

Innovazione, gestione della conoscenza e strategie di sviluppo dell'impresa professionale. Prime note ed osservazioni

Pietro Jarre, Chairman Global Studio TCA, Vice Presidente GEAM
Giorgio Borgonovo, Associate Global Studio TCA

Per produrre innovazione nell'impresa professionale è necessario usare al meglio tutte le risorse intellettuali a disposizione, e quindi avere chiara una strategia di sviluppo. Ciò vale per le grandi società di ingegneria, ma anche per i piccoli studi o i singoli professionisti. Questo primo articolo di una serie dedicata agli approcci moderni ai servizi di ingegneria – Ingegnere 4.0 – è una panoramica sul processo “fondazionale” di costruzione/ricostruzione dell'impresa professionale. Questo processo:

- parte dal riconoscimento della destinazione/visione sul futuro (posizione sul mercato, dove e cosa voglio che sia la mia impresa/studio tra 5, 10 anni? Come si distingue in termini di stile dagli altri), valutando le necessità dei clienti (chi sono i miei clienti? Quali necessità hanno? Che cosa fanno? Quali sono le loro opzioni ed incertezze? Cosa li renderebbe soddisfatti?)
- esamina i propri prodotti/servizi (sono adeguati a rispondere alle necessità attuali e future dei nostri clienti?) per
- definire non solo le risorse materiali ma anche quelle non materiali (informazioni, conoscenze e talenti) necessarie a colmare il divario tra lo stato attuale e lo stato desiderato e
- cambiare così il proprio studio/impresa per affrontare con maggiore efficacia il mercato anche in condizioni diverse, e prepararsi a ciò che riserva il futuro.

La vision, locomotiva del cambiamento

In tutte le organizzazioni vi sono alcuni strumenti spesso eletti a “totem” della gestione. Il primo e il più popolare è l'*organigramma*, in cui si rappresentano i rapporti di potere all'interno dell'azienda, un altro è il *dashboard*, in cui si rappresentano i KPI (key performance indicators) che dovrebbero descrivere in breve la salute dell'impresa, poi ci sono i *bilanci* e i *rapporti finanziari*, spesso considerati dai tecnici, nelle imprese professio-

nali, con troppa deferenza e timore, appunto come “totem”.

Questi tre strumenti usati per rappresentare l'azienda ed il suo stato la descrivono in modo molto parziale. Essi non riflettono alcuni aspetti fondamentali della realtà, in particolare delle relazioni con i portatori di interesse (*stakeholders*) fondamentali: *i clienti*, nonché altri. Raramente i clienti sono rappresentati tra i KPI o nei bilanci, e mai negli organigrammi. Inoltre spesso la vision/destinazione è scritta su alcuni documenti, e viene dimenticata al momento di redigere i bilanci o disegnare strutture e loro rappresentazioni, il che genera confusione ed incertezza.

Per una gestione vincente dell'impresa bisogna invece partire, e ritornare spesso, proprio alla *visione* dell'azienda, ossia alla sua posizione e ruolo nel mercato, ed alle priorità rispetto ai vari stakeholders che si vogliono/debbono tenere in conto; la visione dell'impresa comprende non solo il cosa si fa, che servizi si forniscono, ma anche il come si forniscono certi servizi ed a chi.



Pietro Jarre, Chairman Global Studio TCA, Vice Presidente GEAM.



Giorgio Borgonovo, Associate Global Studio TCA.

È utile fare riferimento a uno schema simile a un treno, composto da una locomotiva che traina dei vagoni lungo due binari (fig. 1). Questo schema descrive un allineamento di diversi fattori che contribuiscono al successo dell'impresa.

Ciò che sta in testa al treno, la locomotiva, e lo porta verso destinazione è appunto la vision. Periodicamente l'impresa dovrebbe ritornare a verificare che il motivo per cui è stata costituita sia ancora valido, sostenuto e sostenibile e la destinazione sia sempre quella iniziale. Il controllo della vision/destinazione è un po' come la messa a punto di un motore, quando "suona bene", quando è convincente e ne siamo convinti, è difficile ma non impossibile, stimolante ma non fa (troppa) paura, dà il meglio di sé. Quando invece non "suona bene" e genera ansie timori e sentimenti negativi... bisogna verificare che cosa è necessario fare per ri-allineare, ri-calibrare, ri-studiare.

Succede che il mercato o le condizioni al contorno cambino e l'azienda si ritrovi ad operare sempre nello stesso modo (al più chiedendosi che cosa non vada...). È in questi momenti che spesso ci si rivolge ai "totem" per cercare delle risposte, ma in realtà si tende ad evitare le domande difficili ed importanti – dove e come si vuole andare, che clienti abbandonare ... – e si cerca di evitare la crisi o la tempesta che si stanno avvicinando invece di affrontarle con chiarezza e coraggio.

Una volta che la destinazione è chiara è più facile tracciare il percorso strategico per arrivarci e quindi, ad esempio, sapere quali sono i clienti da servire, i servizi da proporre loro ed al mercato in generale, e quali le competenze necessarie per realizzarli. Dovrebbe essere piuttosto facile sapere a chi proporsi e se abbiamo dei clienti che non ci portano più nella direzione che intendiamo perseguire, bisogna avere molto coraggio ma bisogna abbandonarli.

Nello schema abbiamo messo la *struttura* come l'ultimo vagone del "treno". Questo è voluto. Nella nostra esperienza la struttura dovrebbe essere definita dopo che sono state definite la destinazione, i clienti da servire, i

servizi, gli investimenti, e non viceversa. Certo il processo è anche iterativo: se la struttura e le risorse sono palesemente insufficienti a perseguire la destinazione, è bene ritornare a quella, e calibrare meglio i desideri e le ambizioni in base alle possibilità. Senza un capitano capace di doppiare Capo Horn è inutile sognare di circumnavigare il globo ...

I due binari che tengono allineato il treno e contribuiscono a dirigerlo verso la destinazione voluta sono a nostro avviso la strategia e una corretta comunicazione sia all'interno che all'esterno.

La *strategia* consiste nella serie di azioni che consentono di raggiungere la meta, la visione, ad una determinata velocità e modalità. La *comunicazione* aiuta a far sapere agli attori che cosa si intende fare. All'interno significa dire che cosa ci si aspetta dai collaboratori. All'esterno, ai clienti, che cosa possono aspettarsi dall'azienda. Il discorso è in realtà molto complesso, perché la comunicazione consiste in realtà più in *ciò che si fa* (come al venerdì si ricompensa la performance di un individuo per il suo lavorare da solo) e meno in *ciò che si dice* (come al lunedì si magnificano le virtù della cooperazione), e se ciò che si fa non è allineato con ciò che si dice (come spesso accade) la comunicazione diventa confusione ... e questi problemi crescono in modo esponenziale con il numero di professionisti in gioco, cioè con le dimensioni dell'azienda.

Al servizio del cliente

Il centro del processo e della nostra attenzione è, e deve essere, il cliente. Il mettere a fuoco una vision, definire i servizi erogati, trovare le capacità per erogarli e poi fare investimenti e dotarsi di una struttura idonea sono azioni mirate a aumentare la soddisfazione del cliente, che è il nostro principale portatore di interesse. Senza clienti paganti non esiste impresa. Per esercizio si provi a controllare quanta attenzione è data ai rapporti con i clienti in una propria qualunque procedura di qualità dedicata allo sviluppo del progetto.

Avendo chiara la vision/destinazione non è difficile capire chi vogliamo siano i nostri clienti e in quale modo li vogliamo soddisfare. A questo proposito è interessante notare il cambiamento che sta avvenendo con l'avvento delle tecnologie digitali: queste hanno abbassato le barriere di ingresso nella fornitura di molti servizi. Ciò però non ha permesso a chiunque di emergere. Non emerge chi ha più disponibilità di liquidità, ma piuttosto chi sa dialogare con il cliente, ascoltarlo e rispondere adeguatamente e velocemente alle sue esigenze.

Il divario tra ciò che generalmente ci si aspetta in termini di erogazione di servizi di ingegneria e la consapevolezza del "servizio al cliente" da parte delle società di

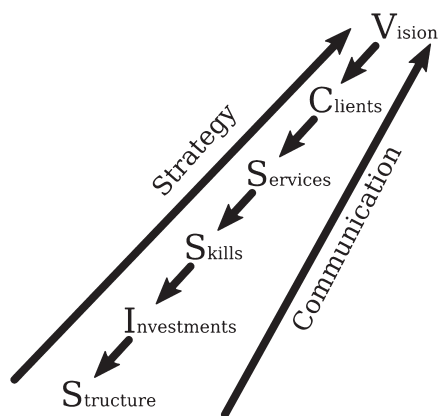


Fig. 1. Sviluppo dell'impresa professionale. Elementi di base. Professional enterprise development. Basic elements.

servizi, studi e professionisti, è molto elevato. Statistiche mondiali indicano che la grande maggioranza dei clienti della “A/E industry” NON è soddisfatto del servizio ricevuto.

Da una società di trasporto ci aspettiamo di avere l'aereo al gate che vada dove indica il nostro biglietto, il treno pulito e sul binario giusto al momento giusto. Dalle compagnie di comunicazione o di erogazione di energia che il servizio sia sempre attivo. Che il servizio clienti sia sempre disponibile e cortese, possibilmente a buon mercato. Ma siamo sicuri di garantire nel campo del servizio di ingegneria gli stessi *livelli di servizio* ai nostri clienti? Spesso non ci poniamo neanche il problema del “livello di servizio”, sicuri che la competenza tecnica – il nostro sapere tecnico – sia sufficiente per il cliente, il che non è più. E forse non è mai stato.

Se iniziassimo a pensare in questo modo il nostro approccio al cliente cambierebbe completamente, e ne vedremmo rapidamente i risultati: la nostra organizzazione cambierebbe di molto ed in meglio con la sua reputazione, l'intera industria ne beneficerebbe, e forse anche la considerazione della società per gli ingegneri, magari anche la disposizione a pagare onorari onorevoli.

Il carburante del cambiamento: la conoscenza

Una buona fondazione di impresa necessita quindi un cambio di prospettiva nella gestione di una risorsa estremamente immateriale: la conoscenza. Ci riferiamo a quella tecnica, a quella commerciale, a quella manageriale.

Quando si pensa a come ridare vigore allo sviluppo di una impresa professionale si corre ai totem di cui sopra: rivedere l'organigramma, fare investimenti in denaro, operare sulle parti hard – uffici, macchinari, e così via.

Raramente si pensa alla miriade di informazioni che ci si scambia – che ci si deve scambiare – all'interno della azienda per farla funzionare e di come l'applicazione queste non solo le permetta di procedere, ma anche di crescere bene, con persistenza, armonia, equilibrio.

Gestire adeguatamente la conoscenza significa far diventare patrimonio dell'impresa professionale l'esperienza – tecnica, gestionale, commerciale – che i singoli accumulano svolgendo il proprio lavoro. Ciò ha diverse ricadute positive per l'organizzazione: mantenere al proprio interno la conoscenza acquisita e sviluppata nel corso degli anni anche quando i propri dipendenti vanno in pensione o cambiano posto di lavoro; costituire, per i più giovani, ma non solo, una base di conoscenze condivise da cui partire; un data base di esperienze da riutilizzare per i progetti futuri; creare un vocabolario ed un linguaggio comuni, una cultura condivisa.

La sfida in questo caso non è tanto tecnologica bensì culturale. Ci sono diversi strumenti infatti che consentono in teoria di creare una base di conoscenze condivise, ma il problema concreto è di portare le persone a fidarsene, ad affidarsi e a rinunciare all'effimero senso di potere che il sequestro della conoscenza pare offrire.

È sempre opportuno che nell'impresa professionale si promuova la propensione delle persone a condividere ciò che sanno, pur continuando a fare il proprio lavoro. Ciò implica lavorare sul modo in cui l'organizzazione considera il contributo delle persone per il successo, connesso, naturalmente, alla propria redditività che potrebbe limitare la disponibilità a spendere del tempo per “esportare” quanto appreso (vedi sopra, comunicazione e misura della performance).

Anche in questo caso il modo di rappresentare l'organizzazione aziendale è importante. La normale struttura dell'organigramma infatti porta a convincersi dell'importanza di avere “sottoposti”, ossia di esprimere il proprio successo in termini di “sottomissione” (fig. 2). Viceversa si dovrebbe pensare in termini di “servizio” e

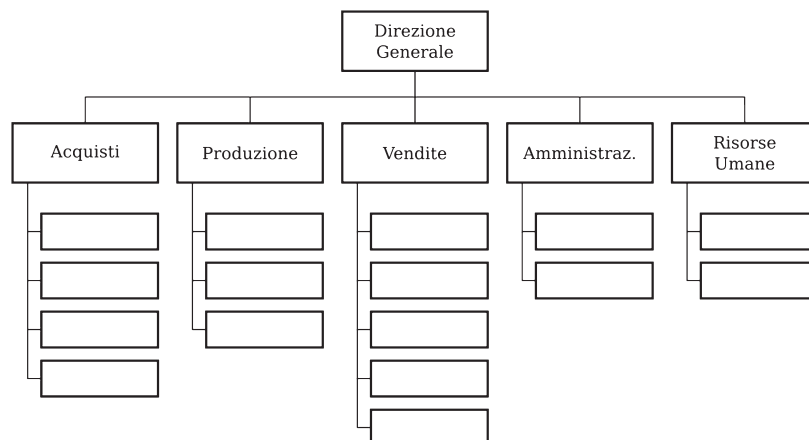


Fig. 2. Diagramma nella versione normalmente utilizzata. Organizational chart. Commonly used approach.

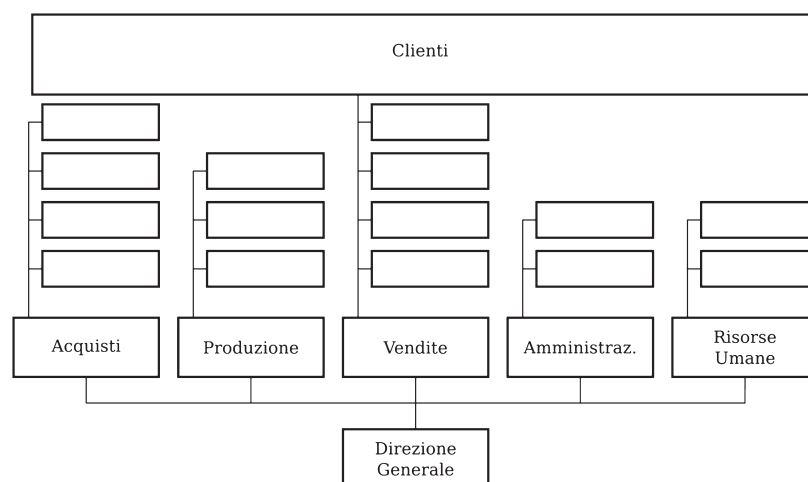


Fig. 3. Una rappresentazione che include i clienti.
Organizational clients. A representation with the clients.

di “supporto”, in tal caso si potrebbe ridisegnare l’organigramma in modo inverso (fig. 3). Alla base ci sono i “piani alti” che supportano le varie funzioni aziendali affinché queste possano svolgere al meglio il proprio lavoro verso i clienti, che dovrebbero essere rappresentati nell’organigramma, in cima a tutto e tutti.

In quest’ottica si riconosce come il successo personale dipende dalla capacità di chi sta sopra di svolgere al meglio il proprio lavoro davanti ai clienti. Questa capacità è tanto più grande quanto più chi si trova in prima linea ha tutte le informazioni necessarie e tutta la conoscenza disponibile in azienda affinché il lavoro sia svolto in maniera eccellente. Perché ciò accada chi dirige deve mettersi in gioco in prima persona condividendo con i propri collaboratori le informazioni tecniche, commerciali, strategiche.

Chi vuole essere simile al “capo”, quindi, imparerà a comportarsi come lui e di conseguenza metterà a sua volta a disposizione di tutti ciò che sa, con un effetto positivo per l’intera organizzazione. Quando ciò accade il clima di fiducia che ne nasce, il rispetto che ne risulta creano l’ambiente ideale per la circolazione del sapere. Il potenziale di crescita dell’impresa è aumentato, il successo più facile da raggiungere.

Dalla conoscenza all’innovazione

Il vantaggio di un buon clima di condivisione della conoscenza (commerciale, gestionale, tecnica) non è

solo di migliore performance a breve termine. Costituisce una vera e propria rivoluzione che permette di avviare un continuo processo di sviluppo dell’innovazione. Nel corso degli ultimi decenni è maturata la consapevolezza che una buona parte della capacità di sviluppo dell’azienda di servizi dipende dalla condivisione delle idee, dalla possibilità di contaminazione, dall’incrocio di competenze differenti, dall’intelligenza emotiva delle persone. Il portare le idee in un unico posto, dirigendo gli sguardi in una direzione comune, attraverso buoni comportamenti ed efficaci strumenti di gestione della conoscenza, significa perciò mettere in collegamento le persone e le loro menti, far circolare idee, condividere consigli, soluzioni, proposte, avviare discussioni e fare *innovazione partecipata*.

L’utilizzo della conoscenza all’interno di una precisa strategia di impresa e di un consistente processo comunicativo permette un rendimento crescente, creando nuova conoscenza e nuova ricchezza in una spirale virtualmente illimitata. Il capitale umano costituisce quindi la base di una catena di valore immateriale che permette performance future dell’azienda superiori, quando basato sulla collaborazione delle persone.

L’innovazione, nella nostra esperienza, non consiste tanto, o soprattutto, nell’ideazione di “qualcosa di nuovo”, ma nello spirito con cui si affronta la complessità attraverso la cooperazione e la collaborazione; nell’apertura mentale delle persone, nella creatività derivante dal giocare con le idee altrui e nella fiducia che si può costruire sul vecchio qualcosa di nuovo proprio grazie a questa interazione.