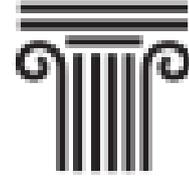


LUISS



Dipartimento di **Impresa e Management**

Cattedra di **Economia e gestione delle imprese**

Human resources innovation

Il caso Eni

RELATORE

Prof.ssa Maria Isabella Leone

CANDIDATO

Adriana Casella

Matr. 208021

ANNO ACCADEMICO 2018/2019

INDICE

<i>Introduzione</i>	5
Capitolo 1 <i>Human resources innovation</i>	8
1.1 Definizione di innovazione.....	8
1.2 L'innovazione delle risorse umane.....	10
1.3 Gli attori dell'innovazione: il valore delle risorse umane.....	12
1.4 Gli effetti dell'innovazione sul comportamento dei lavoratori	15
1.4.1 Fattori che modificano o influenzano l'IWB.....	16
1.4.2 Tipologia di trasmissione della conoscenza.....	17
1.4.3 Focus sul top management.....	20
Capitolo 2 <i>Dinamic human resources innovation</i>	23
2.1 L'innovazione delle risorse umane in un contesto dinamico.....	23
2.2 HR technology disruption.....	25
2.2.1 Gli strumenti per la produttività della forza lavoro.....	26
2.2.2 Dal talent management al people management al team management.....	27
2.2.3 La diffusione dei sistemi di feedback, questionari e analisi.....	28
2.2.4 La reinvenzione del corporate learning.....	30
2.2.5 Il mercato del recruiting.....	31
2.2.6 I dipartimenti HR diventano digitali e innovativi.....	33
2.3 Knowledge management.....	36
2.3.1 Guidare il Knowledge management: il leader.....	38
2.4 Sostenibilità del vantaggio competitivo tramite il capitale umano.....	39
Capitolo 3 <i>Human resources nel settore oil&gas</i>	43
3.1 Il ruolo delle risorse umane nel settore oil&gas.....	43
3.2 Le principali imprese del settore.....	46
3.3 Gli investimenti nelle risorse umane.....	49

Capitolo 4 <i>Un caso di successo: il caso Eni</i>	53
4.1 Perché Eni.....	53
4.2 L'impresa.....	54
4.2.1 La mission.....	55
4.2.2 SWOT analysis.....	58
4.2.3 Sapere, saper fare e coraggio di cambiare.....	60
4.2.4 Le persone.....	63
4.3 Il knowledge management di Eni.....	65
4.4 Human resources technology disruption.....	67
4.4.1 Strumenti per produttività della forza lavoro.....	67
4.4.2 La diffusione dei sistemi di feedback, questionari e analisi.....	68
4.4.3 La reinvenzione del corporate learning.....	69
4.4.4 Il mercato del recruiting.....	71
4.5 La trasformazione del modello di business.....	72
4.6 Il report di sostenibilità.....	76
Conclusione.....	79
Bibliografia.....	81
Sitografia.....	84
Alle Persone.....	85

INTRODUZIONE

Sono convinta che la chiave di tutto siano le persone.

Tutto ciò che ci circonda è stato creato con qualche reazione cosmica o con entità soprannaturali... il resto è opera dell'uomo. E tutto è in continua evoluzione da tempi immemori, l'innovazione e il cambiamento ci accompagnano e scandiscono il tempo e fanno quindi semplicemente parte di noi.

Anche in un contesto aziendale si applica lo stesso discorso, quando sono nate le prime imprese, queste concentravano la loro attenzione solo sull'output; la scuola classica di Taylor e lo scientific management miravano soprattutto alla parcellizzazione e alla specializzazione del lavoro, riducendo il tutto ad un mero compito da eseguire a ripetizione, un certo numero di volte in un giorno, senza lasciare spazio alla creatività, senza permettere a colui che sta producendo di lasciare il proprio segno in alcun modo. Analizzando però l'efficienza aziendale si è assunta sempre di più la consapevolezza che le persone siano l'elemento fondamentale e basilare dell'azienda: le imprese sono degli artefatti umani che devono tenere conto anche di dimensioni contestuali e fattori contingenti.

Ed è allora in questo senso che bisogna accogliere l'innovazione come uno strumento di supporto affinché le risorse umane all'interno di un'impresa possano sentirsi parte di essa e riescano ad esprimere a 360 gradi tutta la loro personalità. L'innovazione è infatti un processo dinamico che va accolto, sviluppato e poi superato. Diventa importante la figura del manager colui che riesce a gestire le varie risorse, che riesce a valorizzare ciascuna di esse e che sappia quale ruolo affidargli nell'ottica di sviluppo; così come succede in una squadra sportiva in cui c'è l'allenatore che rappresenta il capo, colui che organizza, gestisce

e supervisiona, subito dopo di lui il capitano, il leader, è quello che riesce a motivare i propri compagni a dare il meglio di sé per raggiungere gli obiettivi e poi c'è la squadra, l'insieme dei giocatori che svolgendo singolarmente il proprio compito e lavorando in sinergia arriva al risultato finale condiviso tra tutti. In questa direzione, quella del team, si stanno muovendo le aziende di oggi.

In tutti i settori, come anche in quello dell'oil&gas, questo processo sta rivoluzionando le risorse umane, rendendole più dinamiche e tecnologiche. Coloro che riescono a gestire la diffusione e lo sviluppo delle conoscenze tacite ed esplicite, riescono ad acquisire vantaggi prima in termini di economie di scala, poi di conseguenza di riduzione dei costi e infine in termini di vantaggio competitivo rispetto alle dirette concorrenti.

Le imprese capaci di reagire e sostenere il cambiamento integrando anche le nuove tecnologie stanno diventando imprese di successo espandendo o fortificando la loro base, le altre invece sono costrette ad imitare. *“L'innovazione è quello che distingue un leader da un seguace”*¹

¹ Steve Jobs

CAPITOLO PRIMO

Human resources innovation

1.1 Definizione di innovazione

“L’innovazione è l’intenzionale introduzione e applicazione all’interno di un’organizzazione di idee, processi, prodotti o procedure, nuove per l’unità di adozione, create per apportare significativi benefici all’organizzazione.”² Al giorno d’oggi l’innovazione è un fattore chiave per le imprese che mirano a sostenere il loro vantaggio competitivo in un mercato sempre più in competizione e sotto la morsa della digitalizzazione globale. Alla luce di questa necessità risulta fondamentale per le organizzazioni essere aperti al cambiamento e abili nello sfruttare le opportunità di mercato in maniera migliore rispetto alle imprese non innovatrici.

Le innovazioni possono essere classificate³ principalmente in radicali o incrementali. Parliamo di innovazioni radicali quando producono cambiamenti fondamentali ed importanti nelle attività dell’organizzazione, mentre invece sono innovazioni incrementali quelle che pur apportando cambiamenti, non si discostano molto dall’attuale impostazione dell’organizzazione. Si distinguono poi in architetturali e modulari; le prime riguardano quei cambiamenti le cui componenti restano invariate e che modificano solo l’architettura; le seconde invece, sulla base della stessa architettura vanno a modificare le varie componenti. Un’altra distinzione nell’innovazione è fatta tra le innovazioni tecniche e

² West, M. and Farr J. (1990). ‘Innovation at work’ in M.A. West and J.L. Farr (eds), *Innovation and Creativity at Work*, Chichester: Wiley, p 9.

³ Daft R.L., and Becker, S.W. (1978), *The innovative Organization*, New York: Elsevier.

quelle amministrative: le prime introducono nuove tecnologie, prodotti e servizi e possono a loro volta essere sotto classificate in innovazioni di prodotto, le quali fanno riferimento a modifiche e cambiamenti relativi all'output, e innovazioni di processo, le quali fanno riferimento a modifiche relativi alla trasformazione dell'input in output; quelle amministrative, invece, si riferiscono a nuove procedure, nuovi assetti e modifiche nell'organizzazione.

		componenti	
		invariati	modificati
architettura	modificata	innovazione architeturale	innovazione radicale
	invariata	innovazione incrementale	innovazione modulare

Figura 1.1 Le innovazioni⁴

Nell'analisi delle politiche di sviluppo delle tecnologie che aumentano le conoscenze e contribuiscono al conseguimento di vantaggio competitivo la letteratura distingue strategie di tipo evolutivo e di tipo rivoluzionario⁵.

- a. Le strategie evolutive sono innovazioni incrementali che sfruttano tecnologie già esistenti. Queste strategie sono per lo più decisioni dei manager che apportano modifiche parziali ai processi o ai prodotti, che adeguano le conoscenze e le

⁴ Fonte: Daniel Pittino, Lo sviluppo dell'idea, 2014

⁵ Iansiti M. (2000) How the incumbent Can Win: managing Technological Transitions in the semiconductor Industry. "Management Science" n. 46 pp. 169-185

competenze delle proprie risorse umane ai mutamenti dell'ambiente esterno per mantenere uno standard e un eventuale vantaggio competitivo.

- b. Le strategie rivoluzionarie, invece, rappresentano innovazioni radicali che quindi modificano in maniera sostanziale ed importante i processi o i prodotti.

A questa distinzione fa diretto riferimento il sistema di risorse. Infatti, in un contesto di strategie evolutive in cui l'ambiente competitivo è più stabile si prediligono risorse di valore property based, più rigide, come ad esempio brevetti o risorse non imitabili dalle altre imprese. Al contrario, in un ambiente dinamico si preferiscono strategie rivoluzionarie che necessitano di risorse knowledge-based, come conoscenze tecniche del prodotto o del processo, conoscenze tacite che si possono acquisire solo tramite l'osservazione e la sperimentazione.

Molti studi hanno dimostrato l'effetto positivo che l'innovazione ha sulla performance dell'impresa; in linea generale, quindi, si può assumere che l'innovazione dell'organizzazione e di tutte le sue componenti è positivamente correlata con il risultato ottenuto.

1.2 L'innovazione delle risorse umane

Questa idea di correlazione tra innovazione organizzativa e performance si trova in perfetta sintonia con la Resource-Based View (RBW) e coglie a pieno il concetto di non imitabilità delle risorse dal momento che a parità di tecnologia implementata, è l'impresa con le risorse più *valuable* che ottiene i risultati migliori: "Sono le persone, non i prodotti

il principale bene di un'impresa innovativa.”⁶ Per poter innovare, ancora prima di ottenere le più sofisticate tecnologie e generare prodotti di livello, l'impresa deve curare le proprie risorse umane: sono loro che prima hanno le idee e poi le implementano nella pratica. Dai diversi studi condotti in materia si evince che le determinanti dell'innovazione a livello di risorse umane sono proprio la leadership, la capacità di adeguarsi al cambiamento, la cultura aziendale e la capacità di lavorare in team. L'abilità innovativa di un'azienda risiede nell'intelligenza, nell'immaginazione e nella creatività dei propri impiegati; a questi fattori aggiungerei anche le soft skills, quelle capacità e competenze di ogni singolo individuo che non sempre sono esplicite o misurabili tramite punteggi o valutazioni ma che risultano determinanti nel complesso.

La letteratura pone molto l'accento sul team work come strumento per sviluppare l'innovazione. Il concetto alla base è che ogni singolo individuo può dare il proprio contributo ma, preso singolarmente, difficilmente riuscirà a fare la differenza. Anche l'ambiente di lavoro contribuisce allo spirito di team working: ormai le postazioni di lavoro sono sempre meno dei box uffici e sempre più degli open spaces dove condividere idee e stimolare la creatività.

In un periodo in cui la digitalizzazione sta prendendo il sopravvento e milioni di informazioni sono a portata di un click e i competitors si moltiplicano di giorno in giorno, solo le imprese che riusciranno ad innovarsi potranno rimanere sul mercato; per gli altri si apriranno le porte del fallimento come accaduto a Blackberry dove una tastiera che era valsa il primo posto all'azienda nella classifica dei top brand è stata poi la causa del

⁶ Gupta, A.K. and Shingal, A. (1993). *Managing Human Resources for Innovation and Creativity Research* technology management, 36, 41-48

fallimento con il sopravvento del digitale e del touch poiché i manager e i lavoratori dell'azienda non sono stati in grado di recepire il messaggio dall'ambiente esterno.

Le competenze degli attori devono dunque essere dinamiche in modo da saper cavalcare l'onda del cambiamento e non subirla. Le capacità dinamiche infatti sono concepite come “i fattori che determinano l'abilità dell'impresa di adeguare le proprie competenze distintive su cui essa basa il vantaggio competitivo”⁷. Per sostenere questo vantaggio assunto è fondamentale per l'impresa il ruolo del knowledge management cioè di tutte le funzioni di acquisizione, utilizzo e diffusione delle informazioni e conoscenze.

1.3 Gli attori dell'innovazione: il valore delle risorse umane nell'impresa

Dopo una presentazione dell'importanza delle risorse umane e della loro continua innovazione all'interno del sistema azienda è opportuno definire le principali caratteristiche di una risorsa. J. Barney⁸ ha costruito un modello teorico che parte dall'assunto che un'impresa possa essere eterogenea ed immobile. Inoltre, per poter avere un vantaggio competitivo sostenibile una risorsa deve possedere quattro principali attributi:

- a. *Valuable*: le risorse di un'impresa diventano una fonte di vantaggio competitivo solo quando hanno valore. Questa caratteristica è fondamentale rispetto alle altre proprio perché è un requisito primario nella selezione di una risorsa. Per questo

⁷ Dynamic Capabilities and Strategic Management David J. Teece; Gary Pisano; Amy Shuen Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 7. (Aug., 1997), pp. 509-533.

⁸ J. Barney, Firm resources and sustained Competitive advantage, Texas A&M University, Journal of Management 1991, Vol 17, No. 1, 99-120

dovrebbe essere in grado di saper sfruttare le opportunità⁹ che si presentano e allontanare le minacce¹⁰ che potrebbero ostacolare l'impresa.

- b. *Rare*: questo attributo, secondario rispetto al precedente, è intrinseco nella definizione stessa di risorsa. Infatti, una persona è considerata e percepita una risorsa quando riesce ad apportare un contributo di rilievo che altre persone non sono o non sono state in grado di apportare. una risorsa ricercata da più e più imprese poiché dotata di particolari caratteristiche e abilità e proprio per questo acquisisce sempre più valore.
- c. *Imperfectly imitable*: le altre imprese noteranno il valore di una risorsa e i benefici che essa è in grado di apportare, ma proprio perché queste qualità sono strettamente imputabili alla persona e alle sue capacità e soft skills, piuttosto che a conoscenze indotte, risultano impossibili da copiare ma possono essere al più imitate. L'attributo di imperfetta imitabilità risulta a seguito di alcune ragioni: l'unicità delle condizioni storiche¹¹, la connessione ambigua tra le risorse

⁹ Opportunità e minacce sono due componenti analizzate dall'analisi Swot. La Swot analysis è lo studio delle opportunità e delle minacce che derivano dall'ambiente esterno e l'analisi delle forze e delle debolezze dell'ambiente interno. Questo tipo di studio è uno step fondamentale nella fase di pianificazione degli obiettivi dell'impresa stessa. Una risorsa di valore aiutandosi con questa analisi dovrebbe essere in grado di dare le giuste idee considerando sia l'ambiente interno che l'ambiente esterno.

	POSITIVO	NEGATIVO
AMBIENTE INTERNO	Strengths	Weakness
AMBIENTE ESTERNO	Opportunities	Threats

¹⁰ *Ibid.*

¹¹ Si presume che le performance di un'impresa dipendano dalla particolare storia dell'impresa e da attributi idiosincratici. L'abilità delle aziende di acquisire e sfruttare alcune risorse dipende dal loro posizionamento nel tempo e nello spazio.

possedute da un'impresa e il vantaggio competitivo sostenuto dalla stessa¹², la complessità sociale della risorsa¹³. Questa caratteristica diventa fondamentale in un contesto di innovazione delle risorse umane.

d. *Non substitutable*: affinché la risorsa apporti un vantaggio strategico rispetto alle concorrenti, questa deve essere non sostituibile, quindi qualsiasi sostituzione si trovi, questa non sarà mai all'altezza della precedente. Due risorse sono sostituibili quando sono strategicamente equivalenti e cioè quando, sviluppate separatamente, riescono ad ottenere lo stesso risultato. Le risorse sostituite sono genericamente di due tipi:

- i. Simili, ovvero risorse che imitando altre risorse riescono ad ottenere risultati paragonabili.
- ii. Differenti, quando perseguendo due idee diverse si arriva ad un risultato strategicamente equivalente e quindi sostituito di un altro.

Non possiamo quindi definire in assoluto la non sostituibilità di una risorsa ma dobbiamo considerare sempre la misura in cui una risorsa crea un valore per la

¹² L'ambiguità delle cause della connessione tra le risorse possedute e il vantaggio competitivo sostenuto dall'impresa evidenzia ancor di più l'imperfetta imitabilità delle risorse. Infatti, se due imprese possedessero le stesse risorse con le stesse competenze dovrebbero essere in grado di ottenere anche gli stessi risultati; ma come accade nella realtà, una delle due imprese riesce ad ottenere un vantaggio rispetto all'altra.

Se i manager dell'impresa migliore sapessero esattamente come hanno fatto ad ottenere quel vantaggio, l'informazione sarebbe facilmente trasferibile e imitabile dalle altre aziende che si limiterebbero a imitare e copiare per ottenere lo stesso risultato.

Dunque, proprio l'ambiguità delle cause della connessione tra risorse possedute e vantaggio competitivo sostenibile risulta essere uno dei fattori di valorizzazione di un'impresa.

¹³ Anche la complessità sociale della risorsa rappresenta una ragione per cui una risorsa diventa imperfettamente imitabile. Ci sono alcune condizioni come ad esempio i rapporti interpersonali tra i manager che sono diversi a seconda della società e generano delle combinazioni di situazioni che poi con ambiguità portano ad un vantaggio che sono impossibili da riprodurre.

nostra impresa che gli altri non riescono ad ottenere né con metodi simili, né con metodi alternativi.

1.4 L'effetto dell'innovazione sul comportamento dei lavoratori

Per poter migliorare l'assetto innovativo di ciascuna impresa bisogna analizzare prima i comportamenti e l'attitudine di ciascun lavoratore nei confronti del cambiamento. L'innovazione può portare molti vantaggi all'impresa ma solo se ben implementata e accettata dai lavoratori che devono conviverci e devono sfruttarla. La letteratura e gli studi a riguardo hanno concentrato la loro ricerca su due livelli, quello manageriale di organizzazione e pianificazione del cambiamento e quello dei lavoratori, gli attori che sono in prima persona artefici del cambiamento. Prahalad e Hamel definiscono *'core competences'*¹⁴ le competenze chiave per l'impresa su cui si basa la ricerca della posizione di vantaggio; in particolare queste competenze contribuiscono in maniera determinante alla creazione di valore, rappresentano un fattore competitivo e sono difficilmente imitabili dai concorrenti.

¹⁴ Hamel G., Prahalad C.K. (1994) *Competing for the Future: breakthrough strategies for seizing control of your industry and creating the markets of tomorrow*, Boston, Harvard Business School Press

"Think of a diversified company as a tree: the trunk and major limbs as core products, smaller branches as business units, leaves and fruit as end products.

Nourishing and stabilizing everything is the root system: core competencies.

Focusing on core competencies creates unique, integrated systems that reinforce fit among your firm's diverse production and technology skills—a systemic advantage your competitors can't copy."

1.4.1 Fattori che modificano o influenzano l'IWB

Partendo quindi dal presupposto che il comportamento dei lavoratori è alla base dell'innovazione, uno studio condotto dalla school of Behavioural, Management and Social Sciences dell'Università di Twente in Olanda ha analizzato cosa stimola i comportamenti individuali nei confronti dell'innovazione. L'innovative work behavior¹⁵ (IWB) è definito come il comportamento di un individuo volto intenzionalmente a creare, introdurre ed applicare nuove idee, processi, prodotti con l'obiettivo di incrementare l'effettività e il successo dell'organizzazione. Le organizzazioni dunque devono da una parte stimolare i comportamenti che vorrebbe ottenere dai lavoratori incoraggiandoli verso alcune pratiche e dall'altra devono scoraggiare i comportamenti indesiderati che rappresenterebbero un ostacolo al raggiungimento degli obiettivi. A questo proposito sono stati individuati dalla letteratura quattro fattori¹⁶ che influenzano o modificano l'IWB. Si ritiene che un lavoratore che percepisce un'adeguata ricompensa, che è istruito con dei programmi specifici, che ritiene di essere informato circa gli obiettivi e i traguardi dell'azienda e che percepisce il supporto da parte del top management possa contribuire e ricambiare con un buon comportamento innovativo.

In primo luogo, è una credenza comune che un sistema di ricompense basato sul risultato possa apportare dei benefici e sia strettamente correlato ad un atteggiamento positivo rispetto all'innovazione. Da una parte, i lavoratori già motivati nel loro lavoro potrebbero non beneficiare di questa politica in quanto potrebbero sentirsi sotto pressione, al contrario

¹⁵ Jassen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287-302.

¹⁶ Anna. C. Bos-Nehles & Andre A.R. Veenendal (2017): *Perception of HR practices and innovative work behaviour: the moderating effect of an innovative climate*, *The International Journal of Human Resources Management*.

invece, per coloro non particolarmente motivati, il compenso specifico potrebbe essere un incentivo poiché percepirebbero la particolarità e l'eccezionalità del lavoro che stanno svolgendo.

Un secondo fattore rilevante è rappresentato dal training: le imprese che prevedono training e servizi di formazione ottengono riscontri positivi da parte dei lavoratori che percepiscono l'interesse da parte dell'impresa nei loro confronti. Vedendo che l'impresa è disposta ad investire su di loro percepiranno la loro importanza, avranno una migliore attitudine verso il compito che stanno svolgendo e si mostreranno più disponibili e più collaborativi.

1.4.2 Tipologia di trasmissione della conoscenza

La condivisione delle informazioni è un altro punto da analizzare. Secondo la divisione definita da Nonaka¹⁷ esistono una conoscenza tacita e una esplicita: la prima è una conoscenza più personale, difficile da trasmettere e da standardizzare, la seconda invece è una conoscenza accessibile a tutti, più oggettiva. Dunque, distinguiamo quattro tipi di trasmissione della conoscenza:

- Da tacita a tacita: il passaggio da una conoscenza tacita ad una altrettanto tacita è la socializzazione. L'individuo che acquisisce la conoscenza tramite l'osservazione, l'imitazione e la messa in pratica la può trasmettere con la

¹⁷ Nonaka I., Takeuchi H., *The Knowledge Creating Company*, University Press, Oxford 1995; tr. it. *The Knowledge Creating Company*, Guerini e Associati, Milano 1997

Nonaka distingue due tipi di conoscenza: tacita ed esplicita. Per favorire lo sviluppo dell'impresa fondamentale creare e diffondere conoscenza

socializzazione, magari raccontando direttamente a voce la propria esperienza senza rendere il passaggio dell'informazione una formalità.

- Da esplicita a esplicita: questo passaggio è esattamente l'opposto di quello precedente ed è il metodo standard di diffusione delle informazioni. Il termine che indica questo passaggio di conoscenza è "combinazione" poiché si tratta della sintesi e la combinazione di più report, relazioni e dati disponibili a tutti. Tutte le informazioni e le conoscenze sono note, disponibili e catalogate in database o facilmente reperibili e quindi accessibile a chiunque abbia interesse e necessità.

- Da tacita ad esplicita: il passaggio dalla conoscenza tacita a conoscenza esplicita viene definita esternalizzazione. Una conoscenza che prima era riservata ed esclusiva di una sola persona o di un team di lavoro viene esternata e formalizzata ed è ora disponibile a tutti e pronta per essere condivisa. Questo passaggio è molto delicato, infatti sono proprio le conoscenze tacite una delle basi principali per l'acquisizione del vantaggio competitivo per via della loro bassa replicabilità; danno quindi un valore aggiunto esclusivo che gli altri non hanno. Esternalizzare questo tipo di conoscenza vuol dire mettere gli altri nelle condizioni di poter sfruttare queste informazioni e quindi di poter raggiungere lo stesso risultato che prima era raggiungibile solo dalle risorse umane proprietarie di quelle determinate conoscenze.

- Da esplicita a tacita: questo passaggio invece è l'internalizzazione, consiste nel far propria un'informazione o una conoscenza accessibile a tutti ma di cui non si era a conoscenza, tramite l'osservazione e la sperimentazione si fa propria l'informazione. L'internalizzazione ha quindi un punto di vista opposto rispetto al precedente. Si tratta dell'acquisizione e della messa in atto di una conoscenza che in precedenza non era utilizzata e andava a costituire uno svantaggio di tempo, costi, rendimento rispetto ai competitors per l'impresa che non la utilizzava.

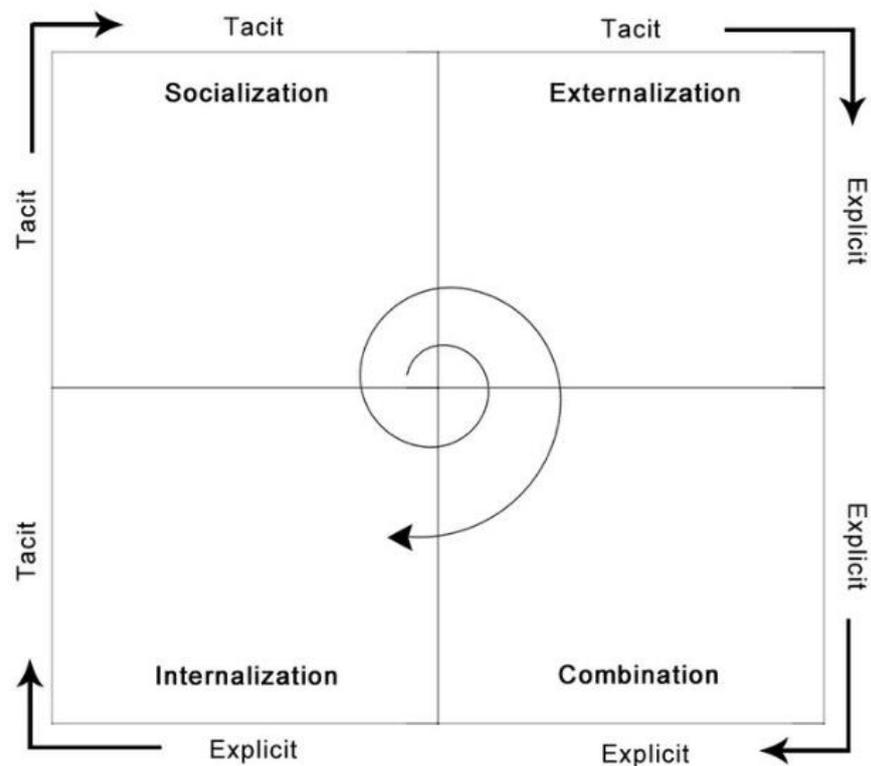


Figura 1. The SECI process¹⁸

Nonaka, L., Takeuchi, H., & Umemoto, K. (1996). A Theory of Organizational Knowledge Creation. International Journal of Technology Management,

Le risorse umane di un'impresa diventano rare proprio quando le loro conoscenze tacite diventano competenze distintive e punti di forza che tramite la socializzazione e l'esternalizzazione diventano disponibili per tutti i componenti del team. Un sistema aperto in cui si scambiano informazioni è un aspetto critico della partecipazione nel processo di innovazione perché se gli impiegati comprendono e conoscono gli obiettivi dell'organizzazione, si identificheranno con la stessa per il raggiungimento dei *goals*.

Lo scambio apporta dunque benefici perché induce miglioramenti dagli altri, potrebbe condurre ad uno standard vantaggioso, è segnale poi di basse condizioni di rivalità, e infine conduce a aspettative di reciprocità e effetti di reputazione¹⁹.

È importante, inoltre, che il processo SECI (Socialization, Externalization, Combination, Internalization) sia una spirale e non un cerchio: questo perché si tratta di un processo dinamico che partendo da una situazione individuale si arricchisce lungo il suo percorso e non è un processo che ha un punto di arrivo ma che si espande inglobando un numero sempre maggiore di conoscenze.

1.4.3 Focus sul top management

L'ultimo aspetto evidenziato dalla ricerca sull'IWB riguarda il supporto da parte del top management. Se il lavoratore percepisce il supporto da parte del proprio diretto supervisore riesce a garantire una performance migliore. Il supervisore o il capo di settore deve porsi come un leader in una squadra, mettersi al piano degli altri, guidarli e trascinarli

¹⁹ Franke N., & Shah, S. (2003) How communities support innovative activities: an exploration of assistance and sharing among end-users. *Research Policy*, 32 (1), 157-178

verso l'obiettivo. Un buon leader inoltre conosce i propri impiegati e dovrebbe saper estrapolare da ognuno di loro il meglio che possono offrire, stimolarli con delle sfide attraverso le quali mettersi in gioco, spendere tempo e denaro per la ricerca e l'implementazione delle idee e infine mostrare approvazione e reale interesse per idee o performance innovative. Alimentando questo clima positivo, a parità di risorse utilizzate, un'impresa risulterà più performante e otterrà migliori risultati rispetto ai principali competitors.

Lo studio effettuato²⁰ alla ricerca di conferme per questi fattori ha evidenziato una correlazione tra la remunerazione e la performance minore di quanto ci si potesse aspettare, l'aumento della remunerazione non è quindi un fattore fondamentale per l'innovazione. Da questa scarsa relazione si può trovare un motivo di elogio per i manager delle imprese che sono capaci di coinvolgere i lavoratori creando un clima nell'ambiente interno positivo e di conseguenza produttivo senza dover ricorrere allo scambio soldi-prestazione.

Rimangono, invece, confermate le ipotesi riguardo il training, la condivisione delle informazioni e il supporto dei manager. Questi fattori risultano determinanti nella creazione di un clima sereno e positivo composto da persone istruite e formate anche in maniera specifica e dotati quindi di tutti i mezzi per avere delle idee e riuscire ad implementarle in un ambiente che percepiscono come positivo, familiare e soprattutto focalizzato verso degli obiettivi.

²⁰ Anna. C. Bos-Nehles & Andre A.R. Veenendaal (2017): Perceptions of HR practices and innovative work behavior: the moderating effect of an innovative climate, *The International Journal of Human Resource Management*, DOI: 10.1080/09585192.2017.1380680

CAPITOLO SECONDO

Dinamic human resources innovation

2.1 L'innovazione delle risorse umane in un contesto dinamico

Il concetto di innovazione²¹ delle risorse umane che abbiamo definito come il processo di sviluppo e di adattamento dell'ambiente interno ai cambiamenti dell'ambiente esterno, va inserito in un contesto più ampio e dinamico. Diventa dunque un requisito fondamentale nella selezione e nella valorizzazione delle risorse umane la capacità di sapersi adattare ai rapidi cambiamenti.

La letteratura definisce dinamiche quelle situazioni in cui ci sono cambiamenti, improvvisi o meno che modificano l'assetto generale standard. Le capacità dinamiche di conseguenza risultano essere le abilità di integrare, sfruttare e riconfigurare le competenze per poter far fronte ai rapidi cambiamenti dell'ambiente²². In tal senso bisogna operare al fine di evitare la trappola delle competenze: c'è il rischio di porre eccessiva attenzione sullo sviluppo delle competenze necessarie per raggiungere un vantaggio non preoccupandosi poi del loro rinnovo di fronte ai cambiamenti del mondo competitivo. In sostanza si rischia di fare un

²¹ L'innovazione può essere in primo luogo radicale o incrementale. La prima, quando rappresenta un punto di rottura con il passato, la seconda invece mantiene dei punti di contatti e apporta dei miglioramenti. Per quanto riguarda le risorse umane si parla tendenzialmente di innovazione incrementale quindi un processo di miglioramento delle capacità già acquisite. In questi anni il settore della tecnologia sta facendo passi da gigante guadagnando orizzonti che sono pochi anni fa sembravano molto lungimiranti: è per questo motivo che è necessario che le risorse umane tengano il passo per poter offrire al cliente un prodotto che rispecchi i suoi desideri.

²² Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of knowledge*. Harvard Business School Press, Boston, MA

lungo lavoro per arrivare ad ottenere delle conoscenze e poi non saperle o poterle mettere in campo.

Sono state individuate nelle competenze dinamiche le abilità di integrare, riconfigurare e riorganizzare le risorse firm specific²³ con l'obiettivo di innovare il patrimonio di competenze chiave che consentono di sostenere il vantaggio. Nello specifico integrare le risorse firm specific vuol dire saperle posizionare all'interno del contesto aziendale, infatti, in generale, una risorsa è tale solo se ben utilizzata, riconfigurare vuol dire invece saper prendere quella determinata risorsa, porla in un contesto differente da quello solito e farla funzionare bene nonostante le diversità, magari trasferendo e condividendo le conoscenze; infine riorganizzare rapidamente sviluppando l'attitudine al cambiamento.

L'idea può essere paragonata a quella di una squadra in cui ogni giocatore è una risorsa per l'allenatore: tutte le risorse sono dotate di conoscenze di base comuni ma ogni giocatore è diverso dall'altro per via di differenti caratteristiche fisiche e tecniche: anche in questo caso bisogna integrare la risorsa nel sistema di gioco comprendendo come le sue caratteristiche possano aiutare la squadra, poi a seconda dell'avversario o della situazione che ci si trova a fronteggiare è necessario riconfigurare la risorsa adattandola ed infine si riorganizza rapidamente l'organico in modo da renderlo efficace anche di fronte ad una situazione inattesa.

²³ Le risorse firm specific sono quelle risorse che appartengono ad un'impresa e che la caratterizzano. Vanno a costituire un vantaggio per l'impresa che le ha al suo interno che in tal senso è differente da tutte le altre.

2.2 HR technology disruption

A questo proposito, in un contesto generale dinamico, l'innovazione delle risorse umane è un tema molto dibattuto e attenzionato. Ogni anno la Deloitte consulting fornisce un'analisi²⁴ di quei fattori considerati disruptive per le aziende.

Il mercato infatti è in continua evoluzione in cui è possibile individuare ben tre macrotrend che stanno caratterizzando il cambiamento.

1) Cambiamenti tecnologici in generale

Nell'ultimo secolo e in particolar modo negli ultimi quaranta anni la tecnologia ha fatto passi da gigante andando ben oltre le aspettative. Basti pensare in primo luogo al telefono che in poco tempo è passato dall'essere una scatola ingombrante e limitata ad essere uno strumento fondamentale della vita di ciascuno di noi la cui funzionalità non è più limitata alle sole chiamate. Parlando invece a livello di imprese questi cambiamenti tecnologici hanno comportato l'automatizzazione di alcuni processi e la velocizzazione nella produzione. Di conseguenza è cambiato il modo in cui si lavora.

2) Cambiamenti nel modo in cui si lavora

Questi cambiamenti sono una stretta conseguenza dei cambiamenti riportati al punto precedente. Come conseguenza all'automatizzazione dei processi, si riducono i lavori manuali cedendo sempre più il passo a lavori di gruppo,

²⁴ Bersin, J. (2018). HR Technology Disruption for 2018, productivity, design, and intelligence Reign. Bersin, Deloitte Consulting LLP

creativi, dove le idee hanno un ruolo principale. Le imprese per adattarsi a questi cambiamenti hanno reinventato i posti di lavoro preferendo gli open spaces ai soliti box ufficio in cui ognuno svolgeva il proprio compito.

3) Cambiamenti nel modo in cui si gestiscono le organizzazioni

Essendo cambiato l'approccio lavorativo delle imprese, per poter mantenere un alto livello e una posizione competitiva all'interno del mercato, è stato necessario operare un cambiamento della gestione delle organizzazioni. Le risorse umane hanno acquisito sempre più valore come fonte di vantaggio competitivo che potesse diversificare in maniera inequivocabile un'impresa dall'altra. Sono cambiati ad esempio gli strumenti di comunicazione che sono diventati sempre meno formali e più informali, è aumentato il mental coaching all'interno del gruppo e si è lavorato per cambiare l'assetto mentale dei lavoratori che così potevano sentirsi sempre più parte attiva di una squadra di lavoro e non dei tasselli al servizio di altre persone.

2.2.1 Gli strumenti per la produttività della forza lavoro

Per poter innovare le risorse umane e stare al passo con l'ambiente circostante bisogna prima passare dall'osservazione di quest'ultimo. Con lo sviluppo degli smartwatch o dei tablet le persone passano sempre più tempo ad utilizzare questi strumenti con cui è possibile fare veramente di tutto. Anche le conversazioni e lo scambio di informazioni sono dunque cambiati: dalla raccomandata, all'email fino a giungere ormai alle conversazioni in chat dirette.

Basti pensare che oggi il recruitment del personale avviene sempre meno tramite colloqui personali e sempre più con colloqui su piattaforme come Skype. Risulta necessario internalizzare questo cambiamento creando con nuovi strumenti in dotazione alla forza lavoro. Già sostituendo i vecchi computer fissi con dei laptop personali o con degli smartphone aziendali le nuove imprese si stanno adeguando agli standard richiesti dal mercato. I vantaggi che si traggono da queste innovazioni sono immediatamente quantificabili e visibili in quantità di tempo risparmiato e condivisione immediata e maggiore delle informazioni.

Infine, tra i vari sistemi in aggiornamento è diventato fondamentale un portale intranet al quale i dipendenti possono accedere, condividere informazioni, idee o fare domande. Un esempio di cambiamento in questo senso è quello operato da Eni che ha creato prima un portale, chiamato “MyEni” raggiungibile da tutti i dipendenti, poi ha creato anche un programma Engage che garantisce una comunicazione trasversale, tempestiva e interattiva, ed una survey denominata “You Eni 2016”²⁵

2.2.2 Dal talent management al people management al team management

Il talent management che alla fine del secolo scorso era una prerogativa delle più importanti imprese ora è in fase di superamento. Le aziende vogliono avere sempre più strumenti che aiutano alla formazione e al rafforzamento dei team. Le risorse umane oggi potrebbero trovarsi ad avere contemporaneamente più manager, a lavorare allo stesso tempo a più progetti e a dividere il loro tempo per diverse organizzazioni.

²⁵ La comunicazione interna di Eni, Enipedia, <https://www.eni.com/enipedia.it/IT/modello-di-business/persone/la-comunicazione-interna-di-eni.page>

Questo assetto è in piena linea con il disegno della risorsa umana ideale che sa essere versatile, quindi capace di adattarsi a situazioni diversificate e rappresenta un punto di forza più unico che raro perché risulta essere inimitabile e imperfettamente sostituibile.

In un network di teams, gli obiettivi sono fissati e condivisi dal team che guidato da un leader lavora in sinergia per raggiungere gli obiettivi; il leader è lo specialista in quel determinato settore capace di interpretare i ruoli di ogni singolo componente del team fornendo spunti di miglioramento e dando una mano dove serve. A differenza del capo che si pone al di sopra degli altri lavoratori, il leader si presenta come un “primus inter pares” che pur trovandosi allo stesso livello degli altri è capace di prenderli per mano e guidarli.

Un'altra caratteristica del cambiamento dell'assetto da singole persone a team è l'introduzione del mental coaching, una figura che stimola ogni parte del gruppo integrando coloro che sentono di avere ruoli minori o coloro che non sono particolarmente motivati nello sviluppo del progetto in cui sono impegnati.

2.2.3 La diffusione dei sistemi di feedback, questionari e analisi

Includendo i lavoratori all'interno dell'azienda sempre più come parte attiva e fondamentale e non più come semplici dipendenti al servizio di un superiore, diventano sempre più importanti i servizi di feedback in cui vengono riportati i giudizi, le informazioni e le annotazioni da parte dei protagonisti nella realizzazione dei progetti e da parte del cliente finale. Infatti, il concetto di base è che è difficile sostenere un trend e un clima positivo nell'ambiente interno dell'azienda senza avere il parere del proprio personale su base continua. Tramite questi sistemi i lavoratori si sentiranno più coinvolti

nel progetto dell'impresa e non dei semplici stipendiati al servizio di un manager che vuole raggiungere i propri obiettivi. Potendo dare un loro giudizio sul lavoro che svolgono e dei consigli per migliorare le prestazioni, svolgeranno la loro mansione con un occhio più critico e interessato. Inoltre, i questionari sono un rapido modo di recepire informazioni; infatti tendenzialmente chi compila questionari sondaggi o feedback tendenzialmente tende a stancarsi o a non essere disponibile a compilare se il questionario è troppo lungo e richiede un eccessivo dispendio di tempo. Qui è compito di chi imposta tali sistemi di feedback di sistemare al meglio il tutto per far sì che ci sia il più ampio coinvolgimento da parte dei lavoratori.

Nel 2016 il gruppo Eni, nell'ambito del proprio processo di digitalizzazione interna e di innovazione delle risorse umane ha proposto una survey chiamata You Eni 2016²⁶ in cui tramite alcune domande ha consentito ai propri dipendenti di esprimersi circa fattori positivi e negativi dell'azienda. Il progetto ha avuto un grande successo con un tasso di partecipazione a livelli altissimi, si parla all'incirca dell'80% della popolazione aziendale registrando un tasso di engagement che si attesta sull'81%. Dopo la risposta dei dipendenti e l'analisi dei 21.000 commenti ricevuti, il management ha avviato un action plan per rispondere e fronteggiare le criticità da una parte e per sostenere e rafforzare i punti di forza dall'altra. Sempre per coinvolgere e mantenere attiva la partecipazione di ogni singolo membro del personale, i risultati della survey sono stati comunicati dal Chief service and Stakeholder Relations con un evento in diretta streaming per tutta Eni.

²⁶ I dati riportati derivano dal sito ufficiale della Eni Gas e Luce.

<http://www.eni.com/enipedia.it/IT/modello-di-business/persone/la-comunicazione-interna-di-eni.page>

2.2.4 La reinvenzione del corporate learning

La formazione delle risorse umane delle imprese è stata in questi anni una delle innovazioni più disruptive tra quelle registrate. Ad oggi ci sono sistemi di apprendimento di nuova generazione, piattaforme di learning experience, sistemi MOOC.²⁷

Mentre prima le imprese richiedevano lavoratori già formati, con una laurea ed una specializzazione, adesso si tende sempre di più ad acquisire in azienda quelli che potenzialmente sono dei talenti che in futuro potrebbero diventare risorse distintive e caratteristiche dell'impresa. poi dopo la loro acquisizione, questi talenti vengono istruiti da programmi interni dell'impresa stessa, più specifici, pratici e finalizzati all'inserimento più adeguato nel sistema aziendale.

I graduate programs²⁸ sono dei programmi di formazione che favoriscono l'inserimento dei ragazzi in azienda. Il percorso ha una durata variabile che tendenzialmente si attesta tra i 18 mesi e i tre anni. I giovani che si inseriscono ruotano nei vari settori e reparti dell'impresa (job rotation) e ottengono una retribuzione, non si parla dunque di stage, ma di un'introduzione vera e propria nel settore. Si ottiene così la possibilità di lavorare in diverse aree di business favorendo l'apprendimento pratico, quello definito learn by doing: questo tipo di apprendimento risulta più efficiente ed efficace oltre ad essere più specifico per la mansione che si va a svolgere.

²⁷ "Massively Open Online Courses" conosciuti anche come MOOCs sono dei corsi online aperti a tutti e senza costi che forniscono le basi dell'apprendimento.

²⁸ Programmi di formazione. "Chiunque smetta di imparare è un uomo vecchio. Che abbia 20 o 80 anni, chiunque continua ad imparare resta giovane" Henry Ford. Questo è il motivo alla base degli investimenti sulla conoscenza. Il timore che le macchine possano sostituire completamente le persone al lavoro è molto ma spendere soldi e credere nella cultura e nella formazione è la soluzione al momento migliore. Gli uomini hanno qualcosa che le macchine non hanno e cioè le soft skills, quelle capacità trasversali o comunque non fondamentali che rappresentano poi un valore aggiunto. I giovani in più possiedono sempre una creatività maggiore ed una disposizione all'apprendimento superiore rispetto ai lavoratori un po' più avanti con gli anni.

Ciascuna impresa delinea le caratteristiche del candidato ideale citando i requisiti di formazione, di laurea, ma anche esperienze pregresse o di internship; altre motivazioni che possono rispondere a quelle del candidato ideale sono la motivazione, la volontà di seguire e affrontare un percorso di crescita e tutte le cosiddette soft skills. Come sempre viene richiesta una buona conoscenza della lingua inglese ed eventualmente di un'altra lingua ancora oltre alla creatività e allo spirito di innovazione. Questi programmi di formazione si stanno diffondendo sempre di più in questi tempi nelle varie aziende di tutto il mondo dal momento che si ritiene vantaggioso per 'impresa produrre internamente i talenti; questo si tramuta anche in un vantaggio di costi perché le aziende così valorizzano e aumentano il valore proprio delle risorse umane di formazione interne piuttosto che comprare in un mercato scegliendo tra talenti già formati che potrebbero anche essere talenti di élite ma che saranno meno specializzati e adatti all'ambiente interno; questi talenti acquisiti dall'esterno avrebbero un fisiologico periodo in cui devono ambientarsi nel nuovo clima di lavoro e dunque naturalmente produrranno in maniera inferiore.

2.2.5 Il mercato del recruiting

Le aziende spendono all'incirca 1200\$ all'anno per la formazione di ciascun lavoratore mentre per il recruiting si arriva a spendere ben tre volte questa cifra.^{29 30}

²⁹ Corporate Learning Factbooks 2015: Benchmarks, Trends, and Analysis of the U.S. Training Market, Bersin, Deloitte Consulting LLP / Ben Carroll, Raju Singaraju, and Eunyun Park, 2015

³⁰ Ricerche in corso di Bersin, Bersin, J. (2018). HR Technology Disruption for 2018, productivity, design, and intelligence Reign. Bersin, Deloitte Consulting LLP

Il recruiting non è solo la fase di selezione e di introduzione delle risorse ma si sviluppa in più fasi:

 Brand Building	 Job Posting	 Sourcing & Recruiting	 Assessment & Hiring	 Onboarding
<ul style="list-style-type: none"> • Employment brand • University programs • Alumni relationships • Candidate pools • Candidate relationship management • Employment brand management 	<ul style="list-style-type: none"> • Job postings • Job advertising • Job networks • Career websites • Candidate experience management 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategic sourcing • Job sourcing • Executive and management sourcing • Intelligent sourcing • Contingent recruiting • Gig recruiting • Contract recruiting 	<ul style="list-style-type: none"> • Assessment • Testing • Interviewing • Background checks • Offer management • Hiring candidates 	<ul style="list-style-type: none"> • Onboarding • Orientation • First-year introduction • Training

Figura 2.2.5. Le fasi del recruiting³¹

- Brand building

Si tratta della prima fase e consiste nel creare una personalità al brand, partendo dalle università e creando un network di alumni che dia una buona recensione dell'impresa e che ne parli bene mettendo curiosità.

- Job posting

Per attirare nuovi talenti è necessario fare advertising. Una pubblicità o una pagina su un social network come Instagram o Facebook fa arrivare in azienda molti più talenti rispetto alle candidature spontanee da parte di persone che vanno sul sito internet o che si recano sul posto a presentare il curriculum.

³¹ Bersin, Deloitte consulting LLP, 2017

- Sourcing and recruiting

Questa fase è una delle più dinamiche, i recruiter in persona o degli smart software cercano, raggiungono i candidati e dopo averli contattati preparano la fase successiva di intervista e colloquio.

- Assessment and Hiring

A questo punto c'è il primo contatto diretto e più approfondito tra rappresentante dell'impresa e candidato. La selezione può avvenire tramite un colloquio su piattaforme digitali come Skype o face to face. Dopo l'intervista ed il background checking la risorsa è inserita in azienda.

- Onboarding

L'ultima fase è quella di introduzione e di inserimento del sistema aziendale, composto tendenzialmente da una fase di orientamento e di tutoraggio, può proseguire poi con un periodo di formazione in uno specifico settore e si conclude con la definizione del ruolo all'interno del team.

2.2.6 I dipartimenti HR diventano digitali e innovativi

Questa è la disruption finale e più importante. Infatti, i dipartimenti delle risorse umane che hanno sempre avuto un ruolo marginale nelle aziende, ne diventano adesso il fulcro. La digitalizzazione non intende solo l'innovazione delle tecnologie ma vuol dire sperimentare, fare cose in modo più veloce e iterativo. Vuol dire sì passare dalla

carta o dalle email ai form e ai report online, ma vuol dire anche estendere le capacità attuali, unificare e sincronizzare le attività creando un calendario comune accessibile a tutti i dipendenti sullo smartphone aziendale dove sono condivisi gli eventi e dove è possibile intervenire per proporre delle modifiche. Vuol dire rendere più flessibile e meno standardizzato un settore che trattando di risorse umane si dovrebbe focalizzare sulla natura di queste interazioni e i risultati che derivano proprio da queste.

Infine, si tratta di integrare nuovi modelli nel lavoro andandoli ad applicare allo specifico business dell'impresa interessata quindi personalizzandoli e inserendo le specifiche funzioni per svolgere alcuni compiti piuttosto che altri.

Tutti gli strumenti disposizione dei lavoratori diventano digitali, più sofisticati ma di grande aiuto poichè in primis rendono possibili le disruption espresse in precedenza e in secondo luogo aiutano operativamente le risorse umane nello svolgimento della loro mansione facilitandola e rendendola anche più dinamica.

È un percorso che quindi parte dall'esplorazione del digitale, passa per l'introduzione e l'applicazione del digitale ad alcuni sistemi, si evolve diventando digitale interiorizzando ancora di più le nuove tecnologie fino ad essere digitale in tutto e per tutto, facendo della digitalizzazione il proprio core.

Un esempio è proprio la trasformazione ormai ampiamente visibile in molte aziende che hanno quasi definitivamente abbandonato la carta come strumento di comunicazione fornendo a ciascuna risorsa un tablet con cui poter mandare email o usufruire dei nuovi sistemi di comunicazione interna insieme ai sistemi di development coaching e di rilevazione delle performance aggiornati quasi istantaneamente e comunque accessibili a tutti proprio tramite i tablet.

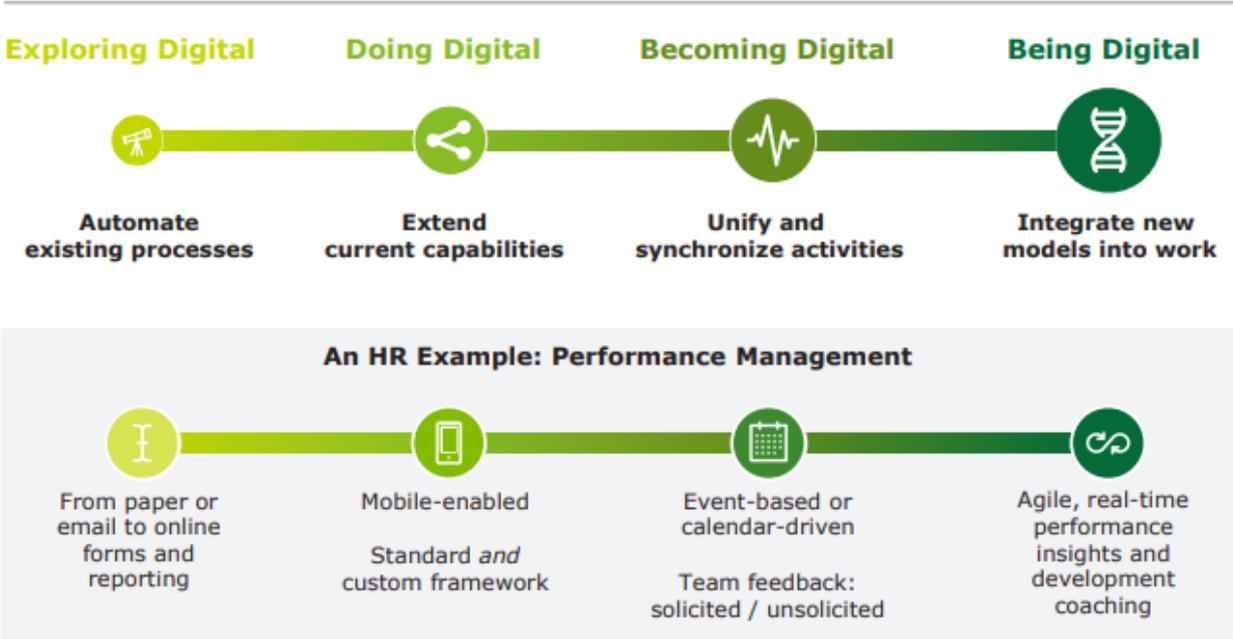


Figura 2.2.6 Il processo di digitalizzazione³²

³² Fonte: Bersin, Deloitte Consulting LLP, 2017.

2.3 Knowledge management

Il knowledge management è il processo con il quale si gestiscono le esperienze e le conoscenze collettive in un'organizzazione utilizzandole per incrementare l'innovazione attraverso un continuo apprendimento organizzativo.³³ In altre parole, è il modo in cui si gestiscono le conoscenze dei singoli individui e del team di lavoro per migliorare le condizioni dell'azienda.

Questa sorta di disciplina si sta diffondendo negli ultimi anni a seguito del maggior riconoscimento del capitale intellettuale come unico vero asset strategico. Di conseguenza è nato l'OKMS (Organizational Knowledge Management System).

Un asset strategico è definito come tale solo quando rispecchia i canoni delle resource-based view e cioè solo quando risulta *rare, valuable, imperfectly imitable e non substitutable*. I vantaggi competitivi sostenibili quindi derivano solo dagli asset strategici perché risultano essere a lungo termine a differenza degli asset non strategici che, essendo tangibili, possono essere con il tempo imitati e replicati e quindi non sostenibili.

È necessario quindi individuare quali sono gli asset strategici reali e organizzare il rispettivo management.

Conoscenze tacite: rappresentano un asset solo se ben implementate. Riprendendo gli studi di Nonaka già espressi in precedenza³⁴, è possibile affermare che ogni singolo individuo che compone l'azienda ha una propria ricchezza di conoscenze tacite; queste tipo di

³³ Nonaka, I. (1991), "The Knowledge creating company", Harvard Business Review, November-December, pag. 96-104

³⁴ Capitolo 1, paragrafo 1.4 l'effetto dell'innovazione sul comportamento dei lavoratori, pag. 9-11

conoscenze sono più o meno naturali e sono insite nella natura dell'individuo. Poiché per definizione le conoscenze tacite non sono espresse ed esplicitate si potrebbe propendere per l'idea che queste siano degli asset strategici; ma, molto spesso queste conoscenze, proprio perché non vengono esplicitate, si perdono quando il soggetto che le possiede va via dall'azienda.

Sistema di software OKMS: non propriamente un asset. Il sistema OKMS è volto alla creazione di nuova conoscenza, all'assemblaggio delle conoscenze create esternamente, all'utilizzo di quelle esistenti e alla ricerca di nuove. Tecnicamente si tratta di un sistema avanzato di software e infrastrutture hardware di supporto alla diffusione e alla generazione di idee e conoscenze. Ma neanche questo è un asset strategico poiché è un sistema standard e quindi facile da imitare.

Apprendimento organizzativo: uno degli asset principali. L'apprendimento organizzativo è il processo di continua innovazione tramite la creazione di nuova conoscenza³⁵; è in continuo sviluppo e si verifica all'intersezione tra conoscenza tacita ed esplicita con l'interazione delle risorse umane, dei dipartimenti o dei teams. Dunque, si può concludere un passaggio fondamentale e cioè che il vantaggio competitivo sostenibile deriva dall'innovazione che a sua volta è conseguenza dalla creazione di nuova conoscenza; quest'ultima deriva appunto dal processo di apprendimento organizzativo.

Organizzazione delle infrastrutture: un asset chiave. L'organizzazione delle infrastrutture che si riferisce al set di ruoli e team di organizzazione i cui membri hanno particolari skills utili all'interno di un progetto. Questo determina come gli impiegati sono organizzati in

³⁵ Quinn, J.B., Anderson, P. and Finkelstein, S. (1996), "Managing professional intellect: making the most of the best", Harvard Business Review, March-April, pp. 71-80.

team formali ed informali, come interagiscono e come collaborano tra di loro. Mentre può essere facile replicare o imitare l'organizzazione gerarchica di un'impresa, risulta ben più complesso se non impossibile replicare la natura delle interazioni tra i ruoli e i team all'interno dell'organizzazione.

Infine, il capitale intellettuale: la maggiore risorsa delle risorse umane. Un'ulteriore modalità in cui il knowledge management si identifica come asset strategico per la sostenibilità del vantaggio competitivo è il capitale intellettuale. Le persone sono il core dell'OKMS; i lavoratori sono la risorsa chiave del capitale intellettuale acquisito e gestito dal KM. Ogni singolo lavoratore è custode di conoscenze specifiche e non acquisite sul lavoro o anche soft skills; l'insieme di tutte queste conoscenze è proprio l'oggetto su cui si articola il Knowledge Management.

2.3.1 Guidare il Knowledge management: il leader

Utilizzando le informazioni raccolte nel paragrafo precedente risulta dunque evidente come un'organizzazione, usando determinati asset, riesca a produrre nuova conoscenza tramite il processo SECI. Il processo di creazione della conoscenza, tuttavia, non può essere guidato in maniera tradizionale con un management impostato come centro di controllo: infatti, è più appropriato avere una sorta di leader che possa mantenere una sorta di dinamicità nel processo di creazione delle conoscenze.

Uno dei compiti del leader ideale è quello di fornire ai membri dell'organizzazione la vision di un determinato progetto su cui si sta lavorando o la vision generale dell'impresa stessa. In questo modo risulterà più facile andare a cercare o creare conoscenze perché

partendo dalla vision e sottoponendosi delle domande basilari si crea una sorta di percorso guidato verso un obiettivo non precisamente definito. A differenza del capo, al quale vengono riportate solo le soluzioni o le proposte finali, il leader è una persona che vive la creazione delle idee insieme al suo team, quindi è a conoscenza di tutto ciò che accade senza dover chiedere nulla; è il punto di riferimento dei lavoratori quando hanno bisogno di chiedere delle informazioni: a lui, infatti, possono rivolgersi in maniera più informale, senza necessariamente dover ricorrere ad un linguaggio formale o a sedi particolari ma più semplicemente discutendo anche al bar davanti ad un caffè. L'idea è quella di creare una sorta di ponte tra i lavoratori e il top management che altrimenti si troverebbe ad essere sovraccaricato di informazioni

Inoltre, il leader è anche colui che monitora la situazione generale e riesce autonomamente a percepire problemi o difficoltà e riesce a trovare una soluzione da suggerire ai membri della squadra. Molto spesso non si tratta di una figura designata in maniera specifica ma è più una posizione che si viene a creare in maniera naturale all'interno dell'ambiente aziendale tramite il riconoscimento automatico da parte del team.

2.4 Sostenibilità del vantaggio competitivo tramite il capitale umano

Sulla base di quanto detto fin'ora risulta evidente che le persone più che le tecnologie materiali, seppur all'avanguardia, risultano essere la chiave per raggiungere una posizione di vantaggio competitivo e per poterla poi sostenere nel tempo³⁶.

³⁶ "When the link between a firm's resources and its sustained competitive advantage are poorly understood, it is difficult for firms that are attempting to duplicate a successful firm's strategies through imitation of its resources to know which resources it should imitate". (Barney J.B., 1986, pag. 109).

Nel complesso risulta difficile determinare precisamente le cause della sostenibilità del vantaggio competitivo, questo perché di fatto non esistono dei requisiti definiti ma piuttosto il vantaggio deriva dalla concatenazione di più fattori.

In primo luogo, l'eterogeneità tra imprese e risorse costituisce una causa. Proprio l'essere diversi da altre imprese è una condizione ovvia che attribuisce ad un'impresa una posizione migliore rispetto ad altre concorrenti. La diversità può derivare dalle capacità di know-how dei singoli lavoratori poiché questa dipende non solo dalle conoscenze acquisite ma anche dall'atteggiamento personale riguardo un compito.³⁷ Due attributi fondamentali per l'eterogeneità sono poi l'incertezza e l'immobilità. Infatti, il primo attributo è ciò che spinge ad investire in nuovi metodi o nuove tecnologie con l'ipotesi di trarne vantaggi prima delle altre imprese; è inoltre una delle condizioni base di funzionamento dei mercati: le asimmetrie e le imperfezioni di mercato contribuiscono a creare situazioni vantaggiose per alcuni e a scapito di altri. L'immobilità³⁸ riguarda invece più strettamente le persone; a seconda degli investimenti sostenuti, una risorsa potrà essere più o meno specifica. È naturale che una risorsa di valore sia largamente richiesta sul mercato, quindi se un'impresa riesce a trattenerla nel proprio ambiente ne trarrà benefici.

Da qui si evince quanto sia fondamentale per le imprese intuire l'importanza delle risorse per acquisire un vantaggio piuttosto che inseguire le altre imprese che si dimostreranno poi all'avanguardia.

³⁷ *"Difference among firms in terms of information, luck, and/or capabilities enable the firm to generate rents. The firm's unique capabilities in terms of technical knowhow and managerial ability are important sources of heterogeneity that may result in sustained competitive advantage. In particular, distinctive competence and superior organizational routines in one or more of the firm's value chain function may enable the firm to generate rents from a resource advantage"*

(Mahoney J.T., Pandian J.R., 1992, p.365)

³⁸ Una risorsa è imperfettamente mobile quando o non è suscettibile di utilizzo al di fuori del contesto aziendale o, seppur trasferibile, il valore da essa derivante nel contesto aziendale d'appartenenza è superiore a quello ottenibile.

In secondo luogo, il rischio di obsolescenza va considerato tra i requisiti di sostenibilità. Infatti, la sostenibilità del vantaggio competitivo può essere messa a rischio dai cambiamenti dell'ambiente esterno; proprio in una prospettiva di innovazione tecnologica, è possibile che una conoscenza divenga obsoleta e non più utile poiché non sarebbe in grado di apportare dei vantaggi. Inoltre, può accadere anche che il mercato cambi la propria richiesta rendendo vani i progetti intrapresi da un'impresa e rendendo obsolete le conoscenze di determinate risorse.

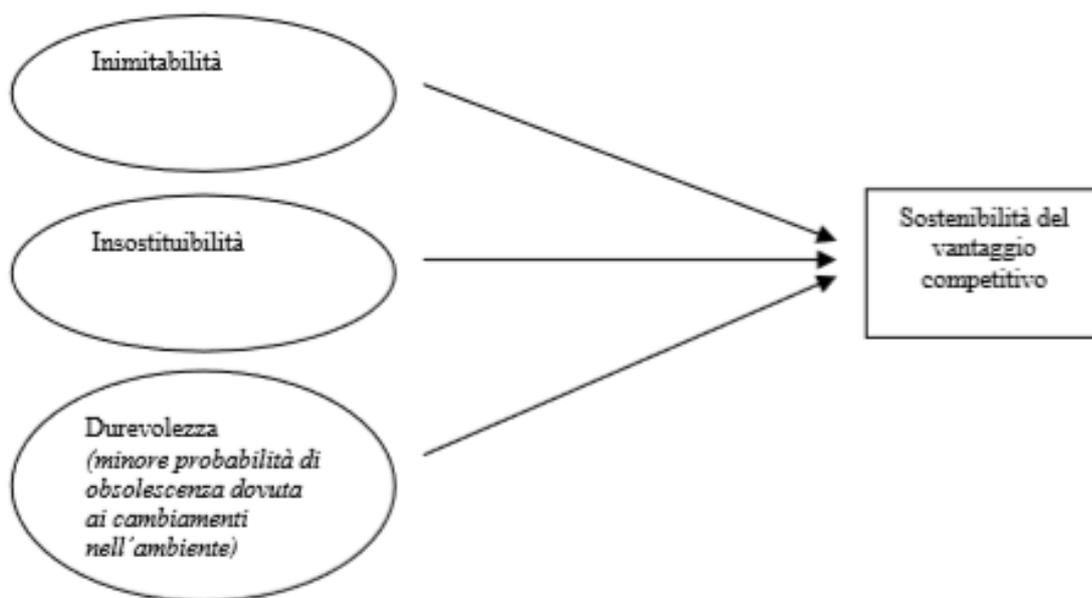


Figura 2. La sostenibilità del vantaggio competitivo³⁹

³⁹ Figura 2. La sostenibilità del vantaggio competitivo. Natura e determinanti del vantaggio competitivo sostenibile nella prospettiva resource-based. Daniele Cerreto.

CAPITOLO TERZO

Human resources nel settore oil&gas

3.1 Il ruolo delle risorse umane nel settore oil&gas

Negli ultimi anni, il settore oil&gas sta attraversando fasi alterne il cui la scarsità delle risorse ha portato ad un incremento dei prezzi. Questo però viene compensato proprio dagli avanzamenti della tecnologia e da un cambio generazionale. Una difficoltà degli ultimi tempi era stata proprio quella di conciliare il progresso tecnologico con la non prontezza delle persone che lo subivano. In questi ultimi anni sono i millennials le nuove risorse umane che si stanno affacciando al mercato del lavoro. Questo non può che rappresentare un vantaggio per tutti i settori: l'essere dei nativi digitali e quindi l'esser cresciuti direttamente con la tecnologia è sicuramente un grandissimo vantaggio per le nuove generazioni che non hanno bisogno di articolati corsi di apprendimento e di aggiornamento tecnologico.

Tre sono i macrotrend⁴⁰ individuati per il futuro delle risorse umane specifiche del settore oil&gas.

1. La gestione del valore e dell'energia: intesa come l'idea che i lavoratori possano accrescere il valore del business. Un più ampio orizzonte di lavoratori con delle diversità può essere un vantaggio poiché ognuno potrà sfruttare le proprie

⁴⁰ Hagen, T., Pollner F., Tyggestad C., Woxholth J., The future of HR in Oil&gas, McKinsey Article, June 2017

caratteristiche peculiari, sempre nell'ottica del team, più questo è diversificato e maggiori saranno le risorse apportate alla causa comune, quindi una maggiore diversità sia di genere che di cultura può solo andare ad arricchire l'azienda; una performance differenziata tra i vari soggetti del management, uno sviluppo basato sull'individualità e sulla forza del leader, sulla sua capacità di trascinare i propri compagni; infine un focus sulle capacità intrinseche e la capacità di adattarsi e di evolversi.

2. Analisi delle persone e strumenti digitali: l'uso della tecnologia ben sfruttata dalle risorse umane può risultare utile alle imprese del settore oil&gas per provare a definire dei target e per sviluppare l'apprendimento interno tramite servizi come i digital onboarding o i tailored learnings. Si parla quindi di tecnologia al servizio delle persone, tramite l'uso dei big data per migliorare il proprio decision making e per fornire continui servizi e strumenti per lo sviluppo individuale del personale aziendale.

3. Nuove leve per la flessibilità e il cambiamento: le soft skills e il nuovo modo di lavorare all'interno di un'azienda stanno dominando il cambiamento, si pone maggiore attenzione alla cultura e ai valori oltre che alla struttura e ai processi. Dunque, anche la struttura dell'impresa cambierà a seconda del modo di lavorare e nel caso del settore oil&gas anche in base ai luoghi in cui si espande il business.

Le caratteristiche saranno dunque la decentralizzazione ed un'organizzazione più agile e flessibile, pronta al cambiamento e ad eventi improvvisi.⁴¹

Managing for value and energy	1	 Multi-dimensional diversity and inclusion	<ul style="list-style-type: none"> From gender to multi-dimensional diversity Clear link to business results, e.g. through improved decision making
	2	 Increasing complexity of global talent markets	<ul style="list-style-type: none"> Emerging markets as talent factories Selective application of globally dispersed teams vs. co-location
	3	 Intrinsic skills and renewal	<ul style="list-style-type: none"> Focus on intrinsic skills and ability to learn as business needs change Multi-skilling for broader role definitions and rapid re-deployment
	4	 Individualised, strength-based development	<ul style="list-style-type: none"> Individualised, strength-based development and spiky leaders Personalised career paths based on individual talents and preferences
	5	 Differentiated performance management	<ul style="list-style-type: none"> More individualized and peer-to-peer feedback and development discussions Performance ratings for selected employee groups only
	6	 Digital talent paradox	<ul style="list-style-type: none"> Companies fight for digital talent, while 'white collar' work is being automated Need to get more out of existing workforce in a digital world
People analytics and digital tools	7	 People Analytics	<ul style="list-style-type: none"> Use big data and advanced analytics to predict outcomes and improve decision making, e.g. targeted retention initiatives and succession planning
	8	 Digital talent management operations	<ul style="list-style-type: none"> Use digital technologies (including mobile devices, RFID) to provide services, e.g. continuous coaching, tailored learning, or digital onboarding
New levers for flexibility and change	9	 Driving culture change like a business	<ul style="list-style-type: none"> The 'soft' topic of culture can be measured, analyzed and changed Increasing focus on culture and values relative to structure and processes
	10	 Decentral and differentiated operating models	<ul style="list-style-type: none"> Organisation structure will change to reflect new ways of working – with differentiated operating models tailored to business needs
	11	 Agile organisation	<ul style="list-style-type: none"> The relentless pace of change puts a premium on the ability to adapt quickly, while companies also need a stable 'backbone' to secure efficiency and safety
	12	 Blurred company boundaries	<ul style="list-style-type: none"> Increasing use of suppliers, contractors, consultants, and freelancers Seamless integration of externals and internal workforce

Figura 3.1 Il futuro delle risorse umane⁴²

⁴¹ "For years, the oil and gas industry has warned of the "great crew change" as a generation of talent prepared to retire. In the face of projected talent shortages, salaries skyrocketed and talent poaching intensified. But, falling oil prices and mounting cost pressures over the past year have changed that conversation significantly. Instead of dealing with a petro-technical talent shortage, many oil and gas companies are now juggling a surplus of labor" Borland, L., Dominik M., Handscomb C., Adopting a through-cycle approach to talent management, McKinsey&company, July 2015.

⁴² Fonte: McKinsey research

3.2 Le principali imprese del settore

Le principali imprese del settore oil&gas che verranno analizzate di seguito sono: Eni, Bp oil&gas, Equinor, Exxon Mobil, Shell, Total, Chevron, Conocophillips, Statoil, Anadarko, Apache e Marathon Oil.

Eni da qualche anno si sta mostrando all'avanguardia nello sviluppo delle proprie risorse e sta ottenendo i primi risultati in termini di vantaggio competitivo rispetto alle principali concorrenti.

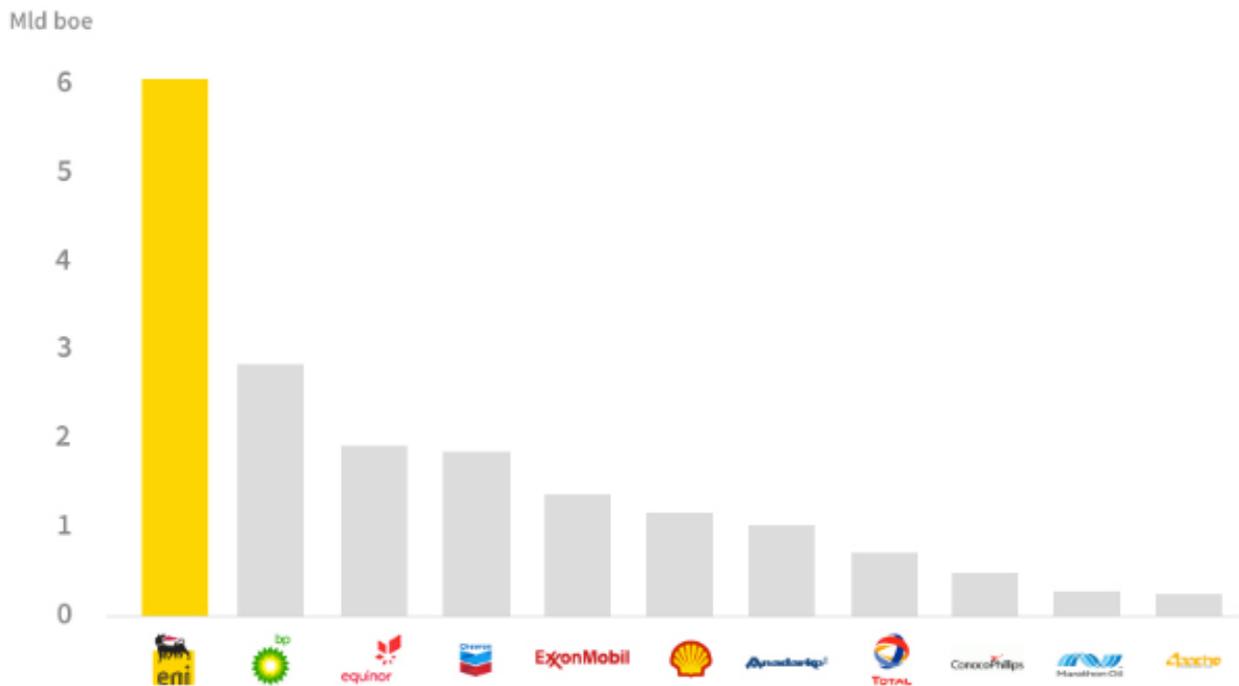


Figura 3.2.1 Volumi scoperti dal 2013 al 2017⁴³

La figura mostra i volumi scoperti dal 2013 al 2017 dalle principali aziende operanti nel settore Oil&gas. Appare subito al colpo d'occhio la netta superiorità di Eni rispetto alle

⁴³ Fonte: www.eni.com

principali concorrenti. In particolare, ha ottenuto un volume di scoperte che addirittura raddoppia la seconda azienda, BP⁴⁴, British Petroleum, una società del Regno Unito specializzata appunto nel business del petrolio e del gas naturale. Con i circa 6 mld Boe (barrel of oil equivalent). Dalla figura si può notare anche come imprese note e funzionanti come Shell e Total abbiamo un volume delle scoperte cumulate nell'arco di 5 anni che è ridottissimo. Questo perché hanno deciso di focalizzare il loro business sul potenziamento delle attività già in corso senza decidere di “sprecare” o comunque rischiare risorse monetarie ed umane nella direzione della scoperta.

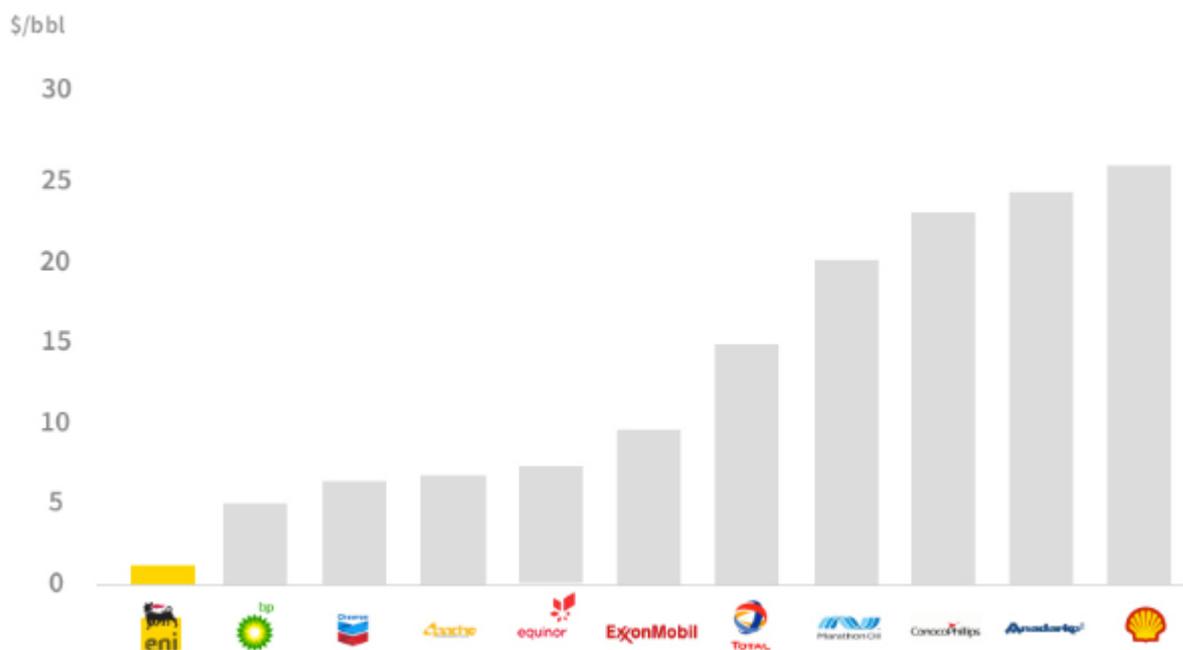


Figura 3.2.2 Performance Esplorativa⁴⁵

⁴⁴ L'impresa BP nasce nel 1908 con la scoperta dell'olio in Persia. L'impresa è stata fondata da William Knox D'Arcy insieme alla moglie. Il suo investimento in Persia è una scommessa poiché, nonostante fosse un geologo che girava il mondo, D'Arcy non era mai stato in Persia. Dopo aver dato l'ordine di scavare fino a 1,600 feet, per sua fortuna a 1,180 feet è emersa una fontana di olio. Dal 1909 al 1924 ci fu la fase di espansione caratterizzata dal prospetto per una nuova azienda e cioè la Anglo-Persian Oil Company e la prima guerra mondiale. Nel 1927 con la scoperta dell'olio in Iraq l'impresa continua a crescere. Con l'arrivo del nuovo millennio l'azienda cambia il nome in BP e si stabilisce con un nuovo e alternativo business in low carbon energy.

Fonte: www.bp.com

⁴⁵ Fonte: www.eni.it

I dati di questa figura mostrano la performance esplorativa delle stesse aziende oggetto di analisi. Le due figure sono ovviamente strettamente correlate in quanto la performance esplorativa misura il costo medio unitario di esplorazione sempre negli anni 2013-2017. Appare intuitivo affermare che minore è il costo medio unitario di esplorazione e maggiore sarà l'incentivo dell'impresa ad intraprendere dei percorsi all'avanscoperta. Per quanto riguarda Eni, il costo è quasi vicino allo zero, il che vuol dire che l'impresa sta facendo un ottimo lavoro riuscendo ad utilizzare e a sfruttare economie di scala; basta osservare e fare il confronto con Shell il cui costo unitario si attesta a circa 25\$/bbl per capire perché il volume di scoperte è così basso. Più o meno alla metà del grafico invece troviamo Total con circa 15\$/bbl che trova corrispondenza all'ottava piazza del grafico che riporta i volumi di scoperta: quindi nonostante sia più efficiente di Shell per quanto riguarda il costo unitario, dedica comunque meno tempo e meno risorse alle scoperte che sono inferiori. Non stupiscono invece i dati di bp che si posiziona al secondo posto per quanto riguarda la performance esplorativa e il costo unitario di ogni scoperta e che fa corrispondere questo piazzamento anche nella classifica dei volumi di scoperta attestandosi subito dopo Eni pur avendo un distacco da questa notevole. Infine, Exxon Mobile si mantiene nella media conquistando la quinta piazza per volumi scoperti con circa 1,5 Mld/boe che corrispondono ad una stessa posizione intermedia nella classificazione che evidenzia la performance esplorativa e il costo unitario delle scoperte.

3.3 Gli investimenti per le risorse umane

Gli investimenti per le risorse umane rappresentano la possibilità concreta di attuare l'innovazione. Non tutte le imprese decidono di dedicare una grande fetta dei loro soldi alle risorse umane e a tutti quei materiali che possono essere utili al loro sviluppo. Alcuni tenderanno a spendere più soldi per acquisire risorse più specializzate ma che poi con il tempo si appiattiranno per la mancanza di nuovi stimoli, incentivi o innovazioni, chi invece investe per la formazione e l'innovazione può acquisire risorse anche a prezzi più bassi e farle crescere internamente, dando a disposizione una formazione interna e quindi più specifica.

Soprattutto nel settore oil&gas, i top manager tendenzialmente si sono mostrati più restii ad investire per l'innovazione delle risorse umane ma tendono piuttosto ad investire in sistemi tecnologici e innovativi che poi saranno gli strumenti con i quali le risorse umane dovranno lavorare. Negli ultimi anni però si avverte tuttavia il bisogno di modificare le strategie di talent management per poter rimanere competitivi, con uno sguardo al futuro e l'arrivo sul mercato del lavoro, veri e propri nativi digitali saranno necessari degli investimenti nel settore⁴⁶.

⁴⁶ "In PwC's 14th Annual CEO Survey, 83 percent of chief executives stated that their companies need to change their talent management strategies in order to remain competitive. However, only a minority feel they have the human resource (HR) information they need. The challenges and opportunities for HR are profound: at the same time that demand for talent is growing, companies face shrinking talent pools due to competition for talent from non-traditional sources, contingent workforce needs are becoming more complex, and Baby Boomers are retiring in large numbers. In this competitive reality, HR is shifting from a back office function to a new role as key strategic partner at the heart of a company's competitive advantage. In this point of view, we look briefly at this changing HR mandate in oil and gas: the industry's talent management challenges and how analytics can help surmount them."

Fonte: Aiken, C., Ferguson L., Womack S. Analytics-fortified talent management, The new strategic role for HR in oil and gas. August 2013, PWC

Shell⁴⁷, una delle imprese leader del settore oil&gas spende circa 25 mln per l'educazione e lo sviluppo della community. Nel 2018, su circa 102 milioni di investimenti, il 24% è stato destinato all'educazione, alle skills della community e allo sviluppo dell'impresa⁴⁸. Nel 2018 sono stati assunti ben 460 diplomati, 2160 persone professionali con esperienza e 3440 profili per il centro di Business Operation.

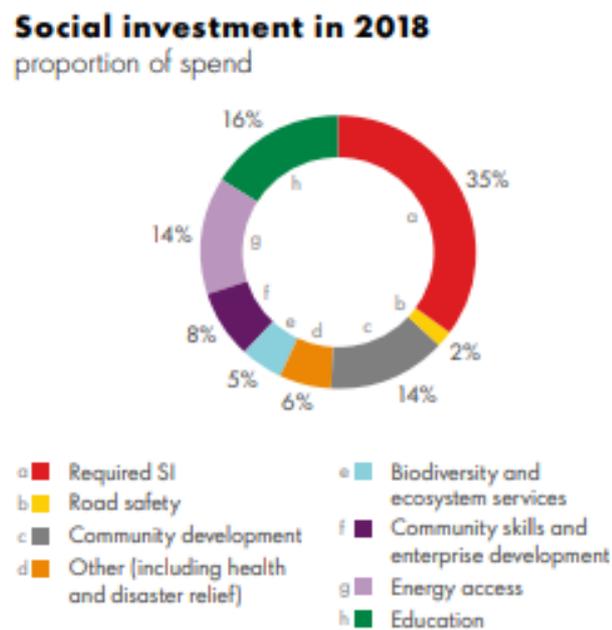


Figura 3.3 Investimenti sociali⁴⁹

Nonostante il 25% sia una buona percentuale in proporzione agli altri investimenti sia comunque una buona quota, non rappresenta ancora una priorità dell'impresa.

⁴⁷ Shell è un'azienda energetica che sviluppa la propria attività nell'ambito del petrolio e dei gas naturali oltre che dei prodotti chimici. Opera in Italia dal 1912. Si occupa nel settore upstream di esplorazione, sviluppo e produzione di idrocarburi, fornisce stabilmente gas naturale ed è specializzata nella produzione e nella commercializzazione di lubrificanti per l'automotive, l'industria e i trasporti.

⁴⁸ Contribution to society, Shell sustainability report 2018

⁴⁹ *Ibid.*

Con oltre 82.000 impiegati all'attivo, Shell investe anche sulle donne con il 24% di esse ad impiegare la posizione di senior leader e ben il 46% di donne assunte subito dopo aver conseguito la laurea. Inoltre, per coinvolgere maggiormente gli impiegati utilizzano una survey denominata Shell People survey che misura il livello di engagement, motivazione, affiliazione e coinvolgimento nell'impresa⁵⁰.

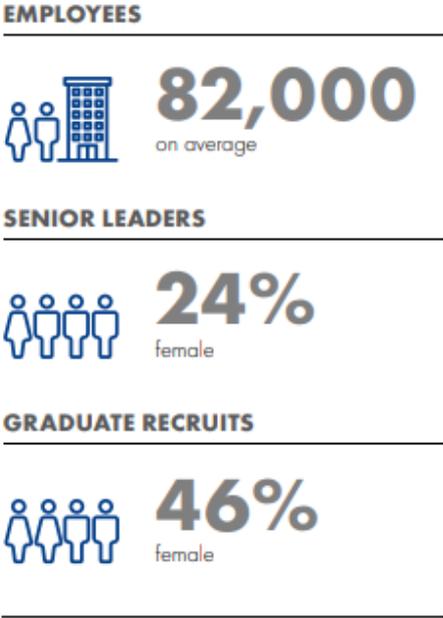


Figura 3.3.3 La distribuzione degli impiegati⁵¹

⁵⁰ Contribution to Society, Shell sustainable report 2018

⁵¹ *Ibid.*

CAPITOLO QUARTO

Il caso Eni

4.1 Perché Eni

Eni è un'impresa dell'energia che fa delle risorse il proprio punto cardine. I valori cui si ispira sono proprio quelli dello sviluppo di risorse sostenibili, dell'innovazione tecnologica intesa come leva fondamentale per acquisire una posizione di vantaggio competitivo e poterla sostenere nel tempo. Basa il successo sull'esplorazione e sulle competenze distintive delle persone presenti in azienda e sul loro capitale di conoscenze elevando la diversità come valore aggiunto.

Facendo di queste caratteristiche la base su cui lavorare, Eni è riuscita nel corso del tempo ad acquisire vantaggi rispetto ad altre imprese del settore ottimizzando maggiormente i costi e sfruttando delle caratteristiche già insite all'interno dell'azienda come sono le persone, stimolandole al progresso e alla ricerca di un'intuizione o di un frammento mancante che può risultare decisivo per il salto di qualità dell'azienda.

Anche i dati⁵² circa la performance esplorativa, il rendimento del flusso di cassa, come anche il valore attualizzato unitario delle riserve certe, oltre all'ammontare delle scoperte confermano quanto si sostiene.

Inoltre, un altro dato importante che differenzia Eni dalle altre imprese è l'attenzione alle cosiddette disruption, quei cambiamenti che se innestati nell'ambiente aziendale

⁵² www.eni.com/eni-peers

potrebbero risultare dei cambiamenti vantaggiosi. Tra i più recenti e a livello di risorse umane ci sono ad esempio i sistemi di analisi e feedback, i sistemi di corporate learning insieme al modello di recruitment e di knowledge management.

4.2 L'impresa

Eni Gas e Luce è una società ricostituita il 1° Luglio 2017 e controllata al 100% da Eni SpA. Nata nel 1953 con una legge di Stato come Ente Nazionale Idrocarburi. Nel 1957 poi il fondatore Enrico Mattei firma il primo importante e storico accordo con l'Iran al quale seguirà una decina di anni dopo l'importantissimo accordo con la Russia. Già nel 1977, inoltre, Eni si è mostrata come impresa all'avanguardia con la ricerca nel mondo del fotovoltaico e pochi anni dopo è riuscita a portare il gas nel deserto. Nel 1992 l'impresa avvia il processo di privatizzazione.

È un'impresa che ha come obiettivo la vendita di gas, luce e soluzioni energetiche. Opera in 4 Paesi in Europa con ben 32.934 dipendenti.⁵³

Rispetto agli altri Peer come ExxonMobil, Shell, Total, Eni occupa sempre delle posizioni di spicco, in particolare è all'ottavo posto per quanto riguarda la capitalizzazione di mercato ossia il valore di mercato delle azioni della società. Per quanto riguarda i rendimenti dei flussi di cassa invece è seconda con un rapporto tra flusso di cassa netto e capitalizzazione azionaria all'11,80% con un indice di autofinanziamento pari al 139,1%. Questo significa che l'azienda ha buone capacità di finanziare gli investimenti attraverso la gestione operativa ottenendo un buon rapporto tra il flusso di cassa operativa e i costi sostenuti per gli investimenti. Assolutamente imbattibile e senza eguali per quanto riguarda

⁵³ www.eni.com/la-nostra-storia.page

la performance esplorativa attraverso la cumulata dei volumi scoperti dal 2013 al 2017. In seguito, saranno analizzati i dell'azienda in questo quinquennio. Anche la performance esplorativa di conseguenza è al top raggiungendo un costo medio unitario di esplorazione minimale, circa 1/3 rispetto a Total e addirittura 1/5 su Shell.

Grazie a questa possibilità di investimento nella ricerca anche l'indice di rimpiazzo organico delle riserve di idrocarburi è il migliore e si attesta a circa il 150%.⁵⁴

4.2.1 La mission

La mission dell'impresa è un ottimo biglietto di presentazione e in linea con il tema che stiamo trattando.

“Lavoriamo insieme con passione e coraggio per trasformare la relazione tra la persona e l'energia, così da permettere ad ognuno di usarla meglio per usarne meno.

Fondiamo il nostro lavoro sulla passione e l'innovazione. Sulla forza e sullo sviluppo delle nostre competenze. Sul valore della persona, riconoscendo la diversità come risorsa.”⁵⁵

Già dall'analisi della mission appare evidente l'attenzione da parte dell'impresa ai concetti di team, di innovazione, di persona.

In primo luogo Eni si propone di lavorare insieme, avendo a disposizione il contributo di tutte le risorse umane presenti all'interno del sistema. Si pone come un team in cui ogni

⁵⁴ Le quote di mercato e il posizionamento di mercato. www.eni.com

⁵⁵ https://www.eni.com/it_IT/azienda/profilo-compagnia/la-nostra-nuova-mission.page

persona con la propria passione e le proprie competenze è funzionale al raggiungimento degli obiettivi condivisi.

Parla poi di trasformazione, quindi cambiamento; il concetto è quello di partire da un qualcosa di concreto andando ad apportare miglioramenti, innovazione incrementali ma anche radicali. Su questo punto, Eni pone particolare attenzione: il cambiamento infatti viene visto come un'assoluta opportunità di miglioramento e di acquisizione del vantaggio rispetto ai principali concorrenti nel settore che arrivando in ritardo dovranno sostenere all'inizio dei maggiori costi per restare competitivi.

Un'altra parola chiave è proprio relazione. Eni tiene ad evidenziare l'importanza della relazione tra le persone stesse all'interno dell'azienda, tra le persone dell'ambiente interno e quelle dell'ambiente esterno come stakeholder, clienti, fornitori e relazione tra persone e prodotto di interesse, in questo caso l'energia. Dalla sinergia di tutte queste forze si ricava un prodotto di eccellenza che riesce a soddisfare il più ampio numero di soggetti sia clienti che investitori che lavoratori. Non sono solo i singoli e l'intelligenza di uno che fa la differenza, ma è il piccolo contributo di ogni singolo soggetto coinvolto che crea un plusvalore all'intera organizzazione.

Anche le competenze vengono evidenziate all'interno della mission: questo perché sono una componente fondamentale per poter ottenere il vantaggio competitivo sostenibile che è ciò a cui aspira l'azienda. Queste competenze sono ovviamente variegata tra loro e proprio le competenze distintive rappresentano un punto di forza, si tratta di quelle competenze che sono presenti solo in quell'impresa e che la rendono diversa e ineguagliabile a causa della difficoltà di riprodurle.

La mission si chiude poi con due parole con un peso specifico rilevante. In primis la diversità che viene espressa come un qualcosa di estremamente positivo e anzi ricercata dall'impresa per raggiungere i propri obiettivi. La diversità si configura come risorsa, la seconda parola dal peso specifico rilevante: questa parola è forse la parola chiave di questo documento in cui si mette in luce l'importanza e la necessità delle risorse per poter porre delle solide basi all'azienda e per far sì che riesca ad essere poi dinamica nel tempo. Una risorsa è qualsiasi cosa sia in grado di arricchire l'azienda.

Una delle caratteristiche della resource based view è infatti proprio la non imitabilità delle risorse: è dalla diversità che nasce il vantaggio rispetto agli altri che possono solo provare ad imitare ma che non riusciranno mai ad ottenere lo stesso risultato perché mancheranno sempre quelle conoscenze tacite ed interiorizzate impossibili da replicare.

4.2.2 SWOT analysis⁵⁶

La SWOT analysis dell'impresa aiuta a mettere a punto le debolezze e i punti di forza dell'impresa stessa e le minacce e le opportunità che può trovare andandosi a relazionare con l'ambiente esterno.

STRENGTHS	WEAKNESS
<ul style="list-style-type: none">• Ricerca e sviluppo delle capacità (R&D)• Eni in 90 Paesi• Retail operations• Sostenibilità, cultura, partnership• Innovazione, tecnologia• Sviluppo risorse umane	<ul style="list-style-type: none">• Bad engages in corrupt practices• Elevata presenza in Europa
OPPORTUNITIES	THREATS
<ul style="list-style-type: none">• Scoperta di nuovi giacimenti• Espansione nel gas e acquisizione nuovi clienti• Espansione e differenziazione portfolio prodotti• Sviluppo settore chimico	<ul style="list-style-type: none">• Nuove flessioni prezzi idrocarburi• Rischi associati ai poteri delle autorità regolatrici italiane• Alti livelli di tassazione• Rischi di prezzo per le commodities

Tabella 4.2.2 SWOT analysis⁵⁷

⁵⁶ La swot analysis descrive un business dell'impresa in termini di punti di forza e debolezza interni e di minacce e opportunità ambientali. L'Acronimo S.W.O.T. sta per Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. Quest'analisi non è solo riferita ad una singola area di business ma può riguardare anche l'intera impresa o il singolo prodotto.

I punti di forza e debolezza vengono valutati in relazione ai principali concorrenti dello stesso raggruppamento strategico mentre invece le minacce e le opportunità vanno considerate in relazione alle capacità interne e all'ambiente esterno.

⁵⁷ i dati inseriti nella tabella sono recepiti da: www.mbaskool.com/brandguide/energy/8281-eni.html

- Strengths:

tra i punti di forza di Eni spicca la massiccia ricerca e lo sviluppo delle capacità (R&D). Inoltre, l'ampio raggio di azione che si estende in più di 90 paesi coinvolgendo migliaia di lavoratori costituisce sicuramente una ricchezza rispetto ai diretti competitors. Un altro punto è costituito da forti operazioni di retail in tutta l'Europa. I punti chiave sono sostenibilità, cultura, partnership, innovazione ed efficienza.

- Weaknesses:

Le debolezze di ENI derivano da problemi legali che potrebbero porre in cattiva luce il brand. Infatti, ci sono stati casi di ingaggi in affari sporcati dalla corruzione. Un altro limite è invece rappresentato da quello che poco fa sembrava essere un punto di forza: infatti, sebbene l'impresa sia presente su ben 5 continenti, è ancora molto legata al territorio europeo. Tuttavia, sappiamo che quest'ultimo dato sarà ancora per poco un problema per Eni che mira sempre di più a raggiungere nuovi orizzonti.

- Opportunities:

tra le opportunità segnalate dall'impresa stessa possiamo annoverare le scoperte di nuovi giacimenti ed efficientamento di quelli esistenti, l'espansione nel gas con acquisizione di nuovi clienti e nella produzione elettrica, il focus sui prodotti con maggior valore aggiunto e tramite l'espansione e la differenziazione del proprio portfolio di prodotti nel settore chimico.

- Threats:

Infine, le minacce che ostacolano Eni sono ad esempio nuove flessioni dei prezzi degli idrocarburi e la riduzione dei contributi sulle fonti fossili. Inoltre, ci sono da segnalare i rischi associati ai poteri regolatori dell'autorità italiana per l'elettricità e il gas, gli alti livelli di tassazione e i rischi di prezzo delle commodities nelle attività commerciali.⁵⁸

4.2.3 Sapere, saper fare e coraggio di cambiare⁵⁹

L'impresa è molto chiara riguardo le caratteristiche ricercate nelle proprie persone⁶⁰; le risorse umane integrate nel sistema devono sapere e saper fare: alla base di tutto c'è sempre la conoscenza, quella acquisita in via teorica e in maniera precedente all'introduzione nel contesto aziendale. Poi interviene il secondo tipo di conoscenza, quella del learn by doing che si acquisisce vivendo l'azienda, prendendo parte ai processi produttivi, scoprendo quelle informazioni che sono difficili se non impossibili da recepire se non si è inseriti nell'ambiente. Le risorse devono saper applicare al meglio quello che sanno e metterlo a disposizione degli altri trasmettendo le loro conoscenze.

A tal proposito la seconda richiesta di Eni alle proprie persone è l'essere una squadra: le qualità e i vantaggi dell'agire in squadra sono noti, ogni componente può dare il proprio contributo e arricchirsi con quello degli altri. In questo modo sarà più semplice risolvere i problemi e la strada verso gli obiettivi sarà sicuramente più rapida. Per poter funzionare

⁵⁸ www.mbaskool.com/brandguide/energy/8281-eni.html

⁵⁹ www.eni.com

⁶⁰ https://www.eni.com/it_IT/carriere/lavorare-in-eni/cosa-ci-aspettiamo-dalle-nostre-persone

all'interno di una squadra devono sviluppare un rapporto di piena fiducia nei compagni per evitare che il lavoro in team diventi un insieme di idee diverse e contrastanti. È normale, poi, che la passione e la dedizione a quello che si fa costituisce allo stesso tempo una parte fondamentale e un plus che arricchisce l'impresa.

Eni vuole al suo interno risorse dinamiche, tenaci che sappiano mostrare le loro caratteristiche nei momenti di difficoltà e chiede alle persone già inserite di essere un esempio per gli altri proprio come agirebbe un leader in un team che senza aver un ruolo ben assegnato, si fa carico dei compagni e li trascina verso il risultato.

“I nostri successi derivano in larga misura dalla nostra efficienza esplorativa, frutto di tecnologie avanzate e delle competenze distintive delle nostre persone. La capacità di creare valore nel tempo viene anche dal nostro modello.”⁶¹

L'impresa pone molto l'accento sui concetti di esplorazione e tecnologia così come sul concetto di competenze distintive di cui abbiamo già ampiamente parlato. Questo fa di Eni un'azienda forte a livello competitivo e in una posizione superiore rispetto alle dirette concorrenti che decidono di investire meno sull'incerto puntando a migliorare i sistemi già esistenti.

Eni nell'ambito della valorizzazione delle risorse umane promuove un ambiente di lavoro inclusivo aperto a diversità di qualsiasi natura: culturale, etnica, di età e di abilità. Rispetta la dignità di ciascuno e offre pari opportunità. A questo proposito, al passo con i tempi e

⁶¹ Claudio Descalzi, amministratore delegato Eni gas e luce.

in un processo di innovazione ha incrementato il numero di donne nelle posizioni lavorative di spicco. Inoltre, l'eterogeneità anagrafica è un altro fattore di diversità e pluralità.

Rimanendo nell'ottica di vedere la pluralità e la diversità come un fattore, Eni sviluppa dei programmi per favorire lo scambio intergenerazionale: i manager ma anche i semplici lavoratori con più esperienza affiancano le risorse più giovani trasmettendo loro le conoscenze esplicite per poter lavorare in un determinato settore insieme alle conoscenze tacite e i segreti del mestiere.

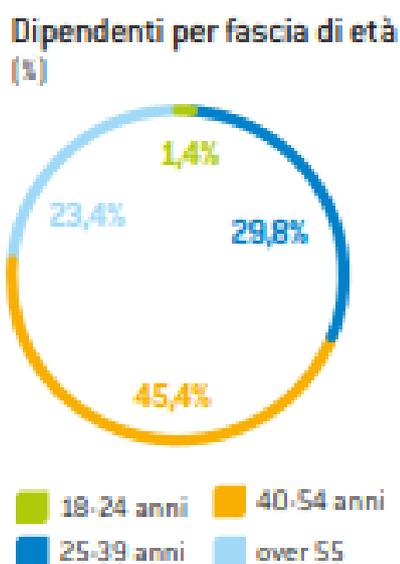


Figura 4.2.3 Suddivisione dei dipendenti per fascia d'età⁶²

⁶² Eni for 2018 – Il nostro report di sostenibilità

4.2.4 Le persone

Per Eni le persone rappresentano un punto fondamentale intorno al quale sviluppare il proprio business. Infatti, ritiene di poter raggiungere i propri obiettivi solo grazie alla dedizione e alla professionalità di questi attori.

		Dipendenti totali 2017				
		Dirigenti	Quadri	Impiegati	Operai	Totale
	ITALIA	665	4.570	7.648	3.047	25.278
	ESTERO	202	2.191	4.251	2.704	
	ITALIA	127	1.799	3.005	12	7.656
	ESTERO	13	571	2.048	81	
TOTALE ENI CONSOLIDATO						32.934

Figura 4.2.4⁶³ Le persone di ENI

I lavoratori sono distribuiti nei 5 continenti in cui l'impresa arriva. In particolare, solo in Italia, luogo di nascita e sede principale attuale della società si osserva il 63,4% dei totali dipendenti, seguito dal 14,8% del resto dell'Europa. L'azienda si sta espandendo anche in Africa, il continente non europeo che registra il maggior numero di dipendenti con una

⁶³ Fonte: www.eni.com/it

percentuale del 10,3% e in Asia con il 7,3%. L’America registra una percentuale pari solo al 3,9% seguita in ultimo dall’Oceania con solo lo 0,3%, un dato però sicuramente in crescita.

Nonostante gli uomini siano oltre il triplo delle donne, la società ha comunque un numero rilevante di donne che lavorano in azienda evidenziando che sono una parte minima svolge lavori da operaio: in Italia se ne contano solo 12 mentre in tutto il resto del mondo sono appena 81.



Figura 4.2.4⁶⁴ La suddivisione dei dipendenti per attività

Ciò che invece è molto interessante osservare ai fini della nostra analisi è il dato fornito dalla figura 3.1.2. Infatti, si evince che il maggior numero dei lavoratori è impegnato nella

⁶⁴ Fonte: www.eni.com/it

sezione dell'esplorazione e della produzione. Dato che risulta essere perfettamente in linea con la mission dell'impresa e che denota la dedicazione verso l'innovazione.

Le persone, come espresso dalla stessa azienda, rappresentano un capitale di conoscenze, un elemento indispensabile e fondamentale. Il loro contributo è fondamentale per creare valore nel tempo. A questo scopo l'impresa tutela le persone e lo sviluppo delle loro capacità e competenze e inoltre cerca di creare un ambiente adatto alla piena espressione della loro creatività. In un'ottica che si può definire "open" proprio per il suo profilo internazionale, Eni lavora in un panorama ampio che ricopre tutto il mondo e intende sfruttare la diversità dei vari attori come strumento e fonte di arricchimento specifico.

4.3 Il knowledge management di Eni

Per l'impresa il knowledge management è tutto l'insieme dei processi e dei sistemi che supportano la creazione, lo sviluppo, condivisione e applicazione della conoscenza presente in azienda.

L'obiettivo dichiarato da Eni è quello di generare valore per l'azienda partendo dal patrimonio di conoscenze disponibili nell'organizzazione. Proprio a questo scopo risultano fondamentali gli investimenti in strategie e strumenti per agevolare la circolazione delle informazioni e la condivisione delle conoscenze.

Da sempre l'impresa realizza dei sistemi che permettono di condividere informazioni, esperienze e best practice all'interno del personale. È stato creato un Enterprise Social Network di ultima generazione che consente di interagire con i colleghi in tutto il mondo magari per discutere di una problematica o per ricercare una soluzione adeguata.

Le comunità di pratica invece sono risultate uno degli strumenti principali delle iniziative di knowledge management in Eni e consistono in un gruppo di persone che condivide le proprie conoscenze in sessioni apposite volte a rafforzare il know-how.

IL COINVOLGIMENTO DELLE PERSONE				
		2014	2015	2016
Eni Engage - numero di meeting trasmessi online (numero)	numero	7	12	13
Eni Engage - accessi ai meeting trasmessi online	(totale click)	29.252	34.487	34.102
Eni Engage - giudizio su chiarezza degli obiettivi Eni	(voto max 6)	4,7	4,8	4,9
Myeni - utenze abilitate al MyEni	numero	26.172	24.396	24.664
Myeni - copertura utenze abilitate al Myeni su n. dipendenti in servizio	(%)	77	73	75 ^a

a)% su totale dipendenti in servizio al dicembre 2016.

Figura 4.3 Il coinvolgimento delle persone nei sistemi digitali⁶⁵

I dati sono rilevanti: dal 2014 al 2016 il numero dei meeting trasmessi online è quasi raddoppiato, nel prossimo report ci si aspetta un dato in crescita più che proporzionale.

Le persone che partecipano a questi meeting sono passate dalle 29.252 nel 2014 facendo registrare un incremento rilevante e potremmo dire disruptive in un solo anno arrivando a 34.487 persone nel 2015 per poi rimanere pressochè invariato nell'anno successivo. Di conseguenza ai miglioramenti tecnologici, anche il giudizio sulla chiarezza degli obiettivi è migliorato da 4,7 a 4,9 su una scala che ha il punteggio massimo fissato a 6 punti. Le utenze abilitate al sistema My Eni sono state 26.172 nel 2014, 24.396 nel 2015 e 24.664 nel 2016.

⁶⁵ Fonte: www.eni.com

4.4 Human resources technology disruption

Come già menzionato nel secondo capitolo le human resources technology disruption sono quei fattori considerati determinanti nell'evoluzione tecnologica delle imprese e del loro ambiente interno. Deloitte consulting prova ad identificare quelle che si verificano di anno in anno.

4.4.1 Strumenti per la produttività della forza lavoro

Nell'ambito degli strumenti per la produttività della forza lavoro Eni ha fatto degli incredibili passi avanti: ha sviluppato in particolare 3 sistemi di coinvolgimento del proprio personale, ossia un portale chiamato "My Eni", un programma chiamato "engage" e una survey denominata "You Eni 2016".

Il sistema myeni è una intranet aziendale che mette in comunicazione tutti i dipendenti dell'azienda, è il principale strumento di comunicazione interno dove le persone di Eni possono comunicare tra di loro, partecipare attivamente alla vita aziendale, fare delle proposte o condividere idee ma anche chiedere aiuto senza doversi rivolgere al management. In questo modo ne beneficeranno sia il management che sarà alleggerito di tutte quelle incombenze di ordine minore che andavano ad affollare l'agenda ma anche gli stessi dipendenti che magari potevano sentirsi in difficoltà nel sovraccaricare di email il proprio capo dipartimento e che si sentiranno più liberi di fare anche più domande. Si tratta anche qui di sviluppare una comunicazione più informale e diretta, un luogo in cui esternalizzare le conoscenze tacite e le proprie abilità specifiche mettendole a disposizione di coloro che fanno parte dello stesso team e che condividono gli stessi obiettivi.

Affianco a questo sistema, un altro strumento di intranet per coinvolgere le persone di Eni è il blog dell'AD denominato "the energy of dialogue"; l'obiettivo di questo blog è quello di creare una linea più diretta tra il top management e i dipendenti: nel portale vengono condivisi i successi raggiunti ma anche eventuali resoconti e aggiornamenti su progetti in corso oltre a video e messaggi motivazionali.

Il terzo programma è denominato Engage: si tratta di un evento annuale di condivisione degli obiettivi e del piano strategico con incontri in diretta streaming per proporre novità per rispondere alle esigenze di tempestività e di maggiore coinvolgimento delle persone Eni.

4.4.2 La diffusione dei sistemi di feedback, questionari e analisi

Il processo di digitalizzazione risulta sempre più incisivo e determinante per la performance delle persone in azienda; Eni che sta ponendo particolare attenzione a quest'aspetto ha avviato una serie di iniziative dalla direzione delle risorse umane volte a migliorare la trasparenza e l'efficacia dei processi di lavoro.

È stata perciò introdotta e implementata una piattaforma digitale paperless che accoglie i feedback dei propri dipendenti categorizzandoli e stabilendo una scala delle criticità interne che si pongono come ostacolo all'efficienza aziendale.

"Your Eni 2016" è la survey realizzata dall'azienda in cui sono state poste delle domande alle persone Eni per far emergere eventuali criticità su cui lavorare. La Survey ha registrato un tasso di partecipazione molto elevato e in aumento del 9% rispetto alla precedente effettuata nel 2011.



Figura 4.4.2 I dati della survey “You Eni 2016”⁶⁶

4.4.3 La reinvenzione del corporate learning

Per essere al passo con la tecnologia e la digitalizzazione è fondamentale reinventare il corporate learning: meglio sviluppare e far crescere le persone all’interno dell’azienda piuttosto che prenderle sul mercato; infatti anche se queste ultime avranno un grado di conoscenza e di formazione in un primo momento più elevata, dopo si troveranno in svantaggio nei confronti di coloro che sono cresciuti all’interno dell’azienda e che hanno acquisito delle conoscenze di valore superiore.

Eni nell’ambito di reinvenzione del corporate learning propone attività di alta formazione per lo sviluppo del know-how tecnico e manageriale del personale in Italia: tramite il master in Management ed economia dell’energia e dell’ambiente (MEDEA)⁶⁷. Con questo

⁶⁶ Fonti: www.eni.com

⁶⁷ “Tutte le volte che mi chiedono per quale ragione Eni investe nella formazione dei giovani attraverso il Master in Energy Engineering and Operations, rispondo semplicemente: perché i giovani sono il nostro futuro. In Eni abbiamo sempre più bisogno di profili altamente specializzati per affrontare le nuove sfide energetiche. Alla fine di questo percorso li aspettiamo come nostri colleghi in Eni.”

Armando Sturniolo, responsabile Eni per il master in energy engineering and operations

Quanto afferma Armando Sturniolo rappresenta il fulcro del successo di Eni, pensare alla formazione e alla specializzazione dei giovani perché sono loro lo strumento per il futuro. Questo contribuisce all’identificazione delle risorse con quelle caratteristiche che erano emerse dalla resources based view: rare, imperfectly imitable, non sostituibile, valuable.

programma si intende formare gli alunni per introdurli nel mondo aziendale con una preparazione specifica e un addestramento per tutte le figure professionali, quelle operative ma anche quelle dirigenziali.

L'insegnamento si compone sia di fasi d'aula che di fasi più pratiche in cui poter subito mettere in pratica quanto appreso. La scuola ha una dimensione fortemente internazionale, gli studenti provengono da varie aree del mondo e questo rappresenta assolutamente un punto di forza per l'impresa che vuole sfruttare le diverse competenze di base e i diversi approcci come uno strumento di arricchimento per tutta la classe di allievi.

Sempre nell'ambito della formazione, la Eni corporate University si propone di realizzare la formazione e lo sviluppo del know-how tecnico e manageriale tramite la stessa scuola Mattei⁶⁸ e il Master Medea ma anche con accordi con prestigiose università italiane e internazionali. Inoltre, fornisce un supporto per il consolidamento e il monitoraggio delle iniziative di knowledge management sviluppate nell'area di business e durante la definizione e la realizzazione dei progetti.

Le scuole principali sono: il master in energy innovation che insieme al Politecnico di Milano vuole formare i giovani all'innovazione tecnologica; il master in Energy engineering and operations che ha un taglio più specifico ed è volto a formare le future persone di Eni tramite insegnamenti e trasmissione di competenze all'avanguardia; le lauree magistrali invece sono dei corsi di laurea organizzati sempre dall'azienda in collaborazione con varie università per arricchire i percorsi accademici nell'ambito dell'Oil

⁶⁸ www.eni.com/enipedia/it_IT/modello-di-business/persone/la-scuola-mattei

& Gas. Chiude poi il cerchio poi l'Eni master school in Geoscience for energy che lega tematiche ambientali a temi dell'innovazione tecnologica e della digitalizzazione.

La costante che è rintracciabile in tutte queste attività proposte e che sta facendo la differenza per Eni rispetto ai competitors è proprio questa attenzione e questa dedizione in primis alle persone che lavorano per l'azienda e poi per il settore della tecnologia e dell'innovazione. In questo senso si è posta prima come impresa all'avanguardia e poi è riuscita a distinguersi dai competitors anche dopo gli adeguamenti di quest'ultimi.

4.4.4 Il mercato del recruiting

La selezione del personale di Eni si compone di tre fasi:

- Screening iniziale: all'inizio c'è una fase di analisi dei CV dei curriculum che si sono registrati per la posizione aperta tramite il sistema di recruiting online. Questa è la prima fase che avviene in seguito al job posting in cui l'impresa attira i talenti tramite post sui profili social oltre che sul sito ufficiale.
- Valutazione attitudinale: questa è la fase che corrisponde all'assessment and hiring già espressa in precedenza. È un momento dinamico in cui si contattano i candidati e si effettuano test attitudinali. Tra le richieste e gli elementi ricercati con particolare attenzione da Eni ci sono la capacità di lavorare in team, la dinamicità nei confronti del cambiamento e l'abilità di saper fare. Si valutano inoltre i candidati neo diplomati o neo laureati con l'obiettivo di valutare le competenze trasversali piuttosto che quelle specialistiche, comunque sono valutate ma in maniera minore,

sia i candidati esperti ossia quei profili che abbiano già maturato un'esperienza lavorativa.

- Valutazione tecnica: consiste in un'intervista tecnica sulle competenze specifiche richieste per la determinata posizione che il candidato andrà ad assumere. Una volta superata questa fase c'è quella denominata "onboarding", un inserimento aziendale che prevede un primo step di tutoraggio e che poi prosegue con la definizione all'interno del team.

4.5 La trasformazione del modello di business

Con i periodi di crisi che hanno interessato e continuano ad interessare l'intera economia anche il settore oil&gas, di cui Eni fa parte, ha dovuto adeguarsi per riuscire a mantenere inalterati i profitti o comunque a non andare troppo in perdita. In particolare, il punto principale di analisi per le società petrolifere è stato l'organizzazione delle risorse in maniera più efficiente per massimizzare i rendimenti e i risultati e minimizzare i costi. PWC nel 2013 affermava che "l'83% degli amministratori delegati del settore oil&gas affermava che la propria azienda aveva bisogno di cambiare le strategie di gestione dei talenti per restare competitiva. Ma solo una minoranza pensava di avere le informazioni di cui necessita sulle risorse umane (HR)"⁶⁹.

In risposta a questa esigenza, Eni ha risposto con lo sviluppo di best practice interna e ricerche sul mercato. "Abbiamo deciso di fare leva sullo sviluppo delle competenze interne,

⁶⁹ PWC, Analytics-fortified talent management, The new strategic role for HR in oil and gas. August 2013

capitalizzando il valore di acquisizioni selettive realizzate sul mercato delle tecnologie per le rinnovabili. Questi investimenti ci hanno consentito di acquisire il personale che ci mancava, ma anche di investire in persone che possono integrarsi rapidamente in azienda e trasmettere le proprie conoscenze ad altri”⁷⁰. Queste le parole espresse dal direttore delle risorse umane, questi gli obiettivi e le strategie di Eni per poter gestire al meglio il settore delle risorse.

Other significant performances		2013	2014	2015
Governance	Members of Eni's Board of Directors (number)	9	9	9
	- executive	1	1	1
	- non executive	8	8	8
	- independent ^(a)	7	7	7
	- non independent	2	2	2
	- members of minorities	3	3	3
	Presence of women in the Board of Directors of Eni Group companies (%)	17	26	27
	Presence of women in the Board of Statutory Auditors of Eni Group companies	29	35	34
Human capital	Employees at year end (number)	29,176	28,597	28,246
	- men	21,672	21,227	20,992
	- women	7,504	7,370	7,254
	Local employees abroad by professional category	10,510	10,442	9,975
	- of which senior manager	97	83	71
	- of which manager/supervisors	1,849	1,883	1,869
	- of which employees	6,150	6,181	5,902
	- of which workers	2,414	2,295	2,133
	Female managers (senior manager and manager/supervisors) (%)	23.5	23.8	24.2
	Injury frequency rate of total workforce (No. of accidents per million worked hours)	0.43	0.33	0.19
	Employees injury frequency rate (No. of accidents per million worked hours)	0.28	0.29	0.21
	Contractors injury frequency rate (No. of accidents per million worked hours)	0.49	0.35	0.18
	Fatality index of total workforce (Fatality injuries per one hundred millions of worked hours)	0.00	1.08	0.39
	Total Recordable Injury Rate of employees (Total recordable injuries/ worked hours) x 1,000,000	0.41	0.35	0.34
	Total Recordable Injury Rate of contractors (Total recordable injuries/ worked hours) x 1,000,000	0.90	0.75	0.43
	Total Recordable Injury Rate of workforce (Total recordable injuries/ worked hours) x 1,000,000	0.75	0.62	0.40
	Safety expenditure and expenses (€ million)	205	143	239
Training hours (khours)	1,493	1,032	915	
Training expenditure (€ million)	54.63	37.15	27.51	

Figura 4.5.1 Performance di Eni nel periodo 2013-2015⁷¹

⁷⁰ Grazia Firmiani, Direttore Risorse Umane e Management di Eni

⁷¹ Fonte: Integrated annual report 2015, Eni

Le parole di Grazia Firmiani trovano un riscontro numerico che si può evincere dalla figura 4.5.1, infatti soltanto nel biennio iniziale 2013-2015 si possono già notare dei miglioramenti. Il primo anno ci sono stati molti costi, il personale contava 29176 persone, numero che poi si è ridotto anche se non in maniera eccessiva nel 2015 registrando 28246 impiegati: questo denota un lavoro fatto da Eni nell'ambito dello sviluppo delle competenze interne e della capitalizzazione dei valori già acquisiti.

Tutte le scuole di formazione già menzionate in precedenza, insieme agli strumenti per a produttività della forza lavoro, come il portale myEni, hanno contribuito alla creazione di economie di scala di apprendimento⁷² generando così una riduzione dei costi per l'impresa. un ulteriore dato rilevante da notare è l'aumento del numero delle donne sia nel Consiglio di amministrazione che nel collegio sindacale, guadagnando in soli due anni addirittura 10 punti percentuali passando dal 17% al 27% dando un ottimo segnale per quanto riguarda il piano di Eni di integrazione delle risorse umane e la sensibilizzazione dell'azienda al tema delle pari opportunità e della valorizzazione dei talenti.

Infine, le ore di training e i relativi costi registrano gli sforzi fatti dall'impresa nel 2013 dove queste voci rappresentavano degli oneri importanti per l'impresa: questo però è stato l'investimento di Eni che ne ha potuto poi beneficiare in seguito. Tutto il capitale umano che è stato formato spendendo oltre 50 milioni di euro soltanto nel 2013 è risultato e sta risultando un valore aggiunto dell'impresa che può contare sulle capacità dei suoi dipendenti come uno degli strumenti principali per ottenere un vantaggio competitivo. Il

⁷² Un'economia di apprendimento è una particolare situazione vantaggiosa per l'impresa che a fronte delle maggiori conoscenze e competenze del proprio personale riesce a ridurre i costi mantenendo comunque invariata o addirittura aumentando la produzione finale.

grande investimento è stato comunque già ridotto dall'anno successivo dove i costi per il training si sono ridotti di quasi il 30%.

Per un'analisi più completa è utile proseguire l'analisi nel trimestre successivo e confrontare i progressi o le battute d'arresto. Per quanto riguarda il numero degli impiegati si nota subito un aumento dovuto all'espansione del business nei primi due anni del triennio 2016-2017 e poi ancora una diminuzione nel 2018 in perfetta linea con l'idea di Eni di lavorare sulle economie di scala di apprendimento puntando a rinforzare le risorse che sono all'interno dell'impresa o andando a integrare giovani talenti formandoli internamente.

Merita attenzione anche la voce riguardante il numero di donne presenti nel consiglio di amministrazione in continuo aumento anche in questo triennio arrivando fino al 33% nello scorso anno. Lo stesso trend si registra anche per il collegio sindacale.

Key Performance Indicators

		2018	2017	2016
Employees as of December, 31 ⁽¹⁴⁾	(number)	30,950	32,195	32,733
Presence of women on the Boards of Directors	(%)	33	32	27
Presence of women on the Boards of Statutory Auditors ⁽¹⁴⁾		39	37	37
Training hours	(number)	1,169,385	1,111,112	930,345
Average hours of training per employee by employee category		36.9	34.2	28.1
Senior managers		41.7	31.7	27.6
Middle managers		37.2	35.7	23.9
White collars		36.2	34.5	30.6
Blue collars		37.7	31.6	27.5

Figura 4.4.2 Performance di Eni nel periodo 2016-2019 ⁷³

⁷³ Fonte: Annual Report 2018. Eni

4.6 Il report di sostenibilità

Risulta ormai chiara la centralità del tema della Ricerca e dello Sviluppo per Eni: è un elemento chiave per la trasformazione in una società integrata dell'energia. Gli investimenti previsti nel periodo 2019-2022 ammontano a 900 mln di euro per la ricerca e lo sviluppo: i progetti riguardano la riduzione rischi e l'aumento dell'efficienza ma anche il consolidamento della leadership tecnologica e il miglioramento costante della qualità.

Nel 2018 sono stati stimati 921 milioni di euro di benefici economici legati all'applicazione di tecnologie proprietarie, una cifra in aumento rispetto all'anno precedente grazie al contributo dei software e delle tecnologie proprietarie. Punto fondamentale della resource based view era quella di ottenere un vantaggio competitivo utilizzando le risorse interne già presenti in azienda e valorizzarle sviluppando delle conoscenze e interiorizzarle, gestirle tramite il Knowledge management e utilizzare la tecnologia come strumento di supporto a tali funzioni.

TRASFORMAZIONE DIGITALE: PRINCIPALI RISULTATI DELL'ANNO

DIGITAL BUSINESS UNIT	Creazione della Unità Digital per la realizzazione della trasformazione digitale di Eni.
DATA SCIENTIST	Assunzione di persone con competenze digitali, anche grazie ai rapporti con il mondo accademico.
DIGITAL COMPETENCE CENTER	Creazione Centro per il potenziamento dei sistemi e delle metodologie per l'inserimento, la formazione e lo sviluppo dei nuovi ruoli professionali e l'upskilling dei ruoli tradizionali.
DIGITAL TRANSFORMATION CENTER	Ambiente online di distance learning per lo sviluppo e la valorizzazione delle competenze digitali.
SIX-LEGGED HACKATHON	Lancio del primo Hackathon interno di Eni per lo sviluppo di idee di digital innovation.
DIGITALIZZAZIONE DEL CENTRO OLIO DI VIGGIANO	Completata la prima fase di digitalizzazione dell'impianto in Italia. Otto mesi di lavoro di team trasversali formati da data scientists, persone dell'impianto e persone di sede sfruttando la modalità di lavoro in agile. Il CoVA è il primo impianto digitalizzato di Eni.
DIGITAL TWIN	Riproduzione di un "gemello virtuale": un impianto per simulazioni operative di drilling e di HSE. Il digital twin consente di realizzare anche innovativi training operativi.
CALL FOR INNOVATION	Lanciata la prima call for innovation per start up italiane relativa alla digitalizzazione di: progetti per salute e sicurezza delle persone Eni; valorizzazione delle aree di servizio; manuali e integrazione con i digital twin.

Figura 4.6.1 I principali risultati della trasformazione digitale⁷⁴

⁷⁴ Fonte: www.eni.com

È necessario che la trasformazione digitale dell'impresa sia guidata e sia organizzata in un percorso unico di change management che vada a rinnovare la cultura interna⁷⁵. Tra i risultati raggiunti nel 2018 che riguardano la digitalizzazione e coinvolgono più direttamente le persone si notano l'assunzione delle persone con competenze digitali grazie ai rapporti con il mondo accademico, la creazione del centro per il potenziamento dei sistemi e delle metodologie per l'inserimento, la formazione e lo sviluppo dei nuovi ruoli. Anche il digital transformation center è l'ambiente online di distance learning per lo sviluppo e la valorizzazione delle competenze digitali.

Tutti questi punti vanno ad evidenziare il grande lavoro svolto da Eni che ha intuito come acquisire un vantaggio competitivo e come continuare a crescere nonostante le difficoltà evidenti nel proprio settore. Tramite il rafforzamento dell'ambiente interno è riuscita a minimizzare i costi interni, a rafforzarsi guardando al futuro con l'obiettivo di mantenere la propria posizione di innovatori.

⁷⁵ La cultura è l'insieme di valori, opinioni e conoscenze che sono condivisi dai membri di una organizzazione e insegnati ai nuovi membri come la maniera corretta di pensare e comportarsi. È la parte non scritta dell'organizzazione, la sua componente informale. Essa si stratifica in due livelli:

- 1) La superficie visibile, i comportamenti osservabili e quindi i modi in cui la gente si veste e agisce, la disposizione degli uffici, le storie e le cerimonie.
- 2) Valori sottostanti, assunti, opinioni e processi mentali che operano a livello di inconscio e danno forma alla cultura. Sono valori più profondi radicati all'interno dell'impresa.

Quattro sono i tipi di cultura organizzativa che possiamo trovare all'interno di un'impresa: a seconda delle necessità dell'ambiente e del focus strategico dell'azienda distinguiamo in culture adattive, culture della missione, culture di clan e culture burocratiche. Quella percorsa da Eni è una cultura ibrida tra quella adattiva e quella della missione in quanto entrambe propendono verso l'esterno ma, mentre quella adattiva è più orientata alla flessibilità, creatività e reattività, la cultura della missione è più orientata alla stabilità, alla performance, alla competitività e all'orientamento all'obiettivo.

CONCLUSIONE

“Le persone sono l'elemento indispensabile e fondamentale per l'esistenza stessa dell'impresa e gli obiettivi aziendali si possono raggiungere solo con la loro dedizione e professionalità.”

“Ogni persona è fondamentale e contribuisce al raggiungimento degli obiettivi comuni. Investire gli uni sugli altri, collaborando con generosità e umiltà, è la chiave che ci permette di trasformarci in una squadra eccellente in grado di liberare energia.”

Le risorse umane sono il cuore della società, e sono forse la più avanzata tecnologia che un'impresa possa avere. Esse sono alla base del vantaggio competitivo anzi sono il vantaggio competitivo stesso quando sono rare, imperfettamente imitabili, valorose, non sostituibili. Rappresentano un vantaggio quando lavorano come una squadra: ogni persona è fondamentale e ha le sue caratteristiche e conoscenze e mettendo a disposizione queste qualità al servizio di tutta la squadra si ottiene un risultato eccellente che sarebbe difficile se non impossibile andando soltanto a sommare i singoli risultati delle persone coinvolte senza tenere conto della cooperazione.

L'innovazione che in questi ultimi anni sta interessando il settore ha cambiato il modo di concepire le risorse umane, mentre prima l'elemento principale dell'impresa era il prodotto, l'output e non si teneva conto dell'elemento umano, adesso questo è quello preponderante. In particolare, gli strumenti digitali sono un mezzo e uno strumento per aumentare la produttività della forza lavoro, ed è così che quindi si passa da un assetto configurato sul talent management, la gestione del talento individuale e la sua valorizzazione, al team management ossia la gestione di un gruppo di lavoro che divide i

compiti e moltiplica il successo. In questo senso viene apprezzata e anzi gradita la diversità: le aziende sono ben disposte ad integrare nuove risorse che possano apportare nuovi strumenti, che possano ampliare la cultura e renderla più aperta e disponibile al cambiamento. Gli strumenti di analisi e di feedback come i questionari, le survey interne si stanno diffondendo e danno all'impiegato o comunque alla risorsa dell'azienda maggior importanza, questa si sentirà più coinvolta nella vita aziendale sentendosi di poter dare il proprio punto di vista, osservando e condividendo con il top management i risultati raggiunti e non lavorando da semplice "macchina" al servizio del manager. Cambiano anche il recruiting e i processi di selezione, i giovani sono le risorse più richieste e vengono preferite a persone più adulte anche con maggiore esperienza. Questo grazie agli innumerevoli graduate programs che acquisiscono nuovi talenti appena diplomati o laureati e li inseriscono nell'ambiente interno dell'impresa fornendo e garantendo loro una formazione adeguata e più specifica.

Il sistema di knowledge management diventa quindi sempre più importante. Ora che il lavoro non è più standardizzato ma si presenta più open e dinamico è importante organizzare e gestire al meglio le conoscenze che altrimenti rischierebbero di disperdersi. Il manager deve essere allo stesso tempo un capo e un leader, deve trascinare gli altri indicando loro il percorso da perseguire.

Tutte queste innovazioni rappresentano un vantaggio se ben implementate all'interno del sistema ambiente, risulta quindi fondamentale il lavoro del management nella gestione di tutti questi input che sono le conoscenze delle singole persone, le conoscenze dei gruppi e dei team e tutte le innovazioni tecnologiche e non che derivano sia dall'ambiente esterno come fattori contingenti sia dall'ambiente interno.

Bibliografia

- Aiken, C., Ferguson L., Womack S. Analytics-fortified talent management, The new strategic role for HR in oil and gas. August 2013, PWC
- Anna. C. Bos-Nehles & Andre A.R. Veenendaal (2017): Perceptions of HR practices and innovative work behavior: the moderating effect of an innovative climate, The International Journal of Human Resource Management, DOI: 10.1080/09585192.2017.1380680
- Anna. C. Bos-Nehles & Andre A.R. Veenendal (2017): *Perception of HR practices and innovative work behaviour: the moderating effect of an innovative climate*, The International Journal of Human Resources Management
- Barney J.B., 1986, pag. 109
- Bersin, Deloitte consulting LLP, 2017
- Bersin, J. (2018). HR Technology Disruption for 2018, productivity, design, and intelligence Reign. Bersin, Deloitte Consulting LLP
- Bersin, J. (2018). HR Technology Disruption for 2018, productivity, design, and intelligence Reign. Bersin, Deloitte Consulting LLP Ricerce in corso di Bersin
- Borland, L., Dominik M., Handscomb C., Adopting a through-cycle approach to talent management, McKinsey&company, July 2015.
- Corporate Learning Factbooks 2015: Benchmarks, Trends, and Analysis of the U.S. Training Market, Bersin, Deloitte Consulting LLP / Ben Carroll, Raju Singaraju, and Eunnyun Park, 2015
- Daniel Jiménez-Jiménez & Raquel Sanz-Valle (2008) Could HRM support organizational innovation?, The International Journal of Human Resource Management, 19:7, 1208-1221, DOI: 10.1080/09585190802109952
- Daniel Pittino, Lo sviluppo dell'idea, 2014
- Daniele Cerreto, .La sostenibilità del vantaggio competitivo. Natura e determinanti del vantaggio competitivo sostenibile nella prospettiva resource-based.
- Daft R.L., and Becker, S.W. (1978), The innovative Organization, New York: Elsevier

Dynamic Capabilities and Strategic Management David J. Teece; Gary Pisano; Amy Shuen
Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 7. (Aug., 1997), pp. 509-533.

Eni, Integrated annual report 2015, Eni

Human Resource Management, Spring 1987, Vol. 26, Number 1, Pp. 71-92 © 1987 by John Wiley & Sons, Inc. CCC 0090-4848/87/010071-22\$04.00 THE RESOURCE-BASED THEORY: DISSEMINATION AND MAIN TRENDS

Hagen, T., Pollner F., Tyggestad C., Woxholth J., The future of HR in Oil&gas, McKinsey Article, June 2017

Helen Shipton, Aston Business School Michael A. West and Jeremy Dawson, Aston Business School and Centre for Economic Performance, London School of Economics Kamal Birdi and Malcolm Patterson, University of Sheffield Human Resource Management Journal, Vol 16, no 1, 2006, pages 3–27 HRM as a predictor of innovation

Mahoney J.T., Pandian J.R., 1992, p.365

Nonaka, I. (1991), "The Knowledge creating company", Harvard Business Review, November-December, pag. 96-104

Nonaka, L., Takeuchi, H., & Umemoto, K. (1996). A Theory of Organizational Knowledge Creation. International Journal of Technology Management

Gupta, A.K. and Shingal, A. (1993). *Managing Human Resources for Innovation and Creativity* Research technology management, 36, 41-48

Hamel G., Prahalad C.K. (1994) *Competing for the Future: breakthrough strategies for seizing control of your industry and creating the markets of tomorrow*, Boston, Harvard Business School Press

Hannele Seeck & Marjo-Riitta Diehl (2017) A literature review on HRM and innovation – taking stock and future directions, The International Journal of Human Resource Management, 28:6, 913-944, DOI: 10.1080/09585192.2016.1143862

Iansiti M. (2000) How the incumbent Can Win: managing Technological Transitions in the semiconductor Industry. "Management Science" n. 46 pp. 169-185

Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of knowledge*. Harvard Business School Press, Boston, MA

- John Wiley & Sons Human Resource Management, Spring 1987, Vol. 26, Number 1, Pp. 71-92
0 1987 , Inc. CCC 0090-4848/87/010071-22\$04.00
- James Chowhan, DeGroote School of Business, McMaster University Human Resource Management Journal, Vol 26, no 2, 2016, pages 112–133
- Jassen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287-302.
- J. Barney, Firm resources and sustained Competitive advantage, Texas A&M University, *Journal of Management* 1991, Vol 17, No. 1, 99-120
- Nonaka I., Takeuchi H., *The Knowledge Creating Company*, University Press, Oxford 1995; tr. it. *The Knowledge Creating Company*, Guerini e Associati, Milano 1997
- Nonaka, L., Takeuchi, H., & Umemoto, K. (1996). A Theory of Organizational Knowledge Creation. *International Journal of Technology Management*
- Peter Meso, Robert Smith, (2000) "A resource-based view of organizational knowledge management systems", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4 Issue: 3, pp.224-234, <https://doi.org/10.1108/13673270010350020>
- PWC, Analytics-fortified talent management, The new strategic role for HR in oil and gas. August 2013
- Tanya Bondarouk, Jan Kees Looise, Bart Lempsink, (2009) "Framing the implementation of HRM innovation: HR professionals vs line managers in a construction company", *Personnel Review*, Vol. 38
- Quinn, J.B., Anderson, P. and Finkelstein, S. (1996), "Managing professional intellect: making the most of the best", *Harvard Business Review*, March-April, pp. 71-80
- West, M. and Farr J. (1990). 'Innovation at work' in M.A. West and J.L. Farr (eds), *Innovation and Creativity at Work*, Chichester: Wiley, p 9.

Sitografia

[,https://www.eni.com/enipedia.it/IT/modello-di-business/persone/la-comunicazione-interna-di-eni.page](https://www.eni.com/enipedia.it/IT/modello-di-business/persone/la-comunicazione-interna-di-eni.page) La comunicazione interna di Eni, Enipedia

<http://www.eni.com/enipedia.it/IT/modello-di-business/persone/la-comunicazione-interna-di-eni.page>

www.bp.com

www.eni.com/it

www.eni.com/enipedia/it/IT/modello-di-business/persone/la-scuola-mattel

www.eni.com/ Eni for 2018 – Il nostro report di sostenibilità

<https://www.eni.com/it/IT/carriere/lavorare-in-eni/cosa-ci-aspettiamo-dalle-nostre-persone>

www.eni.com/la-nostra-storia.page

www.eni.com/eni-peers

<https://www.eni.com/it/IT/azienda/profilo-compagnia/la-nostra-nuova-mission.page>

www.mbaskool.com/brandguide/energy/8281-eni.html

www.shell.com Shell sustainability report 2018

Alle persone

Questo elaborato vuole essere un'analisi approfondita sulle persone, vera anima di tutto. Esse costituiscono delle risorse che per alcuni versi sono illimitate, la loro creatività e la loro curiosità non hanno eguali. Ciò che mi ha spinto a trattare questo tema è proprio il mio interesse a riguardo, ogni persona è portatrice di sapere, ogni persona ha qualcosa da raccontare ed un proprio bagaglio personale frutto di un vissuto e di esperienze, ogni persona ha qualcosa da insegnare, ogni persona è diversa dalle altre.

Ciò che mi intriga particolarmente sono le interazioni tra tutte queste persone. Nel mio bagaglio personale porto le varie squadre di basket di cui ho fatto parte, saranno stati almeno una ventina di gruppi e potrei assicurare che nessuno è stato simile all'altro, nemmeno quando il nucleo di base rimaneva inalterato. Con lo sport di squadra ho imparato che il singolo esprime il meglio di sé quando lavora in gruppo quando si sente parte attiva di un progetto, quando sa di poter contare sull'aiuto del proprio compagno; ho imparato anche che lo sport di squadra divide i compiti e moltiplica il successo, ognuno porta il proprio mattoncino per costruire la casa e se anche un solo mattoncino è messo male o è mancante e nessuno sistema il problema, la sconfitta è collettiva. La casa cade per tutti. Ed è questo quello che tengo sempre a mente quando si costruiscono le partite durante l'anno ed è questa filosofia che vorrei diffondere ancora di più in ambienti lavorativi e umani. La forza del singolo emerge sempre quando è supportato dal resto dei propri compagni, quando sente la fiducia degli altri.

La scelta di quest'argomento non è altro che la punta dell'iceberg di un percorso alla scoperta delle risorse umane che ho avuto il piacere di approfondire in maniera più tecnica

nelle lezioni d'aula con la Professoressa Maria Isabella Leone che ringrazio per la passione e soprattutto perché durante una sua lezione in cui spiegava che le risorse sono "VRIN"⁷⁶ (Valuable, Rare, Imperfectly imitable, Non sostitutable) la mia testa ha iniziato a viaggiare in lungo e in largo domandandosi quali persone per me avessero davvero queste caratteristiche.

Queste persone sono sicuramente quelle con cui vivo e con cui ho condiviso direi tutta la mia vita, quelle persone che per prime hanno condiviso con me le loro caratteristiche e che per prime hanno lavorato con me prima ancora che come una famiglia, come una squadra.

E poi le mie ultime squadre sportive, quelle dell'Università con le quali tra due giorni giocherò la finale di un campionato che, nonostante sia un semplice campionato regionale, ha lo stesso valore di uno scudetto nazionale perché frutto di un lavoro di cooperazione, di aiuto, di mattoncino su mattoncino...spero nel prossimo elaborato di mio pugno di poter raccontare un finale di successo di un progetto in cui le risorse umane sono state essenziali.

Infine da ultimo, a chi più e chi meno ha vissuto con me questo percorso di tre anni, chi ha studiato con me una sera fino a tardi o chi si è intrattenuto anche solo per un caffè, perché la socializzazione è il metodo attraverso il quale si scambiano le conoscenze tacite, quelle più pregiate, quelle non visibili alla luce del giorno a primo impatto; e chi è stato una risorsa come lo era il grillo parlante per Pinocchio, o come la rosa addomesticata dal Piccolo Principe. Ogni persona è un concentrato di risorse, e le risorse per fortuna sono infinite.

⁷⁶ Barney, J. B., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, 1991, pp. 99–120