

Cover Story

## Dirigere un'azienda in tempi straordinari

# Nuove scelte per nuove sfide

Di Paul F. Nunes, Caroline Firstbrook e James M. Ellis

E' in tempi di turbolenza economica, e non di calma, che le aziende di ogni settore vedono modificarsi maggiormente le loro posizioni di mercato. Per trarre vantaggio da questi sconvolgimenti, le imprese devono saper prendere rapidamente le decisioni giuste e quindi agire con convinzione: una caratteristica tipica delle aziende ad alte performance.

La recessione economica scatenata dall'implosione dei mercati globali del credito continua a mettere in ginocchio le aziende di tutto il mondo. Questa non è una recessione ordinaria. Da quasi tutti i punti di vista – indici azionari, prezzi dei beni di consumo, fiducia dei consumatori, rischio di credito, tassi di cambio – ciò che rende questa crisi molto più preoccupante per i leader d'impresa rispetto a ogni altra recessione dagli anni Trenta in poi non è solo la sua gravità, ma la volatilità e l'incertezza che l'accompagnano. L'ansia è diventata globale e viene aggravata dall'integrazione elettronica dei mercati e da flussi di informazione istantanei.

Grazie alle nostre ricerche e all'esperienza che abbiamo maturato con clienti di tutto il mondo, in Accenture abbiamo vissuto in prima persona le difficoltà che molte aziende incontrano nel trovare le risposte giuste per questo periodo di turbolenza. Non c'è organizzazione, qualunque sia il suo livello di performance, che non sia toccata dagli effetti di questa recessione, neppure quelle che si collocano nel gruppo degli high performer. Le ricerche di Accenture rivelano inoltre alle aziende in quali modi possono cercare di orientarsi in un ambiente tanto confuso. Sappiamo, per esempio, che un'elevata performance è il risultato di buone scelte in merito a dove

e quando competere, come distinguersi in modo efficace e come creare nei dipendenti una mentalità generatrice di successo.

Le aziende che in passato hanno fatto scelte avvedute e hanno agito di conseguenza ora sono, probabilmente, posizionate meglio delle altre per resistere alla crisi e per uscirne più forti che mai. Allo stesso tempo, alcune scelte che avevano funzionato in condizioni diverse dovranno essere ripensate. I dirigenti saranno chiamati a fare scelte nuove, ideate su misura per le

specifiche esigenze dell'azienda, per fare fronte a una sfida economica senza precedenti.

Crediamo che nell'ambiente attuale, per fare delle scelte nuove che portino a migliorare la performance, occorra applicare in modo simultaneo due macro-approcci di gestione aziendale: un uso più mirato e disciplinato delle leve gestionali ordinarie utilizzate in periodi di crisi, combinato con più sollecita attuazione di una strategia particolare basata sugli attuali punti di forza e di debolezza dell'azienda.

## Sfruttare l'ordinario

Oggi, tutte le aziende si trovano sotto il severo esame di investitori molto attenti, di detentori di obbligazioni, di potenziali acquirenti, di consigli di amministrazione nervosi, di autorità impazienti, clienti e dipendenti molto preoccupati. In queste circostanze, il gruppo dirigente deve più che mai dimostrare la sua capacità di gestire le operazioni quotidiane. Per i leader, gestire al meglio una situazione di crisi economica significa utilizzare le leve ordinarie mantenendo delle operations impeccabili nonostante la necessità di "stringere la cinghia", e trattare con fornitori in crisi, con clienti sempre meno fiduciosi e con le difficoltà insite nei processi di integrazione post-fusione.

Per la gestione operativa in tempi di crisi assumono particolare importanza quattro "imperativi":

### Gestione dei costi rapida e continua

Per molte aziende questo sarà il fattore più importante, ma la sua esecuzione richiede la precisione di un chirurgo. Costi, attività e investimenti devono essere esaminati con rigore lungo l'intera catena del valore, dalla ricerca e sviluppo, alla catena logistica e all'assistenza clienti.

Il segreto sta nel bilanciare la rapidità delle azioni di riduzione dei costi e l'impatto della maggiore liquidità

sugli utili con la conservazione di capacità di business critiche e di future fonti di valore. Tagliare i costi o svendere gli asset in modo indiscriminato può, infatti, compromettere la capacità delle aziende di operare un rilancio al sopraggiungere della ripresa economica.

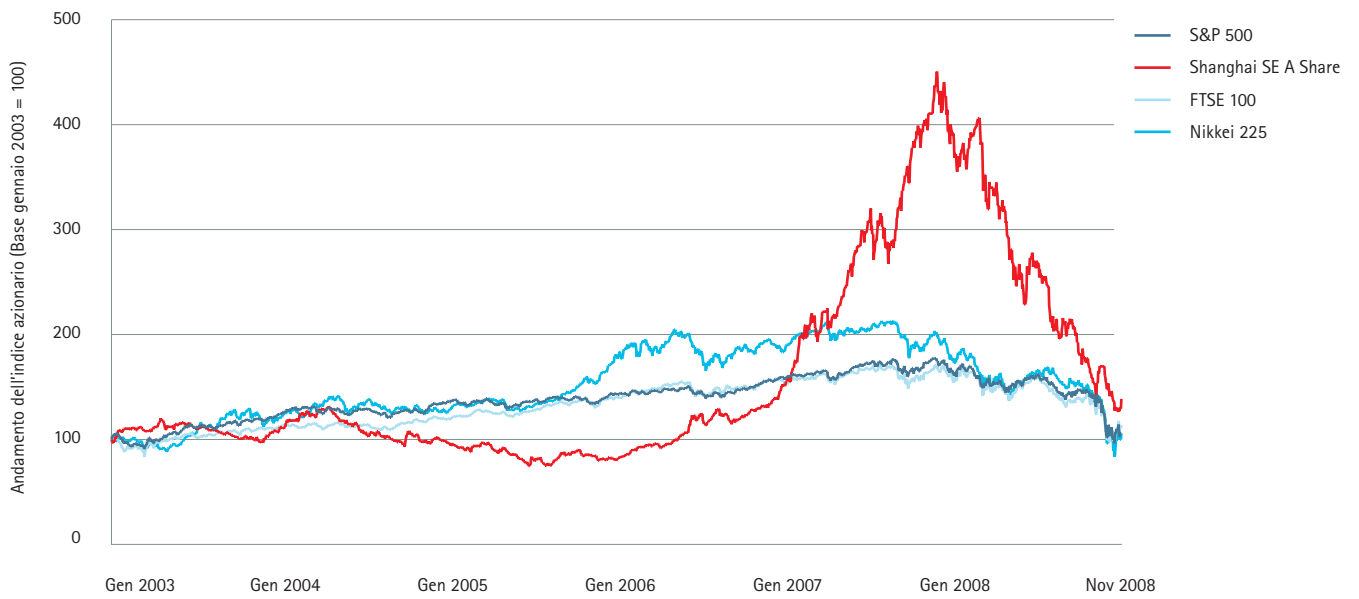
### Acquisizione e mantenimento dei clienti

È normale che le aziende vogliano conservare i buoni clienti e conquistarne di nuovi, ma questo imperativo diventa ancora più significativo in tempi di recessione. Se un cliente diventa nervoso, viene indotto a restare in disparte finché non vede migliorare l'orizzonte economico, e ciò evidenzia la necessità di investimenti prudenti e mirati in marketing, vendita e distribuzione.

È bene che le aziende si focalizzino nel sostenere le loro basi di clientela: alcune potrebbero anche riuscire ad approfittare della debolezza di altri player nel mercato nazionale e, al tempo stesso, entrare in nuovi mercati in altre parti del mondo. Per esempio, le fluttuazioni valutarie nell'ordine del 20%, che permettono di guadagnare in tempi rapidissimi un vantaggio sulla concorrenza estera, potrebbero offrire alle aziende l'opportunità di sfruttare una nuova strategia di prezzo.

# Contrazione

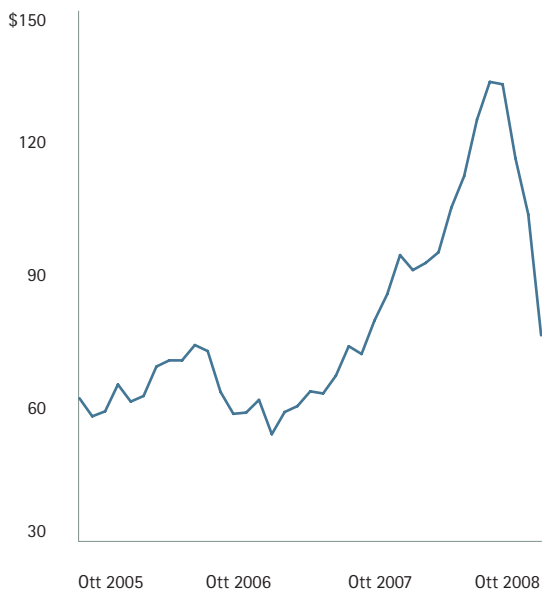
Principali indici azionari globali



Fonte: Analisi Accenture

# Volatilità

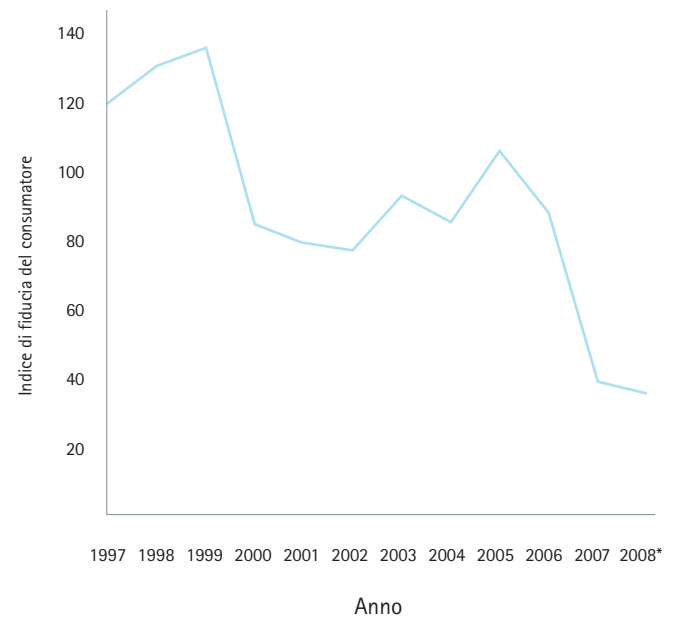
Prezzo del petrolio (West Texas Intermediate)  
in \$ per barile



Fonte: Fondo Monetario Internazionale, Indice dei prezzi delle commodities

# Incertezza

Fiducia dei consumatori negli Usa



\* I dati di ogni anno si riferiscono al mese di dicembre; per il 2008 a ottobre  
Fonte: The Conference Board

(Continua da pag. 2)

### **Eccellenza operativa**

Questo imperativo è particolarmente rilevante per le aziende che sono veramente globali. Quando tutte le funzioni di un'organizzazione – produzione, servizio clienti, vendite, distribuzione, amministrazione, marketing, innovazione – si diramano in tutto il mondo, l'eccellenza operativa dipende dallo sviluppo e dall'esecuzione di un efficace modello operativo globale che prenda in considerazione tutte queste attività. Le aziende dovrebbero determinare qual è il loro modello, se ha dei punti deboli e come può essere modificato per garantire l'eccellenza operativa.

### **Fusioni e acquisizioni efficaci**

Anche se concentrarsi su fusioni e acquisizioni durante una crisi economica può sembrare contraddittorio, in realtà in tali momenti è persino più importante, perché si possono presentare all'improvviso delle ottime occasioni.

Tuttavia, le acquisizioni basate sulle opportunità che si presentano devono essere trattate con attenzione: aziende che hanno perso valore e si trovano in cattive acque probabilmente portano con sé dipendenti demoralizzati, processi caotici e un bilancio disastroso, e tutto questo rende l'integrazione particolarmente difficile. Problemi complessi come elaborare un bilancio consolidato, mettere a punto l'allineamento della clientela, realizzare l'ottimizzazione della catena logistica e dei servizi condivisi devono essere risolti con grande abilità, e questo comprende anche le fusioni già in atto. Inoltre, è necessario predisporre con attenzione le basi per l'allineamento culturale, specialmente nel caso di acquisizioni transnazionali.

Questi imperativi richiedono una grande attenzione e disciplina da parte dei gruppi dirigenti. Nessuna azienda può permettersi di ignorarli e aspettarsi di emergere dalla crisi attuale pronta a beneficiare della ripresa economica.

**Le aziende dovrebbero sforzarsi di realizzare dei miglioramenti che in tempi più favorevoli avrebbero sollevato forti opposizioni.**

## **Gestire gli eventi straordinari**

I leader, oltre a occuparsi delle quotidiane sfide operative che l'azienda deve affrontare durante una recessione, sono anche obbligati a muoversi con rapidità per gestire le situazioni straordinarie. Devono confrontarsi in tempo reale con le sfide e le minacce peculiari di questa crisi, e devono farlo a una velocità che inizialmente potrebbe sembrare difficile o addirittura impossibile da raggiungere e mantenere. Le aziende che non hanno ancora investito per rendere l'organizzazione più agile e per accelerare i processi decisionali, attraverso la creazione di gruppi dirigenti efficaci e metodologie di cambiamento, dovranno farlo ora per gestire le minacciose situazioni che si profilano all'orizzonte.

In base a una valutazione della situazione corrente dell'azienda (si veda il riquadro a fianco), il vertice aziendale dovrà scegliere tra tre strategie essenziali con le relative tattiche. La natura

straordinaria di queste strategie non risiede nelle tattiche in sé, ma nella loro gestione simultanea agli obiettivi e alle sfide operative di tutti i giorni.

La strategia scelta deve costituire una priorità per il management, ma non al punto di rischiare di sovraccaricare le normali attività di business. Non si deve permettere che la strategia provochi, nell'operatività corrente, significative interruzioni che possano essere interpretate come segnali di crisi (o come difficoltà maggiori di quelle che il mercato ha già rilevato), e non si deve permettere che i dipendenti – o addirittura dei membri del vertice – ne risultino demoralizzati. Il morale dei dipendenti è cruciale per uscire più forti dalla crisi, e la sicurezza e la risolutezza dei dirigenti di fronte alle sfide rafforza la fiducia del personale.

(Continua a pag. 6)

## Voi in che posizione siete? Analisi delle imprese ad alte performance

Per sapere cosa fare durante una recessione occorre una valutazione attenta della vostra situazione corrente. Questa rigorosa analisi consente alle società ad alte performance di pianificare delle strategie e valutarne con cura l'efficacia.

Il posizionamento più o meno buono di un'azienda per reagire a una recessione dipende da tre fattori: la sua performance relativa misurata sui recenti cicli di business e sulle diverse ere manageriali, le sue circostanze particolari e uniche, e le condizioni globali più generali.

Per valutare la performance passata, la formula esclusiva di Accenture di misurazione delle alte performance, basata su un confronto con aziende equivalenti del settore nel corso del tempo, offre un quadro chiaro.

Dalle nostre ricerche degli ultimi sei anni, sappiamo che l'elevata performance (definita come superamento durevole della performance di aziende simili) non è solo una questione di aumento del valore azionario. La nostra formula per giudicare un'elevata performance esamina le prestazioni dell'azienda lungo varie dimensioni che sono più indicative di una vera forza competitiva: una forte redditività bilanciata da una forte crescita delle entrate, e un buon posizionamento per il futuro, il tutto realizzato in modo coerente e nel corso del tempo.

Tuttavia, non sempre le aziende ad alte performance sono posizionate bene. Alcune per esempio si troveranno in una situazione di scarsa liquidità a causa di acquisizioni strategiche recenti. Analogamente, alcune aziende a bassa performance saranno piacevolmente sorprese di trovarsi con la liquidità necessaria ad agire, anche se la loro fortuna risulta da un'incapacità di identificare opportunità di investimento promettenti, quando l'economia era forte.

Una volta che un'azienda ha stabilito il suo posizionamento competitivo relativo, dovrebbe determinare dove si colloca oggi in termini di salute e stabilità finanziaria.

Le ricerche di Accenture sulle recessioni precedenti hanno rivelato che le migliori aziende praticano una gestione finanziaria solida, basata sul valore, che in tempi prosperi enfatizza il flusso di cassa e un bilancio forte. Questo approccio offre flessibilità e vigore finanziario nei tempi bui. Benché non ci sia una formula perfetta per prepararsi alla recessione, alcuni elementi sono chiaramente importanti: posizione di liquidità, forza del bilancio e varietà dei flussi di cassa.

Le domande critiche sulle riserve di cassa sono: "Abbiamo liquidità sufficiente per superare la crisi?" e "Abbiamo sufficienti risorse per fare investimenti a lungo termine interessanti in questo momento?". Riguardo al bilancio, un'azienda deve chiedersi: "Il nostro bilancio è sufficientemente forte per farci assumere credibilmente una posizione aggressiva, e non difensiva, nel mercato?". E in un contesto più ampio, deve chiedersi: "Quanto la nostra posizione attuale è esposta a un'ulteriore volatilità e peggioramento delle condizioni economiche?". Le risposte a queste domande aiuteranno le aziende a comprendere le loro opzioni.

Il terzo elemento che si dovrà considerare per determinare la posizione competitiva sono i cambiamenti nel contesto globale.

Il passaggio a un mondo multipolare, caratterizzato da più poli di potere economico e attività di business, crea sfide nuove e opportunità diverse da quelle che si riscontravano in una recessione nazionale o regionale. Per esempio, i fondi sovrani e i governi nazionali investono parecchio quando si presentano occasioni molto convenienti, e spesso costituiscono fondi di salvataggio. Inoltre, le grandi aziende in un mondo multipolare fanno quasi sempre parte di una fitta interazione di network, dunque è importante che valutate non solo i vostri punti di forza e rischi, ma anche quelli dei vostri partner, clienti e fornitori. Il loro destino può influenzare il vostro in modo sostanziale. Vi consigliamo una revisione formale del rischio a 360 gradi, con particolare attenzione agli scenari più pessimistici.

**Le aziende che non riescono a costruire oggi un proprio posizionamento nelle economie emergenti, faranno molta più fatica a trovare delle opportunità in seguito.**

## 1. Sopravvivenza

Il gruppo dirigente di un'azienda che lotta per la sopravvivenza deve concentrarsi innanzitutto sulle azioni a breve termine per essere certo di poter continuare ad operare in modo indipendente fino al ritorno di tempi migliori.

Nei casi in cui è in gioco la sopravvivenza, un'azione rapida per garantire il flusso di cassa e ridurre al minimo l'esposizione ai rischi può fare la differenza. Alcune strade da percorrere sono:

### Ridurre il debito

Le aziende che affrontano una carenza effettiva o potenziale di flusso di cassa dovrebbero per prima cosa rinegoziare le condizioni del debito. Per preservare la liquidità, potrebbe inoltre essere necessario ridurre o annullare il pagamento dei dividendi. Un altro modo per aumentare la liquidità è la cessione di attività non core. Se è vero che la vendita di asset non è una prospettiva attraente nel contesto attuale, è anche vero che i prezzi potrebbero continuare inesorabilmente a scendere. Disfarsi di asset di primaria importanza per il business è, invece, un'azione molto più pericolosa, che dovrebbe essere considerata solo come ultima istanza.

### Tagliare i costi

Il flusso di cassa può essere migliorato anche riducendo i costi. Innanzi tutto sarebbe bene ridimensionare i benefit dei dirigenti, non solo per risparmiare denaro ma anche per dare un segnale importante al resto dell'azienda. Gestire con più efficacia gli acquisti e la riscossione dei crediti può quindi contribuire a ridurre i costi. Inoltre, occorrerebbe esaminare con attenzione i costi associati alle reti informatiche. Strumenti come Lean Six Sigma possono essere estremamente efficaci per identificare le opportunità di ridurre i costi connessi ai processi di business.

E, ancora, le aziende dovrebbero cercare di capire di quali opzioni dispon-

gono in termini di costo della manodopera, per trovare un mix appropriato di offshoring, nearshoring (spostare le operazioni in paesi esteri vicini), inshoring (decentramento nel mercato domestico utilizzando servizi condivisi) e homeshoring (telelavoro). Uno dei vantaggi delle recessioni è che i dipendenti si aspettano il cambiamento e, quindi, le aziende dovrebbero ricorrere a questa opportunità per promuovere dei miglioramenti che avrebbero sollevato forti opposizioni in tempi migliori.

### Rinegoziare gli impegni pensionistici

Con il cedimento dei mercati azionari, una crisi delle pensioni non è da escludersi. Per alcune aziende le passività potrebbero aumentare del 50-60%, perciò è necessario e urgente proteggersi da rischi futuri. Le aziende potrebbero dover assumere una posizione aggressiva in relazione ai benefici previdenziali già acquisiti, ad esempio escludendo la possibilità di ulteriori accessi. Anche ridurre i contributi da parte dell'azienda e aumentare l'età pensionabile potrebbero essere misure necessarie. Per questo è fondamentale consultare gli enti previdenziali: è molto meglio pensarci in anticipo, prima di trovarsi nel mezzo della crisi.

## 2. Riposizionamento

I manager di aziende che si trovano nella fortunata posizione di avere un bilancio in buone condizioni e profitti ancora consistenti, benché ridotti, dovrebbero cercare dei sistemi per sfruttare la recessione in modo da rafforzare il loro posizionamento competitivo. Ecco alcuni esempi di strategie di riposizionamento:

### Abbracciare un modello operativo globale

In tempi tanto difficili, è importantissimo avere un modello operativo globale efficace. Le riduzioni dei costi, anche se sono importanti, rischiano di essere esagerate, con il pericolo di danneggiare le capacità e la flessibilità necessarie per rispondere quando il mercato torna a migliorare. Per ridurre al minimo il rischio di situazioni simili, la leadership dovrebbe iniziare a gettare le

basi per un nuovo modello operativo ponendosi queste domande:

- Da dove verrà la crescita futura? Che ruolo giocheranno le acquisizioni, e dove abbiamo più probabilità di farle?
- Come dovrebbe essere organizzata l'azienda: per prodotto, per area geografica, per processo?
- Quali capacità critiche saranno necessarie per il successo? Dove abbiamo delle lacune, e che opzioni abbiamo per colmarle?
- Quali attività possono essere condivise nell'intera azienda?
- Quali attività è necessario svolgere all'interno dell'azienda? Che cosa può essere affidato ai partner?

Una visione chiara del modello operativo che si desidera per il futuro potrebbe, allora, costituire una valida guida per valutare dove è potenzialmente meglio operare delle riduzioni di costo.

#### **Sfruttare il potere di un'economia globale**

Ora che le economie e i sistemi finanziari dell'Occidente sono sotto pressione, l'importanza di bilanciare opportunamente le operazioni di business e i rischi tra diversi "poli" dell'economia globale non è mai stata più chiara. Per sfruttare nuove fonti di domanda, fare efficienza e gestire il rischio, le aziende devono perseguire il successo sui cinque campi di battaglia del business nel mondo multipolare: clienti, capitali, risorse, talenti e innovazione.

Per esempio, dovrebbero pensare a come raggiungere la clientela nei mercati emergenti, dove il rallentamento economico sarà potenzialmente meno pronunciato. Inoltre, i fondi sovrani continuano a offrire enormi fonti alternative di capitale. E le aziende dovrebbero ricercare opportunità per ridurre i costi, in particolare ora che il prezzo della manodopera e delle materie prime sta aumentando in Asia e America Latina.

#### **Investire nell'innovazione**

Le società che battono la concorrenza continueranno a investire per rinnovare i loro prodotti e servizi anche durante la recessione. Indipendentemente dal fatto che i clienti siano consumatori o altre aziende, ha senso investire in questo periodo, per capire come stanno cambiando i modelli di acquisto e quali esigenze stanno emergendo.

Muoversi presto per prevedere e soddisfare le nuove esigenze può aiutare a fidelizzare la clientela creando una solida base per la crescita futura. Questo è anche il momento ideale per snellire il processo di innovazione, assicurandosi di partire da un'ottima conoscenza della clientela, che elimini gli sprechi e si focalizzi maggiormente sul ritorno dell'investimento.

#### **Migliorare il capitale umano**

Per le aziende che si sforzano di sopravvivere, lasciare a casa dei dipendenti potrebbe essere inevitabile. Ma, per chi si trova in una posizione più favorevole, una recessione presenta l'opportunità di migliorare il livello del capitale umano e adattarlo alle esigenze di un modello operativo futuro. Le aziende dovrebbero confrontare il loro attuale ventaglio di ruoli con quello del modello, in modo da identificare le lacune e le aree con personale in eccesso. Sebbene le assunzioni debbano essere gestite con sensibilità quando ci sono di mezzo anche dei licenziamenti, le società che hanno oggi risorse da investire in nuove competenze e capacità si troveranno in una migliore posizione quando arriverà la ripresa.

#### **Pensare "verde"**

Nonostante l'estrema pressione al taglio dei costi, le aziende non dovrebbero abbandonare gli obiettivi ecologici. Quelle che non perderanno di vista la sostenibilità diventeranno più efficienti, ridurranno la loro esposizione alla volatilità dei prezzi dei beni di consumo, saranno più preparate in vista di normative ambientali più severe, miglioreranno la loro reputazione di aziende socialmente

responsabili e diventeranno leader nei mercati di prodotti e servizi ecologici in forte crescita.

Catene logistiche “verdi”, tecnologie informatiche ecologiche, concetti innovativi di efficienza energetica e di risorse, come gli edifici ecocompatibili, e nuovi programmi per classificare i fornitori in base alla sostenibilità sono alcuni esempi di come l’attenzione alla sostenibilità può aiutare un’azienda a riposizionarsi per una migliore performance futura.

### 3. Crescita

Le aziende e i gruppi dirigenti più forti sapranno sfruttare la recessione per crescere. Alcune aumenteranno la quota di mercato tramite fusioni, acquisizioni ed espansione internazionale. Altre si concentreranno sul rafforzamento della base clienti e dei propri marchi.

#### Crescita inorganica

Le tendenze sottostanti che in molti settori hanno determinato il consolidamento non sono sparite, anzi, sono state accelerate dalla crisi, particolarmente nel settore finanziario. I vantaggi derivanti dalla dimensione, dall’estensione della portata geografica delle attività e dall’accesso a risorse scarse continueranno a rendere le grandi acquisizioni attraenti come fonte di crescita futura.

In questa recessione, le acquisizioni non hanno più solo a che fare con una ricerca di sinergie. Oggi, infatti, le aziende possono individuare occasioni uniche per acquisire altre aziende a condizioni convenienti dovute al declino dei prezzi, a vantaggi nei tassi di cambio o a particolari turbolenze in un determinato settore. Per chi dispone di denaro e di coraggio, l’acquisizione di aziende in difficoltà o l’acquisto di asset in liquidazione offre un’occasione per creare un vantaggio sulla concorrenza.

Anche se sarà ancora possibile trovare occasioni interessanti per acquisire asset nei tormentati mercati occidentali, le aziende dovrebbero guardare anche un po’ più lontano. In molti settori, le organizzazioni troveranno importanti fonti di crescita futura nelle economie emergenti del B6 (Brasile, Russia, India, Cina, Corea del Sud e Messico) tuttora in rapida crescita. Le aziende che non riusciranno a migliorare il proprio posizionamento adesso faranno molta più fatica in seguito a trovare delle opportunità.

#### Crescita organica

Guardare all’esterno non è l’unico modo per crescere durante questo periodo di volatilità e incertezza. Le aziende in una posizione relativamente forte possono vincere la sempre più ardua battaglia di attirare e mantenere clienti, anche se una crescita economica più lenta e un credito sempre più costoso riducono i consumi in tutte le maggiori economie mondiali.

Considerate le tendenze di lungo termine in atto, in termini di minore fidelizzazione della clientela e declinanti vantaggi legati ai prodotti, è necessario concentrarsi di più sulla centralità del cliente per mantenere una crescita del fatturato. Per mettere il cliente al centro del modello di business, le imprese devono fare ben più che affidarsi al marketing e al CRM abituale. Devono integrare le prospettive, i valori e le azioni della clientela nel business, sia a livello di strategia che di operations.

Nuove tecnologie sono in grado di apportare un contributo fondamentale: ad esempio, le metodologie analitiche applicate alla clientela, e nuovi processi che coinvolgano i clienti nella progettazione dei prodotti secondo le loro esigenze, anche trasversalmente rispetto a paesi e culture. È inoltre importante considerare con sguardo critico la strategia di branding in un contesto in cui i redditi reali dei consumatori sono sempre più ridotti a causa della minore crescita dei salari e degli aumenti dei prezzi.

## Per saperne di più. . .

Salvo diversa indicazione, i seguenti articoli sono stati pubblicati in numeri precedenti di Outlook versione internazionale (Vers. Int.) o versione italiana (Vers. It.). Nel primo caso sono disponibili in PDF online all'indirizzo [www.accenture.com/Outlook](http://www.accenture.com/Outlook)

### Aziende ad alte performance

"Tagliare il traguardo. Come le migliori imprese del mondo realizzano le alte performance", di Tim Breene e Paul F. Nunes, (Vers. It. 1/2007)

### Mondo multipolare

"Un nuovo mondo pieno di promesse", di Paul F. Nunes e Mark Purdy (in questo numero di Outlook)

"Achieving High Performance in a Multi-Polar World" (Accenture 2009)

"A passage to India", di Armen Ovanessoff e Anish Gupta (Vers. Int. January 2009)

### Gestione finanziaria e della performance

"Managing in Uncertain Times: Strategies and Practices for High Performance", di James Ellis, Brian McCarthy e Roland Burgman (Accenture 2008)

### Leadership

"Turning experience into leadership", di Robert J. Thomas (Vers. Int. January 2008)

"È il modo di prendere una decisione? di Robert J. Thomas, Rob Cross e Yaarit Silverstone, (in questo numero di Outlook)

### Informatica

"Cinque buoni motivi per un'IT più verde", di Stephen Nunn, Dale R. Hersch e Rockwell C. Bonecutter, (in questo numero di Outlook)

### Fusioni e acquisizioni

"Cross-border M&A: Handle with care", di Caroline Firstbrook (Vers. Int. September 2008)

"The new face of global M&A", di Arthur Bert, Kristin Ficery e Kinsley Sykes (Vers. Int. January 2009)

### Innovation

"How to capture the essence of innovation", di David Smith e Craig Mindrum (Vers. Int. January 2008)

"How to get the most from your best ideas", di Adi Alon e Daniel D. Chow (Vers. Int. September 2008)

"Target practice", di Daniel D. Chow e Mark Fera (Vers. Int. January 2009)

Per i leader aziendali, è poco probabile che le incertezze e le ansie di oggi svaniscono a breve. Comunque, una cosa che certamente non aiuta è l'inerzia. Gli studi dimostrano che, all'interno di un settore, i maggiori cambiamenti nelle posizioni relative delle aziende avvengono in tempi di turbolenza economica, non di calma. Per questo, limitarsi a resistere alle difficoltà non basta. Qualunque sia la posizione attuale dell'azienda, il management deve compiere delle azioni positive. Subito.

Nel mondo del business i cambiamenti sono sempre più rapidi, e la capacità di un'azienda di prendere le decisioni giuste in fretta e di attuarle in modo convinto deve accelerare di conseguenza. Per riuscirci, è necessario che il gruppo dirigente sia unito, che sappia comunicare in modo efficace e che sia capace di prendere impegni rapidi. In questo ambiente sempre mutevole, le aziende che si affidano solo alle decisioni di un CEO, che di fatto è responsabile del processo decisionale, probabilmente non riusciranno a fare arrivare gli impegni condivisi fino al vertice in tempo utile per reagire con successo al cambiamento.

Questo periodo difficile offre un ulteriore spunto per le aziende: può aiutarle anche a trovare la loro prossima generazione di leader. La recessione può fungere da crogiolo, da esperienza trasformativa che rende i leader attuali e futuri più capaci, sicuri, umili e consapevoli. Con questa logica, le aziende lungimiranti dovrebbero cogliere l'occasione per mettere alla prova i loro astri nascenti.

Nella famosa poesia "Se", Rudyard Kipling scrisse della necessità di riuscire "a conservare il controllo quando tutti intorno a te lo perdono". Nel mondo del business di oggi, queste parole non sono mai state più vere.

## Gli autori

**Paul F. Nunes** è dirigente nell'unità di ricerca dell'Accenture Institute for High Performance di Boston, dove conduce studi di business e strategie di mercato. I suoi scritti sono pubblicati regolarmente su *Harvard Business Review*, tra cui i recenti articoli "Can Knockoffs Knockout Your Business?" (ottobre 2008) e "The Tourism Time Bomb" (aprile 2008), e in numerose altre pubblicazioni. È inoltre coautore di *Mass Affluence: Seven New Rules of Marketing to Today's Consumers* (Harvard Business School Press, 2004), e caporedattore della rivista *Outlook*.

paul.f.nunes@accenture.com

**Caroline Firstbrook** è managing director della linea di servizio Strategy di ACN in Europa, Medio Oriente, Africa e America Latina. Ha una lunga esperienza in strategie di fusioni e acquisizioni e valutazione dei target, negoziazione di fusioni, strategie di posizionamento per la privatizzazione e di ingresso in nuovi mercati, in un'ampia gamma di settori. Oltre alla sua esperienza di consulente, ha trascorso cinque anni da imprenditrice, avviando e poi vendendo Easychem, un negozio online di forniture agricole, ed è stata partner della società biotecnologica Sygenta, alla ricerca di nuove opportunità nel settore. Caroline Firstbrook vive a Londra.

caroline.firstbrook@accenture.com

**James M. Ellis**, direttore di Atlanta del gruppo Finance Operations di Accenture, è a capo del gruppo Finance & Performance Management/Products. Ha un'esperienza di 25 anni nell'assistenza di clienti con vari tipi di problemi strategici e operativi, tra cui la performance, la ristrutturazione e il cambiamento trasformativo. Ellis ha pubblicato due libri sulla trasformazione della funzione finanziaria e fa parte di diversi comitati consultivi. In passato è stato direttore globale di vari gruppi di Accenture, tra cui Finance Strategy, Shared Services e Enterprise Performance Management.

james.m.ellis@accenture.com

*Outlook* è pubblicato da Accenture.  
© 2009 Accenture.  
Tutti i diritti riservati.

Le opinioni e i punti di vista in questo articolo non vanno considerati come consigli professionali rivolti al vostro business.

Accenture, il suo logo e High Performance Delivered sono trademark di Accenture.

L'uso di marchi appartenenti a terzi non è un atto di proprietà da parte di Accenture, né intende suggerire o sottintendere un'associazione tra Accenture e i proprietari di tali marchi.

Per maggiori informazioni,  
visitate [www.accenture.it](http://www.accenture.it)