



POLITECNICO
MILANO 1863
SCHOOL OF MANAGEMENT



osservatori.net
digital innovation

www.osservatori.net

Seguici anche su



BUSINESS CASE

Osservatorio HR Innovation Practice

LA DIREZIONE HR DI NESPRESSO DIVENTA AGILE



Ricerca 2020
Business Case

La Direzione HR di Nespresso diventa agile

L'AZIENDA

Nespresso è una società del gruppo multinazionale Nestlé, azienda pioniera e di riferimento del segmento del caffè porzionato di alta qualità. Negli anni 2000 l'azienda apre vari negozi monomarca, le Boutique, dove il consumatore può vivere l'esperienza Nespresso e acquistare capsule, macchine e accessori. Il tipo di relazione che il marchio instaura con il consumatore è una relazione uno a uno, che pone il cliente al centro di ogni strategia per rispondere al meglio ad ogni suo specifico bisogno, a 360° all'interno del mondo Nespresso.

L'ESIGENZA

All'interno di Nespresso Italia, la Direzione HR ha un ruolo centrale ed è costantemente coinvolta in tutti i progetti di business. A metà del 2018 l'azienda si è messa in gioco, innovando il proprio modello di business e la gamma di prodotti offerti per rispondere alla crescita esponenziale del numero dei competitor nel mercato in cui opera. L'evoluzione del contesto esterno ha quindi determinato un cambiamento di paradigma nel modello organizzativo della stessa Direzione HR, alla guida dei diversi progetti implementati: da una struttura tradizionale, gerarchica e "top-down" ad una più agile e flessibile, in grado di rispondere tempestivamente al cambiamento grazie allo sviluppo di nuove idee e servizi.

IL PROGETTO

Il progetto intrapreso a inizio 2019 ha l'obiettivo di aumentare l'autonomia, anche a livello decisionale, di ciascun membro della Direzione HR creando un team agile e collaborativo in grado di performare in maniera più diretta e disintermediata rispetto al capo gerarchico. La prima fase per sviluppare il nuovo modello ha riguardato la revisione dei ruoli, al fine di identificare e formalizzare i confini entro cui i diversi collaboratori HR possono muoversi in autonomia. I ruoli e le mansioni tradizionali sono stati ridefiniti, alcuni eliminati, come ad esempio le attività di controllo, altri introdotti, come l'HR Data Analyst, tutti resi dinamici e in linea con le nuove esigenze del team. Ha fatto poi seguito l'introduzione di nuovi metodi e strumenti per supportare la Direzione HR nel creare condizioni di maggior efficacia ed efficienza nel raggiungimento degli obiettivi aziendali. In particolare, sono stati istituiti dei protocolli specifici per la gestione dei meeting di Direzione, ovvero quelli operativi e quelli di governance: i primi si svolgono su base settimanale con l'obiettivo di discutere il grado di avanzamento dei progetti in corso; quelli di governance, invece, sono previsti ogni due settimane per aggiornare i ruoli dei vari collaboratori a seconda delle necessità di business e discutere e validare decisioni che impattano appunto sui processi e sulla governance del team. La presa di decisioni nel corso dei meeting

La Direzione HR di Nespresso diventa agile

si basa ora su un approccio che permette al team di prendere decisioni più informate, più veloci e nel rispetto degli spazi di autonomia dei ruoli assegnati. Per quanto riguarda l'allineamento su obiettivi e priorità, queste vengono definite e concordate dal team ogni tre mesi e ogni membro definisce i propri obiettivi e priorità in modo che siano allineati a quanto concordato a livello di gruppo. Questo garantisce che tutti siano consapevoli delle vere priorità e responsabilizzati rispetto al contributo che devono portare per poter raggiungere gli obiettivi collettivi.

Grazie a un processo di feedback condiviso e pubblico, il confronto tra colleghi sugli obiettivi del progetto, sulle singole attività e sui comportamenti diventa continuo e permette al team e ai suoi membri di lavorare costantemente in un'ottica di miglioramento continuo. Parallelamente ai feedback pubblici tra membri del team, Nespresso ha introdotto anche dei feedback raccolti tramite survey e interviste indirizzati a stakeholder aziendali per poter monitorare la qualità dei servizi offerti. Il tutto supporta un meccanismo di valutazione delle performance dei singoli basato su criteri più oggettivi di quanto non possa accadere con processi di valutazione delle performance più tradizionali.

I RISULTATI

L'introduzione di un modello organizzativo per la Direzione

HR più fluido e agile ha garantito a Nespresso di ottenere risultati più veloci e allineati con gli obiettivi aziendali. Questi risultati sono stati testimoniati dai risultati della survey annuale erogata alle altre funzioni di staff del Gruppo: la Direzione HR di Nespresso sul valore dell'efficacia ha ottenuto un punteggio di 4 su una scala da 1 a 5. Durante questo percorso di cambiamento la società si è scontrata con una criticità tipica del change management: la resistenza al passaggio da gerarchica ad autonomia nella presa di decisioni. Tra le più grandi sfide, l'abbandono delle pratiche di controllo da parte dei gestori di risorse e la responsabilizzazione di collaboratori a cui veniva chiesto per la prima volta di prendere decisioni in modo autonomo e la piena responsabilità dei propri risultati.

GLI SVILUPPI FUTURI

In questo momento, la Direzione HR di Nespresso si è posta come obiettivo per il futuro quello di imparare e implementare sempre meglio le metodologie acquisite, le tecniche e gli approcci propri di questo nuovo approccio organizzativo, al fine di supportare un graduale ma profondo cambiamento culturale. Tra gli sviluppi futuri, c'è anche il desiderio di esportare all'esterno della Direzione HR alcune delle pratiche acquisite al fine di guidare il cambiamento di mindset e culturale in tutta l'organizzazione nel suo completo.