

Quali ricette per battere la crisi

Nella collana editoriale INAZ un'opera sulle prospettive del marketing, dell'organizzazione e della gestione delle risorse umane

La crisi economica? C'è, si vede e soprattutto si sente. Ma può anche essere motivo di nuove opportunità, per esempio con il riposizionamento dell'offerta aziendale. Soprattutto deve essere affrontata con le scelte giuste. A questo compito si dedica il volume della Piccola Biblioteca d'Impresa Inaz ("Persone, Organizzazione, Innovazione"), frutto dell'esperienza maturata sul campo di **Luigi Rendina**, direttore marketing e comunicazione della stessa Inaz, di **Maura Fulle**, esperta e consulente di organizzazione e gestione delle risorse umane, e di **Stefano Greco**, uno psicologo esperto di formazione, marketing e motivazione del personale. L'occasione del libro è un "giro d'Italia" che nel corso del 2009 ha portato gli autori ad animare una serie di incontri in diverse città, promossi dal Centro Studi Inaz e dedicati appunto al binomio crisi economica – risorse umane. Nelle 170 pagine del libro non ci si sofferma tuttavia solo sugli aspetti riguardanti l'organizzazione e il capitale umano. Vengono riproposti e 'metabolizzati' attraverso le sfide del momento economico, anche principi di base del marketing, a partire dall'analisi di come "i clienti ridefiniscono il valore".

Conoscere i clienti, valorizzare i talenti

Inutile, per esempio, per un'azienda con un'immagine e un'offerta rivolte al segmento 'alto' del mercato, cercare di sostenere i volumi di vendita 'invadendo' i segmenti del mass market: troverà sempre concorrenti che sapranno farlo meglio e correrà il rischio concreto di perdere il sostegno della propria clientela tradizionale, anche se, ricorda Luigi Rendina, "passato il periodo negativo della recessione i clienti riguanteranno potere d'acquisto, ma sarà

improbabile che tornino alle vecchie abitudini di spesa". Che fare allora? La cura si chiama innovazione, per fornire nuovi stimoli e posizionarsi per la ripresa: "quando i mercati ripartiranno, chi ha continuato a investire in nuovi prodotti e soluzioni si troverà avvantaggiato", perché sarà premiato dai clienti. Il primo passo, allora, in tempi di crisi è "comprendere i nuovi orientamenti dei clienti durante i periodi di recessione e soprattutto dopo". Ma come dev'essere l'azienda in grado di reagire alla crisi? La risposta è in "un'organizzazione snella che sia in grado di accelerare e delegare il processo decisionale e quindi rispondere alle richieste del cliente".

La riorganizzazione chiede a sua volta passi avanti nella politica di gestione delle risorse umane, anzi, sostiene Maura Fulle, il motore generatore e ispiratore dovrebbe essere spostato sulla centralità della pianificazione organizzativa e sul successivo monitoraggio della struttura. Nuove indicazioni arrivano anche per le politiche retributive e gli sviluppi di carriera. L'idea sostenuta è quella di un superamento dei tradizionali

modelli gerarchici predefiniti.

L'organizzazione aziendale flessibile richiesta oggi punta su un riconoscimento delle singole competenze e della poliedricità degli addetti, anche sotto il profilo retributivo, che richiede perciò una gestione 'one-to-one', meno rigidamente vincolata alla qualifica e, in buona sostanza, ai tradizionali modelli del "job grade".

La valorizzazione dei talenti ("non come dei cavalieri bianchi che arrivano a risolvere le situazioni, ma persone che spesso sono già presenti in azienda") e i processi motivazionali sono altri pilastri dell'esposizione del libro, ma proprio nei momenti di crisi occorre qualcosa di più. Per questo, Stefano Greco associa gli elementi "sviluppo delle risorse, motivazione e creatività", perché quando serve un cambio di marcia è la squadra giusta a fare la differenza.

Luigi Rendina, Maura Fulle, Stefano Greco, Persone, Organizzazione, Innovazione, Piccola Biblioteca d'Impresa Inaz, pp. 175 - Settembre 2009.

Il valore delle competenze: si può fare solo ciò che si è

Gli autori Civelli e Manara in questa edizione di "Lavorare con le competenze" si interrogano se, dopo decenni di applicazioni, abbia ancora senso il tema delle competenze. La risposta affermativa va orientata nel senso che non è più sufficiente "avere competenze", ma si richiede di "essere competenti". Nelle organizzazioni la dinamica relazionale, sociale della persona assume una rilevanza fondamentale, perché questa, possa esercitare efficacemente quanto la mission richiede.

Le competenze vanno 'ripensate' a fronte delle trasformazioni in corso. In una società complessa si richiede la capacità della persona di conoscere, riconoscere, far valere la propria identità e far sì che gli altri, a loro volta, ne sappiano riconoscere la specificità. Il senso del sé non si limita all'immagine di sé, sollecita la necessità di momenti di confronto, di feedback, di valutazione, in rapporto ai differenti contesti organizzativi. Perché una persona possa 'mettere al lavoro' le proprie competenze deve riconoscerle e farle riconoscere (consapevolezza di sé, comunicazione, rapporto 'sé – altri', attribuzione di significato) in modo continuativo nel proprio percorso di carriera, in rapporto ai diversi 'ambiti' con i quali interagirà. Alcuni temi che gli autori puntualizzano riguardano la responsabilizzazione; il saper rispondere all'organizzazione, agli interlocutori, ai diversi stakeholder; il valore della 'maestria', il far valere in modo singolare conoscenze, competenze, passione e non solo nelle attività artigianali, padroneggiando quanto si è chiamati a fronteggiare. Apprendere su diversi fronti, durante l'intero percorso di carriera, per affrontare le transazioni che segnano il cammino, avendo consapevolezza del sé, degli altri attivando le scale culturali, spaziali, temporali necessarie. È importante acquisire il mestiere di 'apprendere ad apprendere'.

Franco Civelli, Daniele Manara, Lavorare con le competenze, Guerini e Associati, Milano 2009

