

Telos PRIMO PIANO SCALA c

Irene Rosenfeld è Presidente e Amministratore delegato della Kraft Foods Inc., tra le prime 2 imprese alimentari del mondo. Al 6° posto della classifica di Forbes delle donne d'affari più potenti e tra i 12 migliori manager di Businessweek del mondo, Rosenfeld vanta più di 26 anni di carriera in Kraft. Bando all'ufficialità, ecco Irene in 5 punti: 1. Cosa farai da grande? rispondeva "Il Presidente degli Stati Uniti"; 2. Prodotto Kraft preferito? I Macaroni and Cheese, ma non disdegna anche il biscotto Oreo; 3. Cosa l'appassiona del suo lavoro? Andare alle feste dove ognuno ha ed esprime un'opinione precisa sul cibo... ascoltare e immaginare di creare nuovi prodotti; 4. Hobby? Suonare il piano e andare sui pattini, rollerblade naturalmente!; 5. Qualcosa che pochi sanno di lei? Sono cresciuta da sportiva e molto competitiva. Ho praticato 4 sport a livello agonistico e ho scelto di frequentare la Cornell University perché aveva un programma di atletica straordinario, per non parlare di quello accademico... e adoro l'opera.

Editoriale

Il 2010 di Primo Piano Scala c si apre come si è chiuso il 2009: con protagonista una donna eccellente, ma stavolta ai vertici di una grandissima azienda. Conoscere la ricetta giusta per la trasformazione di un'azienda un po' sonnacchiosa se non proprio in crisi, era davvero allettante, e Irene Rosenfeld, Presidente e AD di Kraft Foods, non si è tirata indietro e ci ha raccontato l'avvincente storia di questo cambiamento di successo. Solidi progressi nella gestione testimoniati anche dai numeri freschi di giornata sulle stime per il 2009: si attende ora un utile di almeno \$2 per azione, mentre in precedenza Kraft aveva previsto \$1,97. Ridare forza ad un'azienda indebolita e forse un po' scoraggiata attraverso l'ascolto vero di tutti gli stakeholder è una ricetta conosciuta, dichiarata ma poco praticata. Trasformare i risultati dell'ascolto, anche o soprattutto della parte meno piacevole, in azioni concrete e condivise lo è ancora meno. Puntare sulla comunicazione interna ed esterna costante, coerente e trasparente è da manuale, ma nei fatti? Si può dare un'iniezione di ottimismo e senso di appartenenza ai dipendenti anche attraverso un nuovo marchio allegro e solare, un fiore stilizzato che sostituisce lo storico esagono blu. Un coacervo di strategie che si ritrovano nella visione di Telos: ascolto, dialogo e venire incontro in maniera tangibile e concreta alle aspettative degli stakeholder. Potente, temuta, illuminata e tenace. Una forza della natura la Rosenfeld. E la sua tenacia sta venendo fuori proprio in queste ore. Dopo alti e bassi sembra proprio che l'acquisizione della Cadbury da parte della Kraft sia andata in porto. Un'americana a Londra? e lo *smile* alla nostra provocatoria domanda su Cadbury assume tutt'altro sapore. Irene ce l'ha fatta, a dispetto del leggendario finanziere Warren Buffett contrario all'operazione, uomo, potente, ma non abbastanza per la dama in rollerblade.

Mariella Palazzolo

Che montino a bordo dell'autobus i passeggeri giusti... parola di Rosenfeld!

Telos: Al suo rientro in Kraft nel 2006 lei disse che la Kraft aveva perso cuore e anima e quindi diede inizio ad un'attività che ha definito di *ricablaggio*. Quali sono le regole del cammino per condurre una trasformazione di successo in un'organizzazione così variegata e dalle notevoli dimensioni?

Irene Rosenfeld: Nel preparare il mio intervento lo scorso anno al World Business Forum ho avuto l'occasione di mettere nero su bianco queste regole ed eccole in sintesi.

1. *Che montino a bordo dell'autobus i passeggeri giusti.* All'interno della nostra strategia di trasformazione (Reframe) abbiamo sostituito metà della nostra dirigenza nel corso del primo anno. Oggi è una miscela di persone che provengono sia da fuori che dall'interno della nostra organizzazione, le quali apportano sia una prospettiva diversa che una approfondita esperienza di Kraft Food. Questi manager non hanno avuto paura di sfidare le convenzioni e di guardare alle sfide del nostro lavoro quotidiano con occhi nuovi. Aver fatto salire sull'autobus le persone giuste ha anche significato innalzare il livello di rendimento in tutta l'azienda.

Dopo aver dato alle persone ampio sostegno e il tempo per rispondere alle nuove aspettative abbiamo preso la difficile decisione di mandar via chi non si fosse dimostrato all'altezza. Tutto ciò, invece di creare un'atmosfera di paura ha istillato un senso di ottimismo e di speranza perché la nostra gente ha capito chiaramente cosa ci si aspettasse da loro.

2. *Dar loro un percorso.* I manager tendono a focalizzarsi su *cosa fare*, mentre il vero tema è *come farlo*. Abbiamo, quindi, dato loro un percorso strategico.

Se tutti conosciamo lo stesso percorso possiamo muoverci come una squadra.

3. *Coinvolgere anime e menti.* Le persone scelgono spesso con il cuore non con la mente. Per troppo tempo le nostre persone sono state concentrate nel tagliare i costi... ed è difficile essere entusiasti nell'andare ogni giorno a lavoro con il solo scopo di tagliare. Abbiamo riaccessato la loro passione con qualcosa di più ottimistico: la crescita. *Cresciamo* è divenuto il nostro grido di battaglia.

Abbiamo anche lavorato insieme per ridefinire il cuore e l'anima dell'azienda con un nuovo e più articolato posizionamento e scopo. Infine abbiamo identificato i valori-guida che abbiamo inserito negli standard di valutazione per assicurarci che fossero più che parole su carta.

4. *Muoversi velocemente.* Nel corso di un cambiamento è comprensibile che si tema di muoversi troppo velocemente, soprattutto all'inizio. Ad esempio alcuni dei primi cambiamenti hanno fatto nascere la preoccupazione che stessimo per *spegnere le luci* e fare andare in tilt l'organizzazione. E invece non solo la luce è rimasta accesa, ma abbiamo illuminato a giorno l'intero villaggio. I cambiamenti organizzativi seri creano sempre incertezza, e il punto è la velocità - più veloce di



Dobbiamo fare in modo che i nostri marchi siano importanti per il consumatore, costruendo su lezioni che abbiamo appreso nel mondo. Negli ultimi anni il nostro volume di affari internazionali è cresciuto in maniera significativa nel seguire la strategia "il meglio del globale, il meglio del locale".

quanto vorresti - perché con il senno di poi ti rimproveri di non essere stato ancora più veloce.

5. *Comunica con frequenza, con coerenza e con onestà.* Come gestisci il cambiamento può fare la differenza. Nel corso della nostra trasformazione abbiamo messo la comunicazione innanzi a tutto sin dal primo giorno. Si è quindi creata un'atmosfera aperta e di fiducia. Ci siamo impegnati a celebrare ogni successo... pubblicamente e spesso. Negli affari si tende a pensare più ai problemi che ai trionfi. Le persone invece devono sapere che il loro lavoro sta facendo la differenza, e che i piani alti notano e apprezzano i loro sforzi.

Da dove nascono queste regole? hanno una storia alle spalle?

Sì! Sempre nel 2006 abbiamo iniziato una sorta di viaggio nel chiedere un contributo di pensiero ai nostri impiegati e a tutti gli stakeholder in tutto il mondo. Abbiamo ricevuto descrizioni approfondite delle sfide e delle opportunità. Abbiamo quindi trasformato queste visioni in azione svelando le quattro strategie che hanno fatto da cornice alla nostra trasformazione e al nostro ritorno ad una crescita profittevole. Le strategie erano:

- ricablare l'azienda (*rewiring*) per la crescita rinforzando la nostra squadra manageriale e decentralizzando la nostra organizzazione
- riformulare le nostre categorie nel rendere nuovamente i prodotti allettanti per i nostri consumatori puntando sull'innovazione
- trattare le vendite come un vantaggio competitivo più che come un costo aggiuntivo
- abbattere i costi... senza però compromettere la qualità dei prodotti.

Lottare per ringiovanire i marchi storici potrebbe anche essere uno dei suoi motti. Ci racconta una storia su come ha affrontato nuovi mercati con un prodotto storico?

Dobbiamo fare in modo che i nostri marchi siano importanti per il consumatore, costruendo anche su lezioni che abbiamo appreso in altre parti del mondo.

Negli ultimi anni il nostro volume di affari internazionali è cresciuto in maniera significativa. La strategia è riassunta nella frase *il meglio del globale, il meglio del locale*. L'esempio del biscotto Oreo in Cina è straordinario. Circa cinque anni fa le vendite del marchio si stavano assottigliando e cominciamo a perdere quote di mercato. Qualcosa doveva cambiare: abbiamo iniziato ad ascoltare i nostri consumatori cinesi, ad ascoltarli davvero. Abbiamo appreso che il marchio era amato, ma trovavano il biscotto troppo dolce e le confezioni troppo grandi. Lo abbiamo quindi adattato al mercato locale riducendone la dolcezza, sviluppando una confezione diversa e puntando sui piccoli punti vendita a gestione familiare, abbiamo innovato il biscotto seguendo le indicazioni dei consumatori cinesi, facendone ad esempio una versione wafer e tanto altro. Insomma adattando Oreo al gusto locale il marchio è esploso e Oreo è diventato il biscotto n.1 in Cina, che è, per l'iconico marchio, il secondo mercato dopo gli USA.

La sua storia professionale è di grande successo. Ha dei suggerimenti per un giovane professionista?

Ho quattro piccoli suggerimenti che amo condividere con quelli che vorrebbero dare una svolta alla propria carriera:

- *Fai la differenza.* L'azienda deve sentire che è meglio se ci sei. Ho sempre sfidato me stessa e quelli che lavorano con me ad affrontare in modi sempre diversi le sfide tradizionali.
- *Corri dei rischi.* Devi essere pronto ad emergere dalla folla, accettare degli incarichi a rischio, prendere decisioni dure e decidere di affrontare nuove sfide. In principio è un po' terrorizzante, ma allena i giovani a essere pronti a prendere rischi calcolati e vedere cosa accade.
- *Cerca un mentore o più di uno.* Un mentore è qualcuno che ti può dare un punto di vista alternativo, ti aiuta ad evitare i terreni minati e ti può insegnare le regole non scritte dell'azienda.
- *Chiedi quello che vuoi.* Le promozioni più significative che ho ottenuto sono state quelle ai posti per i quali avevo espresso chiaramente la mia preferenza. L'audacia però non è sempre una caratteristica naturale. Anche se farai richieste precise non posso garantire il successo, ma vale sicuramente la pena farlo almeno prima di essere sottoposti allo stress di un cambiamento di incarico. Odio vedere le persone frustrate o addirittura lasciare l'azienda perché non hanno avuto il coraggio di cogliere un'opportunità rifiutandosi di farsi avanti.

A proposito di nuove sfide. Cadbury?

No comment... con un ☺!