



as booster

How corporate values nurture business growth.

bip.

Inserto redazionale riservato ai lettori di Harvard Business Review Italia, Strategiqs Edizioni, Piazza Borromeo 5, 20123 Milano, Partita Iva 05113160963, Iscrizione al Tribunale di Milano n. 192 del 20.3.2006.
Supplemento allegato al n. 3.2024 di Harvard Business Review Italia. Distributore per l'Italia: Direct Channel - Gruppo Mondadori

**Harvard
Business
Review**
ITALIA

Strategiqs EDIZIONI



Sede Legale:

Milano (Italy) | 20122 | P.zza S.Babila, 5

Sede Operativa:

Milano (Italy) | 20121 | Galleria De Cristoforis, 1

Premessa

Dal 2020 in poi il Gruppo BIP ha dovuto affrontare diverse sfide, in parte legate al contesto pandemico e post-pandemico, in parte connesse a cambiamenti organizzativi e ad obiettivi molto sfidanti richiesti dai nostri investitori finanziari e dalla competizione di mercato, quali: crescita, internazionalizzazione e spinta sui servizi di trasformazione digitale.

Al fine di affrontare questo processo di cambiamento e di crescita è stato per noi necessario lavorare su diversi fronti, non da ultimo la cultura aziendale. Proprio la cultura aziendale e i valori hanno sempre rappresentato per noi un vero e proprio moltiplicatore delle competenze delle nostre persone e dei risultati percepiti dai clienti e di conseguenza della nostra posizione sul mercato a livello di Gruppo.

Il progetto ONE BIP sui valori nasce nel 2022 con l'intento di riflettere sulla cultura del Gruppo BIP e di individuare gli elementi comuni che sono il nostro collante, permettendoci di accogliere ancor più la diversità.

Partendo dai nostri valori fondanti abbiamo coinvolto i diversi Paesi dove è presente il Gruppo attraverso una survey che raccogliesse il contributo di tutti i nostri professionisti che ne fanno parte e che vivono in prima persona la cultura aziendale. Questo percorso ci ha permesso di giungere alla costruzione di un'impalcatura comune e all'identificazione di quattro valori caratterizzanti:

Together We Go Further
We Dare to Think and Act Differently
We Create Long Lasting Value
We Are Creators of Our Own Future.

Riflettere sulla nostra cultura e lavorare all'individuazione di valori comuni che rappresentassero tutte le anime aziendali è stato essenziale per posizionarci internamente ed esternamente, declinando e definendo in maniera chiara il nostro modo di comportarci come azienda. Riflettere in maniera così profonda e corale sui nostri valori ci ha inoltre stimolati ad interrogarci sul nostro Purpose.

In questo contesto per il Gruppo BIP il Purpose doveva rappresentare lo scopo più profondo, capace di dare significato ai nostri valori e alle nostre azioni. Perciò, proprio da queste riflessioni si è mossa la creazione dello statement "Pursuing Change, Nurturing Progress", delineando uno scopo diretto non solo per gli stakeholder, ma che fa riferimento all'impatto sulla società intera e al suo progresso.

Questo percorso è stato per noi importantissimo perché è proprio grazie ai nostri valori, e al Purpose che li lega, che ci è possibile avere una bussola capace di guidare sia i comportamenti delle nostre persone, sia le scelte strategiche e di business del Gruppo.

Carlo Maria Capè
CEO BIP Group

Contributors

Scientific Advisor

Joseph Sassoon

Direzione e Coordinamento

Rosario Sica

Silvia Ferrari

Creative & Editorial

Piera Claudia Alongi

Giulia Amico di Meane

Elena Cristoni

Gabriele Gastaldin

Giulia Masci Ametta

Massimo Tanganelli

Internal Advisors

Francesca Anoja

Chiara Colombo

Valeria Zauli

Hernando Baquero

Luca Martignoni

Mirko Zanon

Ringraziamo A2A, Snam, TeamSystem e i nostril colleghi

Indice

3	Premessa
4	Contributors
6	Introduzione
6	Perché investire nella cultura aziendale?
7	La cultura e i valori aziendali come driver di business
10	Il contesto BIP e la spinta alla riflessione sui valori
10	La metodologia utilizzata
11	La riflessione sul Purpose
12	Diffondere i valori: il ruolo della leadership
13	I primi risultati del progetto e gli obiettivi futuri
15	Together We Go Further
16	Introduzione
17	Impatto del valore sull'organizzazione e sul business
19	L'Organizational Network Analysis
20	Together We Go Further
23	We Dare to Think and Act Differently
24	Introduzione
25	Impatto del valore sull'organizzazione e sul business
28	We Dare to Think and Act Differently
31	We Create Long Lasting Value
32	Introduzione
33	Impatto del valore sull'organizzazione e sul business
36	We Create Long Lasting Value
39	We Are Creators of Our Own Future
40	Introduzione
41	Impatto del valore sull'organizzazione e sul business
43	We Are Creators of Our Own Future
46	Bibliografia e sitografia
48	About BIP

Introduzione

Perché investire in cultura?

Indipendentemente dal tipo di azienda o dal suo core business, i valori rivestono un'importanza cruciale per le organizzazioni. Chiaramente, nelle realtà dove il capitale più importante sono le persone, come ad esempio nel caso delle società di consulenza, i valori e la cultura risultano ancora più significativi in quanto influenzano il modo in cui le persone agiscono e lavorano insieme.

Per comprendere quindi meglio quale sia il significato e l'utilità di investire nei valori aziendali, abbiamo chiesto a Francesca Anoja, che insieme al team Global HR ha avviato l'iniziativa, di raccontarci la sua prospettiva riguardo l'importanza, anche a livello strategico, della cultura organizzativa.

Una delle ragioni principali per cui le aziende devono investire nella cultura aziendale, soprattutto quelle che si affacciano ad un mercato sempre più caratterizzato dalla scarsità dei talenti, è la bidirezionalità del processo di selezione. Diversamente dal passato non sono solo le aziende a dover selezionare le proprie persone, ma anche i candidati, a loro volta, scelgono le aziende in base a diversi fattori. Infatti, nella sua esperienza Francesca ha riscontrato come i giovani siano sempre più interessati ad aspetti legati alla cultura, ai valori o ancora all'impegno sociale dell'azienda a cui inviano la propria candidatura.

Questo interesse per i valori e per la cultura aziendale non emerge solo in sede di colloquio, ma già dai dati di navigazione del sito aziendale in cui le sezioni relative a cultura e valori sono quelle maggiormente "cliccate". La cultura e i valori permettono infatti ai candidati di comprendere come le aziende operano e come si comportano.

Il modo in cui il lavoro viene svolto è poi un elemento essenziale quando si tratta di professioni come quelle della consulenza in cui le modalità con cui si portano avanti le diverse attività dipendono soprattutto dalle persone, dalle loro interazioni, o dall'approccio della leadership piuttosto che da strumenti tecnologici, a cui i giovani in realtà sono già abituati. In ambito tecnologico, inoltre, la sfida dell'intelligenza artificiale

accentua l'importanza dei valori perché è proprio la cultura aziendale a dettare le direttrici per il suo utilizzo e per il modo in cui questa impatterà il mondo del lavoro.

Ripercorrendo il percorso del Gruppo BIP, Francesca sottolinea come lavorare sui valori sia stato indispensabile per creare una cultura unificante come minimo comun denominatore per le diverse anime aziendali, le quali, pur avendo le loro specificità hanno comunque una base comune fatta di valori e di comportamenti.

Questo non significa creare un appiattimento, anzi, ogni anima aziendale all'interno del Gruppo ha e deve avere le sue peculiarità perché è proprio questa differenziazione a portare ricchezza e risultato ai clienti, attraverso la pluralità di punti di vista e di competenze declinate in modo specifico.

Avere dei valori e una cultura aziendale ben definiti consente inoltre di veicolare anche all'esterno questi elementi, non solo a clienti e fornitori con cui questa emerge attraverso comportamenti facilmente osservabili, ma anche ai candidati che in quanto tali non hanno ancora un'esperienza diretta del modo di operare dell'organizzazione.

Una cultura aziendale una forte, infatti, trapela e arriva ai candidati anche attraverso elementi come le job description, il modo in cui l'azienda si relaziona e si comporta con il candidato o ancora il modo in cui si fa employer branding. Non ultimo, vi è il passaparola che è un aspetto cruciale e di cui si può cogliere l'importanza attraverso il successo dei programmi referral o l'impatto sulla reputazione aziendale.

È interessante notare come su siti come Glassdoor i candidati possano ormai avere un'ottima panoramica dell'azienda e della soddisfazione delle sue persone. Francesca sottolinea quindi come lo score del Gruppo BIP rispetto alla domanda "consigliaresti la tua azienda come employer ad amici o parenti" su Glassdoor sia molto alto, attestandosi all'87% (Glassdoor, 2023).

Francesca racconta inoltre che ci sono anche delle situazioni in cui i valori potrebbero essere disconfermati. Queste criticità si riscontrano soprattutto quando la leadership non è allineata ai valori dell'azienda a livello di commitment e di comportamenti.

Parlando del gruppo BIP si nota però come questi elementi distonici rispetto ai valori vengano mitigati se non addirittura “azzerati” proprio grazie alla cultura aziendale. Le persone del Gruppo BIP sono talmente allineate con i valori aziendali da diventare a loro volta un motore trainante anche per la leadership, creando così una convergenza e un allineamento con la cultura organizzativa.

Francesca ricorda come questo aspetto del tutto distintivo sia emerso con forza dall'Engagement Survey. La cultura è particolarmente forte proprio perché permeante e vissuta quotidianamente soprattutto all'interno dei team. Infatti, dall'engagement Survey è emerso come il team rappresenti il punto di riferimento per le persone del Gruppo BIP.

Questo dato è particolarmente significativo, ma dovrebbe essere valido per qualsiasi realtà in quanto è nel team e nelle interazioni tra i suoi membri che la cultura viene vissuta e messa in pratica attraverso i comportamenti delle singole persone.

Nelle società di consulenza in particolare, il ruolo del team nella diffusione e nel mantenimento della cultura è ancora più forte e viene amplificato in virtù del fatto che il lavoro viene svolto interamente dalle persone e dal modo in cui queste interagiscono piuttosto che da macchinari e strumenti specifici, come invece accade in altri tipi di aziende. Le persone infatti sono sia attori che risorse/capitale dell'azienda.

Ci sono poi quelle persone che, al di là della loro seniority e posizione gerarchica all'interno dell'azienda, sono capaci di guidare e di influenzare il cambiamento, facendo sì che la cultura venga vissuta quotidianamente. Proprio questo movimento che parte dal basso rende la cultura davvero efficace attivando quello che Leandro Herrero definisce viral change, perché sono proprio le persone che vivono l'azienda ogni giorno a rendere a loro volta la cultura vivente.

Un ultimo aspetto che Francesca sottolinea riguarda il valore della cultura in un mondo caratterizzato da un sempre maggior isolamento. La pandemia ha accelerato questo fenomeno, rendendo le persone più distanti e togliendo, in parte, forza e potere anche al ruolo del team. La cultura è quindi fondamentale in quanto permette alle persone di sentirsi parte di qualcosa di più grande, ricreando quel senso di appartenenza di cui le persone hanno sempre bisogno.

L'esigenza delle persone, soprattutto dei più giovani di sentirsi parte di qualcosa si può chiaramente evincere anche dalle iniziative che le aziende portano avanti. Infatti, se da un lato i giovani hanno come driver di scelta la flessibilità e la possibilità di lavorare da remoto, per avere un maggiore work-life balance, sono poi i primi a partecipare con entusiasmo a iniziative che permettono di incontrarsi e di creare legami significativi. Un esempio è stato per BIP il lancio di un'iniziativa volta a popolare gli uffici il venerdì e in cui le persone pranzano insieme e discutono diverse tematiche. L'iniziativa è in corso e sta riscontrando un ottimo successo soprattutto per la partecipazione dei più giovani, tanto che si è registrato un numero di adesioni superiore rispetto ai posti disponibili.

Per Francesca questo aspetto dello stare insieme si collega alla tematica dell' enjoyment del lavoro, che in parte si è persa con il lavoro da remoto ma che può essere ricostruita attraverso iniziative che valorizzino lo stare insieme delle persone e che permettano alla cultura e ai valori di essere percepiti, sentiti e vissuti da vicino.

La cultura e i valori aziendali come driver di business

Il rapporto tra cultura aziendale e risultati di business è sempre più oggetto di indagine e di ricerca, tanto che, non solo si possono trovare diversi report e studi su questo argomento, ma la stessa cultura aziendale è sempre più oggetto di discussione durante i colloqui di assunzione, così come emerge da un'indagine condotta da Gartner (Gartner, 2018).

Nonostante la grande attenzione ad oggi rivolta a questo tema non si tratta però di una scoperta del tutto recente. Infatti, già nel 1992 Kotter e Heskett avevano dedicato a questo argomento un'ampia ricerca, raccolta all'interno del libro *Corporate Culture and Performance*. Il libro riportava diversi studi condotti con l'obiettivo di testare la relazione tra cultura aziendale e performance economica a lungo termine e di approfondire casi in cui la cultura aziendale era stata decisiva nel determinare il successo di un'azienda.

Le conclusioni a cui erano giunti i due autori supportavano la forte correlazione tra cultura aziendale e impatto sul business, mostrando come aziende con una cultura fortemente radicata a livello di leadership avessero avuto un maggiore successo rispetto alle altre organizzazioni. Facendo un esempio

concreto, lo studio aveva mostrato come, in un periodo di 11 anni, le aziende oggetto della ricerca con una forte cultura aziendale avessero aumentato i propri ricavi in media del 682%, contro il 166% delle realtà che invece non facevano della cultura un asset strategico (Kotter, Heskett, 1992).

Ma cosa sono i valori e qual è il loro rapporto con la cultura aziendale? I valori sono quelle convinzioni e opinioni a cui i membri di un'organizzazione fanno riferimento (Schein, 2021), delineando e guidando la modalità di azione dell'azienda e rappresentandola di fronte a tutti gli stakeholder, interni ed esterni.

	Average Increase for Twelve Firms with Performance-Enhancing Cultures	Average Increase for Twelve Firms without Performance-Enhancing Cultures
Revenue Growth	682%	166%
Employment Growth	282%	36%
Stock Price Growth	901%	74%
Net Income Growth	756%	1%

Figura 1
 1 I risultati delle osservazioni di Kotter ed Heskett
 Fonte: Kotter (1992)

Ma cosa si intende con cultura organizzativa forte, o ancor meglio con cultura organizzativa efficace? Secondo Kotter e Heskett, l'efficacia di una cultura organizzativa dipende ed è intrinsecamente connessa alla capacità della leadership di condividere un insieme di valori e di comportamenti, intesi come metodi di lavoro, coerenti tra loro (Kotter, Heskett, 1992).

Proprio questo allineamento valoriale e culturale vissuto e agito a partire dal vertice dell'organizzazione viene trasmesso e diffuso a tutte le persone con risvolti e impatti positivi su motivazione, engagement, fedeltà all'azienda e miglioramento delle performance individuali e conseguentemente aziendali.

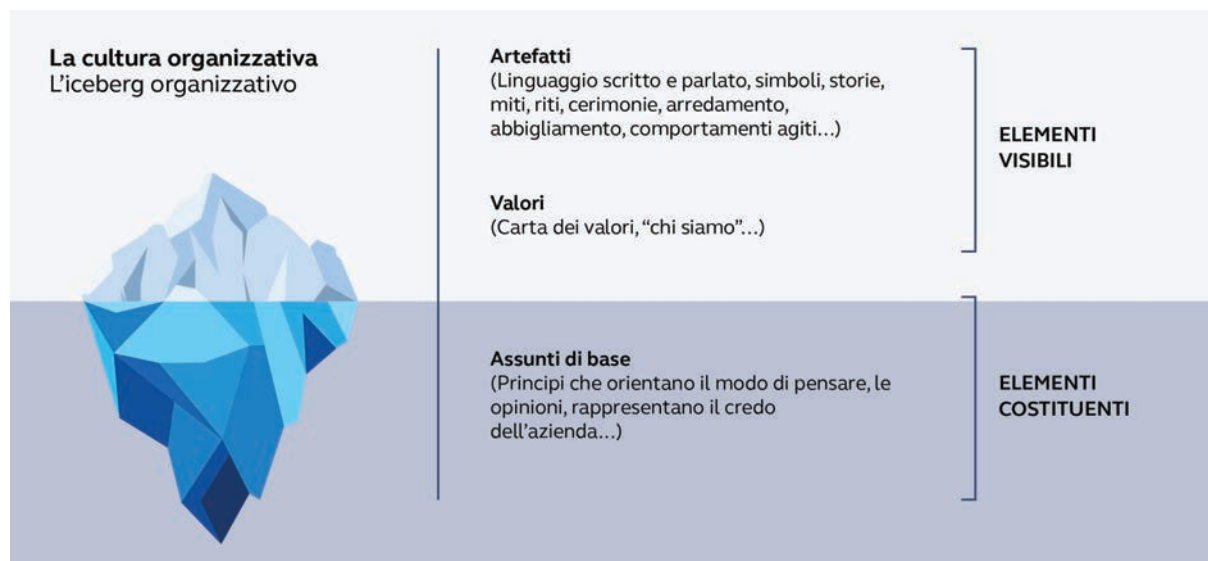
Questo tipo di riflessione è ormai in larga parte riconosciuto tanto che più del 60% dei CEO si dice convinto che la cultura e i valori siano determinanti per il loro impatto sulla produttività e sui risultati di business (Graham, Grennan, Harvey, Rajgopal, 2022). Di conseguenza, motivate da questa convinzione, circa l'80% delle aziende si sono dedicate alla definizione di valori capaci di rendere le loro realtà (o i loro brand) distintive e posizionarle rispetto ai competitor (Max Lytvyn, 2021).

I valori si rendono così manifesti in un set di azioni concrete, di attitudini, di comportamenti con cui le aziende mettono in essere la loro operatività. Spesso i valori vengono vissuti in modo del tutto implicito, così come la cultura aziendale di cui questi fanno parte, altre volte sono fortemente integrati nei processi organizzativi formali utili a determinare con consapevolezza l'“esperienza percepita” dagli stakeholder in quanto:

Articolare le convinzioni di base, le tradizioni e il “modo in cui facciamo le cose qui” attraverso un insieme esplicito di valori fondamentali apre le cose, autorizza i dipendenti a prendere decisioni senza dover fare riferimento al proprio responsabile di linea per i piccoli dettagli, le idee fluiscono liberamente e la creatività e l'innovazione hanno luogo (Williams, 2014).

Riprendendo il modello della cultura organizzativa teorizzato da Schein i valori, insieme ai comportamenti che li rendono tangibili e manifesti, fanno parte di quegli elementi visibili della cultura aziendale e che sono quindi capaci di caratterizzarla fortemente (Schein, 2021).

sui valori consente quindi alle aziende di creare un ponte tra i tre livelli, per renderli coerenti, interrogarsi sullo strato più “inconscio” per poi farlo emergere e far sì che permei tutti gli aspetti della vita aziendale.



Secondo Schein infatti la cultura organizzativa è formata da tre diversi livelli, che partono da ciò che è visibile e facilmente osservabile fino ad un livello più profondo e che contiene gli elementi costituenti.

Il primo livello è quello degli artefatti, che si esprime attraverso le cose, ad esempio l'organizzazione e l'arredamento degli spazi, gli strumenti utilizzati o ancora l'abbigliamento utilizzato, ma anche i comportamenti e il linguaggio.

A seguire, nel secondo livello, si trovano appunto i valori espliciti, ovvero quelli che sono stati individuati dall'azienda e che vengono comunicati sia internamente che esternamente.

L'ultimo livello, il più profondo riguarda gli assunti di base e in sostanza tutto ciò che passa per il non detto come ad esempio il credo, i principi, e le norme che influenzano e determinano gli strati superiori dell'organizzazione.

Proprio questo ultimo livello, sebbene non sia immediatamente visibile e percepibile è quello che permea e influenza l'intera cultura aziendale. Lavorare

Figura 2
Figura 2: Elementi visibili e invisibili della cultura aziendale
Fonte: Schein (2021)



Il contesto BIP e la spinta alla riflessione sui valori

Il progetto ONE BIP parte dalla consapevolezza del rapporto tra cultura, performance e valori, per approfondire una riflessione su questi ultimi legata alla strategia di business. BIP è infatti un'organizzazione estremamente complessa al cui interno convivono realtà differenti, ognuna delle quali portatrice di caratteristiche distintive, nonché di una competenza di business peculiare.

Uno dei pilastri della strategia di business di BIP è quella di proporsi sul mercato con prodotti e servizi end-to-end, che fanno leva sulle sue diversità competenziali, nell'ottica di posizionarsi nei confronti degli stakeholder come un'unica realtà integrata, in chiave di modello di business, catena del valore della delivery, modelli operativi e culturali.

Per questo è cruciale lavorare ad una cultura aziendale capace di unire e rappresentare tutte le diverse anime ad oggi all'interno del Gruppo e che possa essere trasmessa in maniera chiara alle aziende che man mano entrano a farne parte attraverso i processi di acquisizione, che costituiscono uno dei cardini della crescita di BIP. Inoltre, man mano che il Gruppo cresce anche attraverso l'acquisizione di numerose aziende con servizi e competenze differenti, è fondamentale avere una cultura che unifichi in quanto lo span of control del manager si amplifica portando ad una perdita del contatto quotidiano con i dipendenti e i collaboratori, rischiando di ridurre la capacità di engagement: proprio per questo il Gruppo BIP ha ritenuto essenziale lavorare sulla cultura aziendale in quanto questa permette di riempire questo gap e di ricreare quel legame che in realtà piccole è rappresentato dalle diverse interazioni individuali manager-employee.

La cultura aziendale e il comportarsi seguendo una guida valoriale comune, funge pertanto da collante. Il punto di partenza per la riflessione sui valori ruotava quindi attorno alla volontà di lavorare all'integrazione culturale, con la consapevolezza che questa fosse indispensabile non solo per facilitare la comunicazione e il senso di appartenenza, ma anche per guidare e abilitare, attraverso i comportamenti delle singole persone, il raggiungimento degli obiettivi di business.

La metodologia utilizzata

Una volta definita la necessità di riflettere sui valori, BIP ha dovuto lavorare ad una metodologia che permettesse di raccogliere e valorizzare il punto di vista di tutte le sue persone e di combinarla con una vista strategica e di lungo periodo. Il coinvolgimento della leadership, oltre a fornire una vista strategica, è stato essenziale anche per sponsorizzare il progetto e creare maggiore ingaggio, elementi indispensabili per dare maggiore empowerment alle azioni di delivery.

Il primo step del progetto è stato quindi quello di coinvolgere tutti i dipendenti, circa 3800 persone, attraverso una survey, adottando pertanto un approccio bottom up. Scegliere questo tipo di approccio consente, innanzitutto, di informare e ingaggiare la popolazione fin dai primi passi dell'iniziativa e, in seconda battuta, di raccogliere i diversi punti di vista, legati anche all'appartenenza alle singole realtà che compongono il Gruppo.

Alle interviste sono poi seguiti diversi Focus Group internazionali e organizzati per livello di seniority con l'obiettivo di raccogliere ulteriori insight da presentare alla leadership. A questo primo approccio bottom up, è seguito quello top down. Infatti, i risultati della survey sono stati incrociati con quelli emersi dall'ascolto della leadership. La prospettiva della leadership, raccolta tramite interviste mirate, aveva soprattutto la funzione di dare al progetto una vista strategica e di lungo periodo che permettesse quindi di lavorare alla definizione di valori capaci effettivamente di abilitare il raggiungimento degli obiettivi di business.

Dalle prime analisi, è emerso che le diverse società del Gruppo avevano una scala etica comune basata su concetti quali la trasparenza, l'integrità o la correttezza. Tuttavia, una riflessione su questi concetti ha fatto emergere come non fosse possibile interpretarli come valori veri e propri, ma come componenti di un codice etico, che seppur condiviso, non si voleva coincidesse con i valori aziendali. Il codice etico deve quindi essere considerato come una conditio sine qua non dell'operato dell'azienda, piuttosto che essere interpretato come un set di valori distintivi e con ricadute sulla cultura aziendale e sul business. Senza un comportamento allineato ai principi di correttezza, trasparenza e integrità, non vi

sarebbe infatti il presupposto per operare (qualsiasi fossero i valori aziendali scelti).

L'incrocio tra la prospettiva top-down e bottom up ha comunque consentito di individuare quattro aree che afferivano a direttrici comuni e che costituivano un buon punto di partenza per il posizionamento culturale e valoriale del Gruppo BIP: collaborazione, innovazione, orientamento al cliente, e imprenditorialità.

Uno steering committee, in rappresentanza delle diverse sensibilità aziendali, è stato costituito per valutare e approfondire queste direttrici comuni, ed assicurarsi che la sintesi accogliesse tutti i punti di vista rappresentati e soprattutto che fosse mantenuta la connessione con la strategia di business.

La sua costituzione ha avviato la fase progettuale vera e propria che ha visto un'alternanza di approcci divergenti e convergenti finalizzati a riflettere a più livelli.

Durante la prima fase di progetto, una serie di Focus Group ha portato all'identificazione di dodici momenti chiave a partire dalle quattro aree individuate (collaborazione, innovazione, orientamento al cliente, e imprenditorialità). I momenti chiave, in generale, rappresentano alcune situazioni cardine e ricorrenti durante i progetti e la vita aziendale di ciascun professionista BIP in cui i valori di un'organizzazione vengono applicati e si rendono maggiormente manifesti.

Tali momenti identificati nei Focus Group hanno consentito, in prima battuta, di ancorare le quattro aree tematiche a comportamenti tangibili. Questi comportamenti sono stati declinati in Do's and Dont's per ciascun momento chiave, con impatti concreti sugli stakeholder interni ed esterni dell'organizzazione. In questo modo i 12 momenti chiave individuati permettevano di fungere da ponte tra i comportamenti individuali e le modalità di lavoro collettive all'interno dei quali questi ultimi vengono inseriti.

I momenti chiave, e i comportamenti ad essi associati, sono stati quindi la base di partenza per la creazione dei valori. In questa fase, è stata fatta la scelta forte e distintiva di utilizzare una frase piuttosto che una parola singola per ognuno dei valori. La frase, infatti, è capace non soltanto di avere una forza evocativa maggiore, ma di restituire la "rotondità" del valore

come composto da più elementi inscindibili. Si tratta di una scelta che non solo risulta distintiva, ma che si muove all'interno di una riflessione e un intento più ampio: rendere il valore stesso evocativo dei comportamenti da agire per farne uno strumento concreto e intellegibile.

Alcuni valori infatti si possono ritrovare nella maggior parte delle aziende, ma la frase che ne descrive già la declinazione, aggiunge l'elemento distintivo di cosa significhi per l'azienda agire quel determinato valore. I valori individuati, e che verranno approfonditi nei capitoli successivi, sono:

- **Together we go Further**
legato all'area collaborazione
- **We dare to think and act differently**
legato all'area innovazione
- **We create long lasting value**
legato all'area dell'orientamento al cliente
- **We are creators of our own future**
legato all'area dell'imprenditorialità

La riflessione sul Purpose

La riflessione sui valori ha portato BIP alla consapevolezza di dover definire e delineare anche il proprio purpose di cui i valori sono di fatto un elemento abilitante.

In questa fase BIP ha inizialmente pensato all'utilizzo del proprio statement **Here to Dare**, rendendosi però conto molto presto che questo si riferiva ad un modo di essere, il quale a sua volta avrebbe dovuto essere messo al servizio di un purpose più profondo. Il modo di essere – osare – rappresenta quindi un'attitudine che deriva e dipende in maniera diretta dalla ragione profonda che motiva le nostre azioni che altro non è che il purpose.

È stato quindi necessario ripartire dall'analisi delle interviste e degli spunti emersi attraverso le diverse fasi di survey, interviste e Focus Group per far emergere il fil rouge capace di esprimere la

ragion d'essere dell'azienda stessa. Si è quindi giunti all'elaborazione dello statement "Pursuing Change, Nurturing Progress". Attraverso questa frase, BIP condensa il proprio scopo profondo, ovvero non solo perseguire il cambiamento, ma perseguirlo quando questo porta verso il progresso.

In altre parole, l'obiettivo non è quello di perseguire il cambiamento in sé, ma di perseguirlo solo quando questo porta verso un miglioramento concreto e sostenibile per tutti gli stakeholder interessati.

La parola progresso esprime qui un'attenzione rivolta alla società nella sua interezza, portando il Gruppo a lavorare e collaborare per progetti capaci non soltanto di creare valore per i clienti e per le persone, ma anche per la collettività con un impatto concreto in termini di sostenibilità ambientale così come sociale.

Per questa ragione il Gruppo BIP si sta impegnando per far sì che servizi offerti siano effettivamente in grado di creare valore aggiunto per i clienti attraverso un business case non solo economico, ma con un impatto allargato all'intera società e che si colleghi direttamente con i criteri di Environmental, Social e Governance.

L'importanza e il valore del purpose "Pursuing Change, Nurturing Progress" è quella di rappresentare il DNA di tutte le realtà all'interno del gruppo dando così una consistenza di fondo anche ai valori stessi.

Diffondere i valori: il ruolo della leadership

Una volta giunti alla definizione dei valori e del purpose è stata avviata una seconda fase del progetto, il cui obiettivo era quello di promuoverne la diffusione facendo sì che diventassero parte integrante della cultura organizzativa.

Qualsiasi cambiamento organizzativo, così come quello relativo alla definizione dei valori aziendali, necessita di essere diffuso e integrato progressivamente all'interno della cultura aziendale, agendo sia a livello di comportamenti individuali sia a livello di processi e modalità di lavoro. Per farlo è quindi necessario

lavorare sia sulla comunicazione e ingaggio della popolazione, sia facendo cascading, consentendo così di tradurre l'impegno della leadership in un esempio concreto e in una fonte di motivazione per le persone dell'organizzazione. Soprattutto il secondo elemento, rappresentato dall'ingaggio della leadership, assume, in progettualità di questo tipo, un ruolo decisivo. Come già anticipato nell'introduzione, l'efficacia di una cultura organizzativa dipende in buona misura dalla capacità della leadership di aderire ai valori organizzativi e di metterne in pratica i comportamenti correlati.

Uno scollamento tra valori espressi e comportamenti agiti dalla leadership e quanto viene raccontato e diffuso, sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione, può infatti avere un impatto negativo non solo sulla cultura aziendale, ma anche sui risultati di business e sul raggiungimento degli obiettivi strategici.

Il primo step in questa direzione è stata l'organizzazione di Cultural Sprint con l'obiettivo di ingaggiare i Partner nella definizione di un "Value Manifesto" che declinasse i valori in comportamenti per ognuno dei livelli di maturità che compongono il percorso di carriera all'interno di BIP: si è creata in tal modo una matrice comportamentale organizzata per livello di seniority e per valore, che indica concretamente un set di comportamenti attesi in base ai livelli di maturità.

Il Value Manifesto è, quindi, uno strumento particolarmente utile, in quanto rappresenta per le persone all'interno dell'organizzazione una bussola valoriale capace di orientare in maniera chiara e concreta i comportamenti a tutti i livelli dell'organizzazione. Nel corso degli Sprint, i Partner sono stati coinvolti in sessioni ricorsive finalizzate a:

- Identificare i comportamenti virtuosi per ciascuna delle situazioni chiave individuate
- Applicare questi comportamenti nel loro day-by-day e tracciarne impatti e ostacoli
- Costruire un set di best practices condivise a partire dai principali ostacoli riscontrati
- Approfondire i comportamenti emersi e costruire il Value Manifesto.

I primi risultati del progetto e gli obiettivi futuri

I processi di cambiamento culturale necessitano generalmente di un arco di tempo medio-lungo per essere metabolizzati e perché la loro efficacia possa essere misurata. Nonostante ciò, ci possono essere diverse evidenze circa l'impatto di un progetto di change management anche nel breve periodo.

Tornando al caso BIP e al progetto attuato sui valori si può quindi osservare come siano emersi già alcuni risultati capaci di dare un primo riscontro. Infatti, ad un anno di distanza dall'inizio del progetto sui valori si è deciso di ascoltare e di raccogliere attraverso un Engagement Survey il percepito delle persone del Gruppo. La survey ha evidenziato come la percentuale di coloro che avrebbero consigliato BIP come employer fosse aumentata del 50% circa rispetto ai dati relativi all'indagine interna precedente.

Un riscontro analogo è testimoniato dall'aumento del tasso di partecipazione all'engagement survey, passato da uno score del 55 a uno del 72%. È utile qui sottolineare che i valori impattano e rappresentano un key driver di scelta soprattutto per le giovani generazioni. Infatti, da un'indagine condotta da LinkedIn sulla Gen Z emerge come per l'80% dei rispondenti è essenziale considerare i valori di un'azienda nel momento in cui si decide di inviare la propria candidatura (Anders, 2022).

Indicativa è anche la diminuzione del tasso di turnover, che, dopo un periodo di aumento, è tornato ai livelli pre-pandemici. È infatti ormai attestato che la cultura organizzativa è uno dei principali fattori che determinano il turnover, tanto che, secondo una ricerca di Glassdoor, le aziende con una cultura organizzativa efficace hanno un tasso di turnover del 13.9% confrontato con il 48.4% delle aziende con una cultura organizzativa debole o addirittura tossica (Business Umbrella, 2023).

Certamente maggiori risultati ed evidenze giungeranno al termine dell'intero processo di integrazione all'interno della cultura aziendale. BIP si sta infatti impegnando attivamente al fine di integrare i nuovi valori anche all'interno dei propri processi organizzativi.

Un primo esempio è il processo di recruiting, a supporto del quale, con l'obiettivo di lavorare al miglioramento del cultural fit tra candidato e azienda, è stato creato, a partire dai momenti chiave, un handbook contenente diverse domande situazionali, utili ai recruiter per identificare gli elementi di coerenza tra la cultura BIP e la propensione del candidato a inserirsi con facilità nel contesto valoriale dell'organizzazione.

La cultura organizzativa rappresenta infatti un fattore di grande interesse per i candidati i quali, nel 77% dei casi, la utilizzano proprio come parametro preferenziale nella scelta dell'azienda (Herbert, 2023). Pertanto, fornire, sia al candidato che alle risorse umane, le informazioni e gli strumenti per investigare e comprendere se ci sia effettivamente un allineamento valoriale è indispensabile.

Un secondo esempio è quello del processo di performance management dedicato ai candidati Equity Partner. Infatti, ai fini di assicurare la consistenza tra le azioni della leadership e i valori annunciati, è stato determinante usare il Value Manifesto per decisioni relative al percorso di carriera dei Partner stessi.

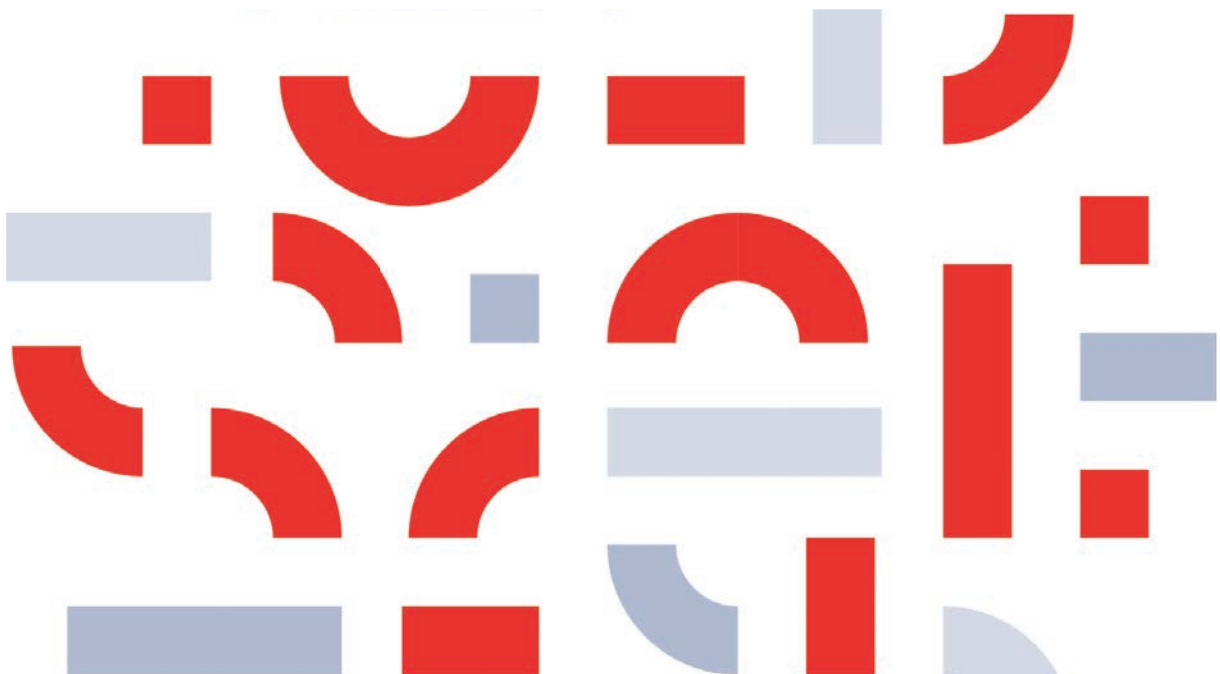
I comportamenti declinati nel Value Manifesto sono strettamente connessi alla gestione del business, in particolar modo quando definiscono i comportamenti dei Partner e degli Equity Partner. Di conseguenza, BIP ha usato il Value Manifesto come parte integrante del framework per valutare la promozione a Equity Partner.

Questo secondo passaggio mette ancora più in evidenza, per le sue chiare implicazioni sul business, come i benefici derivanti dall'investimento sulla cultura aziendale abbiano non solo un impatto sugli employee, ma anche sulle performance aziendali.

Il value manifesto nel declinare i comportamenti da tenere per ciascun valore, non elenca comportamenti solamente "soft", bensì comprende modalità di azione inerenti proprio alla gestione del business, per esempio condivisione dei contatti con i clienti, apertura di opportunità di collaborazione, etc.



Together We Go Further



Introduzione

Il primo valore di BIP è rappresentato dallo statement Together We Go Further, ma cosa significa e quali sono le aree e i temi interessati da questo valore?

Come anticipato già nell'introduzione, BIP ha deciso di non confinare i propri valori all'interno di una singola parola, ma di racchiuderli in una frase che potesse così convogliare le diverse sfaccettature di ciascun valore. Together We Go Further è per BIP il valore che più si avvicina alle tematiche relative al "lavorare insieme" ed è per questo caratterizzato da un'ampia gamma di elementi. I messaggi chiave del valore Together We Go Further sono i seguenti:

- Condividiamo le informazioni per essere sempre allineati.
- Creiamo un legame comune con i clienti
- Ci sosteniamo a vicenda per garantire i migliori risultati
- Per raggiungere risultati e obiettivi più elevati è essenziale lavorare insieme
- Il successo del gruppo aziendale, o del team, è sempre maggiore della somma dei successi individuali
- Da soli si va più veloci, insieme si va più lontano

Guardando ai messaggi chiave che definiscono questo valore è interessante notare come emergano diverse tematiche, le quali messe insieme danno significato e compongono, come i pezzi di un puzzle, la rotondità del valore Together We Go Further.

Il primo aspetto che viene messo in risalto è quello della condivisione delle informazioni, tema che si collega sia alla trasparenza, ma anche a quello che più generalmente viene chiamato knowledge sharing. Condividere le informazioni e le conoscenze non solo all'interno del singolo team o dell'organizzazione, ma anche con i clienti e le persone coinvolte sui diversi progetti non è essenziale solo ai fini del successo del progetto: si tratta di un'abitudine e di

un comportamento che, se consolidato, porta alla crescita dell'intero network. Le persone imparano così ad essere aperte al punto di vista degli altri e a valorizzare le competenze di tutti con un chiaro risultato sull'arricchimento personale e di carriera di tutte le persone coinvolte.

Oltre al tema della condivisione delle conoscenze e delle informazioni il primo messaggio chiave parla anche di sostegno. Sostenersi a vicenda all'interno di un'organizzazione è essenziale in quanto implica la capacità di mettersi in ascolto e dimostrarsi empatici e aperti verso gli altri e le loro idee, presupposto imprescindibile affinché all'interno di un'azienda circolino idee e competenze e si possano raggiungere risultati migliori in accordo alle esigenze del cliente. Sostenere un collega, un team o un progetto implica un senso di responsabilità che spinge/sollecita il singolo a non fermarsi al proprio mero compito, bensì ad andare oltre, a non tralasciare nulla, per accertarsi di giungere a compimento dell'attività.

Un altro tema particolarmente rilevante e che spesso viene trascurato quando si parla di collaborazione riguarda la capacità delle persone di credere fortemente nel successo del gruppo aziendale piuttosto che nel proprio. Questo cambio di prospettiva, da una più individualistica ad un'altra che privilegia invece il gruppo nella sua interezza, è fondamentale perché si lega ad una riflessione profonda sull'importanza di valorizzare il contributo di tutti.

Un ultimo aspetto che vale la pena sottolineare rispetto al valore Together We Go Further riguarda proprio l'utilizzo di quest'ultima parola Further. Per BIP, infatti, lavorare insieme per il raggiungimento di obiettivi comuni permette non tanto di essere più efficaci nel loro raggiungimento, ma di ampliarne la portata e i benefici per tutti gli stakeholder coinvolti, consente in definitiva di impegnarsi in progetti più ambiziosi che il singolo individuo non potrebbe prendere in considerazione senza il supporto altrui.

La collaborazione attiva tra tutte le persone coinvolte, non solo tra i colleghi BIP ma anche con i clienti e i diversi stakeholder coinvolti e impattati dal progetto, garantisce non tanto di raggiungere velocemente gli obiettivi quanto, attraverso la considerazione e la valorizzazione del contributo di tutti, di raggiungere obiettivi più grandi e capaci di portare più lontano. Andare più lontano significa quindi andare oltre agli obiettivi definiti dal singolo progetto o attività.

Impatto del valore sull'organizzazione e sul business

Riflettere sulla collaborazione, sulla condivisione delle conoscenze e sulla capacità di impegnarsi per il raggiungimento di obiettivi comuni è ormai indispensabile per le aziende.

Infatti, collaborare è diventato un vero e proprio mantra per le organizzazioni, aspetto che si può evincere sia dal sempre maggiore utilizzo di piattaforme e strumenti digitali che hanno come primo obiettivo quello di facilitare le persone nel lavorare insieme, sia dall'evoluzione degli spazi di lavoro, progettati sempre di più nell'ottica di favorire il team working e la circolazione delle conoscenze.

Già a partire da questa breve considerazione si può vedere come la collaborazione e tutto ciò che ne deriva sia estremamente centrale per le aziende e per il loro successo anche in termini di business.

Ma collaborare significa semplicemente lavorare insieme? Studi che si concentrano sul ritorno al lavoro dopo l'emergenza pandemica sottolineano come il tempo impiegato in attività collaborative, come ad esempio videochiamate o messaggi via chat, sia aumentato del 50%. Questo aumento delle attività cosiddette collaborative è arrivato quindi ad occupare circa l'85% delle giornate lavorative delle persone (Cross, Benson, Kostal, Milnor, 2021).

Un ulteriore elemento di analisi riguarda lo stress. Nelle aziende in cui lavorare insieme non significa effettivamente collaborare, l'80% delle persone afferma di sentirsi stressato sul lavoro proprio a causa delle dinamiche di gruppo che vengono a crearsi all'interno dei team (Boskamp, 2023).

Lavorare insieme quando non si collabora è quindi profondamente dannoso per le organizzazioni in quanto implica una diminuzione della produttività dell'azienda, con un impatto sulla circolazione delle idee, sulla proattività delle persone, ma anche sui tassi di turnover e sull'aumento di episodi di stress da lavoro correlato.

È chiaro quindi che collaborare non significa semplicemente lavorare insieme, quanto piuttosto

essere aperti alla cooperazione, alla condivisione di informazioni e conoscenze o ancora essere disposti a mettere il proprio impegno a fattor comune rispetto agli obiettivi del team o del progetto.

Anche in questo caso il primo fattore abilitante per la creazione di un ambiente di lavoro collaborativo è la cultura aziendale. Pertanto, si può chiedere alle persone di lavorare insieme, ma affinché collaborino proattivamente è necessario favorire un contesto in cui vengano promosse attivamente la cooperazione così come l'autonomia e la responsabilizzazione delle persone (Reeves, Levin, Ueda, 2016).

Quali sono però i vantaggi per le aziende nell'investire in una cultura organizzativa che veda la collaborazione come un valore e un principio guida fondamentale? I vantaggi della collaborazione nelle aziende sono molteplici, con un impatto sia a livello di benefici non economici, sia di benefici economici, capaci di impattare direttamente sulle performance di business dell'azienda.

Il primo aspetto che si può prendere in considerazione facendo riferimento ai vantaggi della collaborazione è il ritorno in termini di produttività, sia individuale che aziendale. Diversi studi si sono infatti concentrati nell'investigare come culture aziendali più produttive portino a ridurre significativamente "le perdite di tempo".

Un esempio che dimostra questo assunto riguarda la dispersione delle informazioni e il conseguente aumento del tempo impiegato dalle persone per reperirle. In media, infatti, un dipendente comunque già capace di muoversi agilmente nell'organizzazione trascorre circa 2,5 al giorno nel ricercare le informazioni di cui ha bisogno (Vitasek, 2022). Questo aspetto può essere dovuto a diversi fattori, tra cui la difficoltà di chiedere informazioni e supporto ai propri colleghi o ancora la frammentazione e segmentazione delle informazioni aziendali, spesso non facilmente reperibili tramite i software e le piattaforme utilizzate. Un clima aziendale più aperto e un migliore utilizzo delle piattaforme di collaborazione digitale può infatti essere determinante nel garantire l'accesso alle informazioni necessarie in tempi più rapidi.

Quando si parla di condivisione delle informazioni non bisogna però dimenticare anche un aspetto ben più ampio: la condivisione delle conoscenze. Le conoscenze rappresentano un grande valore

per le organizzazioni, ragione per cui gestirne e incoraggiarne la trasmissione è un fattore chiave per il successo dell'azienda.

In azienda le conoscenze possono essere divise in due macro categorie, esplicite e implicite. Le prime riguardano tutte quelle informazioni teoriche che possono essere tramandate facilmente; le seconde, quelle implicite, si riferiscono a tutte quelle informazioni acquisite attraverso l'esperienza lavorativa e che per questo motivo risultano più difficili da trasmettere e acquisire poiché non è sufficiente la lettura di un documento, ma necessitano di esperienza diretta e di più lunghi tempi di apprendimento.

Anche nella trasmissione delle conoscenze cosiddette implicite la collaborazione in azienda svolge un ruolo centrale. In alcune aziende, la cultura aziendale è tale per cui le persone sono naturalmente portate a custodire segretamente le proprie conoscenze e competenze in quanto questo garantisce loro un maggiore "potere". Nelle culture organizzative collaborative al contrario le persone sono incoraggiate a trasmettere agli altri le proprie conoscenze e ad essere a loro volta aperte ad apprendere dagli altri.

La predisposizione alla condivisione delle conoscenze porta quindi a due principali vantaggi: da parte dell'azienda una naturale preparazione di un terreno per la gestione del succession planning, che garantisce che le conoscenze fondamentali non vengano perse, mentre da parte del dipendente la condivisione di conoscenze consente di preparare nuove figure e poter ambire a ruoli di più ampio respiro.

Attraverso la condivisione delle conoscenze le persone all'interno dell'azienda possono inoltre sviluppare la capacità di supportarsi a vicenda, contribuendo ciascuno al successo dell'altro. Questa atmosfera di supporto reciproco nello scambiarsi conoscenze e competenze presuppone un altro elemento chiave, che fa parte della cultura della collaborazione, ovvero la cultura dell'apprendimento.

Imparare a chiedere, o al contrario imparare a trasferire le conoscenze, implica che le persone possano sentirsi aperte e libere nell'apprendere e sperimentare. In questo modo la collaborazione aiuta ad avere all'interno dell'azienda persone non solo formate meglio, ma anche più curiose nell'apprendere e imparare cose nuove, ad accettare nuove sfide e a lavorare insieme per il raggiungimento di obiettivi comuni.

Riportando anche in questo caso alcune evidenze rispetto all'importanza dell'apprendimento e della condivisione delle conoscenze in azienda, un sondaggio di LinkedIn afferma che il 94% delle persone intenzionate a cambiare lavoro, sarebbe disposta a rimanere in azienda se le fossero date maggiori opportunità di formazione (Make it, 2019).

Dare alle persone la possibilità di apprendere e imparare non significa solo potenziare i propri investimenti in sistemi di learning, ma anche rendere la formazione una responsabilità condivisa (Goldstein, 2021).

Un ottimo esempio possono essere i cosiddetti buddy o mentoring program, o ancora i programmi di reverse mentoring. In questi casi risorse con una maggiore anzianità aziendale o con competenze specifiche vengono responsabilizzate nel trasferire le proprie conoscenze ad un'altra persona, stimolandole così a condividere la propria esperienza e formazione.

Fin qui sono stati presentati soprattutto benefici di carattere non economico, anche se chiaramente con una ricaduta diretta sulle performance aziendali, basti pensare ai costi che devono sostenere le organizzazioni a causa del turnover, della perdita delle competenze o ancora a causa del tempo perso alla ricerca di informazioni o in meeting del tutto superflui.

Quali sono però gli indicatori e i parametri che permettono di restituire l'impatto della collaborazione sulla performance aziendale nel suo insieme?

In primo luogo si può notare come l'impatto della collaborazione sulle organizzazioni possa essere tale da determinare le prestazioni non soltanto del singolo individuo, ma dell'intera azienda. Da un'indagine condotta da Salesforce emerge come l'86% dei dirigenti ritenga che l'inefficacia o la mancanza di collaborazione sia una delle principali cause di fallimento aziendale (Salesforce, 2014). Al di là del fallimento, ci sono poi diversi fattori che vanno presi in considerazione.

La collaborazione ha un ritorno diretto sulle vendite dell'azienda, tanto che le aziende altamente collaborative possono aumentare le proprie vendite del 27% (Boskamp, 2023). Non solo, anche la soddisfazione dei consumatori viene impattata positivamente dalla collaborazione migliorando del 41% (Boskamp, 2023). L'aumento della soddisfazione è la conseguenza diretta dei migliori

processi di ideazione e sviluppo che avvengono nelle organizzazioni più improntate verso la collaborazione. In queste realtà si stima infatti che la qualità del prodotto, così come il suo processo di sviluppo, migliori del 30% circa (Boskamp, 2023).

Dati come questi mettono direttamente in relazione la collaborazione con le prestazioni e le performance aziendali, e offrono alle organizzazioni una cartina tornasole del proprio operato.

Ma come migliorare la collaborazione in azienda? Uno strumento particolarmente utile per mappare e successivamente migliorare i processi collaborativi in azienda è l'Organisational Network Analysis.

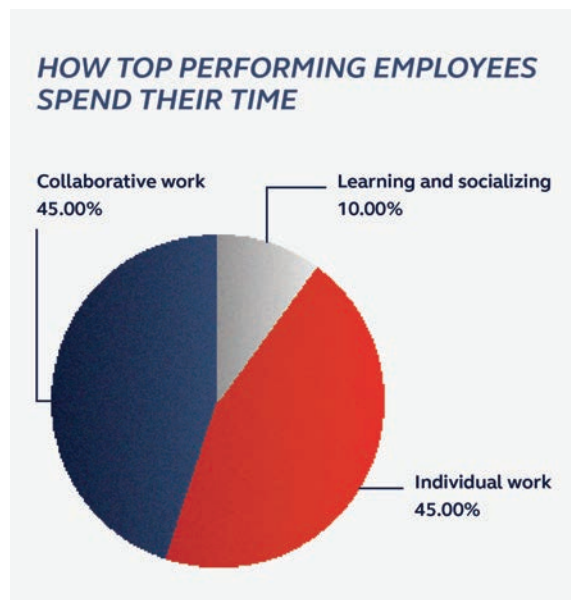


Figura 1
Come i dipendenti più performanti utilizzano il tempo
Fonte: Boskamp, 2023



Impatto del valore sull'organizzazione e sul business

L'ONA o Analisi delle Reti Organizzative, è una metodologia che utilizza strumenti e tecniche analitiche volte a mappare e comprendere le relazioni e le interazioni tra le persone all'interno di un'organizzazione.

Applicando l'ONA, è possibile scoprire come collaborano le persone in azienda andando a studiare i modelli di connessione tra i diversi membri dell'organizzazione. L'Organizational Network Analysis consente quindi di mappare il livello di collaborazione di un'azienda prendendo in considerazione diversi aspetti, tra cui:

- L'identificazione delle reti informali
- La facilitazione della collaborazione tra team
- La mappatura delle competenze e delle risorse
- La promozione delle figure che a livello informale svolgono un ruolo cardine.

L'identificazione delle Reti Informali permette di rivelare le connessioni che si formano all'interno dell'organizzazione, andando oltre la struttura gerarchica ufficiale, e che possono quindi influenzare significativamente la diffusione delle informazioni e la collaborazione.

Identificando queste connessioni, l'azienda può comprendere dove intervenire per favorire la collaborazione tra gruppi precedentemente isolati. L'ONA consente quindi di facilitare anche la collaborazione tra team. Infatti, evidenziando come le reti si estendono oltre i confini dei singoli team è possibile individuare quali sono le persone più adatte per la creazione di team interfunzionali, spesso cruciali per affrontare sfide complesse che coinvolgono più reparti o progetti.

Un ulteriore aspetto è quello della mappatura delle competenze. Condividere le competenze è

fondamentale per le aziende, ma per farlo è utile mapparle individuando le persone chiave e allocando le risorse in modo più efficace e mirato.

Identificare le reti informali e mappare le competenze consente inoltre alle aziende di poter individuare le persone che, sebbene non abbiano una posizione gerarchica specifica, contribuiscono in maniera significativa al successo dell'organizzazione.

Il riconoscimento e la promozione di queste figure è un aspetto da tenere in seria considerazione se si desidera creare una cultura ampiamente collaborativa in cui le persone si sentono motivate nel cooperare attivamente.

L'ONA fornisce quindi un quadro dettagliato delle relazioni e delle interazioni all'interno di un'organizzazione, consentendo all'azienda di adottare l'approccio più adatto per migliorare e massimizzare l'impatto della collaborazione.

Together We Go Further

Intervista a...

Per il valore Together We Go Further è stata raccolta la testimonianza di Hernando Baquero Managing Director di BIP Colombia. Per spiegare al meglio questo valore, Hernando Baquero parte dal racconto di un progetto sviluppato in BIP Colombia negli ultimi mesi.

Il progetto prevedeva l'implementazione di una struttura di economia circolare e lo sviluppo di iniziative di sostenibilità lungo la costa caraibica della Colombia. Per Hernando Baquero questo progetto è particolarmente calzante per il racconto del valore Together We Go Further perché mostra l'importanza di unire sforzi e prospettive differenti.

Nel progetto erano infatti coinvolte non solo team di BIP provenienti da tutto il mondo, in particolare dalla Colombia, dal Regno Unito e dall'Italia, ma anche realtà accademiche, settore privato e enti governativi, ciascuno dei quali ha fornito un contributo enorme per il successo delle iniziative.

Essenziale è stato anche il contributo del cliente, impegnato nel settore delle energie rinnovabili, il quale ha fornito vision e supporto prezioso oltre che una prospettiva generale di ciò che era necessario fare dando così un primo ancoraggio al progetto.

Proprio questa contaminazione di competenze e di punti di vista differenti è stata essenziale per il progetto. Hernando sottolinea però come il progetto non sia stato caratterizzato dalla collaborazione intesa come un rapporto di cooperazione e di valorizzazione dell'impegno e delle competenze collettive, ma anche dalla collaborazione intesa come generosità.

Le persone coinvolte sul progetto hanno infatti manifestato un grandissimo commitment e un forte entusiasmo in ciascuna fase del progetto, questo anche per quanto riguarda la gestione dei fusi orari che non è mai stata vissuta come un ostacolo alla collaborazione.

Collegandosi alla declinazione dei valori del Gruppo BIP Hernando sottolinea tre aspetti che per lui rappresentano il cuore del valore Together We Go Further. Il primo aspetto riguarda l'importanza di riconoscere i successi del team.

Riconoscere l'impegno e il successo delle persone è fondamentale al fine di farle sentire valorizzate e motivarle. Il secondo ingrediente chiave della collaborazione riguarda la condivisione delle informazioni e la capacità di creare una connessione attraverso queste.

Condividere le informazioni e avere un atteggiamento aperto nell'apprendere o nel rendersi disponibili a insegnare aiuta infatti a creare connessioni profonde e di fiducia tra le persone che lavorano sul progetto. L'ultimo aspetto che sottolinea Hernando come elemento essenziale della collaborazione all'interno del gruppo BIP riguarda la concezione del successo come risultato dell'impegno e del lavoro collettivo piuttosto che legato ai singoli individui e alle loro prestazioni.

Questi tre aspetti che riguardano la collaborazione corrispondono ad un set di comportamenti chiaramente osservabili dalle azioni delle persone, ma sono anche frutto di una cultura capace

di valorizzare il lavoro di squadra e di vedere in esso un'opportunità e una potenzialità immensa. Una frase di Henry Ford che chiarifica il pensiero di Hernando è "se tutti lavorano e vanno avanti insieme il successo viene da sé".

Emerge quindi dal racconto di Hernando una grandissima passione e tutto il valore della collaborazione a cui però va aggiunto un ulteriore elemento di riflessione. Per il successo del progetto portato avanti da BIP Colombia è stato essenziale anche il tema del purpose.

Le persone coinvolte sul progetto si sono infatti sentite estremamente motivate proprio dal lavorare e contribuire ad attività che potessero in primis impattare sulla sostenibilità ambientale, ma anche su tematiche come la riduzione della povertà o la prevenzione delle gravidanze adolescenziali, tutti aspetti toccati dalle iniziative legate al progetto.

Sapere di essere coinvolti in un progetto con un impatto così positivo sull'ambiente e sulla società ha sicuramente contribuito nel rendere le persone più coinvolte e nel far sentire in maggior misura il valore della collaborazione.

Oltre al purpose, che ha sicuramente un'incidenza importantissima, Hernando Baquero sottolinea un ulteriore fattore fondamentale per creare un terreno fertile per la cultura della collaborazione. Questo elemento riguarda la capacità di saper lavorare al di là delle gerarchie.

Affinché tutti si sentano liberi e proattivi nel contribuire al successo del progetto attraverso il proprio impegno e le proprie idee è necessario che si instauri una dinamica di squadra basata sull'umiltà e sulla generosità a prescindere dal proprio ruolo o dal proprio livello.

Questo è un aspetto essenziale e che riguarda in maggior misura il ruolo della leadership. Al fine di stimolare il proprio team ad investire e impegnarsi con generosità, i leader devono essere capaci di valorizzare la prospettiva degli altri creando un ambiente in cui tutti si sentono sicuri di esprimersi.

I leader devono essere in grado di aiutare le persone a tirare fuori il proprio meglio piuttosto che alimentare un clima di insicurezza e di svalutazione

delle competenze e delle capacità delle persone che lavorano con loro. Una leadership di questo tipo deve chiaramente essere aperta e comprensiva, ma anche generosa nell'accompagnare le proprie persone valorizzandone capacità ed impegno.

Nell'ultima parte della sua testimonianza Hernando racconta di quelli che per lui sono gli elementi che permettono di misurare l'impatto del valore della collaborazione non solo sul singolo progetto, ma anche sulla cultura organizzativa e sui risultati di business.

Il primo aspetto che mette in luce legato al progetto, riguarda il passaggio da un focus sulla sola comprensione della fattibilità dell'economia circolare ad uno più ampio e più ambizioso, che riguardava la strutturazione di un'impresa sostenibile con servizi completi e replicabili anche in altri contesti.

Il progetto non si è infatti limitato solo alla sostenibilità ambientale, ma attraverso il coinvolgimento attivo del governo regionale e delle comunità circostanti ha visto lo sviluppo di programmi di formazione e iniziative dedicate alla riduzione della povertà e alla prevenzione delle gravidanze adolescenziali con un impatto sociale significativo.

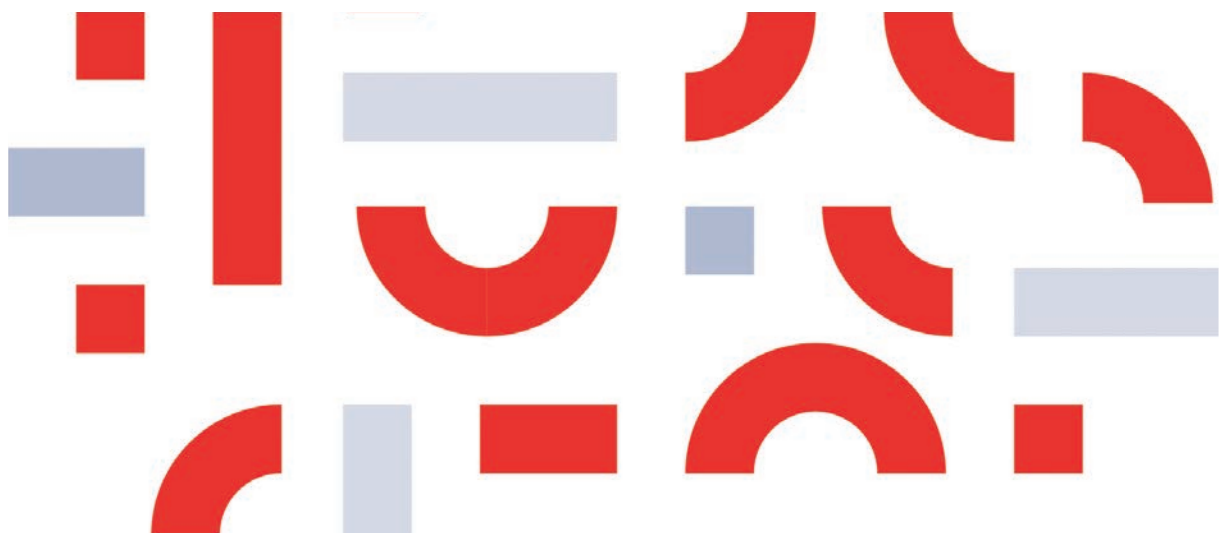
L'ampliamento dello scopo del progetto o ancora la soddisfazione del cliente sono degli importantissimi indicatori di successo rispetto al lavoro che si è svolto.

Infine, quando si parla della misurazione dei valori della cultura aziendale non bisogna dimenticare gli employee. La soddisfazione lavorativa delle persone sul progetto è un indicatore molto importante dell'impatto del valore, senza contare che è proprio dall'engagement delle persone che dipende il successo dei singoli progetti così come dell'azienda.

Together we go Further indica proprio la volontà di non avere la mera somma dei risultati e successi dei singoli, bensì attraverso un'azione concertata e un obiettivo comune riuscire a creare un valore più grande ove dipendenti, azienda, clienti e società ne escano "vincenti", ossia accresciuti e migliorati.



We Dare to Think and Act Differently



Introduzione

Le caratteristiche che maggiormente rappresentano il valore di BIP We Dare to Think and act Differently sono legate alla curiosità, alla voglia di mettersi in gioco e di esplorare nuove possibilità attraverso una mentalità e un approccio aperto.

Avere una mentalità aperta significa abbracciare diverse culture e punti di vista, avendo il coraggio di mettersi in discussione e di essere promotori del cambiamento. I messaggi chiave che infatti sostengono e compongono questo valore sono:

- Accogliamo opinioni e punti di vista differenti per stimolare un pensiero alternativo
- Accogliamo il fallimento al fine di poter provare soluzioni differenti e apprendere
- Ci spingiamo oltre i limiti per trovare e condividere nuovi modi di fare le cose
- Siamo aperti a cambiare il nostro modo di comportarci per creare un valore migliore per tutti
- Supportiamo le nostre persone affinché rimangano costantemente aggiornate e al passo con l'innovazione e investiamo in nuove tecnologie

BIP si definisce come un Gruppo che proprio per il suo DNA variegato, in cui convivono culture aziendali e culture del lavoro differenti, è aperto alla ricchezza della diversità. Questa diversità di competenze, culture, punti di vista e sensibilità è ciò che permette a BIP di potersi adattare a un contesto in continuo cambiamento rispondendo così alle sfide che si presentano. In questo senso la diversità diventa un vero e proprio stimolo e nutrimento per l'innovazione.

Questi valori sono estremamente sentiti dalle persone del Gruppo BIP tanto che nell'Engagement Survey gli item "Trattiamo gli altri con rispetto, ascoltiamo e valorizziamo le opinioni degli altri incoraggiando il dialogo" e "Le persone che lavorano in BIP vengono

rispettate e incluse al di là del proprio genere, provenienza, etnia o orientamento sessuale" hanno ricevuto un accordo superiore al 90%.

Innovare per BIP non è però solo un trend, né tantomeno significa perseguire l'innovazione tecnologica solo perché richiesta o per seguire una moda. Collegandosi al purpose dell'azienda Pursuing Change, Nurturing Progress, innovare significa avere la capacità di guidare verso il progresso, portando valore e miglioramento ai clienti così come all'intera catena di stakeholder.

Ma come si può perseguire il progresso, mettendo in campo l'innovazione? Per BIP la qualità essenziale che le proprie persone devono avere è quella di coltivare sempre un approccio aperto, di essere pronte a pensare e ad agire fuori dagli schemi. Questo permette di sperimentare nuove soluzioni o di applicare soluzioni già consolidate in contesti in cui queste ancora non vengono utilizzate.

In quest'ottica è essenziale che le persone siano incoraggiate a sperimentare e conseguentemente a imparare dai propri errori e fallimenti trasformandoli in opportunità di crescita e di apprendimento concreto. La cultura che sostiene questo tipo di comportamenti deve pertanto essere una cultura aperta all'errore e all'apprendimento, in cui le persone possano inoltre sentirsi al sicuro nell'esprimersi.

Centrale è quindi anche il ruolo della fiducia, un ingrediente fondamentale affinché le persone si sentano motivate e incoraggiate a fare domande, a proporre nuove soluzioni o ancora a considerare di rivedere i processi e le modalità di lavoro che sembrano ormai consolidate.

Dare fiducia e conseguentemente anche responsabilizzare le proprie persone è indispensabile affinché tutte si sentano chiamate a contribuire e ad essere parte attiva nella creazione di valore dell'azienda. Il presupposto fondamentale è quindi quello secondo cui ciascuno in base alla propria esperienza, al proprio lavoro e alle proprie competenze, possa giocare un ruolo indispensabile per il raggiungimento degli obiettivi e per il successo dei progetti che li vedono coinvolti.

Questa capacità di collettare le risorse e le capacità di tutti è ciò che consente a BIP di trovare le migliori soluzioni per i propri clienti, di comprenderne meglio le necessità e di accompagnarli nel loro percorso di

cambiamento.

Per stimolare l'innovazione, il Gruppo BIP mette quindi in atto diverse azioni volte ad abilitarla, sia facilitando lo sviluppo di una mentalità aperta, la collaborazione e la formazione delle proprie persone, sia investendo nelle nuove tecnologie, ma anche organizzando iniziative mirate.

Tra queste si trova ad esempio il programma di "Innovation Challenge", il cui obiettivo è proprio quello di favorire la partecipazione e la raccolta di spunti da tutta l'azienda.

Ovviamente BIP comprende che per stimolare l'innovazione vanno messe in atto azioni che lo facilitino, come sopramenzionato, investimenti in nuove tecnologie, facilitazione delle collaborazioni, la costante formazione dei propri dipendenti e non ultimo la ricerca di partecipazione e spunti da parte di tutta l'azienda attraverso un programma di "Innovation Challenge".

Impatto del valore sull'organizzazione e sul business

All'interno del contesto attuale, l'innovazione rappresenta una leva fondamentale non solo per il successo, ma anche per la sopravvivenza delle aziende. Infatti, questo momento storico è caratterizzato da cambiamenti repentini ed enormi instabilità dovute a molteplici fattori.

In primo luogo le aziende si trovano ad operare in una realtà caratterizzata da un cambiamento tecnologico estremamente rapido, come mai si è verificato in precedenza, imponendo un continuo e costante aggiornamento dei mezzi e delle modalità di lavoro.

In secondo luogo, è innegabile anche l'impatto dei cambiamenti che si verificano in un mercato sempre più complesso, in cui le questioni geopolitiche creano sconvolgimenti a catena in ogni settore a causa della crescente interconnessione del nostro sistema globale.

Un altro impatto considerevole è anche dettato dalla crescente consapevolezza relativa a tematiche come

la sostenibilità, sia ambientale che sociale, che mai come ora guidano i comportamenti dei consumatori, determinando di conseguenza il successo o l'insuccesso delle imprese.

Nonostante ciò, va sottolineato come spesso momenti di crisi e di cambiamento radicale, come quello che stiamo vivendo, abbiano portato a nuove idee e processi innovativi altrimenti inimmaginabili. In periodi di grandi cambiamenti essi possono portare:

- alla nascita di nuove opportunità
- alla concentrazione degli sforzi su obiettivi comuni
- alla rimozione di ostacoli e barriere (spesso di ordine burocratico) altrimenti insuperabili
- all'emergere di nuovi bisogni e necessità in precedenza silenti

Al fine di poter essere in grado di adattarsi ad ogni cambiamento le aziende devono perciò essere pronte ad innovare costantemente rivedendo i propri processi e le proprie strategie. Riprendendo la celeberrima citazione di Schumpeter, economista austro-americano e pioniere degli studi sull'innovazione, innovare significa: "Fare le cose vecchie in modo nuovo" (Schumpeter, 1947).

Rispetto a questa citazione effettivamente il valore di BIP We Dare to Think and act Differently acquisisce un significato ancora più chiaro. Schumpeter, infatti, introducendo il concetto di "distruzione creativa", sottolineava l'importanza di essere capaci di effettuare, non tanto cambiamenti sconvolgenti e radicali, quanto modifiche graduali, aggiornando e rivedendo costantemente i modelli utilizzati (Schumpeter, 1947). Sicuramente, anche i cambiamenti e le innovazioni cosiddette "disruptive" svolgono un ruolo fondamentale, ma è importante guardare all'innovazione anche come ad un fenomeno più sfaccettato, in cui piccoli cambiamenti e modifiche possono risultare significativi se messi uno accanto all'altro.

Avere la capacità di pensare e di agire fuori dagli schemi risulta quindi cruciale al fine di riuscire a mettere in discussione i modelli preesistenti adottando

un approccio che mira al miglioramento continuo. Ma quali sono gli ingredienti di questo approccio e di una cultura aziendale innovativa?

Una cultura innovativa è caratterizzata soprattutto da un'atmosfera aperta, in cui le persone si sentono libere di esprimersi e sono incoraggiate a esercitare il pensiero divergente e a mettere in moto la propria creatività. Questa atmosfera e questo approccio nelle culture innovative non riguarda solo la leadership, ma si diffonde attraverso tutta l'organizzazione e le sue persone, talvolta estendendosi anche oltre alla realtà aziendale stessa. Infatti accade sempre più spesso che, per i propri processi di innovazione, le aziende coinvolgano altre organizzazioni o ancora i clienti e gli utenti stessi.

Sono tantissimi infatti gli esempi di aziende che devono il loro successo alle idee innovative delle loro persone o dei loro clienti, o ancora che le integrano all'interno dei loro processi per aggiornare la propria offerta e i propri prodotti.

Questo approccio all'innovazione è infatti chiamato Open Innovation, termine con cui si indica una strategia di innovazione che porta le aziende ad investire nella collaborazione con attori esterni per lo sviluppo di nuove idee, tecnologie, prodotti, o servizi, aprendosi ad esempio a università, startup, fornitori e clienti. L'idea alla base di questa teoria è che l'innovazione possa essere stimolata grazie all'integrazione di punti di vista, approcci, ma anche competenze differenti o complementari.

Proprio per questa ragione le aziende stanno sempre più aprendo i loro processi di innovazione, sia coinvolgendo attori esterni, come utenti, altre aziende, università e centri di ricerca, sia investendo nella propria cultura aziendale affinché possa diventare un terreno fertile per l'innovazione. È importante però sottolineare che l'innovazione non ha solamente uno scopo di ricerca e di scoperta, ma si lega e si connette in maniera inscindibile anche con ciò che l'azienda fa e con la sua capacità di creare valore.

Ci sono diversi elementi che impattano sulla capacità delle aziende di innovare e creare valore. Tra questi elementi è interessante notare come sempre più studi si occupino di mettere in correlazione indicatori di diversità e di inclusione con la generazione di nuove idee e lo sviluppo di progettualità innovative. Avere in azienda persone con competenze, background, sensibilità e punti di vista differenti può contribuire

a generare nuove idee per migliorare i processi o creare nuovi prodotti. Un sondaggio condotto da Forbes su diverse grandi organizzazioni ha infatti messo in evidenza che il 60% della popolazione aziendale sostiene che la diversità sia un fattore chiave nel promuovere l'innovazione (Forbes, 2011).

Le aziende con una maggiore diversità in termini di genere, età, etnia e competenze sono infatti in grado di generare un maggior numero di idee, ma anche di creare migliori processi decisionali (Great Place to Work, 2023). Questo perché maggiori sono i punti di vista, maggiori sono le possibilità di generare idee non convenzionali e maggiori sono i livelli di analisi con cui si prende in considerazione un problema e si trova una soluzione. Considerando una più ampia gamma di possibilità e andando oltre al pensiero comune, i team eterogenei risultano pertanto più efficaci nel risolvere problemi complessi (Miller, 2023).

Tutto ciò è legato anche ad un ulteriore fattore, la fiducia. Aumentare la diversità in azienda fa sì che le persone si sentano maggiormente a proprio agio nel contribuire e proporre nuove attività, perché consapevoli che nessuno viene giudicato per le proprie caratteristiche (Great Place to Work, 2023). Questo, inoltre, genera un circolo virtuoso, in quanto non sentendosi giudicati i dipendenti propongono sempre più idee e, nel vederle realizzate, percepiscono ancora di più il senso di appartenenza dell'azienda, sentendola "propria".

Tale legame aumenta il desiderio di partecipare e dire la propria opinione, e quindi fornire sempre più spunti di miglioramento, in un circolo per l'appunto virtuoso e che si autoalimenta.

Un altro elemento chiave, connesso alla capacità di pensare e di agire in modo diverso è legato alla creatività. La creatività è infatti quell'elemento che porta le persone a guardare alle cose in modo nuovo, combinando o elaborando nuovi pattern, e ad abilitare i processi innovativi fornendo nuovi modi di affrontare i problemi e nuove soluzioni. Il pensiero creativo è fondamentale per poter trovare soluzioni nuove e innovative che siano inoltre capaci di soddisfare i bisogni dei clienti o ancora di anticiparli (Charpentier, 2022).

Alla luce di queste prime considerazioni si comprende come sia importante considerare l'innovazione o ancora la creatività come aspetti non tanto vincolati all'introduzione o all'implementazione di nuove

tecnologie, quanto riguardanti più che altro ad un modo di essere e a come ci si approcciano ai problemi. Innovare e essere creativi significa quindi – per BIP – avere l’attitudine di pensare e di guardare alle cose con uno sguardo nuovo e conseguentemente avere il coraggio di fare le cose in modo diverso.

Per innovare sono certamente richiesti mezzi e strumenti all’avanguardia, ma questi da soli non sono di per sé sufficienti a favorire l’innovazione. Il vero motore dell’innovazione è infatti la cultura dell’innovazione, che vede come suoi pilastri la condivisione delle idee, la valorizzazione delle diversità, l’inclusività, la creatività o ancora la possibilità di sperimentare e di sbagliare.

Quest’ultimo aspetto risulta particolarmente rilevante. Infatti, sperimentare e provare nuovi modi per fare le cose implica la possibilità di sbagliare e di fallire. Proprio per questo la gestione del fallimento in azienda è importantissima in quanto permette alle persone di non sentirsi giudicate per i propri errori, ma anzi di metterli a fattor comune per imparare e fare meglio. Inoltre, avere un approccio positivo verso il fallimento consente di identificarlo più rapidamente e di correggere gli errori (Medium, 2017).

Ma quali sono gli impatti sul business per le aziende capaci di avere un approccio aperto all’innovazione? Innanzitutto è importante sottolineare come per le aziende l’innovazione sia ormai un driver di crescita a lungo termine, sia perché realtà creative e innovative riescono maggiormente ad attrarre risorse o investitori, sia perché si riesce ad intercettare meglio i bisogni dei clienti o ancora a migliorare la propria performance.

Uno dei primi impatti dell’innovazione sul business che vanno presi in considerazione è quello sui ricavi. Uno studio condotto da Great Place to Work evidenzia come le aziende con processi innovativi inclusivi e capaci di raccogliere il contributo di tutti gli employee riescano ad avere dei ricavi circa 5 volte superiori rispetto alle aziende che non investono nell’innovazione come parte di uno sforzo collettivo (Great Place to Work, 2018).

Le aziende che costruiscono una cultura dell’innovazione generano un maggior numero di idee di alta qualità, le realizzano con una maggiore velocità di implementazione e le raggiungono con una maggiore agilità, determinando così una crescita dei ricavi.

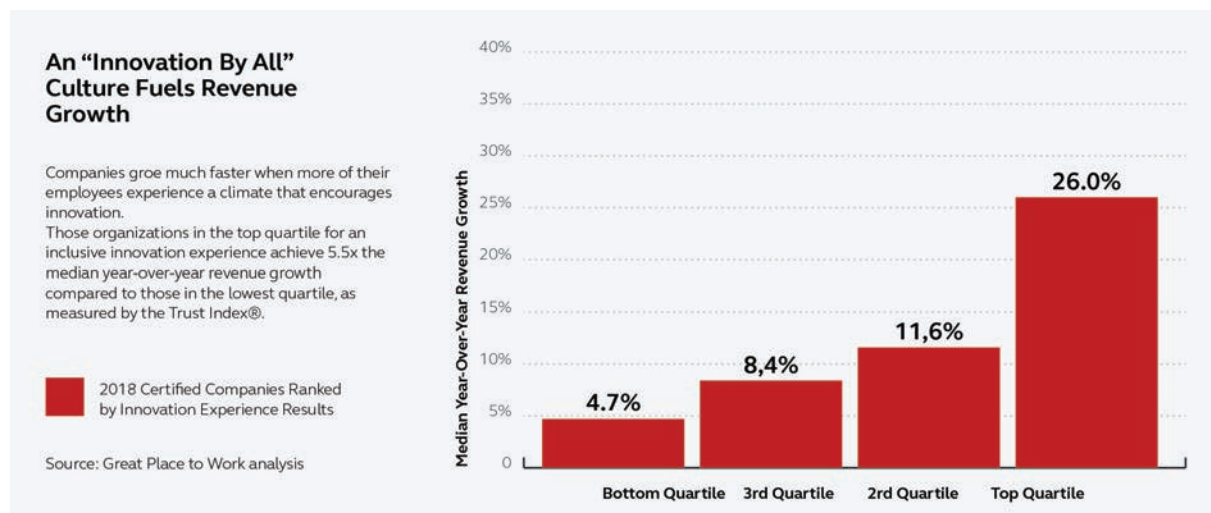


Figura 4
La crescita delle organizzazioni in base all’approccio inclusivo
Fonte: Great Place To Work 2018

Inoltre, le aziende più innovative e creative riescono ad ottenere risultati migliori anche perché riescono a portare a termine i processi decisionali in un minor lasso di tempo. Attraverso uno studio è infatti emerso come le aziende maggiormente orientate all'innovazione siano nel 75% circa dei casi più capaci di prendere decisioni rapidamente alle aziende meno innovative. Questo fenomeno è un chiaro riflesso della cultura dell'innovazione. Nelle culture innovative, infatti, le persone sono maggiormente responsabilizzate e incoraggiate alla proattività e all'assunzione del rischio determinando così una notevole riduzione dei tempi di decision making (McKinsey, 2017).

Nel 74% dei casi le aziende più innovative affermano che il proprio processo decisionale è piuttosto rapido. Inoltre, l'11% delle aziende più innovative afferma che l'assunzione di rischi è incoraggiata e supportata all'interno dell'organizzazione, elemento che non viene riscontrato in realtà più conservative (McKinsey, 2017).

Sviluppare una cultura improntata all'innovazione porta quindi diversi vantaggi alle aziende, concentrando e capitalizzando al meglio le risorse, permettendo alle persone di contribuire in maniera attiva e di dedicare il proprio tempo ad attività di maggior valore, come ai processi di generazione e implementazione di nuove idee, piuttosto che a lunghi processi decisionali.

We Dare to Think and Act Differently

Per approfondire il valore We Dare To Think and Act Differently è stato raccolto il punto di vista di Roberto Ciprandi Head of Customer Insight Data Science, Pricing & Go To Market in TeamSystem e di Mirko Zanoni Partner del Gruppo BIP.

Roberto qual è il tuo ruolo in TeamSystem e quali sono le progettualità a cui hai lavorato insieme a BIP?

Roberto

Faccio parte della direzione marketing e sono responsabile di un team che si occupa di customer

insight, politiche di pricing e di go to market dei nostri prodotti. Da quando sono arrivato in TeamSystem, l'azienda è cresciuta molto e si è trovata ad affrontare diverse sfide. Una tra queste, riguardava il gap a livello di sistemi, dovuto alle diverse acquisizioni. È proprio a questo livello e su questi temi che è iniziata la nostra collaborazione con BIP.

Quali sono stati per voi i presupposti di questa collaborazione?

Mirko

Il primo aspetto che vorrei mettere in evidenza è la fiducia reciproca. La nostra collaborazione è nata proprio da un'idea del team di marketing che andava ad impattare tutto il sistema di data platform dell'azienda. Il progetto aveva quindi un carattere innovativo, tanto che al momento della partenza non era possibile delineare un piano preciso, ma soltanto costruire una traiettoria. Il progetto è quindi andato avanti per step e con un approccio sperimentale, indagando di volta in volta le soluzioni migliori.

Quali sono stati gli aspetti che ti hanno maggiormente colpito dell'approccio di BIP?

Roberto

Ciò che mi ha colpito maggiormente è stato proprio l'approccio pratico di BIP ai problemi e la sua capacità di metterli a fuoco. In passato mi è capitato di lavorare con altre società di consulenza, ma questa collaborazione rimaneva ad un livello meramente teorico. BIP invece ha sempre avuto un approccio estremamente pratico e pragmatico, affiancandoci passo passo nella costruzione e nella messa a terra del progetto, accompagnandoci da vicino dalla fase di definizione del problema fino alla delivery.

Questo ha fatto sì che si creasse un forte legame di fiducia nel guardare e nel lavorare insieme sui problemi che di volta in volta si presentavano. Inoltre, da parte di BIP c'è sempre stata anche una grande trasparenza e sincerità nel mostrare anche i limiti e le criticità di quello che volevamo fare, ma sempre con la voglia di impegnarsi per trovare percorsi alternativi, evidenziandone di volta in volta i pro e i contro. Questo ci ha consentito talvolta, di fare anche delle scelte rischiose, ma che ci permettessero di raggiungere risultati di maggiore portata.

C'è un caso specifico su cui si misura maggiormente il valore di BIP We Dare to Think and Act Differently?

Roberto

Il caso su cui abbiamo percepito in maggior misura questo valore del Gruppo BIP riguarda un progetto di marketing mix. Il nostro obiettivo era quello di misurare simultaneamente l'andamento di linee di prodotto molto diverse tra loro. Poter giungere a questo livello di misurazione rappresentava per noi un obiettivo particolarmente significativo in quanto ci avrebbe permesso di creare un unico standard, valido per tutte le differenti soluzioni che portiamo sul mercato.

BIP ci ha quindi proposto di fare una sperimentazione con un loro software cloud based, sviluppato proprio dal Center of Excellence xTech, ma che non era ancora stato messo a punto per realtà di questo tipo. Pertanto, era necessario apportarvi delle modifiche e vederlo in maniera collaborativa, unendo le competenze tecniche delle persone di BIP con la conoscenza del contesto delle nostre persone.

La cosa più interessante relativa all'applicazione di questa soluzione è che ci ha permesso di individuare un aspetto per noi importantissimo. Infatti, una volta implementato, il software era perfettamente in grado di tracciare i diversi risultati, eccetto quelli di una specifica area. In TeamSystem abbiamo due linee di prodotto differenti e che generalmente trattiamo in maniera diversa anche a livello di marketing.

L'anomalia individuata dalla soluzione proposta da BIP corrispondeva però ad un aumento di pageviews e di preventivi su una delle due principali linee di prodotto, inspiegabile se non con la presenza, nello stesso periodo, della campagna sull'altra linea. Quest'ultima, infatti, lavorando su brand e features comuni TeamSystem, aveva impattato su tutte e due le linee. Da qui l'anomalia predittiva e la nostra deduzione di una forte sinergia fra due mondi che finora non era stata mai rilevata. Questo ci ha fornito un'indicazione importante per le future campagne di marketing, dandoci una prospettiva diversa sulla pianificazione media per l'immediato futuro.

Cosa vi ha portato a proporre la sperimentazione di un nuovo prodotto in un contesto diverso da quello in cui viene solitamente utilizzato?

Mirko

Senza un rapporto di fiducia e collaborazione tutto questo non sarebbe stato possibile. Infatti, sebbene un'attenta analisi ci avesse fatto comprendere come l'introduzione del nostro prodotto fosse la cosa migliore, abbiamo dovuto essere molto trasparenti circa il fatto che fosse necessario ottimizzarlo in maniera collaborativa affinché si adattasse al contesto di TeamSystem. Anche qui, abbiamo quindi lavorato con grande sinergia mettendo insieme le nostre conoscenze e giungendo ad una soluzione estremamente efficace.

Difatti, una volta messo a punto, il prodotto non solo si è dimostrato funzionante e funzionale, ma ha anche permesso di mettere in luce e di restituire un insight potentissimo dando all'azienda un'indicazione strategica capace di mostrare la sinergia tra due prodotti che prima venivano considerati e trattati separatamente. Questo per noi è molto importante perché ci restituisce il successo del progetto, che non solo è di tipo qualitativo, ma misurabile e quantitativo. Altra cosa per noi essenziale è portare avanti una collaborazione che poi si traduca in competenze consolidate per i nostri clienti in modo tale che il nostro ruolo possa essere sempre quello di avamposto innovativo. Per mantenere alto il nostro apporto all'innovazione, il nostro ruolo è quindi quello di proporre e sviluppare nuove progettualità che possano portare a soluzioni e approcci alternativi capaci di fare challenge allo status quo e di portare un miglioramento e un progresso effettivo al cliente.

Qualisonostatigliaspetticheinvecepervoi misurano il successo di questa collaborazione in relazione al valore We Dare to Think and Act Differently?

Roberto

Oltre al successo del progetto, che è andato ben al di là dello scope iniziale l'altro aspetto che vorrei sottolineare è legato alla capacità dimostrata sia da noi che da BIP di prenderci un rischio e di lavorare anche con modalità differente ai problemi che ci siamo trovati davanti cercando di ragionarci insieme in maniera sperimentale e contaminando le nostre competenze ed esperienze.

Il supporto di BIP è quindi stato per noi essenziale perché ci ha permesso di esplorare nuove soluzioni accompagnandoci in un percorso che, sebbene potesse risultare rischioso, ci ha portati ad un risultato davvero innovativo e di impatto.



We Create Long Lasting Values



Introduzione

Attraverso il valore We Create Long Lasting Value BIP mette al centro l'importanza di generare risultati duraturi e capaci di portare valore a tutti i suoi stakeholder, sia interni che esterni. Al fine di poter creare relazioni durature è però essenziale che tali rapporti siano basati sulla fiducia reciproca.

Il rispetto e la credibilità sono la chiave del successo delle relazioni di BIP e rappresentano un fattore determinante anche sui progetti. Anche per questo valore BIP ha individuato diversi messaggi chiave che possano dare maggiore rotondità a questo valore e a declinarlo in comportamenti agibili da tutti.

I messaggi chiave che si riferiscono a We Create Long Lasting Value sono:

- Creiamo risultati preziosi e arricchenti o risolutivi per i nostri interlocutori interni ed esterni
- Costruiamo relazioni attraverso la costante affidabilità e la capacità di consigliare la trasformazione adeguata per soddisfare i bisogni degli stakeholders
- Siamo risolutori di problemi e persistiamo finché non troviamo le soluzioni sostenibili corrette per i nostri clienti
- Aggiorniamo continuamente la nostra offerta e formiamo i nostri dipendenti per sostenere l'accelerazione dei risultati dei nostri clienti
- Vogliamo essere veri advisor, per essere certi di non creare dipendenza nel cliente, ma di fornire sempre servizi di alta competenza e qualità, e non servizi ricorrenti facilmente trasferibili al cliente stesso

Il primo messaggio chiave riprende la necessità e l'importanza e di creare valore per i diversi interlocutori di BIP, non solo per quelli esterni. La fiducia è proprio ciò che permette di instaurare

relazioni trasparenti capaci di durare nel tempo. Questo aspetto è particolarmente rilevante in un settore come quello della consulenza, perché senza di essa non solo non sarebbe possibile portare a termine e con successo i progetti, ma nemmeno rappresentare ed essere una figura di advisor per il cliente, che sappia così guidarlo e accompagnarlo nei processi di cambiamento.

Essere una figura di advisor significa per il Gruppo BIP impegnarsi instancabilmente e con determinazione per trovare soluzioni che si adattino alle esigenze specifiche di ciascun cliente. Per creare valore duraturo non è però necessario solamente trovare soluzioni ai problemi del cliente, quanto piuttosto far sì che le soluzioni implementate possano essere sostenibili nel tempo. La sostenibilità delle soluzioni è un elemento cardine per BIP e si collega al tema della fiducia: in quanto advisor BIP si propone di guidare e di supportare il cliente verso la soluzione che più si adatta alle esigenze dell'azienda e che meglio può essere mantenuta nel tempo continuando a generare valore.

Al fine di poter offrire ai propri clienti progetti e soluzioni all'avanguardia e al fine di costruire in maniera sartoriale le soluzioni che soddisfino le loro necessità, per BIP è necessario investire nella formazione delle proprie persone. Solo investendo e creando valore a partire dai propri collaboratori è possibile avere le competenze e le capacità necessarie per guidare il cliente tramite un approccio consulenziale. Infatti, il contesto attuale è caratterizzato da nuove tecnologie, nuove sfide e cambiamenti politici e climatici che richiedono un aggiornamento costante e la capacità di perseverare nella ricerca di soluzioni che rispondano alle esigenze dei clienti sempre più diverse e in un continuo cambiamento. Questo impegno incessante a superare sfide complesse con soluzioni ad hoc è per BIP un elemento distintivo capace di consolidarne la posizione come partner di fiducia per i suoi clienti.

È interessante qui sottolineare come questo valore sia emerso direttamente dall'ascolto della popolazione aziendale, restituendo quindi la centralità di questa dimensione non solo per la leadership, ma anche per tutte le persone di BIP. Questa consapevolezza è molto radicata in BIP anche perché i top client del Gruppo sono clienti proprio da quando BIP è stata fondata. Infine, BIP crede profondamente al valore aggiunto che possa avere un consulente con competenze accentuate, integrità professionale,

e preparazione, infatti ha costruito un percorso di formazione “Milestone Program” per ogni livello di seniority, così che il consulente che venga promosso al prossimo livello di carriera, durante il suo primo anno nel nuovo ruolo sia supportato e formato nelle competenze aggiuntive che gli vengono richieste. BIP si assicura di formare in modo consistente i propri consulenti in tutto il mondo facilitando anche la collaborazione internazionale.

Impatto del valore sull'organizzazione e sul business

Nell'attuale panorama aziendale, caratterizzato da un aumento della concorrenza e da un mercato in continua evoluzione, l'importanza di creare relazioni di valore e durature con i clienti emerge come un elemento cruciale per il successo delle imprese. La trasparenza e la credibilità sono fattori sempre più importanti perché garantiscono che il successo dell'azienda sia sostenibile nel tempo: non solo permettono di conservare i vecchi clienti, ma anche di attrarne di nuovi grazie al passaparola e alla reputazione.

Per le imprese, indipendentemente dal tipo di business che portano avanti, la vera sfida e fattore differenziale capace di garantirne il successo risiede nella capacità di costruire relazioni autentiche con i propri clienti, che siano basate sulla fiducia, elemento che più di tutti garantisce la possibilità di creare rapporti duraturi. Investire nella costruzione di un rapporto autentico e in un approccio centrato sul cliente è quindi un imperativo di carattere strategico per le aziende. Per creare relazioni di valore che durino nel tempo non basta investire nei propri prodotti, ma è necessario un cambio di paradigma: le aziende devono fornire ai propri clienti esperienze di valore, mettendo al centro le loro aspettative e accompagnandole in un percorso che va bene al di là dei singoli prodotti o servizi.

Mettere il cliente al centro piuttosto che i propri prodotti o servizi risulta quindi una strategia vincente per le aziende. Secondo uno studio condotto nel 2017 in 80 paesi e 1.300 aziende emerge infatti che le aziende che mettono i clienti al centro registrano una crescita dei propri ricavi che va dal

4 all'8%, aumentando così i propri profitti rispetto alle aziende che invece hanno un approccio che mette al centro i propri prodotti e servizi (Meester, 2023). Inoltre, lo studio evidenzia come l'84% delle aziende che hanno investito nel migliorare la relazione con i propri clienti e la loro esperienza hanno sperimentato innanzitutto un aumento dei ricavi, ma non solo: oltre all'aumento dei ricavi, le aziende che partendo dal cliente ne mettono al centro le esigenze sono riuscite anche a ridurre i propri costi nell'80% dei casi (Meester, 2023).

Ma come si relaziona la capacità di mettere i clienti al centro con la riduzione dei costi? Questo fenomeno è dovuto in larga parte ai costi di acquisizione di nuovi clienti. Riuscire a soddisfare i propri clienti e a costruire con loro relazioni che durino nel tempo consente alle aziende di investire al meglio le proprie risorse, che altrimenti devono essere utilizzate nel processo di ricerca e di acquisizione di nuovi clienti. Acquisire nuovi clienti è infatti un'attività particolarmente dispendiosa per le aziende, tanto che si stima che gli sforzi compiuti dalle aziende per intercettarne di nuovi abbiano un costo superiore di circa 5 volte rispetto al mantenimento di quelli esistenti. In particolar modo, si è stimato che un miglioramento della customer retention, anche se ridotto, ad esempio del 2%, possa portare a una riduzione dei costi del 10% circa (Meester, 2023).

È chiaro quindi perché BIP creda così fortemente nella necessità di instaurare relazioni di lungo corso con i propri clienti. Per farlo è però indispensabile costruire dei rapporti basati sulla fiducia e sulla trasparenza. La fiducia che il cliente ripone nell'azienda è infatti un aspetto essenziale, sia quando queste si occupano di prodotti, sia ancora di più quando si tratta di servizi, che, come nel caso specifico della consulenza, richiedono una collaborazione attiva tra azienda e cliente. Per le aziende impegnate nel settore della consulenza, costruire relazioni basate sulla credibilità e sul rispetto non significa solamente offrire prodotti e servizi eccellenti, ma soprattutto conoscere i propri clienti, il contesto in cui operano e le loro necessità e aspettative, in modo tale da poter offrire loro soluzioni customizzate ma anche un advisory di più ampio respiro. Il consulente pertanto deve supportare il cliente nell'indirizzare i propri bisogni anche quando questi non rientrano strettamente nelle proprie competenze, e si collegano piuttosto a una più ampia conoscenza del mercato e del contesto specifico. Una società di consulenza che voglia costruire una relazione di fiducia innestata sulla trasparenza deve

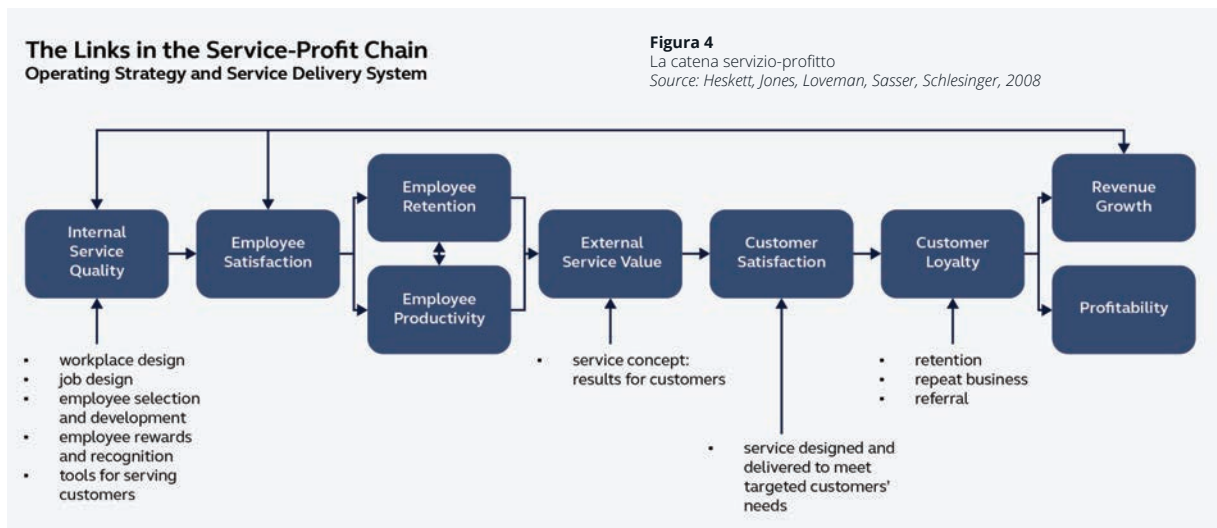
saper indirizzare il cliente anche quando questo non genera redditività per la propria azienda (Forbes, 2021). Questo approccio sebbene non abbia un impatto diretto sui profitti aziendali nel breve termine, ha un impatto indiretto sul cliente e sulla sua crescita, ma anche sulla costruzione di una relazione di valore che possa durare nel tempo.

Inoltre, un ottimo modo per mettere il cliente, la sua esperienza e le sue esigenze al centro, è quello di offrire un'esperienza capace di risultare il più customizzata possibile. Infatti, emerge che le aziende capaci di offrire un'esperienza personalizzata ai propri clienti riescano ad aumentare il proprio fatturato del 40% circa rispetto alla media (McKinsey, 2021). I clienti, siano essi singoli individui o organizzazioni a loro volta, hanno necessità sempre più definite e diversificate gli uni dagli altri. Per questa ragione, trovare aziende capaci di offrire un'esperienza e un servizio ritagliato in maniera precisa sulle loro esigenze viene considerato un elemento fondamentale quando si deve scegliere se continuare ad acquistare i prodotti o i servizi di una determinata azienda. Non solo i clienti tendono ad essere più fedeli e ad avere rapporti più duraturi con aziende e brand che offrono loro una maggiore personalizzazione, ma si stima che nell'80% dei casi i clienti soddisfatti raccomandino e sponsorizzino a loro volta il prodotto o servizio offerto dall'azienda, innescando così un passaparola virtuoso (McKinsey, 2021).

Emerge pertanto che per le aziende sia essenziale investire nella relazione con i propri clienti, perché solo intercettandone i bisogni e ponendosi in ascolto

con un atteggiamento aperto e trasparente è possibile ottenere la loro fiducia e costruire rapporti duraturi. Riprendendo quanto riportato nell'articolo *Putting the Service-Profit Chain to Work*, scritto da James L. Heskett (coautore di *Corporate Culture and Performance*, già menzionato nell'introduzione) per *Harvard Business Review*, per valutare l'efficacia di una cultura organizzativa è utile analizzare la catena servizio-profitto (Heskett, Jones, Loveman, Sasser, Schlesinger, 2008). Con catena servizio-profitto gli autori intendono le diverse relazioni che intercorrono tra redditività, fedeltà dei clienti e soddisfazione, fiducia e produttività dei dipendenti. Ciascuno di questi aspetti risulta infatti legato agli altri come gli anelli all'interno di una catena:

- Il profitto e la crescita sono stimolati principalmente dalla fedeltà dei clienti e dalla fiducia che ripongono nell'azienda
- La fedeltà e la fiducia del cliente dipendono dalla capacità dell'azienda di soddisfarne le esigenze
- La soddisfazione è influenzata dal valore del servizio che l'azienda e le sue persone forniscono e dalla loro capacità di generare ulteriore valore
- La capacità delle aziende di generare valore attraverso l'operato delle proprie persone dipende a sua volta dalla loro capacità di formare, motivare e mantenere ingaggiare e soddisfatti tutti gli employee



La soddisfazione degli employee, a sua volta, deriva principalmente dai servizi, dalle politiche e dalla cultura aziendale, che consentono alle persone dell'organizzazione di generare valore per il cliente (Heskett, Jones, Loveman, Sasser, Schlesinger, 2008).

L'analisi della catena servizio-profitto ci permette quindi di focalizzarci su un ultimo aspetto del valore del Gruppo BIP We Create Long Lasting Value e che determina la capacità delle aziende di creare un valore duraturo per il cliente.

Quest'ultimo aspetto è rappresentato proprio dalla soddisfazione dei dipendenti e dalla capacità dell'azienda di investire nel loro percorso di crescita e di carriera. In questo senso, è utile richiamare l'ultimo messaggio chiave di BIP legato a questo valore: aggiorniamo continuamente la nostra offerta e formiamo i nostri dipendenti per sostenere l'accelerazione dei risultati dei nostri clienti.

In questo passaggio emerge quindi come l'esperienza dei dipendenti e l'esperienza dei clienti non solo non si escludano a vicenda, ma anzi risultino interconnesse e si alimentino a vicenda. La soddisfazione e il coinvolgimento delle persone nel loro lavoro, così come il grado di affiliazione con l'azienda, influenzano in maniera significativa l'esperienza del cliente e, in ultima analisi, le prestazioni operative (Kemp, 2020).

La formazione è forse uno di quegli elementi che permettono di rendere questa connessione maggiormente evidente. Infatti, al fine di soddisfare i bisogni del cliente è necessario sviluppare sistemi di supporto che consentano alle persone di avere un approccio centrato sul cliente.

Per farlo è necessario investire affinché gli employee vengano formati ed acquisiscano le competenze utili a comprendere le necessità del cliente e il contesto in cui opera. Aggiornare costantemente le competenze presenti in azienda è quindi essenziale sia per poter offrire ai propri clienti un servizio migliore, sia per creare motivazione nei propri dipendenti, per stimolarli e farli sentire valorizzati. Attraverso una cultura aziendale forte, capace di investire e di valorizzare appieno le proprie persone, è possibile creare un maggiore valore per i clienti. Da una ricerca condotta da Gallup negli Stati Uniti è infatti emerso che i dipendenti che si sentono maggiormente legati alla cultura della loro azienda tendono a sentirsi più responsabilizzati rispetto alla qualità dei prodotti e servizi offerti dall'azienda.

Non solo i dipendenti più ingaggiati si sentono 3 volte più responsabilizzati rispetto alla media, ma hanno anche una propensione di 5 volte maggiore ad affrontare le sfide e i cambiamenti provenienti dai clienti e dal mercato (Ducharm, Furman, 2023). Più le persone si sentono coinvolte e valorizzate all'interno dell'organizzazione più si impegneranno nella costruzione del successo aziendale e nella soddisfazione del cliente, ponendo così maggiore attenzione nella qualità del proprio lavoro.

In altre parole, sono proprio le persone presenti in azienda a determinare, attraverso il proprio lavoro, se l'organizzazione sarà o meno in grado di mantenere le promesse fatte ai propri clienti. Pertanto, se si desidera creare rapporti di valore e duraturi con i propri clienti è necessario investire in primo luogo sulla propria cultura aziendale, perché è da questa che dipendono i comportamenti e le performance delle proprie persone (Ducharm, Furman 2023).



We Create Long Lasting Value

Intervista a Claudio Farina Chief Strategy & Technology Officer di Snam e a Luca Martignoni Energy Logistics & Energy transition senior expert del Gruppo BIP.

Per meglio comprendere il significato di questo valore per il Gruppo BIP e per i suoi clienti è stato raccolto il punto di vista di Claudio Farina Chief Strategy & Technology Officer presso Snam e di Luca Martignoni Energy Logistics & Energy transition senior expert del Gruppo BIP.

Attraverso la tua collaborazione con BIP hai avuto modo di percepire il valore We Create Long Lasting Value?

Claudio Farina

Nella mia precedente esperienza professionale ho avuto modo di lavorare con BIP, imparando così a conoscere il loro metodo di lavoro. Dunque, con l'avvio della collaborazione di BIP con Snam, iniziata nel 2018 soprattutto a partire dall'iniziativa SnamTEC, il nostro programma di innovazione applicata alle operations, avevo già un'idea di come avremmo lavorato insieme.

Qui collaboriamo con BIP sotto due aspetti principali: il primo è rappresentato dal supporto alla direzione tecnica in termini di processo e organizzazione, il secondo invece dal contenuto. Proprio sul contenuto, infatti, è interessante notare come BIP, sebbene non avesse inizialmente una provenienza tecnica, sia poi riuscita nel tempo a dare il proprio contributo anche su questo aspetto.

Passando poi a parlare del valore We Create Long Lasting Value, un primo elemento che permette di percepirlo è sicuramente rappresentato dalla continuità delle persone chiave coinvolte sui progetti, che con il tempo sono diventate per Snam interlocutori abituali, pienamente inclusi nei processi. Questo aspetto è particolarmente rilevante perché il senso di appartenenza è un elemento chiave nella cultura di Snam e la continuità delle persone con cui collaboriamo, anche se esterne, consolida un gruppo che garantisce il mantenimento di questo valore aziendale.

Un secondo aspetto che vorrei sottolineare riguarda la resilienza del rapporto di collaborazione tra Snam e BIP, che in termini di disponibilità non è mai venuto meno.

In questa collaborazione, un altro elemento essenziale e condiviso è rappresentato dalla voglia di crescere e imparare. Infatti, se da un lato il Gruppo BIP ci ha accompagnato in un percorso di crescita quantitativo e qualitativo, allo stesso tempo, attraverso le diverse tematiche con cui ci siamo di volta in volta misurati, anche noi abbiamo potuto contribuire a una crescita di BIP e delle sue persone.

Luca Martignoni aggiunge qui il suo punto di vista:

Luca Martignoni

Talvolta, il tema dei valori è visto con sospetto, ma in realtà è importantissimo soprattutto quando questo impatta su aspetti così importanti come il trust. Il trust è quello che permette di superare i momenti di difficoltà, ma anche di imparare e di apprendere a vicenda. Ancora più importante è poi l'allineamento valoriale tra cliente e fornitore, che porta non solo a sentirsi parte di un unico team, ma anche a condividere pensieri e punti di vista essenziali per migliorare la collaborazione e per raggiungere gli obiettivi di progetto e di business.

Qual è per Snam il valore di creare con i propri fornitori collaborazioni di lungo periodo?

Claudio Farina

Snam in generale cerca di avere un approccio continuativo con i propri fornitori. Il nostro impegno nell'infrastrutturazione energetica del Paese, infatti, comporta lunghi tempi di realizzazione e di gestione, che rendono essenziali le partnership stabili, affidabili e durature. Con le società di consulenza questo non è sempre facile, quindi si tratta di un ulteriore aspetto positivo del nostro rapporto con il Gruppo BIP.

Abbiamo potuto apprezzare, in particolare, disponibilità e grande flessibilità nel costruire proposte ad hoc, segno di un approccio lungimirante e molto interessato alla durata della collaborazione. Anche nella mia precedente esperienza professionale, del resto, ho avuto modo di osservare una naturale propensione di BIP alla costruzione di rapporti lavorativi duraturi, un valore distintivo che le permette di costruire relazioni sempre più stabili e basate sul trust di lungo periodo.

Ciò consente di trasformare la collaborazione da un partnership di tipo transazionale ad un rapporto in cui si cresce ed evolve effettivamente insieme.

A cosa si lega e a cosa è dovuta questa capacità di BIP di creare relazioni durature?

Luca Martignoni

Credo che questo valore sia sostenuto da un altro valore che per noi è estremamente distintivo e caratteristico del nostro modo di operare. In BIP abbiamo infatti una grande valorizzazione dell'imprenditorialità dei singoli gruppi, ai quali di conseguenza viene lasciato un maggiore margine di manovra. Rispetto ad altre realtà di consulenza, infatti, BIP è caratterizzata da una struttura organizzativa meno rigida che lascia quindi maggiore libertà all'imprenditorialità dei singoli. Ad esempio, quando una realtà come Snam si confronta con me non si confronta solo con un manager di un'azienda, ma con un imprenditore che ha quindi un maggiore ambito di manovra e una maggiore autonomia a livello decisionale. Inoltre, i nostri servizi si prestano particolarmente alle relazioni di lungo periodo in quanto garantisce una continuità e una condivisione degli obiettivi e del modo stesso di operare. Per creare il trust nelle relazioni che portiamo avanti è poi per noi essenziale essere umili e avere una grande predisposizione all'ascolto delle nostre persone.

Ci sono altri aspetti che rendono per BIP possibile creare collaborazioni e valore durature?

Claudio Farina

Un ulteriore fattore che vorrei sottolineare riguarda proprio la qualità delle persone di BIP con cui abbiamo avuto modo di collaborare. Ho sempre avuto l'impressione che BIP sappia non soltanto attrarre ma anche trattenere i talenti, aspetto fondamentale se si guarda alla continuità dei team e alla creazione di valore sul lungo periodo.

A cosa è dovuto questa capacità di attrarre i talenti e trattenerli nel Gruppo?

Luca Martignoni

Credo che anche questo aspetto sia fortemente legato al nostro valore dell'imprenditorialità. Proprio questa maggiore autonomia e fiducia nelle nostre persone è ciò che crea un maggior senso di appartenenza che crea una forza centripeta capace di contrastare la forza centrifuga che è invece legata ad un mercato del lavoro estremamente dinamico.

In che modo in questo rapporto di collaborazione è possibile superare i momenti di difficoltà?

Claudio Farina

Il fattore principale è per me rappresentato dalla disponibilità e dalla voglia costante di trovare sempre nuovi modi per creare valore, anche in occasioni di difficoltà.

Luca Martignoni

Credo che quando si tratta di rapporti di collaborazione sia importante avere chiaro che da entrambe le parti la continuità deve essere vista come un valore. Quindi anche a fronte di una difficoltà è importante impegnarsi per avere una seconda opportunità. Inoltre, per noi il valore We Create Long Lasting Value non significa solamente creare dei rapporti di collaborazione duraturi, ma anche fare in modo che le soluzioni che prospettiamo al cliente e che mettiamo in atto non siano di breve durata, ma anzi siano capaci di creare un valore che perduri nel tempo. Volendo utilizzare una metafora le relazioni di lungo periodo hanno valore se considerate come integrali. Misurando un integrale a volte si va sopra e altre volte sotto, ma bisogna essere consapevoli che il vero valore è nel medio lungo periodo piuttosto che nel singolo momento.





We Are Creators of Our Own Future



Introduzione

We Are Creators of Our Own Future è un valore particolarmente significativo per il Gruppo BIP in quanto rappresenta il core value dell'azienda.

Si tratta infatti di un valore del tutto distintivo del Gruppo BIP, che posiziona l'azienda sul mercato e all'interno del settore della consulenza, rappresentando così un unicum.

Anche in questo caso sono stati definiti e individuati alcuni messaggi chiave che hanno lo scopo di dare profondità e rotondità al valore.

I messaggi chiave che sono stati individuati per rappresentare questo valore sono:

- Ci assumiamo la libertà e la responsabilità di creare il futuro e di proporre modi migliori per apportare valore
- Tutti all'interno del Gruppo BIP hanno un ruolo attivo nella co-creazione del nostro successo futuro
- Ci sentiamo a nostro agio fuori dalla nostra comfort zone e accettiamo nuove sfide
- Siamo responsabili fino alla fine

A partire dal primo messaggio chiave emergono alcuni aspetti rilevanti. Il primo riguarda certamente il binomio libertà-responsabilità e il secondo la parola futuro. Un elemento cardine di questo valore e che è particolarmente sentito nel Gruppo BIP è quello della libertà di creare il futuro e di proporre soluzioni; libertà si collega però in maniera diretta alla responsabilità in quanto ci si aspetta che tutti, indipendentemente dal ruolo aziendale o dalla seniority, contribuiscano attraverso le proprie idee e proposte a generare valore per l'azienda, disegnando così un futuro in cui il successo è dovuto allo sforzo collettivo.

Le persone di BIP devono quindi essere libere e allo stesso tempo responsabili di proporre idee innovative e condividere i propri punti di vista, non solo all'interno dei progetti, ma anche per quanto riguarda il proprio percorso. BIP incoraggia le proprie persone anche

a rendersi parte attiva nella co-costruzione dei propri percorsi di crescita e di carriera, dando così spazio alle inclinazioni e alle aspirazioni di ciascuno. Proprio per questo motivo, il lavoro di definizione dei valori ha portato BIP anche nella direzione di ridisegnare i percorsi di crescita.

Attraverso la costruzione di un nuovo Maturity Journey sono state individuate le competenze necessarie per le persone di BIP, declinate in base alla seniority e suddivise rispetto a diverse direttrici di sviluppo professionale e di carriera.

Tornando alla descrizione del valore ci sono ulteriori elementi che è bene mettere in luce. La cultura BIP, che affonda le radici nel claim Here to Dare, stimola le persone ad osare, ad avere il coraggio di accettare nuove sfide e di mettersi in gioco. Inoltre, le persone di BIP sono stimolate a mettersi in gioco anche quando accettare nuove sfide significa uscire dalla propria comfort zone.

Questo aspetto dell'accettazione delle sfide è particolarmente centrale e si ricollega in maniera diretta ai temi della libertà e della responsabilità. Le persone devono quindi sentirsi libere di sperimentare e di osare nel cimentarsi in nuove sfide, rimanendo però responsabili e accountable fino alla fine.

Proprio questa connessione tra libertà, responsabilità e voglia di osare diventa il motore trainante del Gruppo BIP, permettendo all'azienda, così come alle sue persone, di esplorare nuovi orizzonti attraverso la proattività e la valorizzazione del contributo di tutti. L'insieme di questi elementi restituisce il senso profondo del termine imprenditorialità, il quale non deve essere una caratteristica dei soli imprenditori, ma di tutti coloro che fanno parte dell'azienda e agiscono con la consapevolezza di rappresentarla in prima persona e di essere davvero parte del suo successo.

Un'imprenditorialità che si esprime non solo attraverso l'assunzione del rischio e l'investimento monetario. Essere imprenditori in BIP è essere co-responsabili della propria crescita, del proprio team, dei progetti e del successo dei clienti e aziendale. Un'imprenditorialità che non prevede solo il successo personale, bensì lo mette al servizio di un valore più grande che rimanga nel tempo, per l'appunto il progresso (come previsto dal purpose aziendale "Pursuing Change, Nurturing Progress").

Impatto del valore sull'organizzazione e sul business

Cosa significa per un'azienda dare alle proprie persone la responsabilità e la libertà di contribuire e di co-creare il proprio percorso così come il successo dell'azienda e di esprimere la propria imprenditorialità?

Un primo tema da trattare è chiaramente quello della proattività, una qualità sempre più ricercata nei candidati durante i processi di recruiting. La proattività è infatti quella qualità che implica la capacità di assumersi delle responsabilità in modo anticipato. Chiaramente non si intende qui solamente la responsabilità dell'esecuzione, quanto soprattutto l'assunzione di responsabilità per nuovi incarichi o per il proporre in maniera autonoma e senza sollecitazione idee e iniziative.

Questa qualità è quindi sempre più essenziale nei contesti lavorativi perché, come si è visto anche negli articoli precedenti, per rispondere a cambiamenti repentini del mercato e per poter essere competitive, le aziende hanno bisogno che tutte le loro persone si impegnino nella costruzione del valore dell'organizzazione.

È però importante chiedersi se assumere persone naturalmente portate per la proattività sia sufficiente affinché questa venga messa a frutto. Infatti, la proattività individuale, se non viene adeguatamente promossa e protetta all'interno del contesto aziendale, può rivelarsi un'arma a doppio taglio. Come evidenziato all'interno di un articolo di Harvard Business Review, spesso le aziende chiedono ai propri dipendenti di essere proattivi e di proporre nuove idee, ma nella maggior parte dei casi non solo non le implementano, ma non le prendono nemmeno in considerazione o ancora peggio adottano una cultura punitiva nel caso in cui vengano commessi degli errori o le proposte si rivelino successivamente inadeguate (Wihler, Jachimowicz, 2016).

Questo tipo di culture organizzative inibiscono la proattività individuale nelle persone che sono più naturalmente propense a proporre idee e nuove soluzioni. Da un report di Gallup emerge infatti che solo 3 dipendenti americani su 10 sostengono che le loro opinioni contano e vengano prese sul serio sul posto di lavoro (Heray, 2017).

Al contrario, esistono culture organizzative capaci di promuovere e valorizzare la proattività tanto da far sì che questa emerga anche in persone che invece per loro natura fanno più fatica ad esporsi esprimendo il proprio punto di vista o le proprie idee.

Di conseguenza se si vuole sfruttare al meglio il potenziale delle proprie persone affinché contribuiscano alla costruzione dei risultati aziendali è necessario lavorare ad una cultura che promuova la proattività. Valorizzare il punto di vista di tutti e il contributo che ciascuno può dare è un elemento essenziale per creare una cultura della proattività; allo stesso tempo però è necessario investire nella creazione di una cultura dell'errore capace di sostenere il fallimento e trasformarlo in un'opportunità di apprendimento e di crescita per tutti. Senza questi due elementi le persone non si potranno sentire libere nel proporre le proprie idee e faranno di tutto per evitare le responsabilità e quindi successive ripercussioni o punizioni.

Nelle organizzazioni che vedono la proattività come un asset strategico è necessario fare in modo che le persone possano sentirsi al contempo libere e responsabili, vedendo questi due elementi non come contrapposti, ma come due componenti inscindibili. Le persone con un'imprenditorialità forte si sentono quindi responsabili del proprio percorso di carriera e sono motivate ad imparare migliorando così le proprie competenze, ma anche la conoscenza del mercato, una qualità che è sempre più ricercata dalle aziende. Inoltre, le persone con questa mentalità hanno un fortissimo senso del locus of control interno, aspetto indispensabile in situazioni di continuo cambiamento.

Un caso emblematico è stato quello della pandemia: infatti, in una situazione così altamente imprevedibile le aziende di maggiore successo sono state quelle in cui le persone sono state capaci di avere un forte locus of control interno che le ha portate a focalizzarsi sugli aspetti che potevano dominare e si sono riorganizzate in base a questi, piuttosto che cadere in un senso di demotivazione ed impotenza.

Le aziende devono fare in modo da incoraggiare appieno la proattività delle loro persone, in quanto avere dipendenti capaci di prendere iniziativa significa sia riuscire a produrre e sviluppare idee innovative sia adattarsi più facilmente al cambiamento ed essere così più competitive sul mercato. Inoltre, incoraggiare la proattività permette di individuare

fin dalle prime fasi dei progetti eventuali difficoltà e dubbi, permettendo di riaggiustare il tiro fin da subito. Nelle culture organizzative in cui la proattività non viene incoraggiata le persone non sono portate ad esprimere i propri dubbi o a far notare eventuali errori, con ripercussioni negative sull'intero processo di sviluppo e implementazione dell'attività.

Aprire la propria cultura alla proattività significa riporre fiducia nelle proprie persone e allontanarsi dalla cultura del controllo. Sicuramente non si tratta di un cambiamento culturale semplice o di poco conto in quanto il controllo ha fatto a lungo parte della vita delle organizzazioni. Soprattutto da Frederick Taylor, padre del "management scientifico", in poi, il controllo è stato al centro dell'organizzazione aziendale. Da quasi 100 anni a questa parte la cultura delle organizzazioni e in particolare la cultura manageriale ha mirato a "tenere sotto controllo" ogni aspetto della vita dell'organizzazione, anche delle persone che ne fanno parte. I manager avevano quindi il controllo nello "stabilire obiettivi, controllare il rispetto delle procedure, dirigere, plasmare il futuro dell'azienda" (Carney, Getz, 2018).

In un ambiente competitivo come quello in cui si trovano le aziende al giorno d'oggi, esercitare il controllo sulle proprie persone affinché svolgano in maniera efficiente il proprio lavoro non è più sufficiente. Serve infatti che tutte le persone all'interno dell'azienda siano motivate a dare il proprio contributo e offrire al proprio punto di vista, indispensabile per generare innovazione e per poter affrontare il cambiamento in maniera attiva e conseguentemente per determinare il successo dell'azienda.

Per questa ragione le aziende e i manager si stanno adoperando per passare da un modello basato sul micromanagement, ovvero sulla definizione e sul controllo dettagliato delle attività di tutte le persone e delle loro opportunità di crescita, ad un approccio che mira all'empowerment degli employee, in cui il manager piuttosto che incarnare la figura del capo rappresenta quella di un carrier coach.

Il 70% dei dipendenti sostiene infatti che il micromanagement impedisca loro di trovare la giusta motivazione nello svolgimento delle proprie attività, mentre il 55% afferma addirittura che questo limiti fortemente le loro performance (Helpside, 2023). Questo è dovuto in parte sia alla difficoltà di lavorare sotto pressione, che induce molte persone a una riduzione delle proprie prestazioni lavorative,

sia alla mancanza di motivazione e di soddisfazione dovuta alla scarsa autonomia sui progetti o sulle attività.

Una cultura aziendale capace di valorizzare la proattività delle persone investe quindi nella loro autonomia, nel conferire loro fiducia nello svolgimento delle attività e conseguentemente nel creare una maggiore responsabilizzazione.

In questo cambiamento risulta centrale il ruolo dei manager. Quando arriva un nuovo progetto, ad esempio, il manager non deve più elaborare un piano completo per affrontarlo e per completarlo quanto piuttosto stimolare le proprie persone nel mettere a frutto le proprie capacità per comprendere come affrontare le diverse sfide in maniera autonoma senza attendere passivamente direttive dall'alto (Carney, Getz, 2018).

Concedere autonomia alle proprie persone significa al contempo lavorare per creare un ambiente in cui esse possano sentirsi sicure di sperimentare e di assumersi dei rischi. Sempre più spesso nelle aziende si sente infatti parlare di Psychological Safety. Con questa espressione, coniata da Amy Edmondson, professoressa presso la Harvard Business School, si intende la sicurezza psicologica come la convinzione condivisa nel gruppo di lavoro di sentirsi al sicuro nel correre dei rischi.

La sicurezza psicologica, così come la sicurezza sul lavoro è rappresentata da un insieme di norme e comportamenti virtuosi per contrastare infortuni e malattie professionali, che comprendono anche lo stress da lavoro correlato. A riprova di ciò è stato stimato che i dipendenti i cui manager concedono maggiore autonomia nell'esprimere proprie capacità e preferenze hanno più del 60% in meno di possibilità di andare in burnout rispetto coloro che vivono in contesti lavorativi fortemente caratterizzati dal micromanagement (Helpside, 2018).

Infatti, secondo Edmondson il team ideale è quello in cui ogni dipendente si sente libero di parlare e di esprimere le proprie opinioni anche quando queste mettono in discussione sistemi pregressi o le posizioni del proprio manager.

Per Edmondson non c'è modo migliore di definire la libertà se non in termini di sicurezza psicologica in quanto le persone si sentono libere e conseguentemente motivate a dare il proprio

contribuito solo quando sanno di trovarsi in un contesto sicuro (Heray, 2017). Investire sulla sicurezza psicologica delle proprie persone porta quindi diversi vantaggi alle aziende. Si stima infatti che le aziende con una cultura attenta alla Psychological Safety sperimentino:

- Una riduzione del turnover del 30%
- Una riduzione del 40% degli incidenti legati alla sicurezza
- Un aumento della propria produttività pari al 12%

La sicurezza psicologica risulta centrale soprattutto quando le persone sono chiamate ad affrontare nuove sfide e quindi a sperimentarsi fuori dalla propria comfort zone. Per questa ragione è necessario fare in modo che in azienda le persone riescano a sviluppare una mentalità della crescita.

Con Growth Mindset, termine coniato in opposizione a Fixed Mindset dalla psicologa Carol Dwek, si intende infatti la convinzione che siano l'impegno, la perseveranza e l'apprendimento ad aiutarci a raggiungere risultati piuttosto che le nostre innate capacità.

Stimolare questo tipo di mentalità significa rendere le persone più sicure nel lanciarsi in nuove sfide e nel cogliere nuove opportunità con la consapevolezza che proprio da queste è possibile imparare e ancor più imparare dai propri errori. Al contrario, in realtà caratterizzate da un Fixed Mindset le persone tendono a non uscire dalla propria zona di comfort proprio per paura di sbagliare e di non avere le capacità necessarie per affrontare attività diverse da quelle che si svolgono quotidianamente.

Si evince quindi che le aziende devono investire prima di tutto nella propria cultura organizzativa se desiderano avere persone proattive, curiose, libere di proporre idee innovative e che sappiano accettare nuove sfide.

Tutte queste caratteristiche, infatti, pur dipendendo in qualche modo dalla predisposizione di ogni singolo individuo, non possono essere espresse se non all'interno di una cultura organizzativa che incoraggi tutte le persone ad essere parte del successo dell'azienda e della co-creazione del suo futuro.

We Are Creators of Our Own Future

Intervista a Mauro Ghilardi, Chief People and Transformation Officer, Paolo Reali, Head of Recruiting, People Development and Inclusion e Emanuela Mazzei, Head of Compensation & Benefit di A2A

Al fine di comprendere come il valore We Are Creators of Our Own Future venga messo in pratica quotidianamente dal Gruppo BIP è stata raccolta la testimonianza di A2A.

Il progetto su cui è stata attivata la collaborazione tra il Gruppo BIP e A2A ha riguardato due iniziative parallele: la prima relativa alla definizione di un modello di competenze soft e il conseguente ridisegno del processo di performance management, la seconda riguardante la revisione dell'incentivazione variabile e di breve termine sulla popolazione non dirigenziale.

Raccogliendo la testimonianza di Mauro Ghilardi, Chief People and Transformation Officer, Paolo Reali ed Emanuela Mazzei, rispettivamente Head of Recruiting, People Development and Inclusion e Head of Compensation & Benefit sono emersi gli snodi principali del valore We Are Creators of Our Own Future e delle competenze e dei comportamenti che permettono di abilitarlo.

In primo luogo, ciò che viene sottolineato è che fin dalle prime fasi del progetto le persone del Gruppo BIP si sono mostrate estremamente attente nell'ascolto e nella comprensione dei bisogni e delle necessità che emergevano di volta in volta.

Grazie alla capacità di ascoltare e alla voglia di essere davvero partner, non solo sul progetto, ma nella condivisione degli obiettivi prefissati da A2A, il team BIP è riuscito infatti a raggiungere in maniera rapida e con efficacia le diverse milestone per gli stream attivati. La capacità di ascolto, unita all'impegno dei team BIP di fare propri gli obiettivi di A2A ha permesso di raggiungere un risultato non del tutto scontato. Infatti, durante il progetto è stato necessario venire incontro a diverse necessità

e istanze interne ad A2A e che hanno richiesto a BIP di ripianificare e rimodellizzare di volta in volta le diverse attività. Il progetto per sua natura portava con sé numerose complessità dovute anche all'impatto delle diverse iniziative sulle persone e sulla popolazione di A2A. Pertanto, al fine di ascoltare e accogliere le diverse prospettive il team BIP ha dovuto rivedere le aspettative iniziali del progetto proponendo soluzioni creative e rispondenti alle sfide che man mano si sono presentate.

Il valore *We Are Creators of Our Own Future* si è quindi manifestato in una grande capacità di operare sul progetto del cliente, come se fosse un progetto proprio, con la stessa dedizione e attenzione, con la stessa flessibilità e orientamento al risultato, anche grazie alla volontà di ascolto e di cogliere e accogliere il vero bisogno del cliente stesso.

Un ulteriore aspetto che è stato messo in luce nel corso dell'intervista, riguarda la capacità delle persone di BIP di integrarsi nel team di lavoro portando anche una nuova motivazione e un'influenza positiva sulle prestazioni del gruppo. Questa capacità di guidare e di influenzare positivamente il lavoro di team è stata fondamentale al fine di riuscire a coinvolgere e attivare al meglio tutte le persone sul progetto ed è stata riscontrata non solo nelle persone più senior, ma anche su quelle più junior e con ruoli più operativi sul progetto.

Al fine di poter essere una guida e di poter portare avanti una partnership davvero improntata alla collaborazione, le persone di BIP coinvolte sul progetto hanno investito moltissimo anche nel condividere e nel mettere a fattor comune le proprie competenze sia a livello più tecnico che soft, supportando il team nel fronteggiare le sfide e gli ostacoli con un approccio proattivo.

Il referente del progetto di A2A sottolinea come questo aspetto abbia avuto un'enorme importanza non solo per il progetto, ma anche per la crescita delle persone di A2A coinvolte sul progetto, consentendo loro di avere un esempio sul campo e una guida per il loro sviluppo professionale. I professionisti di BIP infatti sono responsabili non solo delle delivery dei progetti, ma di mantenere ad alto livello la loro professionalità, essere owner del proprio futuro, comporta non solo la determinazione durante le fasi operative, ma anche il senso di responsabilità verso il cliente e verso se stessi, in ottica di continua crescita e formazione.

Una delle attitudini che le persone BIP sono state capaci di trasmettere, e che meglio incarna il valore del Gruppo BIP, riguarda l'approccio proattivo alle sfide, determinante in una cultura valoriale in cui la imprenditorialità del singolo si declina necessariamente attraverso proattività, accettazione e analisi del rischio, ricerca di soluzioni che accrescano il valore aziendale.

Infatti, la capacità delle persone del Gruppo BIP di affrontare le difficoltà stimolando gli interlocutori nel riflettere e nel far emergere fin da subito eventuali criticità e punti di attenzione è stata particolarmente distintiva. Questo atteggiamento proattivo di fronte alle sfide e alle difficoltà stesse si è reso manifesto anche nella volontà di instaurare un rapporto di collaborazione basato su una forte cultura del feedback e dell'ascolto, elementi che hanno permesso sia di mettere a fuoco gli obiettivi del progetto con maggiore chiarezza, sia di individuare percorsi e iniziative che potessero essere condivisibili da tutti gli attori coinvolti, ottenendo così maggiore coinvolgimento e commitment.

Lungo il percorso di collaborazione è emersa in modo chiaro la volontà delle persone di BIP di voler anticipare le criticità fornendo così uno stimolo a valutazioni e riflessioni legate non solo al progetto, ma anche alle ricadute e alle implicazioni di lungo periodo, fattori indispensabili per supportare il cliente nella definizione di un percorso di crescita che possa essere davvero sostenibile nel tempo.

Dalle parole del referente del progetto di A2A traspare quindi la capacità del Gruppo BIP e delle sue persone di sentire come propri gli obiettivi del progetto, promuovendo e proponendo proattivamente soluzioni alternative in grado di sintetizzare la complessità emergente e la prospettiva degli attori coinvolti nelle diverse attività e iniziative.

Chiedendo al referente di A2A di riflettere sugli elementi che per loro riflettono il successo della partnership tra A2A e il Gruppo BIP e sulla loro misurazione emergono alcuni spunti interessanti. In primo luogo, il successo del progetto è stato determinato dal raggiungimento delle milestone e dal rispetto delle tempistiche, aspetti che nel contesto di un progetto con un'alta complessità non sono del tutto scontati.

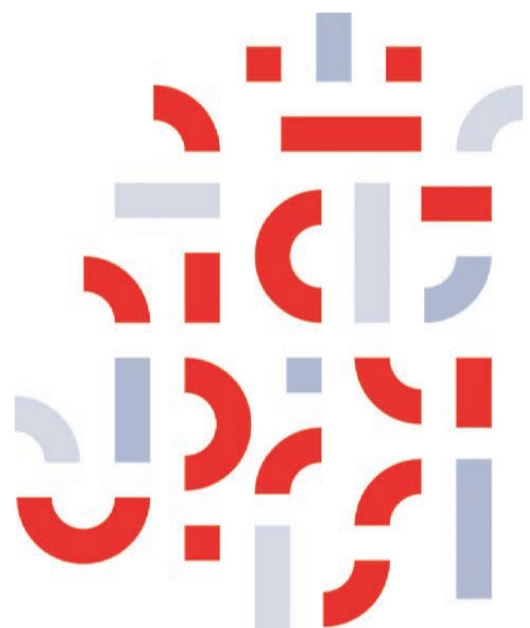
In secondo luogo, il successo della collaborazione emerge dalla scelta di A2A di rinnovare la partnership con BIP anche sugli stream di progetto successivi e sulla messa a terra delle iniziative. Inizialmente, infatti, il supporto di BIP era stato previsto solo per questi due stream di progetto, ma non per la sua prosecuzione relativa alle guidelines della politica retributiva.

La prosecuzione della partnership con il Gruppo BIP è stata pertanto individuata da A2A come aspetto indispensabile per la prosecuzione e la riuscita del progetto, rappresentando così un fattore differenziale.

Infine, la presenza del team BIP è stata essenziale anche per supportare la gestione dei passaggi di consegne all'interno del gruppo di lavoro di A2A. Questo esempio è stato per A2A una dimostrazione della disponibilità delle persone di BIP e della loro voglia di essere un partner capace di supportare i propri clienti anche al di là dei task e delle attività progettuali definite.

Questa testimonianza rende manifesto il valore di BIP We Are Creators of Our Own Future, mostrando l'impatto della proattività, della capacità di sentirsi a proprio agio nell'affrontare nuove sfide piuttosto che nascondere le criticità, e della capacità di sentire come proprie le sfide e progetti altrui, elementi indispensabili per la gestione e il successo di progetti complessi, ma soprattutto per accompagnare il cliente in un percorso di crescita che va al di là delle singole attività.

Il valore We Are Creators of Our Own Future rappresenta un valore distintivo nella cultura di BIP, e il referente di A2A conferma, che tale valore e gli effettivi comportamenti riscontrati nel quotidiano che ne derivano, risultano essere uno dei criteri con cui BIP possa acquisire un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti.



Bibliografia e sitografia

Anders, G., (2022),

Is Gen Z the boldest generation? Its job-hunt priorities are off the charts, LinkedIn, Febbraio, 2

<https://www.linkedin.com/pulse/gen-z-boldest-generation-its-job-hunt-priorities-off-charts-anders/?trackingId=pwWrCQQ1SiG9Yds3hH8gUg%3D%3D>

Boskamp, E., (2023),

35+ compelling workplace collaboration statistics [2023]: the importance of teamwork, Zippia, Luglio, 6

<https://www.zippia.com/advice/workplace-collaboration-statistics/>

Business Umbrella, (2023),

The Impact of Company Culture on Employee Retention, LinkedIn, Aprile, 28

<https://www.linkedin.com/pulse/impact-company-culture-employee-retention-business-umbrella/>

Carney, B., Getz, I., (2018),

Give Your Team the Freedom to Do the Work They Think Matters Most, Harvard Business Review, Settembre, 10

<https://hbr.org/2018/09/give-your-team-the-freedom-to-do-the-work-they-think-matters-most>

Charpentier, L., (2022),

The Importance Of Unleashing Creativity And Innovation In Your Team, Febbraio, 8

<https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2022/02/08/the-importance-of-unleashing-creativity-and-innovation-in-your-team/?sh=388fae735437>

Cross, R., Benson, M., Kostal, J., Milnor, R.J., (2021),

Collaboration Overload Is Sinking Productivity, Harvard Business Review, Settembre, 7

<https://hbr.org/2021/09/collaboration-overload-is-sinking-productivity>

Ducharme, D., Furman, N., (2023),

To Drive Customer Retention, Don't Neglect Culture, Gallup, Maggio, 18

<https://www.gallup.com/workplace/505736/drive-customer-retention-don-neglect-culture.aspx>

Forbes, (2021),

Building Client Relationships: What To Do And What Not To Do, Marzo, 5

<https://www.forbes.com/sites/theyec/2021/03/05/building-client-relationships-what-to-do-and-what-not-to-do/?sh=61712e55edf0>

Forbes Insight, (2011),

Global Diversity and Inclusion: Fostering Innovation Through a Diverse Workforce,

<https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2022/02/08/the-importance-of-unleashing-creativity-and-innovation-in-your-team/?sh=32ff1f4a5437>

Gartner, (2018),

Culture in Action: The role of leaders in making culture perform, Executive Guidance

Glassdoor, (2023),

Panoramica di BIP,

<https://www.glassdoor.it/Panoramica/Lavorando-in-BIP-EI-IE400907.13,16.htm>

Goldstein, N., (2021),

What is 'knowledge sharing' and why is it important?, Together, Dicembre, 22

<https://www.togetherplatform.com/blog/knowledge-sharing>

Graham, J., Grennan, J., Harvey C.R., Rajgopal, S., (2022),

Corporate Culture: Evidence from the Field, Journal of Financial Economics, Luglio, 28

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2805602

Great Place to Work, (2018),

Innovation By All - The new flight plan for elevating ingenuity, accelerating performance, and outpacing rivals,

https://pubfiles.greatplacetowork.com/root/tl/2019_InnovationByAll_InnovationSeries_Part1.pdf?mkt_tok=NTlwLUFPY05ODIAAAGPtaq6uVhOO8_-4WJB2akNNcJt1wgtuiVz8CLhH8kBQnKPUpg67G6icikxiP1naCC9JUTLUuygTNEExmzHALUa0ZaLqauZCOFlbWhAYiu8_U

Great Place to Work, (2023),

Why Diverse and Inclusive Teams Are the Engines of Innovation,

<https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/why-diverse-and-inclusive-teams-are-the-new-engines-of-innovation>

Helpside, (2023),

Micromanaged Employees Are More Likely To Quit, LinkedIn, Giugno, 8

<https://www.linkedin.com/pulse/micromanaged-employees-more-likely-quit-helpsideteam/>

Heray, J., (2017),

How to Create a Culture of Psychological Safety, Gallup, Dicembre, 7

<https://www.gallup.com/workplace/236198/create-culture-psychological-safety.aspx>

Herbert, TH, (2023),

Improving Employee Retention In 2023 With A Positive Workplace Culture, Forbes, Marzo, 8

<https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2023/03/08/improving-employee-retention-in-2023-with-a-positive-workplace-culture/?sh=488b1f013478>

Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser, W.E., Schlesinger, L.A., (2008)

Putting the Service-Profit Chain to Work, Harvard Business Review, Agosto

<https://hbr.org/2008/07/putting-the-service-profit-chain-to-work>

Kemp, T., (2020),

Two Tools To Improve Your Internal And External Customer Experience, Forbes, Luglio, 24

<https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2020/07/24/two-tools-to-improve-your-internal-and-external-customer-experience/?sh=6e350a735fb4>

Kotter, H., P., Heskett, J., P., (1992),
Corporate Culture and Performance, The Free Press, New York

Lytvyn, M., (2021),
Leveraging Corporate Values To Drive Business Growth And Scalability, Forbes, Maggio, 29,
<https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2021/05/19/leveraging-corporate-values-to-drive-business-growth-and-scalability/?sh=235f88d24220>

Miller, J., (2023),
The Power Of Diversity And Inclusion: Driving Innovation And Success, Agosto, 16
<https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2023/08/16/the-power-of-diversity-and-inclusion-driving-innovation-and-success/?sh=49aa895b2505>

Make it, (2019),
LinkedIn: 94% of employees say they would stay at a company longer for this reason—and it's not a raise, Febbraio, 27,
<https://www.cnbc.com/2019/02/27/94percent-of-employees-would-stay-at-a-company-for-this-one-reason.html>

McKinsey, (2017),
Creativity's bottom line: How winning companies turn creativity into business value and growth, Giugno, 16
<https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/creativitys-bottom-line-how-winning-companies-turn-creativity-into-business-value-and-growth>

McKinsey, (2021),
The value of getting personalization right - or wrong - is multiplying, Novembre, 12
<https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-value-of-getting-personalization-right-or-wrong-is-multiplying>

Medium, (2017),
Failure Culture - the Key Ingredient for Innovation Leadership, Settembre, 28
<https://medium.com/cdtm/failure-culture-the-key-ingredient-for-innovation-leadership-37735a48057a>

Meester, A., (2023),
Why Customer Centricity Is A Key To Long-Term Success, Forbes, Luglio, 18
<https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2023/07/18/why-customer-centricity-is-a-key-to-long-term-success/?sh=28e3a6667f64>

Reeves, M., Levin, S., Ueda, D., (2016),
The Biology of Corporate Survival, Harvard Business Review, Febbraio
<https://hbr.org/2016/01/the-biology-of-corporate-survival>

Salesforces, (2014),
How Soft Skills Are Crucial to Your Business, Agosto, 20
<https://www.salesforce.com/ca/blog/2014/08/how-soft-skills-are-crucial-to-your-business-.html#:~:text=86%25%20of%20executives%20identify%20ineffective,of%20their%20collective%20hard%20skills>

Schein, E.H., (2021),

Culture d'impresa. Come affrontare con successo le transizioni e i cambiamenti organizzativi, Raffaello Cortina Editore, Milano

Shumpeter, J.A., (1947),
The Creative Response in Economic History, Journal of Economic History, vol 7

Vitasek, K., (2022),
Why Collaboration Yields Improved Productivity (And The Science Behind It), Forbes, Marzo, 8
<https://www.forbes.com/sites/katevitasek/2022/03/08/why-collaboration-yields-improved-productivity-and-the-science-behind-it/?sh=2abf3d925d55>

Wihler, A., Jachimowicz, M., (2016)
Proactivity Can Be a Double-Edged Sword, Harvard Business Review, Ottobre, 17,
<https://hbr.org/2016/10/proactivity-can-be-a-double-edged-sword>

Williams, A., (2014),
The Value of Values, Culture University, Aprile, 29
<https://www.humansynergistics.com/blog/culture-university/details/culture-university/2014/04/29/the-value-of-values>

About BIP

BIP, fondata in Italia nel 2003, si è affermata come una multinazionale leader nella consulenza, con oltre 5.000 dipendenti in tutto il mondo. I suoi esperti offrono servizi di consulenza manageriale e di trasformazione digitale, guidando le aziende nella ricerca e nell'adozione di soluzioni tecnologiche innovative.

Guidata dal presidente Nino Lo Bianco e dall'amministratore delegato Carlo Capè, BIP ha sede a Milano ed è presente in vari Paesi, tra cui Italia, Spagna, Svizzera, Regno Unito, Portogallo, Austria, Cile, Colombia, Brasile, Stati Uniti ed Emirati Arabi Uniti.

Strutturata in Aree di Business, BIP opera in diversi settori grazie alla sua Piattaforma Digitale Globale, che include sette Centri di Eccellenza (CoE): Customer Platform, CyberSec, Human Capital, Procurement, Sustainability, Transformation 4.0 e xTech.

Inoltre, fanno parte di BIP le società di competenza OpenKnowledge, Sketchin e Vidiemme, attive rispettivamente negli ambiti della trasformazione digitale e umana delle organizzazioni, del design strategico e dello sviluppo di interfacce digitali.

Tra le recenti acquisizioni di BIP, spiccano Verco, specializzata in consulenza Net Zero (2023); The Visual Agency, società di information design (2023); Bitbull, esperta in tecnologie per l'e-commerce (2023); Riskcare, società di consulenza con sedi a Londra e New York, focalizzata sui mercati dei capitali (2022) e Monticello Consulting Group negli Stati Uniti, attiva nei servizi finanziari e nella consulenza manageriale (2022).

Il maggiore azionista di BIP è il fondo CVC Capital Partners.

www.bip-group.com
Here to dare



*“La cultura è fondamentale, permette
alle persone di sentirsi parte
di qualcosa di più grande e creare senso
di appartenenza”*