidere e agire con un maggior grado di indipendenza, prescindendo dalla tradizionale fedeltà all'istituto bancario di famiglia. I criteri di valutazione delle performance bancarie diventano sempre più esigenti, oggettivi e rigorosi, in parte a causa della emersione dei capitali derivanti dai passati scudi fiscali, e in parte a causa delle raccomandazioni di trasparenza della 'Weissgeldstrategie' e della pressione impositiva dei modelli Rubik presenti e futuri.

Secondo recenti ricerche di settore sulle 'intenzioni di acquisto' dei clienti bancari, solo il 25% degli intervistati dichiara che conserverebbe stabilmente la relazione con il proprio istituto di fiducia a prescindere dalla convenienza della offerta concorrente. Per contro, il 46% dei clienti dichiara che sarebbe disposto a valutare e ad optare per una offerta concorrente, qualora questa risulti maggiormente conveniente rispetto a quella attuale. Quindi la breccia dello 'Shopping around' si sta gradualmente aprendo nelle menti dei clienti bancari che tenderanno sempre più a prediligere e premiare le

offerte commerciali maggiormente competitive e differenziate, rispetto a quelle tradizionali e indifferenziate. L'angelo tutelare della 'fedeltà del consumatore' declinerà e diventerà un elemento di rischio di cui tener conto. Dopotutto chi può permettersi un 50%

Un approccio strategico (e non solo tattico) di gestione delle risorse umane in ambito di integrazione post-acquisizione con adeguati strumenti diagnostici, psicometrici, gestionali, di orientamento e di rinforzo, costituisce un investimento da prevedere in fase di budget di qualsiasi acquisizione. Si ripaga in tempi rapidi e genera un elevato e lungo valore aggiunto

di clientela potenzialmente volatile?

Generare valore aggiunto per il cliente diventerà un imperativo categorico della competizione bancaria e vinceranno solo coloro che più di altri sapranno distinguersi e primeggiare.

Le strategie corporate delle banche. Oggigiorno gli istituti bancari sviluppano ed implementano strategie di con-



Laura Tucci, Supervising Consultant Helvia – Executive Search & Human Capital – www.helvia.ch

solidamento di settore combinate con politiche di ristrutturazione interna, spinte dalla necessità di sostenere il proprio processo di crescita competitiva in un regime di conservazione del capitale, concentrazione della liquidità e maggior controllo dei rischi operativi e finanziari. In questo contesto, le operazioni di Mergers & Acquisitions possono rappresentare una conveniente opportunità di crescita per linee esterne, specie laddove si possono applicare elevati sconti ai tradizionali prezzi di acquisto di aziende od asset (Aum), oggi più che mai depressi dall'aspra e prolungata congiuntura di mercato. Acquisizioni o fusioni che impongono una notevole attenzione nei processi di integrazione post-acquisizione o fusione specie con riguardo alla ritenzione, valorizzazione e potenziamento del capitale umano. Un passaggio obbligato per realizzare le potenziali sinergie e per ristrutturare l'assetto e i processi operativi per raggiungere l'eccellenza organizzativa e sostenere la competizione futura.

Errori ed opportunità nei processi di integrazione Hr. Nei processi di consolidamento post-acquisizione si inseriscono frequentemente misure di riduzione degli organici, di eliminazione delle 'redundancies' e dei collaboratori ritenuti obsoleti.

Il focus dell'esercizio integrativo troppo spesso tende a convergere e a circoscrivere sulla mera riduzione dei costi, sulla ottimizzazione delle risorse esistenti, e sulla uniformazione della organizzazione e delle risorse umane acquisite alle direttive e alle politiche del-

la società acquirente.

Un tema classicamente negletto è quello della identificazione di un assetto e di processi sostenibili per il futuro, della valorizzazione e crescita del patrimonio di competenze collettive, del riorientamento ed 'empowerment' delle risorse coinvolte.

Una opportunità in tal senso potrebbe essere offerta dalla identificazione dei ruoli e dei profili fondamentali per un salto quantico di performance della organizzazione, tramite l'identificazione di una corretta mappa delle competenze in relazione agli obiettivi strategici dell'azienda.

Solo attraverso il 'matching' tra tale mappa e il capitale umano esistente si possono evidenziare le opportunità e gli eventuali gap esistenti, attivando le necessarie misure interne (leader e talenti su cui investire) o esterne (leader o talenti da reclutare sul mercato del lavoro) per consentire un vero salto di qualità.

Data l'importanza di una sagace map-

pa delle competenze e dei processi Hr che da essa si ricavano, nei processi di integrazione ci si avvale spesso di società di consulenza specializzate con consolidate metodologie in grado di verificare l'adeguatezza delle competenze interne (Hr due diligence, management appraisal, capability assessment), l'allineamento dei collaboratori (jobholders) ai ruoli (jobs), al sistema di management e alla cultura della organizzazione (employee integrative system, organisational alignment) e l'effettiva misura di impegno e motivazione delle risorse umane al perseguimento degli obiettivi aziendali (empowerment, communication, counselling, change management).

Sottovalutare il ruolo del capitale umano, e il suo impatto sulle qualità delle competenze collettive e sulla capacità di risposta competitiva al mercato, potrebbe costituire un errore fatale che potrebbe condurre all'insuccesso della organizzazione nel medio periodo.

Dopotutto non bisogna mai perdere di vista il vero obiettivo di una acquisizione, che non è solo quello di accrescere le dimensioni operative e di realizzare le sinergie di costo previste dal piano di integrazione, ma piuttosto quello di potenziare la propria posizione competitiva tramite una offerta più ampia, mirata e profonda di servizi ad alto valore aggiunto e di puntare allo sfruttamento delle sinergie di ricavo, potenzialmente infinite. Pertanto un approccio strategico (e non solo tattico) di gestione delle risorse umane in ambito di integrazione post-acquisizione con adeguati strumenti diagnostici, psicometrici, gestionali, di orientamento e di rinforzo, costituisce un investimento da prevedere in fase di budget di qualsiasi acquisizione. Si ripaga in tempi rapidi e genera un elevato e longevo valore aggiunto.

Per certo, costa meno che perdere una risorsa di valore od imbarcarne una sbagliata. A buon intenditor, poche parole!



 **DREIECK**
FIDUCIARIA

40
ANNI 

**...il segno
dell'esperienza.**

CH-6900 Lugano - Via Bagutti 5
tel. +41 91 923 95 81 - fax +41 91 922 87 40
www.dreieckfid.ch - info@dreieckfid.ch

 **GOTTHARD**
IMMOTRUST

 **VERIFICA**
REVISIONI & CONSULENZE