

## IL MERITO BATTE LA CRISI

**THINK TANK HRC** La recessione ha colpito duramente Euler Hermes. Che ha reagito puntando sulle risorse umane. E identificando le persone chiave.

■ Considerare la crisi come un'opportunità, ponendo al centro della strategia aziendale le risorse umane. Perché sono le persone a fare la differenza. In questa frase si riassume il principio che ha guidato Euler Hermes Siac fuori da una difficile congiuntura economica. Lo conferma Marco Antonelli, direttore risorse umane e affari generali del gruppo assicurativo.

### Che impatto ha avuto la crisi economica sulla sua azienda?

Da anni registravamo solo successi: il 2007 è stato il nostro anno migliore in termini di fatturato e di profitti. Quindi, perché preoccuparci? Ma nei primi mesi del 2008, improvvisamente, è arrivata la crisi. È stata proprio la sua veemenza, con il conseguente aumento dei sinistri, a farci immediatamente comprendere che, per un'azienda gestita in maniera tradizionale come la nostra, l'unico modo per sconfiggerla era uscire dalla propria zona di comfort, esplorare zone sconosciute e abbandonare le abitudini non più funzionali al nuovo scenario di business.

### Quali strategie avete messo in campo?

Abbiamo fatto un'attenta analisi delle cose andate male e delle strade percorribili per rinnovare il modello di prevenzione del rischio e il posizionamento di mercato, avendo una cura particolare per l'analisi dei nostri comportamenti aziendali. Un'analisi che il management ha effettuato insieme a una selezionata squadra di collaboratori e che ci ha permesso di ridefinire la missione e la visione aziendale, nonché la strategia per il successivo triennio. Una strategia innovativa, sfidante ma realizzabile, che mira nel breve termine a uscire fuori dalla crisi e, nel medio, a ritrovare la nostra profittabilità.

### Per mettere in pratica la nuova strategia, quali step avete previsto?

Abbiamo utilizzato un processo che si può

riassumere in tre fasi: set direction, mobilize people, make decision. Nel primo step, insieme al gruppo di management qualificato team to result, abbiamo definito gli obiettivi principali, i tempi di realizzazione, le responsabilità e gli indicatori di misura necessari per il raggiungimento dei risultati prefissati. Nel secondo abbiamo capito che per avere successo sarebbero stati necessari uno sforzo corale e un clima di fiducia. Per questo abbiamo coinvolto i dipendenti dell'azienda e chiesto la collaborazione di tutti i nostri stakeholders, dagli agenti al sindacato, alle associazioni di categoria, al nostro azionista. Era fondamentale che quegli attori

comprendessero l'importanza della svolta e il loro ruolo nel processo di cambiamento. Infine, ogni obiettivo è stato scomposto in piccole fasi, monitorato attraverso un'attenta metodologia di follow-up, nell'ambito di una discussione continua, a volte dai toni accesi, ma costruttiva, che ha aiutato a sgretolare progressivamente resistenze al cambiamento e comportamenti non collaborativi.

### In particolare, qual è stato il contributo della direzione risorse umane per fronteggiare la crisi?

Il lavoro svolto (e ancora in corso) sulle risorse umane e sull'organizzazione è contenuto nel quinto punto del-

la strategia, chiamato «qualità delle risorse», che prevede l'implementazione di sei progetti principali divisi in tre aree di intervento: promuovere una cultura ad alte prestazioni basata sulla meritocrazia; identificare e sviluppare le persone chiave e a più alto potenziale; identificare le esigenze organizzative consone al nuovo piano strategico della società. A distanza di un anno e mezzo, possiamo dire che ci siamo guardati dentro fino in fondo, sfruttando la congiuntura negativa come il più importante stimolo per il cambiamento. Siamo riusciti a fare tanto e in poco tempo: tutto questo è stato possibile grazie alle persone, al loro impegno, alla loro capacità di reagire.



**STIMOLO AL CAMBIAMENTO**  
Il gruppo assicurativo ha dato vita a sei progetti innovativi.



MARCO ANTONELLI

### IL PROFILO DEL MANAGER...

Laurea in giurisprudenza e avvocato, Marco Antonelli dal 2007 è direttore risorse umane e affari generali di Euler Hermes Siac (Gruppo Allianz) e coordina la Regione Paesi mediterranei-Africa. Precedentemente è stato direttore risorse umane in Bristol-Myers Squibb, divisione industriale, con responsabilità EmeaA, e in Case-New Holland Italia (Gruppo Fiat).

### ...E QUELLO DELL'AZIENDA

Euler Hermes è il primo gruppo mondiale dell'assicurazione crediti e uno dei maggiori operatori nel mercato del recupero crediti commerciali. Presente in più di 50 Paesi, offre una gamma di servizi per la gestione del portafoglio clienti. Nel 2008 il gruppo ha raggiunto un giro d'affari di 2,2 miliardi di euro. Controllata da Allianz, è quotata all'Euronext Paris. Il gruppo e le sue principali società di assicurazione crediti hanno ricevuto il rating AA- da Standard & Poor's.

IN COLLABORAZIONE CON



WWW.HRCOMMUNITYACADEMY.NET  
info@hrccommunityacademy.net