

pillole di innovazione



a cura di Mariacristina Galgano

Leadership e lean organization: l'esempio di eccellenza nel settore delle multi utility

Il caso Gruppo HERA

La scelta di presentare il Gruppo Hera come case history per il tema 'Leadership e Lean Organization' è dettata dalla sua eccellenza nel settore delle multiutility. Prima di analizzare il caso pratico, è opportuno focalizzarsi sul concetto di Eccellenza: un'azienda eccellente persegue qualità di processi e innovazione. "Se ho visto così lontano è perché sono salito sulle spalle di giganti" cita il motto di Isaac Newton, che suggerisce la strada da seguire. Se dal punto di vista di Newton i giganti erano gli scienziati che lo avevano preceduto e da cui egli ha tratto linfa e stimolo per il suo sistema di pensiero, dal punto di vista aziendale i giganti sono le realtà eccellenti del panorama economico internazionale.

Innovare: il segreto delle 'Eccellenze'

Se il dato emerso dalla ricerca 'The Global Competitiveness Index 2009-2010' pone il nostro Paese solo al 48esimo posto in termini di competitività, anche in Italia ci sono aziende che hanno punte di eccellenza notevoli e che portano avanti i valori di Qualità, Innovazione e Leadership. Qualità è da intendere non solo nel senso puramente tecnico di qualità di prodotto o di servizio, bensì come capacità dell'azienda di mettere eccellenze in tutti i processi aziendali. Innovazione significa cercare il modo per fare qualcosa meglio di come sia mai stato fatto prima. Si tratta di un concetto legato alla creatività che in azienda deve esserci a tutti i livelli: per innovare bisogna sperimentare e bisogna essere liberi di sbagliare (dall'errore si impara e si migliora). L'azienda deve organizzare il processo dell'innovazione per attivare e utilizzare tutti i contributi perché il segreto di un'azienda di qualità risiede nell'investimento sullo sviluppo delle competenze delle persone, in termini di capacità di miglioramento continuo. Da ciò deriva che Leadership è la guida che sa coordinare al meglio tutte le sinergie. Si parla di 'leadership diffusa' perché deve essere sentita realmente in azienda, a tutti i livelli: questa costante tensione all'innovazione si deve respirare ovunque e in modo particolare nella linea di comando.

L'approccio 'integrato' all'organizzazione

Alessandro Camilleri, responsabile sviluppo, formazione e organizzazione del Gruppo Hera – uno dei principali player nel settore delle multiutility locali – porta l'attenzione sull'"approccio integrato all'organizzazione aziendale" condotto attraverso la ricostruzione dei principali risultati raggiunti, tramite l'azione organizzativa interna, che è stata mirata a sostenere l'articolato percorso di evoluzione societaria e organizzativa degli ultimi anni. Emerge, così, sia il ruolo classico dell'organizzazione, finalizzato a ricercare e realizzare soluzioni e modelli organizzativi coerenti con le esigenze di business e con quelle normative (in particolare per l'adeguamento alle normative unbundling), sia quello più evoluto necessario a generare e diffondere la cultura del miglioramento interno a tutti i livelli dell'organizzazione aziendale.

Metodologie 'Lean Sigma': applicazione e risultati

In quest'ottica si inserisce il percorso – per buona parte già realizzato con il contributo del partner Galgano Luciano Bray – che ha permesso di sviluppare inizialmente una vista di processo in tutti gli ambiti aziendali e, in un secondo momento, di introdurre con successo l'applicazione delle metodologie Lean Sigma. Questo è stato possibile grazie a numerosi progetti finalizzati alla ricerca dell'efficienza e dell'eccellenza operativa, realizzati anche attraverso la piena condivisione con i diversi attori aziendali, coinvolti a tutti i livelli. Da evidenziare l'elevato livello di diffusione interna raggiunto dalla metodologia, attraverso l'applicazione in molteplici ambiti aziendali (sia quelli di natura più commerciale, sia quelli di natura più strettamente amministrativa). La diffusione della metodologia è stata possibile anche grazie a un percorso di ulteriore sviluppo finalizzato a creare o solo rafforzare le competenze Lean, presenti in tutte le strutture aziendali, non solo in Organizzazione. Come sottolinea il dottor Camilleri, è opportuno focalizzare l'attenzione sul nuovo modello di leadership del Gruppo, altro importante strumento per tradurre la strategia aziendale di medio-lungo periodo in comportamenti di eccellenza da parte di coloro che sono chiamati a guidare l'azienda stessa.