

Harvard Business Review



ITALIA



SETTEMBRE 2017
MENSILE

STRATEGIA

Trovate
la piattaforma dentro
il vostro prodotto
Andrei Hagiu ed Elizabeth J. Altman

LE INTERVISTE DI HBR

Non cercate
di proteggere
il passato
Conversazione con Ginni Rometty,
CEO di IBM, di Adi Ignatius

LEADERSHIP

Fare il capo
a Bruxelles,
Boston e Pechino
Erin Mayer

SOSTENIBILITÀ

Gestire
i cambiamenti
climatici
Forest L. Reinhardt
e Michael W. Toffel

BRUCIATI DA TROPPO GENEROSITÀ

SE CONCEDETE TROPPO TEMPO
ED ENERGIA AI COLLEGHI RISCHIATE
DI DANNEGGIARE PROPRIO COLORE
CHE VOLETE AIUTARE. NON SMETTETE
DI DARE, MA IMPARATE A FARLO MEGLIO.
DI ADAM GRANT E REB REBELE PAG. 7



€ 13,50

Strategi**as** EDIZIONI

La cultura aziendale alla base dei processi d'innovazione

di Emanuele Castellani

LA SVOLTA DIGITALE degli ultimi anni ha preso il sopravvento su tanti altri driver di sviluppo o innovazione, al punto da portare all'identificazione univoca dell'una con l'altra. Un po' come quando si chiamavano le magliette con il colletto a polo con il nome di quella celebre marca francese con il coccodrillo, oppure quando si identificano i foglietti gialli "appiccicosi" con quel prodotto giallo della 3M.

Melissa Schilling fa chiarezza su come affrontare oggi lo scenario competitivo, partendo dalla definizione dei bisogni fino alla scelta dell'investimento, all'analisi della concorrenza su un piano internazionale.

1. Identificare le **dimensioni chiave** dell'innovazione: tenendo certo ferma l'idea che ci si possa muovere anche su più di un asse contemporaneamente e che il percorso di ciascuna dimensione non sia infinito o illimitato ma provvisto di numerose ramificazioni.
2. Individuare il **punto in cui ci si trova** in una data dimensione: la legge dell'utilità marginale aiuta a comprendere quanto ancora puntare su quella dimensione.
3. Determinare **dove investire**, coinvolgendo le risorse connesse in un processo ben strutturato.

Questo articolo affronta il tema della capacità innovativa di un'azienda quale fattore distintivo nel mercato e dunque vantaggio competitivo, intendendola come la **capacità di affrontare il mercato** con soluzioni via via più differenzianti o soddisfacenti per il cliente e legandola necessariamente all'esistenza di un dipartimento R&S ben funzionante e soprattutto di un legame

efficiente tra direzione marketing (ivi inclusa anche la forza vendite) e dipartimento R&S.

Oggi uno dei fattori distintivi più importanti in un'azienda, alla base della sua capacità di innovare, è la **cultura aziendale** stessa; ciò comporta un ulteriore fattore di complessità, derivante dal fatto che, se lo sviluppo di soluzioni in qualche modo può essere il frutto di processi ben funzionanti, analisi di mercato approfondite e un buon dialogo tra le funzioni, la cultura aziendale, impalpabile per definizione, si costruisce attraverso i comportamenti agiti a tutti i livelli, dal board agli impiegati.

Secondo l'approccio di Franklin Covey, una persona può produrre risultati differenti rispetto al passato solo agendo diversamente dal passato e agirà diversamente solo se sarà capace di cambiare il proprio paradigma. Il paradigma è la chiave di lettura della realtà. Nelle aziende, questa **capacità di leggere la realtà** è fortemente condizionata appunto dalla cultura aziendale.

Se un'azienda non è capace di riconoscere la propria cultura aziendale e comprendere in che modo la propria organizzazione, i propri processi, i propri strumenti, le proprie risorse ne sono condizionati, finirà per rimanerne **intrappolata** e per agire solo all'interno di essa. Diversamente, quando le risorse saranno coinvolte, portate a esprimersi, in libertà o secondo modalità anche ben definite, il loro "ingaggio" aiuterà a rendere questa cultura "dinamica" e "propedeutica" a una vera innovazione.

Ciò non significa rivestire di incertezza i muri di un'azienda, lasciando pensare

alle persone che le regole e i processi siano in qualche modo "provvisori", ma certamente significa almeno evitare che la tappezzeria del "si è sempre fatto così" rappresenti il peggior degli alibi verso il cambiamento continuo: una forma di innovazione continua nel day-by-day. Personalmente sono convinto che le "risorse sono piene di risorse" se lasciate libere di esprimerle. Con le giuste modalità, con i giusti canali, con i giusti tempi.

Tutto ciò, oltre che importante, diviene oggi anche urgente: la categoria dei "millennial", che nel 2020 rappresenterà circa il 50% della forza lavoro, vede l'azienda, appunto, con paradigmi molto differenti dai precedenti, per quanto riguarda almeno cinque fattori: l'accesso alle informazioni, la "digital transformation", la gestione delle relazioni, la gestione delle risorse umane e le nuove modalità lavorative.

Vorrei concludere proponendo qualche spunto che induca a una rapida riflessione:

- Quanto l'organizzazione della vostra azienda si è modificata negli ultimi 5 anni?
- Ritenete che la vostra azienda stia percorrendo la strada della digital transformation?
- Quanto spesso vi capita di avere un confronto aperto con il vostro capo, al di là dei meeting formali?
- Ritenete che l'informazione, ferme restando la riservatezza e la sensibilità di alcuni argomenti, circoli liberamente in azienda?

Emanuele Castellani è Amministratore Delegato di Cegos Italia.