

"Il valore della risorsa umana, fonte di innovazione aziendale"

Il know-how e la motivazione dei knowledge worker è la miglior risorsa per lo sviluppo dell'impresa innovativa

Marco Bianchini

Premessa

Un elevato capitale finanziario, mezzi strumentali e patrimoniali in abbondanza spesso non sono sufficienti per garantire un futuro anche solo di "sopravvivenza" all'azienda. Assicurare continuità produttiva e stabilità se non crescita sul mercato significa essere innovativi ovvero investire sul capitale aziendale più prezioso: la *risorsa umana*.

Come dichiarato recentemente da Tom Peters in un'intervista per Datamanager, "sembra molto stupido sostenere che le persone sono importanti" ma è un aspetto che troppo spesso viene trascurato soprattutto dal top management di una grande impresa.

Sono la mancanza di idee e lo scarso sviluppo di nuovi modi di fare che rischiano di far perdere la battaglia competitiva nei confronti dei follower cinesi e indiani di turno.

Sempre Tom Peters ha recentemente affermato che: "nella vita delle grandi aziende va scomparendo quello che le ha rese grandi, l'innovazione"¹, che inevitabilmente prende forma dalle persone.

Essere una piccola impresa certamente aiuta a sviluppare nuove idee ma quando le dimensioni iniziano ad essere quelle di una grande azienda multinazionale, mantenere una certa "vivacità" organizzativa e produttiva potrebbe essere un problema. Un buon inizio sarebbe quello di cercare di mantenersi "semplici" nella gestione delle risorse umane, del ciclo produttivo, degli approvvigionamenti e così via.

La complessità, infatti, rappresenta un freno per lo sviluppo aziendale, in presenza della quale spesso un'organizzazione non può far altro che attendere il proprio declino sino ad arrivare al fallimento.

Come spesso accade, nel momento in cui il vertice aziendale decide di adottare una specifica strategia di mercato, senza condividerla con la struttura organizzativa, comunicandola in modo superficiale e poco chiaro, la complessità viene esasperata sino a scoraggiare l'impegno delle risorse umane nel raggiungimento dell'obiettivo finale: il profitto.

Essere un'azienda di successo nel mercato concorrenziale del XXI secolo è ormai sinonimo di *innovazione*, alla base della quale ci devono essere una "struttura organizzativa semplice" e una "strategia condivisa" ad ogni livello gerarchico, al fine di dare un senso alle attività lavorative quotidiane di ciascuno.

In tal modo, la strategia aziendale, se realmente innovativa, condurrà al successo per mezzo anche di una forte componente motivazionale presente nelle risorse umane.

¹ "Tom Peters e la ricerca dell'eccellenza" intervista di Giuseppe Mariggio su Datamanager gennaio/febbraio 2007

I fondamentali per avere successo

Un'azienda per avere successo può puntare sull'innovazione dei processi, grazie alla quale è in grado di sviluppare le competenze giuste per abbattere gli elevati costi dell'inefficienza aziendale fisiologica.

Il capitale conseguito con l'attività produttiva dovrebbe continuamente essere reinvestito in ulteriori miglioramenti, ovvero nello sviluppo di nuovi prodotti e/o processi, soprattutto attraverso l'investimento in capitale umano.

Alcuni elementi di successo possono essere rappresentati, in ordine crescente per impatto sulla leva del cambiamento, da:²

- Strutture e Organizzazione
- Sviluppo dei Processi
- Azienda Estesa
- Institutional Learning
- Sviluppo delle risorse umane
- Cultura

Il mondo è in una fase evolutiva talmente particolare da mettere in discussione anche le classiche teorie sulla leadership aziendale che tanto hanno avuto e hanno dato successo negli anni '80 e '90 alle aziende di tutto il mondo.

Secondo Alberto Fedel e Andrea Notarnicola³ gli elementi che inducono le imprese a cambiare la visione della leadership sono:

1. Un **fattore strategico**, rappresentato dal continuo bisogno di innovazione.
Recentemente le aziende si sono accorte che il vantaggio competitivo e la creazione di valore sono frutto del capitale intellettuale, rappresentato dalle conoscenze, dalle relazioni e dalle innovazioni che maturano attraverso le relazioni tra collaboratori, clienti e fornitori. È sempre più diffuso un fabbisogno di "intelligenza collettiva" che si autogenera attraverso la creazione di contesti di lavoro in cui vengono fatte emergere e valorizzate le idee di tutti gli impiegati, acquisendo una specie di "leadership collettiva". L'introduzione di originali strumenti di comunicazione interna possono favorire la condivisione di idee che, attraverso linee guida ben precise e un contesto adeguato, a loro volta possono dar vita ad un processo di innovazione continua.
2. Un **fattore organizzativo**, manifestato attraverso l'impresa a rete.
In talune situazioni la rete diventa un nuovo modo di essere delle organizzazioni che per avere successo sono quasi costrette a puntare sullo sviluppo di una "leadership della comunità", attraverso la quale tutti i partecipanti possono: accedere a conoscenze di tante discipline mettendole a fattor comune; avere dimestichezza con le vie per accedere a nuova conoscenza; sviluppare tante relazioni in modo da moltiplicare la

² Kevin Dehoff and John Loehr "Innovation Agility" Strategy + Business Issue 47 Summer 2007 BOOZ ALLEN HAMILTON

³ A. Fedel e A. Notarnicola "Tutti insieme al comando" L'Impresa N. 1 Marzo 2007 Il Sole 24ORE

conoscenza già acquisita e interiorizzata; essere protagonisti al momento opportuno lasciando spazio ad altri una volta conclusa la proprio mission.

3. Un **fattore motivazionale**, rappresentato dal bisogno dei lavoratori di partecipare e vivere “esperienze trasformative”.

I lavoratori ormai non accettano più di buon grado di seguire un copione già scritto dal leader ma hanno il desiderio e sono incentivati solo se resi partecipi della scena che si sviluppa passo dopo passo seguendo la direzione indicata dal teamwork. In questa situazione un lavoratore potrà avere la sensazione di essere protagonista della vita aziendale e sarà motivato ad agire seguendo una certa direzione comune, favorendo lo sviluppo di processi innovativi per garantire il successo dell'impresa.

Sviluppo di talenti a lungo termine

Non esiste il miglior approccio per sviluppare e conservare a lungo le professionalità delle proprie risorse umane. Esiste, però, un approccio ideale per ogni particolare realtà aziendale. In paesi dove c'è un basso livello di turnover lavorativo, come può essere il mercato del lavoro Giapponese, si adotteranno approcci molto differenti rispetto a paesi in cui è presente un elevato livello di turnover, come il mercato del lavoro dei paesi occidentali, anche se l'obiettivo finale è e rimane quello di coltivare/investire su risorse ad alto potenziale per garantire un alto rendimento nel lungo periodo.

Quando un'azienda è in grado di elaborare un eccellente processo di “knowledge-building”, può puntare allo sviluppo di competenze chiave per qualsiasi esigenza di breve periodo, per il problem solving, per la pianificazioni a lungo termine e per lo sviluppo di capacità manageriali.

Uno dei metodi migliori per sviluppare talenti a “non perdere” è forse rappresentato dal far partecipare un gruppo di risorse selezionate ad un progetto pilota innovativo, i cui componenti hanno come obiettivo di progetto quello di ottenere un risultato per l'azienda e come obiettivo formativo quello di apprendere quali strumenti utilizzare nella gestione di un progetto e di quale approccio servirsi per creare un sistema di memorizzazione e condivisione della conoscenza acquisita.

Siccome le situazioni interne ed esterne alle aziende sono in continuo cambiamento, i partecipanti al progetto devono essere in grado di ripensare e trasformare l'obiettivo dello stesso sulla base del valore del profitto atteso. In tal senso si sviluppano forti relazioni con gli operatori esterni, ovvero con i fornitori che riconosceranno il valore del rapporto di relazione instaurato in future attività comuni. Questo approccio può garantire all'impresa e ai propri lavoratori una cultura aziendale orientata alla trasformazione continua.⁴

Se l'obiettivo è quello di investire sulle risorse umane nel lungo periodo, un altro approccio efficace è rappresentato dalla creazione di Teamwork, delle Comunità “eterogenee” in cui le persone possono lavorare in squadra guidati e trascinati da una nuova forma di “leadership collettiva”.

Quando un gruppo di lavoro mostra di avere una “coscienza” significa che le risorse umane che lo compongono sono fortemente coese, soddisfatte dell'ambiente in cui operano e delle persone con cui si confrontano quotidianamente, dove ciascuno conosce quello che deve fare e le aspettative che hanno gli altri membri sul suo comportamento nelle diverse circostanze aziendali.

I Team di questo genere possono essere considerati dei veri e propri “organismi viventi” guidati da modelli mentali talmente condivisi da far sembrare le decisioni prese frutto di

⁴ Kevin Dehoff and John Loehr op. cit.

una unica mente. Questo modello risulta essere vincente soprattutto in situazioni che richiedono delle scelte rapide e di prendere decisioni velocemente.

Il “punto di vista multiplo” produce idee innovative che accrescono il valore dell’impresa sia in termini di migliori prodotti e processi sia in termini di sviluppo delle risorse umane. Le quali oltre ad accrescere il proprio livello conoscitivo ed esperienziale, maturano anche un forte senso di appartenenza che consente all’azienda di fidelizzare i migliori talenti cresciuti al proprio interno.

L’errore più comune commesso dalle imprese è rappresentato dalla prassi di far guidare un teamwork da un leader carismatico, riconosciuto quale miglior esperto in materia. Tale situazione porterà sicuramente il “capo” a soffocare le idee diverse dalle sue, evitando di farle emergere, portando la risoluzione dei problemi ad un certo conformismo che ne blocca il miglioramento.⁵

Strategia, cultura e risorse umane: innovazione

La strategia per un’azienda è indubbiamente il driver principale del successo, ovvero rappresenta il percorso per raggiungere l’obiettivo di creare valore (innovare) nella misura adeguata per competere con successo. Pianificare una strategia significa essere in grado di misurarne l’efficacia, impegnare le risorse materiali e immateriali in modo efficiente e garantire la condivisione degli obiettivi da raggiungere da parte di tutta l’organizzazione.

La strategia è fortemente influenzata dalla cultura presente in azienda e come logica conseguenza dalle risorse umane che la costituiscono.

L’imperativo strategico del mondo aziendale degli ultimi anni è rappresentato dall’innovazione che per essere efficace in azienda, deve essere caratterizzata da:⁶

- **Continuità:** non esiste il “momento giusto” per innovare, ma ogni occasione è buona per migliorare qualcosa. Uno dei nemici principali dell’innovazione è la staticità, il fatto di agganciarsi ad un successo consolidato senza avere la capacità di mettersi in discussione.
- **Globalità:** l’innovazione spesso è intesa solo ed esclusivamente quella del prodotto, tale visione può essere allargata considerando innovazione anche cambiamenti migliorativi di ogni aspetto organizzativo dal processo operativo alle metodologie di gestione sino a ricomprendere l’azienda nella sua globalità.
- **Diffusione:** l’innovazione ovviamente non deve essere privilegio di pochi eletti ma anzi il processo innovativo deve essere condiviso da tutta l’impresa ad ogni livello gerarchico. Anche chi esegue compiti meramente esecutivi è chiamato a fare uno sforzo nel migliorare la propria operatività.

L’innovazione è deputata ad avere successo nelle organizzazioni, dalle più semplici alle più complesse, soprattutto quando:

- è parte integrante della strategia d’impresa;
- è fortemente radicata nella cultura aziendale;
- le risorse umane sono fortemente motivate ad assumere comportamenti innovativi.

Un elemento di sicuro insuccesso per le sorti dell’azienda, anche in presenza di tali condizioni favorevoli, è rappresentato dalla scarsa capacità di valorizzare le idee migliori da parte del management. In Italia “il caso” aziendale per eccellenza che identifica molto chiaramente tale situazione è rappresentato dalle difficoltà incontrate dalla Olivetti agli inizi

⁵ P. Legrenzi “Sapete creare ‘spirito di corpo’ ?” L’Impresa N. 4 Giugno 2007 Il Sole 24ORE

⁶ Giovanni Lucarelli “Creatività e innovazione nelle organizzazioni: realizzare l’incredibile” ticonzero No. 75/2007
www.sdabocconi.it/ticonzero

degli anni '70 per passare dalle macchine per ufficio meccaniche a quelle elettromeccaniche. “Nonostante la lungimiranza di Adriano Olivetti (scomparso improvvisamente nel 1960) e di suo figlio Roberto, grande fautore della transizione verso l'elettronica, ma privato di potere decisionale, l'azienda non riesce a prendere le distanze dalla sua prepotente matrice meccanica. Pertanto, il *Programma 101*, una calcolatrice programmabile da tavolo presentata nel 1965 che ottenne subito un enorme successo, specie negli USA, non ebbe il successo di mercato che meritava. Diventando ben presto un case history di Harvard alla voce *Occasioni Perdute*: la Olivetti, infatti, pur in possesso di un prodotto rivoluzionario senza concorrenza, non fu in grado di sfruttare l'opportunità di mercato.”⁷

Conclusioni

Un caso di eccellenza aziendale per capacità innovativa è oggi sicuramente rappresentato dalla Apple. Una ricerca sull'innovazione del Boston Consulting Group ha fatto emergere che i tre fattori chiave alla base del successo dell'azienda di Steve Jobs sono:⁸

1. una profonda comprensione dei gusti dei consumatori;
2. uno straordinario cocktail di tecnologia e design;
3. una potente macchina di marketing.

Da alcune interviste fatte a diversi CEO è risultato che la Apple “conosce ciò che vuole il consumatore prima che il consumatore stesso se ne renda conto, e gli racconta quale sarà il suo futuro.”

Da un'intervista ad Enzo Biagini, AD di Apple in Italia, è emerso che: “Per Apple innovazione significa ricerca e sviluppo di prodotti, hardware, software e servizi, tecnologicamente innovativi, belli, di qualità, semplici da utilizzare nel rispetto delle esigenze manifeste o latenti degli utenti finali. Questa tensione all'innovazione e alla ricerca alimenta un posizionamento competitivo aziendale di differenziazione rispetto a ciò che è disponibile sul mercato. [...] l'innovazione si estende oltre all'offerta anche a molti processi aziendali, di comunicazione, di distribuzione, di modalità di vendita.” A far la differenza ovviamente sono sempre le persone che però devono essere orientate nella direzione giusta per perseguire efficacemente ed efficientemente gli obiettivi pianificati. “La nostra leadership crea allineamento nell'organizzazione non attraverso l'imposizione ma con la forza e la credibilità dei risultati di business. E, nonostante le grandi dimensioni, Apple rimane un'azienda molto snella e agile, capace di mantenere vivo lo spirito creativo interno e la comunicazione diffusa a tutti i livelli.”

Un altro caso significativo di impresa innovativa è rappresentato dal “Cirque du Soleil”, un'azienda che ha fatto della sua creatività un marchio doc.

Le Cirque ha intuito in anticipo rispetto alla concorrenza che l'arte come il business si muove in avanti verso il progresso, la staticità non è apprezzata dalla clientela in qualsiasi tipo di mercato ci si trovi. Un altro aspetto che fa di questa impresa la più innovativa nel suo campo è la centralità e l'importanza del lavoro di squadra. Lo spirito è quello di lavorare insieme per produrre un'unica sinergia, il gruppo si muove in squadra per dare più forza possibile all'esibizione, esaltando l'indispensabilità dell'equilibrio nel team.

⁷ Franco Vergnano “Il lato oscuro della cultura d'impresa” L'Impresa N. 4 Giugno 2007 Il Sole 24ORE

⁸ Giacomo Silvestri “Innovare con successo. Colloquio con Enzo Bigini, AD di Apple” ticonzero No. 75/2007
www.sdabocconi.it/ticonzero

La strategia del Cirque fin dagli albori ha puntato su delle scelte precise per arrivare a tutti pur rispettando la sensibilità dei singoli Paesi. Ad esempio, la musica utilizzata per gli spettacoli è priva di testi, solo suoni che veicolano il messaggio, così lo spettacolo risulta essere accessibile in qualsiasi posto del mondo senza problemi di traduzione. I temi adottati risultano essere universali come il valore dei bambini, dei sogni, l'importanza dell'amore che tutti capiscono indipendentemente dalla cultura d'origine.

Al Cirque viene curata oltre all'innovazione negli spettacoli anche quella nel business, ovvero viene coltivata la creatività non solo degli artisti, ma anche degli artigiani, dei tecnici, degli impiegati. I candidati vengono valutati sulla base delle loro capacità di mettersi in gioco in squadra, di condividere le loro idee e il loro talento, di assumersi responsabilità. Se il prodotto offerto deve essere "unico", significa applicare l'innovazione ad ogni cosa, dalla scenografia agli studi, dal marketing alle strategie di vendita.⁹

Considerati questi casi aziendali di eccellenza, le aziende dovrebbero puntare molto di più sulla creatività e sull'innovazione attraverso investimenti consistenti sulle persone, in modo da poter disporre di risorse competenti con elevate capacità necessarie per sviluppare la giusta fiducia/partecipazione da parte dei singoli che si organizzano in team di lavoro orientati all'innovazione.

Infine, va ricordato che il successo di un'impresa innovativa dipende molto anche dal sistema esterno nella quale questa è inserita. Il terreno diventa assai fertile nel momento in cui nel "sistema paese" è presente un forte investimento nella ricerca e nell'università con alla base un moderno sistema di istruzione in grado di garantire una certa sensibilità alla formazione continua e permanente.

⁹ Corinna De Cesare "No people, no show" L'Impresa N. 4 Giugno 2007 Il Sole 24ORE