

Vincenzo Presutto

I love innovation

Manuale pratico di gestione
del cambiamento per manager
e imprenditori

Prefazione di Francesco Aquilar



FrancoAngeli

TOOLS

MANAGEMENT **T**OOLS

Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori

Erede della storica collana *Formazione permanente* (che ha accompagnato per oltre quarant'anni la crescita della cultura di management in Italia), *Management Tools* offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Vincenzo Presutto

I love innovation

Manuale pratico di gestione
del cambiamento per manager
e imprenditori

Prefazione di Francesco Aquilar

 **FrancoAngeli**

TOOLS

Copyright © 2009 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

*Ai miei genitori
Rosa e Luciano*

Indice

Ringraziamenti	pag.	11
Prefazione , di <i>Francesco Aquilar</i>	»	13
Introduzione	»	17
1. L'intraprenditore e l'innovazione in azienda	»	21
1. I sette aspetti dell'intraprenditore	»	21
2. Scelte strategiche alternative a quelle tradizionali per migliorare la performance aziendale	»	24
2.1. Cambiare le regole della competizione	»	24
2.2. Innovazione e creazione di valore	»	25
2.3. Creare un nuovo mercato e una nuova domanda	»	26
2.4. I non-clienti e la nuova offerta di valore	»	29
2.5. La sequenza strategica per creare l'innovazione di valore	»	31
2.6. Superare gli ostacoli all'attuazione di questa nuova strategia	»	35
2.7. Attuare nel tempo la strategia dell'innovazione	»	40
2.8. Restare pronti per innovare di nuovo	»	42
3. L'innovazione in azienda attraverso la successione generazionale	»	43
3.1. Il processo di ricambio generazionale	»	43
3.2. Le fasi fondamentali per una buona successione aziendale	»	46
3.3. La personalità e la propensione imprenditoriale del successore	»	48

4. Alcuni suggerimenti utili per superare l'ansia da innovazione	pag.	50
4.1. La crescita personale dell'imprenditore	»	50
4.2. Ansia da innovazione	»	52
4.3. Il potere positivo della preoccupazione e i limiti della decisione perfetta	»	54
4.4. La consapevolezza della realtà	»	55
4.5. Il fallimento, elemento quasi indispensabile per l'innovazione	»	57
2. Dopo l'innovazione gestire l'azienda e prepararsi ad innovare ancora	»	61
1. Valutazione del piano strategico, organizzativo e delle risorse umane di un'impresa	»	61
2. Gli elementi fondamentali che caratterizzano un moderno sistema di gestione aziendale	»	65
2.1. La rivoluzione nel marketing	»	65
2.1.1. Che cosa non è il marketing	»	65
2.1.2. Il marketing	»	67
2.1.3. Il nuovo modo di vedere il marketing per le PMI italiane	»	69
2.1.4. Guardare al consumatore come produttore	»	72
2.2. La strategia aziendale	»	75
2.2.1. Strategia, tattica e modelli di business	»	75
2.2.2. Definire il business dell'impresa	»	77
2.2.3. La mission strategica dell'impresa	»	80
2.2.4. Opzioni strategiche perseguibili in azienda	»	81
2.2.5. Obiettivi della strategia	»	87
2.2.6. Eseguire efficacemente la strategia aziendale	»	88
2.2.7. Quando è il momento di cambiare strategia?	»	91
2.3. La Balanced Scorecard	»	93
2.3.1. Un potente strumento per controllare la strategia aziendale	»	93
2.3.2. Le quattro prospettive di miglioramento fornite dalla Balanced Scorecard	»	94
2.3.3. Relazione tra la Balanced Scorecard e la gestione strategica aziendale	»	100
2.3.4. Dalla vision alla strategia	»	102
2.4. La gestione della relazione con il cliente: Customer Relationship Management (CRM)	»	104
2.4.1. La definizione del CRM	»	104

2.4.2.	L'approccio delle aziende al CRM	pag. 108
2.4.3.	Come il CRM si articola in azienda	» 112
2.4.4.	Differenze tra il CRM strategico e il CRM operativo	» 113
2.5.	Organizzare l'azienda per processi	» 118
2.5.1.	I limiti gestionali delle organizzazioni basate sulle funzioni	» 118
2.5.2.	L'approccio per processi	» 119
2.5.3.	Il concetto del valore aggiunto e la classificazione delle attività aziendali	» 121
2.5.4.	Imparare a gestire i processi andando oltre le funzioni aziendali	» 123
2.5.5.	La cultura del servizio e le nuove identità professionali	» 125
2.5.6.	Come si identificano e si classificano i processi in azienda	» 126
2.5.7.	I vantaggi e gli svantaggi dell'approccio per processi	» 128
2.6.	La società dei servizi: maggiore potere al consumatore	» 129
2.6.1.	Le caratteristiche prevalenti nel settore dei servizi	» 131
2.6.2.	La qualità, valido modello gestionale per le società di servizi	» 132
2.6.3.	Come si classificano i bisogni dei clienti	» 133
2.6.4.	Come si erogano i servizi	» 134
2.6.5.	La cultura aziendale	» 138
3.	L'indagine sul clima aziendale e le aspettative legate al lavoro	» 143
1.	Un buon ambiente di lavoro è un ottimo business	» 143
2.	Misurare il clima aziendale	» 144
2.1.	Modalità di svolgimento dell'intervento	» 146
3.	Cosa si intende per ambiente di lavoro eccellente	» 147
4.	Le dimensioni di un buon ambiente di lavoro	» 150
5.	Fare leva sulla qualità dell'ambiente organizzativo per attrarre i talenti	» 152
	Fonti	» 161
	Bibliografia	» 163

Ringraziamenti

Le persone che vorrei ringraziare, per avermi ispirato nella stesura del libro, sono tante.

Ma tre persone in particolare mi hanno aiutato a realizzarlo con consigli, stimoli, discussioni e assistenza. Mia moglie, Marta Matano, designer e creativa, lettrice obbligatoria che ha saputo, con le sue vignette, interpretare con umorismo il contenuto del testo, evidenziando i vizi ed i limiti, spesso inconsapevoli, di imprenditori e manager che vivono con inquietudine il cambiamento e l'innovazione aziendale; Monica Rossi, amica ed eccellente traduttrice, che ha facilitato la trasposizione nel volume delle più recenti teorie in tema di management derivanti dalla ricerca internazionale sull'argomento; Antonella Verde, amica ed esperta di comunicazione, che mi ha aiutato nella revisione critica della forma, spingendomi a semplificare il gergo tecnico e a sintetizzare i concetti in maniera chiara.

Per contattare l'autore: vincenzo.presutto@studiopresutto.it

Prefazione

di Francesco Aquilar*

Questo pregevole volume di Vincenzo Presutto rappresenta, come ben sintetizza il sottotitolo, un manuale pratico di gestione del cambiamento per manager e imprenditori. In quanto tale, è una insolita ed euristica combinazione di management particolarmente aggiornato e di accurata filosofia del cambiamento.

La relazione tra le più recenti ricerche sullo sviluppo aziendale e la psicologia cognitiva applicata di ultima generazione pervade e vivifica questo libro senza paroloni, passando attraverso il potenziamento delle diverse forme di intelligenza necessarie in azienda, e centrando prevalentemente il tema delle modalità del cambiamento e della scelta di tempo per il cambiamento stesso. È una guida passo passo, operativa, non noiosa, schematizzata al punto giusto e con un pizzico di umorismo molto *fair*. Per questo si tratta di un volume di una utilità sconvolgente.

“I love innovation”, io amo l’innovazione, potrebbe rappresentare il manifesto dell’Autore: Vincenzo Presutto ama l’innovazione e tenta di persuadere i lettori, prove alla mano, che farebbero bene ad amarla anche loro. Come fa l’Autore a convincere chi legge ad amare l’innovazione? Spiegando alcuni processi che accadono dentro e intorno all’imprenditore e al manager, e di cui spesso essi stessi non hanno la possibilità di rendersi conto, almeno finché qualcuno non sollecita adeguatamente la loro intelligenza a prenderne atto.

* Presidente dell’Associazione Italiana di Psicoterapia Cognitiva Sociale (AIPCOS).

Nota: alcune delle argomentazioni espresse in questa presentazione riprendono temi descritti approfonditamente in: Aquilar F., Galluccio M., *Psychological processes in international negotiations*, Springer, New York, 2008.

Il volume comincia con un'elaborazione della nota teoria di Lessem sugli aspetti personologici dell'*intraprenditore*, cioè di colui che è l'artefice dello sviluppo imprenditoriale (imprenditore o manager che sia). E già questa partenza può affascinare il lettore e la lettrice, incuriosendoli: a quale categoria di *intraprenditore* apparterrò? Questa classificazione mi riguarda o no? E soprattutto: serve a qualcosa? Ci si risponde subito di sì.

Ma, coerentemente con lo stile pratico e concreto del libro, Vincenzo Presutto non si limita ad una descrizione teorica, punta sottilmente a favorire nel professionista *tutti* gli aspetti positivi legati all'intraprendere, ferma restando quella unicità nella composizione dei fattori che riguarda ciascuno di noi. Nel frattempo, consapevole del fatto che il destinatario del volume già conosce bene i fondamenti economico-gestionali, visto che questo è un libro per esperti e per studenti universitari della disciplina, enumera i limiti degli approcci tradizionali e suggerisce vie di uscita operative che non trascurino ciò che la tradizione ha insegnato.

Poi, con un primo colpo di scena che rende la lettura accattivante e piacevole, cambia registro, e tocca il tema della successione generazionale, trasformando una preoccupazione in un'opportunità, descrivendo acutamente le fasi del processo, suggerendo di prestare una specifica *attenzione* ad alcuni passaggi semplici ma necessari per portare il mutamento a buon fine.

Solo a questo punto Vincenzo Presutto tocca l'aspetto psicologico fondamentale del volume: l'ansia da innovazione. Come riconoscerla, come tenerla a bada, come utilizzarla come propellente proprio per quel cambiamento che attrae e insieme atterrisce. E il tema della *consapevolezza della realtà* viene analizzato con cura: quale consapevolezza, di quale realtà? Quante volte ci si imbatte in una consapevolezza *distorta* da preoccupazioni disregolate o da informazioni non più veritiere? Un interessante passaggio, fulmineo ma non per questo tale da non lasciar traccia, riguarda la necessità di sperimentare fallimenti controllati: è la traduzione in economia aziendale del procedimento *trial and error* della tradizione psicologica sperimentale.

Con un altro incremento logico, l'Autore poi passa alle conseguenze di quanto descritto in prima istanza: la trilogia di strategia, organizzazione e risorse umane. Non cambiamo mai da soli, un'innovazione efficace trascina con sé altre persone e ne potenzia le risorse. La strategia aziendale che ne deriva viene omogeneizzata in una serie di elementi che imprenditori e manager possono immediatamente applicare alla loro azienda e alle interazioni umane tra le persone che cooperano *dentro* l'azienda e le persone che *fuori* dall'azienda ne giustificano l'esistenza: i clienti-fruitori. Relazioni tra persone mediate da processi e da rappresentazioni mentali ed economiche della realtà, del prodotto, del servizio.

A questo punto il lettore e la lettrice sono pronti ad applicare quanto hanno appreso alla propria azienda: cioè a valutarne il *clima emotivo* al fine di potenziarne i processi e i risultati, a svilupparne i talenti interni, a identificare e attrarre i talenti esterni realmente necessari, a monitorare le aspettative ragionevoli differenziandole da quelle legate a disturbi del pensiero o a mitologie impossibili.

Per tutti questi motivi *I love innovation* è esso stesso un'innovazione. La versione del management che ne deriva è del tutto ridefinita rispetto al passato, grazie alla profonda conoscenza economica e socio-antropologica di cui l'Autore dispone, e che condivide con i lettori con la semplicità sorprendente che solo chi padroneggia davvero la materia possiede.

Inoltre, ritengo che questo volume, per la struttura e il contenuto che fornisce, possa rappresentare un aiuto allo sviluppo delle intelligenze di chi, studiandolo, ne usufruisce. Ma come può fare un libro a favorire lo sviluppo delle intelligenze? Fin da quando, a partire dal 1983, lo psicologo americano Howard Gardner ha rivoluzionato il concetto di intelligenza, proponendo e documentando la presenza di numerose intelligenze diverse (e non necessariamente connesse) in ciascun individuo, una larga parte della comunità scientifica internazionale ha provato a descriverne, in un modo diverso da quello tradizionale, modalità e fattori di sviluppo. Allo stato attuale della ricerca, si possono evidenziare cinque grandi macrocategorie dell'intelligenza: intelligenza cognitiva, intelligenza pratica, intelligenza emotiva, intelligenza sociale, intelligenza creativa. La conoscenza pluridisciplinare di cui l'Autore dispone gli ha consentito di inserire in questo volume:

- a) una serie di informazioni teoriche, che mettono in una nuova forma di relazione i diversi aspetti del cambiamento aziendale: tali informazioni possono risultare utili per sviluppare l'intelligenza cognitiva;
- b) una serie di consigli pratici derivanti dalla ricerca, volti ad aggiornare e ristrutturare la pratica del management e dell'imprenditoria, utili per sviluppare l'intelligenza pratica;
- c) una serie di informazioni sulle emozioni, connesse sia al cambiamento in generale che alle relazioni personali tra le persone coinvolte nel cambiamento, utili per potenziare l'intelligenza emotiva;
- d) una serie di informazioni sulla multifattorialità delle relazioni sociali che le persone intrattengono sia mentre collaborano tra loro all'interno dell'azienda, sia mentre utilizzano, da clienti/fruitori, i prodotti/servizi dell'azienda stessa, utili per potenziare l'intelligenza sociale;
- e) una serie di osservazioni volte a cambiare il punto di vista sulla realtà (interna ed esterna all'azienda), che consentono una diversa rappresen-

tazione mentale dei problemi e delle soluzioni, utili a sviluppare l'intelligenza creativa.

In conclusione, raccomando la lettura e la fruizione di questo testo:

- a) agli imprenditori, che vi troveranno stimoli, conforto e istruzioni per l'uso completo delle loro abilità *intraprenditoriali*;
- b) ai manager, che vi troveranno un efficace sistema di riorganizzazione permanente e di ridefinizione in positivo delle aree problematiche del loro settore, con una guida *step-by-step* alla messa in opera dei cambiamenti possibili;
- c) agli studenti universitari di economia aziendale, che saranno addestrati a concettualizzare *per processi* le problematiche del management, e che saranno condotti morbidamente a familiarizzare con le difficoltà del loro futuro lavoro senza lasciarsene scoraggiare, ma anzi apprendendo utili strategie di *coping*;
- d) agli psicologi, clinici e del lavoro, e agli studenti universitari di psicologia, che saranno stimolati ad approfondire l'interconnessione operativa tra psicologia cognitiva applicata e risorse umane;
- e) alle persone di cultura semplicemente incuriosite dall'innovazione, che desiderano aumentare le loro conoscenze e provare ad applicare i risultati dei moderni studi di management alla migliore gestione e organizzazione della loro vita quotidiana.

Lo stile piano e chiaro dell'Autore, le briose vignette di Marta Matano, la sequenza avvincente e a volte sorprendente degli argomenti, l'umorismo sottile, e l'immediata comprensibilità degli schemi, aggiungono una nota di gradevole piacevolezza ad una lettura profondamente utile.

Introduzione

Il mondo del business si sta continuamente evolvendo e qualche volta alle aziende sembra di dover correre per restare ancora in gara. L'intero sistema economico sta cambiando e lo scenario del futuro sarà molto diverso da quello presente. Le aziende, fino a poco tempo fa, per competere dovevano reagire prontamente e modificare costantemente la domanda di mercato con prodotti di maggiore qualità, riducendo il personale ed ottimizzando i costi. Ma, per ottenere buoni risultati, potevano anche limitarsi a soddisfare solo alcune tra le seguenti caratteristiche: qualità, rapidità ed economicità. Ora, invece, chi vuole portate avanti il proprio business deve perseguirle contemporaneamente, aggiungendovi una quarta caratteristica, l'adattabilità.

Le aziende che vogliono sopravvivere nel lungo periodo devono diventare concorrenti più validi.

“Tutte le organizzazioni, per avere successo, dovranno trasformarsi in agenti del cambiamento, perché il modo più efficace di gestire quest'ultimo è di esserne gli autori; l'esperienza, infatti, dimostra che il mero innesto delle innovazioni nelle imprese non funziona. Per essere agenti del cambiamento bisogna invece saper uscire dai business che si sono dimostrati fallimentari, e perseguire il miglioramento continuo e sistematico di ogni prodotto, servizio o processo che stia funzionando bene nell'ambito dell'impresa; a tal scopo si devono sfruttare i prodotti di successo, in particolare quelli inattesi e non pianificati, attraverso una procedura di innovazione sistematica. Il punto nodale è che si deve cambiare la mentalità dell'intera organizzazione: le persone, invece di considerare il cambiamento come una minaccia, dovranno vederlo come un'opportunità”¹.

¹ Drucker P., *Il management della società prossima ventura*, Etas, Milano, 2002.

Pertanto, per rispondere a questa tendenza, le imprese del futuro dovrebbero cominciare a sperimentare nuove forme aziendali, ridefinendone la struttura e attribuendo nuovi compiti al top management.

In questa prospettiva, la riorganizzazione del lavoro tradizionale, basato su secoli di esperienza e attraverso l'applicazione della conoscenza, trova nella scienza cognitiva una sua chiave fondamentale. Ciò comporta il riconoscimento per i knowledge worker, lavoratori e professionisti della conoscenza², del loro valore e di una migliore posizione sociale. Le imprese, che vorranno mantenere una posizione dominante in campo economico e tecnologico, offriranno a questo nuovo tipo di lavoratore, vero e proprio talento, alti compensi, sia per attrarlo che per trattenerlo nella propria organizzazione. Risulterà difficile trovare o far crescere dall'interno, dipendenti che mostrino di avere, contemporaneamente, competenza tecnica, relazionale, emotiva e creativa. Infatti, le imprese moderne, strette nella morsa del conseguimento del successo, dovranno tenere sempre più in considerazione il potere delle emozioni di fornire informazioni su se stessi, sugli altri e su determinate situazioni.

Un elevato quoziente intellettivo o una elevata competenza in campo professionale non risultano sufficienti per ottenere successo nella vita in generale, e nell'ambito lavorativo in particolare; le attitudini necessarie al successo sono determinate dalla capacità dell'individuo di essere competente anche in ambito relazionale. Ed è su questi ultimi che dovrebbe concentrarsi l'attenzione delle aziende nelle fasi di selezione del personale.

Gli scenari che ci aspettano stravolgeranno i principi finora usati nella gestione dell'impresa.

Le aziende leader di mercato potrebbero non esserlo anche in campo tecnologico, i modelli organizzativi aziendali potrebbero basarsi principalmente sulla gestione emotiva dei dipendenti e per vendere i propri prodotti o servizi bisognerà imparare a conoscere ed attrarre il cliente con il potere delle emozioni.

“In un mondo del genere la strategia dell'imprenditore che voglia far prosperare la propria impresa non può essere quella di copiare i concorrenti, una forma di capitalismo nel quale a furia di copiare ci si è trovati con troppe aziende simili che cercano di competere vendendo prodotti e servizi simili con marginalità sempre più risicate”³.

La maggior parte delle teorie di management, finora adottate, si è concentrata sulla strategia competitiva, ovvero su come vincere all'interno di

² *Idem.*

³ Ridderstrale J., *Kjell A Nordstrom, Karaoke Capitalism*, FrancoAngeli, Milano, 2006.

mercati già esistenti, con confini di settore predefiniti e con l'obiettivo di erodere quote di mercato, insistendo sulla stessa domanda.

Alcune delle ragioni che possono spiegare questo tipo di scelta, basata anche sulla ripetizione di modelli gestionali obsoleti e rischiosi per la stessa sopravvivenza aziendale, sono riconducibili ad una sorta di "ansia da innovazione" che colpisce spesso gli imprenditori, a prescindere dalla loro età anagrafica. Impedendo, in questo modo, all'impresa di cogliere le opportunità offerte dal nuovo sistema economico.

Nel caso invece di imprenditori anziani⁴, limiti psicologici e forti condizionamenti culturali, ambientali e personali, possono anche ritardare un eventuale passaggio generazionale che, se ben pianificato, potrebbe rappresentare un momento di forte discontinuità nella gestione del business, predisponendo l'organizzazione in modo positivo rispetto ai cambiamenti in corso e futuri.

Invece, persistendo in questa modalità, l'erosione di quote di mercato, se si verifica, avviene a discapito dei concorrenti, che a loro volta reagiscono con nuove mosse competitive che tendono ad emulare ciò che è stato realizzato dagli altri. La competizione così si concentra sugli stessi attributi di valore per i clienti, ovvero tutti competono con la stessa offerta, con una conseguente e costante erosione dei margini di profitto.

Oggi, l'unica strada che un'impresa può percorrere per ottenere un vantaggio competitivo è la ricerca dell'unicità piuttosto che della similitudine. Pertanto, l'invito per gli imprenditori ed i manager è di imparare ad apprezzare, utilizzare e persino amare il cambiamento, con il quale ci si abituerà a convivere sempre di più negli anni futuri, riuscendo così a cogliere opportunità che diversamente non sarebbero state neanche intraviste.

L'ansia da innovazione impedisce di sperimentare ed esprimere la propria individualità e si scontra con l'essere diversi, cioè con l'essenza stessa dell'impresa moderna e della vita moderna.

Il cambiamento del modello di business si sta già verificando ed è molto importante che gli imprenditori ed i manager si formino una propria opinione su ciò che si sta vivendo e su che tipo di futuro vorrebbero creare.

L'obiettivo per le aziende è di delineare un processo grazie al quale realizzare un flusso costante di innovazioni di valore per una crescita sostenibile, per poi essere in grado di gestirla. Per fare ciò si deve lavorare non solo sui nuovi attributi di valore da offrire, ma anche su quelli da ridurre drasticamente o eliminare. La differenza di fondo che caratterizza il sistema economico moderno rispetto al passato è la durata molto più breve di ogni

⁴ Questa situazione è facilmente riscontrabile nelle realtà aziendali di piccola e media dimensione.