

## **Coca Cola HBC Italia. Una "pipeline" verso il successo.**

**Terza classificata nel 2006 come migliore azienda italiana in cui lavorare, Coca Cola HBC crede nelle persone, e adotta un metodo sempre misurabile per attrarre talenti. Eccellere ne parla con Roberto Farina, Direttore Risorse Umane di Coca Cola HBC Italia.**

*di Enrico Ratto*

Nel 2006 Coca Cola HBC è la terza realtà italiana per le migliori condizioni di lavoro, le opportunità di carriera, gli stimoli e la retribuzione dei propri dipendenti (indagine Great Place to Work). Ma nell'anno del successo, l'azienda cambia, o integra, la propria strategia di Gestione Risorse Umane con un modello definito "Leadership Pipeline".

Roberto Farina, Direttore Risorse Umane dell'azienda- in Coca Cola Italia dal 1997 e in Coca Cola HBC dal 2004 - ci spiega le ragioni del successo e ci racconta come una multinazionale attrae e trattiene i migliori talenti.



Roberto Farina  
Direttore Risorse Umane di Coca Cola HBC Italia

### **Dott. Farina, che cosa è Coca Cola HBC?**

Coca Cola HBC è la consociata italiana di una multinazionale greca, quotata allo stock exchange di Atene e attiva in 28 paesi nel mondo con 45 mila dipendenti. In Italia nasce a metà degli anni '90 dalla fusione di piccole realtà dell'imbottigliamento e della distribuzione di bevande gassate.

Nel 2000 l'azienda viene acquisita da HBC. Oggi in Italia contiamo 2500 dipendenti e operiamo in stabilimenti spalmati sul territorio nazionale, in tutto il nord e al centro-sud fino all'Abruzzo. Al sud esistono inoltre due stabilimenti indipendenti dedicati all'imbottigliamento. Coca Cola HBC Italia genera il 70% del business Coca Cola in Italia.

### **Quali sono i vostri pilastri?**

Fino ad un anno fa le bevande gassate, le alcol free beverage. Un anno fa abbiamo acquisito alcuni produttori di acque minerali, con i rispettivi marchi, e questo ha coinciso con l'ingresso in un business mai percorso prima. La nostra mission è dissetare le persone, arrivando nei maggiori punti vendita. Imbottigliamo in diverse tipologie di pack, dal vetro alle lattine, allo sfuso (la spina). Negli ultimi anni abbiamo assistito ad una grande crescita del consumo immediato delle bevande, tramite la collocazione di migliaia di frigo-espositori direttamente nei punti vendita dei nostri prodotti.

## **Quali sono le ragioni di un piazzamento così importante secondo l'indagine di GPTW? E come avete fatto, visto che siete partiti dall'integrazione di diverse, piccole culture particolari?**

Effettivamente il fatto di unire tra loro aziende locali ha creato una situazione di forte eterogeneità per quanto riguardava il management e la gestione del gruppo. Per questo, per quanto riguarda le Risorse Umane, dal 2003 abbiamo iniziato a lavorare su tre livelli ben precisi: mercato, persone e cultura.

## **Come è cambiato il vostro approccio al mercato?**

Oggi abbiamo una forza vendita molto più aggressiva, che ci permette di arrivare alla vendita al dettaglio. Da 300 venditori siamo passati a 1200, che ogni giorno visitano circa 120 mila clienti.

## **E nelle persone?**

Uno dei nostri problemi era un turn over molto elevato, vicino al 16% all'anno. Acquisivamo molto personale dall'esterno, a seconda delle necessità, e questo dava scarse prospettive a chi era cresciuto internamente. C'era un continuo cambiamento di direzione e di leadership. Nel 2003 abbiamo deciso di investire nello scouting interno. Oggi il nostro turn over è del 4% e l'abbandono volontario incide per circa il 2%. Oggi su 10 quadri dirigenti, 9 sono cresciuti all'interno dell'azienda.

## **Infine, la cultura...**

Abbiamo sviluppato molto la comunicazione interna: magazine aziendale, intranet, meeting tra diversi livelli di leadership con cadenza settimanale. Ogni persona incontra il proprio capo, in maniera programmata, almeno una volta la settimana. Infine abbiamo sviluppato la comunicazione tra le diverse funzioni e tra i diversi reparti.

## **Quali sono i fattori di soddisfazione per chi lavora in Coca Cola HBC Italia?**

Ne individerei tre: rapporto con il proprio capo, opportunità di carriera e comunicazione. Dal 2005 abbiamo investito molto nella formazione, con sistemi quasi scolastici di apprendimento e verifica dei risultati. Oggi abbiamo 21 persone dedicate al training, alla formazione in aula, al coaching.

## **Per tutti i livelli di leadership?**

Sì, dall'operaio al manager, fino al top manager. Formiamo le persone e abbiamo inserito una serie di esami periodici. Misuriamo prima il sapere e poi il saper fare, attraverso l'applicazione pratica delle nozioni.

## **Che ruolo gioca la retribuzione in questo sistema?**

Abbiamo applicato un criterio più trasparente nella premiazione dei risultati e nelle politiche di merito. Abbiamo aumentato il variabile rispetto al fisso, la cui proporzione oggi può arrivare al 40% del fisso. Si è creato un sistema molto meritocratico.

## **Con questo metodo avete raggiunto ottimi risultati. Poi avete cambiato strada. Che cosa è successo?**

Abbiamo scoperto un metodo ideato da Stephen Drotter, ex manager di General Electric, chiamato "Leadership Pipeline Model". Un meccanismo che si basa su due principi: nel business la forza lavoro è essenziale ed è essenziale che ogni persona sia portata a performare al 100%. Il secondo principio è la struttura a livelli del percorso professionale: leadership individuale,

capo di altri, manager di altri manager, direttore funzionale, capo di un business, capo di più paesi, CEO.

## **Secondo questa teoria, ogni persona può arrivare al livello di CEO?**

Non necessariamente. Bisogna fare in modo, come già detto, che la persona performi al 100% nella propria posizione. A questo punto entra in gioco un altro fattore fondamentale: saper gestire il tempo, ovvero il passaggio da un livello ad un altro. Questo è un momento chiave: ci sono ottimi "manager di altri manager" che non darebbero il 100% nel ruolo di "direttore funzionale". Bisogna capire chi può salire e chi può invece espandere il proprio ruolo sullo stesso livello di leadership. Per esempio, da "manager di altri manager" in Italia, allo stesso ruolo su scala europea. Bisogna fare in modo che la promozione non abbassi le performance.

## **Quali sono normalmente le cause di una performance inferiore rispetto alle attese?**

Normalmente i fallimenti sono imputabili per il 75% al capo e per il 25% al dipendente. Il capo può non aver definito l'obiettivo, non averlo comunicato bene, non aver capito in tempo le reali potenzialità del dipendente. Il dipendente normalmente fallisce su quattro punti: non sa, non sa fare, non ha attitudine al compito, non è la persona giusta in quel posto.

## **Come si interviene?**

Se il dipendente non sa, occorre formarlo attraverso un training dedicato. Se non sa fare, si predispone un programma di coaching pratico. Se non vi è attitudine, c'è bisogno di un cambiamento radicale della sua mentalità, gli devono essere spiegate quali sono le regole di quel tale ruolo. Se non è la persona giusta nel posto giusto, si interviene con uno spostamento di sede o di settore. Sta comunque nel capo andare a fare questa analisi e individuare l'esatta causa della mancata performance.

## **E quali sono invece gli elementi che trattengono una persona in una realtà come Coca Cola HBC?**

Innanzitutto poniamo grandissima attenzione nella selezione. Da una parte scegliamo, dall'altra veniamo scelti. Oggi si parla molto di employer branding marketing, il pubblicizzare gli importanti risultati dell'azienda per attrarre talenti. Inoltre, in seguito ai colloqui e alla prima selezione, facciamo parlare il candidato con chi opera già dentro l'azienda, in modo che si renda conto da vicino che i reali risultati non sono solo parole e, d'altra parte, che capisca se quella è la realtà giusta per lui. Ma al di là di tutto questo, per ottenere una persona di successo, la retribuzione è importante, ma bisogna avere nel cassetto grandi progetti.

*10-Apr-2007*

© 2007 – Eccellere – Business Community

---

## L'autore

### Enrico Ratto

Redattore di  
*Eccellere - Business Community*



Prima di approdare alla pubblicità, Enrico Ratto dedica cinque anni della sua vita al giornalismo, collaborando prima con quotidiani di ogni ordine e grado, e poi con settimanali tra cui il *Diario* e *Il Venerdì*.

Nel frattempo pubblica qualche libro, sotto forma di romanzi e saggi. Tutto questo mentre cerca, nel minor tempo possibile, di laurearsi in Sociologia della Cultura a Milano. A 23 anni ce la fa, proponendo una tesi sui clan nazionalisti in Corsica. A quel punto pensa che sia utile aprire una finestra sul mondo, e si specializza in European Affairs presso l'Istituto di Studi per la Politica Internazionale di Milano. Ma la politica e la carriera diplomatica non lo attirano.

Un giorno legge di un pubblicitario francese che a 20 anni faceva il giro del mondo in *Due Cavalli*. Lui una *Due Cavalli* ce l'ha, da parte di madre, e un'agenzia, tutto sommato pure, da parte di padre.

Quando capisce che il globetrotter raccontato nel libro è diventato il più grande pubblicitario di Francia, pensa che valga la pena dire cordialmente addio agli amici còrsi per tentare il colpo.

Decide così di dedicarsi alla comunicazione sintetica, passare insomma dal romanzo all'head-line. Oggi ha ottenuto una connessione ADSL, un iBook ed è Account Manager per CPL CreativeGroup e CPL New Media.

E' titolare del progetto di e-business [www.mywebtoday.it](http://www.mywebtoday.it).

L'autore può essere contattata al seguente indirizzo email: [enrico.ratto@eccellere.com](mailto:enrico.ratto@eccellere.com)