

Rafforzare le basi per arrivare al vertice.

Le funzioni di staff e l'importanza del cambiamento

Intervista a **Giovanna Brambilla**, amministratore delegato di Value Search

"Stiamo assistendo ad una vera e propria involuzione delle logiche che muovono le economie verso il libero mercato. Gli effetti prodotti da una serie di recenti eventi funesti, a partire dallo scoppio della bolla immobiliare per poi passare alla crisi dei subprime, sino al fallimento delle principali strutture di *investment banking*, stanno imprimendo un profondo cambiamento alle regole fino ad oggi seguite da chi opera in finanza. Il supermercato dell'offerta (la cosiddetta *open architecture*) è un modello destinato ad essere rivisto, in quanto richiede una competenza molto approfondita, che forse oggi non è così diffusa. Tutti gli attori che partecipano alla catena che genera valore oggi esigono un maggiore rigore professionale e una competenza sempre più specifica e sviluppata".

Questo è l'incipit di Giovanna Brambilla, Partner di Value Search, che prosegue la sua esposizione indicando i motivi per cui il settore del finance, e quindi la nostra industria, si trova in una situazione delicata.

"Appartenere ad un settore per molti anni protetto, che nel corso del precedente decennio ha vissuto una vera e propria esplosione delle proprie attività, ci ha creato paradossalmente uno svantaggio competitivo. Il forte sviluppo del *business* ha generato una maggiore domanda di *professional*, spesso formati sul campo, più che ad una vera e propria scuola. Altri due elementi di criticità sono rappresentati dalla gestione delle persone e dalla forte resistenza al cambiamento, che sarebbe potuto avvenire anche attraverso la contaminazione di *manager* provenienti da esperienze di settori differenti. Nei casi di avvicendamenti infrasettoriali spesso assistiamo ad una sostanziale replica di quanto già compiuto in altre aziende, elevando così l'esposizione al rischio di autoreferenziare il settore".

Ritiene che le strutture che si occupano dell'attività di gestione siano sufficientemente adeguate per sostenere le sfide del nostro settore?

"In linea di massima direi di sì. Tuttavia, poiché il quadro regolamentare è profondamente cambiato nel corso degli ultimi anni, il processo di convergenza tra investimenti tradizionali e alternativi, e la diffusione di prodotti gestiti con logiche *absolute* o *total return*, richiedono un potenziamento del *know-how* gestionale e competenze specialistiche di alto livello, forse non ancora sufficientemente diffuse nelle strutture che fino ad oggi si sono sviluppate in una logica esclusivamente *long-only*".

A questo punto, scatta la domanda da un milione di dollari: quale pensa che sia la ricetta più efficace per un rilancio?

"Più che di rilancio inizierei a parlare di cambiamento culturale a partire dalle funzioni di staff, ovvero da quei ruoli che non incidono così direttamente sul cuore della "macchina aziendale". È il caso dell'HR, una funzione chiave per lo sviluppo della di una nuova cultura dell'azienda; i Sistemi Informativi, una funzione in grado di colmare un *gap* tecnologico fondamentale per supportare meglio l'evoluzione di prodotto e le esigenze del cliente; e poi il Marketing, coinvolto nelle scelte strategiche e centrale rispetto ai piani di sviluppo orientati al medio/lungo termine. Potrà essere determinante inoltre l'affermarsi di una nuova figura professionale - in altri settori denominata "*technical key account*" - una sorta di tecnico esperto "prestato" al commerciale, che ha lo scopo di avvicinare il mondo della produzione a quello del consumo di servizi finanziari e favorire quindi la diffusione delle conoscenze di distributori e investitori finali".

Abbiamo infine chiesto di fare un esempio di industria o di settore che abbia vissuto, in Italia o all'estero, una situazione analoga a quella che oggi noi stiamo attraversando...

"Trovo delle forti analogie con quanto avvenuto nelle telecomunicazioni. L'irruzione (talvolta anche prepotente) di nuovi operatori, l'adozione e lo sviluppo di tecnologie sempre più evolute, hanno determinato un vero e proprio *break* culturale in questa industria, con un impatto altrettanto forte sulle piattaforme tecnologiche. L'istinto di sopravvivenza degli operatori su cui ha impattato questo "scombussolamento" ha generato una volontà di cambiamento molto chiara e determinata. Tutti gli operatori oggi hanno una precisa strategia, *target* di clientela e standard di servizio. Il mercato detta le regole e gli equilibri sono sempre più definiti a livello globale".

Il cambiamento può partire dalle funzioni di staff e dalla nascita di nuove figure professionali



Giovanna Brambilla: Amministratore Delegato di Value Search e membro del Comitato Scientifico sulle Risorse Umane del Corriere della Sera

VALUE SEARCH: attiva nella ricerca diretta e sistematica di specialisti e manager, è associata a "The Taplow Group", network internazionale di società indipendenti nel settore dell'executive search