

AZIENDA

I fattori vincenti delle imprese di oggi

Competenza specifica e risorse intangibili: sono questi i punti di forza di un'azienda che vuole continuare a competere in un mercato globale e mutevole

Marcello Bianchi e Gian Carlo Cocco

L'obiettivo primario di ogni impresa? La sopravvivenza nel lungo periodo. Come si realizza? Sviluppando capacità di reazione ai cambiamenti del contesto e forza competitiva sufficiente ad assicurare il mantenimento nel tempo di adeguati livelli di creazione di valore.

Nell'economia attuale il raggiungimento di questo obiettivo è reso difficile dalla grande complessità, esterna e interna, con cui le imprese sono costrette a confrontarsi.

L'ambiente esterno è sempre più caotico e imprevedibile. I mutamenti a cui è soggetto sempre più frequenti e accentuano il grado di rischio e di incertezza. Nel contempo, le imprese aumentano l'offerta di prodotti e servizi alla clientela. Si impegnano su un numero crescente di mercati. Gestiscono risorse di ogni tipo e si organizzano moltiplicando i livelli di responsabilità accentuando il grado di delega. I sistemi e i meccanismi direzionali di governo dell'impresa, conseguentemente, diventano sempre più articolati e profondi poiché devono facilitare "la navigazione di una portaerei (l'impresa complessa) in una zona di guerra (l'ambiente turbolento e imprevedibile)".

Think global and act local

I mercati diventano globali eppure si deve sempre più tener conto delle specificità locali, come brillantemente sintetizzava Percy Barnevik, l'ex ceo di Abb, con uno slogan famoso: "Think global and act local". I cicli di vita dei prodotti si accorciano, le risorse disponibili tendono a diventare molto scarse e molto costose, lo sviluppo tecnologico sempre più rapido, i comportamenti di acquisto sempre più mutevoli e la competizione sempre più condizionata dalla capacità di cambiare modelli di business in maniera veloce. Per vincere la competizione occorre saper sviluppare una maggiore efficienza e velocità di azione che si traduca in tempi più brevi per raggiungere i mercati. Ma la rapidità e l'efficacia dell'azione è possibile solo se si curano e sviluppano le competenze distintive necessarie. La difesa e lo sviluppo delle competenze distintive contraddistinguono le imprese eccellenti da quelle mediocri e consentono di comprendere i cambiamenti esterni con anticipo per adattarsi ad essi e predisporre in tempo utile le risorse strategiche e il capitale intangibile indispensabile. In questo contesto l'impresa assume sempre più i connotati di "azien-

da agorà": da luogo dell'organizzazione produttiva standardizzata e statica a quello della conoscenza e dell'informazione, dove contano i valori e le competenze, predominano la velocità, il coinvolgimento, il decentramento, la dinamicità organizzativa, il reticolo di relazioni e alleanze e le prestazioni sono valutate in base a logiche di performance management continuo.

Una situazione, come ricorda Ralph Stacey, in cui "sono favorite le imprese flessibili e in continuo movimento, ma questo significa mantenere un processo decisionale più elastico tale da fronteggiare la dinamicità dell'ambiente".

Non esiste la struttura ottimale ma quella più coerente con il percorso scelto, così come non esiste la strategia ottimale, ma la più coerente con la situazione di ambiente esterno.

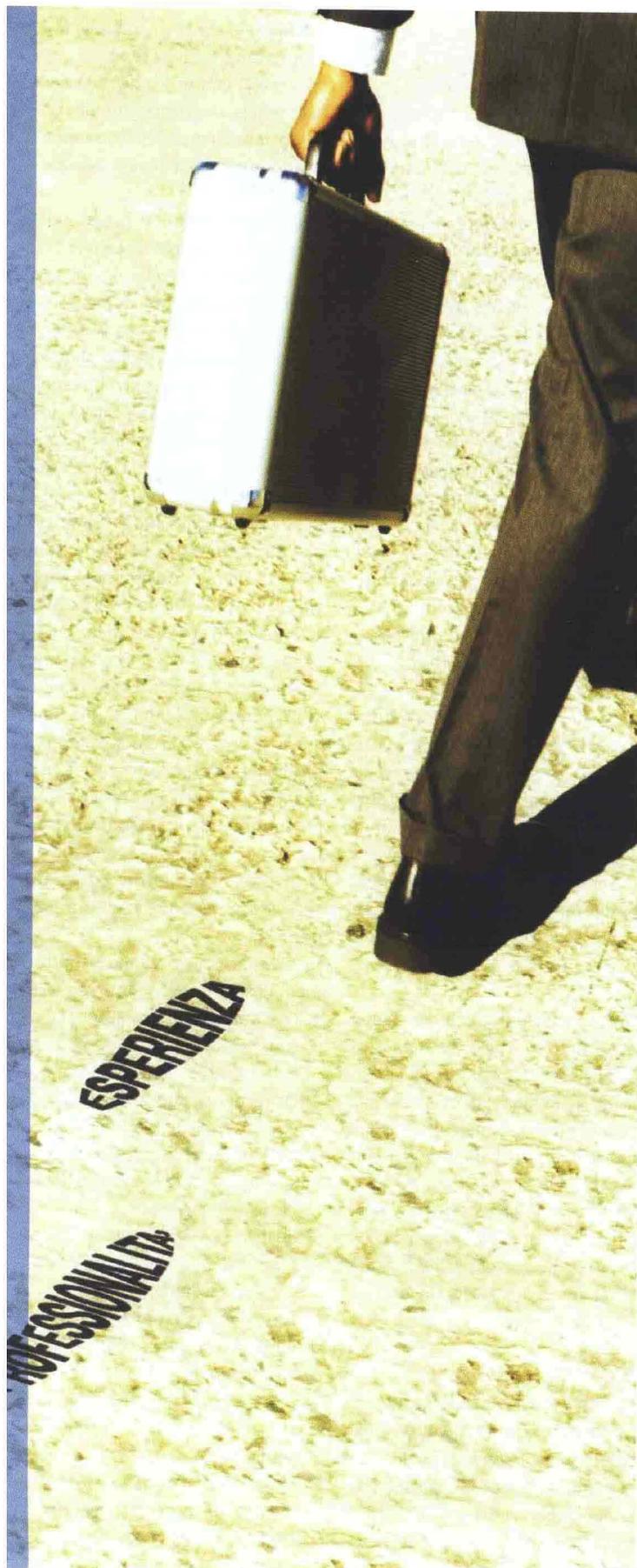
La capacità di trarre vantaggio dalle circostanze

In sostanza si tratta di favorire una cultura manageriale che gli antichi greci avrebbero chiamato *metis*, cioè la capacità di trarre vantaggio dalle circostanze, di vedere come la situazione evolve e sfruttare in essa l'orientamento favorevole.

È il tema affascinante di "Ulisse dalle mille risorse, polytropos. La sua forza, nel racconto omerico, risiede nel fatto che sa concepire i vantaggi che può trarre dalle circostanze, cercando di cogliere in quale senso sta evolvendo la situazione e come trarne profitto", come ci ricorda François Jullien nel suo memorabile *Pensare l'efficacia*. O ancora, passando dalla cultura occidentale primigenia a quella altrettanto antica dell'oriente cinese, è l'abilità di adattarsi alle circostanze così potentemente espressa da SunTzu nell'immortale *Arte della guerra*: "Non mi fisso uno scopo... sfrutto una disposizione: se il nemico giunge riposato si dovrà affaticarlo, se arriva sazio si dovrà affamarlo, se arriva unito bisognerà incominciare a disunirlo...". L'azienda di oggi, che opera nel contesto sopra descritto, deve mettersi

Marcello Bianchi è partner di Nagima. Coordina progetti di consulenza e d'informazione per la creazione di valore e sullo sviluppo di sistemi di pianificazione strategica e di controllo di gestione. È docente del Cfmt. Ha pubblicato numerosi libri di management.

Gian Carlo Cocco è presidente di Gian Carlo Cocco srl. Coordina progetti di consulenza e formazione per la valorizzazione del capitale umano d'impresa e sullo sviluppo dei processi di innovazione. È docente del Cfmt. Ha pubblicato decine di libri, tra i quali *L'aprendimento come vantaggio competitivo* (Franco Angeli) nella collana T-Lab del Cfmt.



nelle condizioni di saper sviluppare strategie emergenti e non deliberate, ma in ogni caso centrate sulla disponibilità di competenze distintive. Il valore e la competitività dell'impresa dipendono infatti in misura sempre più significativa dalle risorse intangibili, come ad esempio la reputazione presso la clientela, il knowhow, la qualità del capitale umano, la cultura dell'impresa, la sua proprietà intellettuale (brevetti, marchi ecc.).

La consapevolezza dell'importanza di tali asset nei processi di creazione di valore sembra ormai sufficientemente acquisita, mentre invece sono ancora fortemente carenti i processi e gli strumenti necessari a gestirli con l'attenzione e la consapevolezza che meritano. I bilanci non evidenziano in maniera adeguata il loro valore, e i piani, i budget, i sistemi di controllo e i meccanismi di performance management e incentivazione non ne tengono conto come dovrebbero, rendendo il governo di tali variabili soggetto solo alla sensibilità, all'istinto del management e alla presenza di regole empiriche e prassi approssimative.

Una recente ricerca della London school of economics valuta nella carenza delle prassi manageriali, più che nella debolezza di sviluppo di nuove tecnologie, il gap vero che separa le economie più avanzate da quelle più deboli. Questa tesi sembra adattarsi molto alla situazione delle aziende italiane che faticano a organizzare il loro sapere e la loro inventività.

Le imprese di servizio, in particolare, presentano in misura considerevole questo difetto che si manifesta nella difficoltà che hanno di valorizzare il capitale intangibile che rappresenta il cuore degli investimenti da esse realizzati, e l'unico in grado di renderle creatrici di valore.

La valorizzazione del capitale intangibile

Creare valore significa generare redditività superiori alle attese degli investitori in modo da rendere il più ampio possibile il divario tra il valore dell'azienda e l'entità ►

AZIENDA

del capitale in essa investito: un'impresa crea valore se e nella misura in cui un euro in essa investito vale più di un euro.

Il raggiungimento di questo obiettivo è condizionato dalle seguenti variabili: la *redditività futura* attesa che l'impresa promette di esprimere; la *durata del vantaggio competitivo*, cioè la durata del divario tra redditività e costo del capitale; le *prospettive di crescita* e la *qualità del business*, cioè il suo grado di attrattività, il suo tasso di crescita, le opportunità che possono maturare e le minacce che vi incombono; la *qualità dell'impresa*, vale a dire la dotazione di quelle risorse che più concorrono a dettarne la posizione di forza competitiva, cioè il capitale intangibile. Quest'ultima variabile è di importanza fondamentale. Tenuto conto della sua rilevanza occorre allora precisarne meglio il contenuto per capire quali siano le sue componenti e in particolare per valutare quali di queste siano importanti per la competizione.

Le definizioni di capitale intangibile sono molte: capitale intellettuale (le cui principali componenti sono il capitale umano, quello organizzativo e relazionale); patrimonio strategico (formato da capitale relazionale, organizzativo, professionale, finanziario); intellectual property. Noi abbiamo scelto questa suddivisione, largamente condivisa.

■ **Capitale strutturale o organizzativo**, formato da ciò che l'organizzazione ha riprodotto in modo formalizzato e messo in comune. Si pensi in proposito agli investimenti, spesso ingenti e strategici, in tecnologia informatica. Questo capitale è convenzionalmente suddiviso in capitale strutturale di procedimenti (per la gestione dei business correnti) e capitale strutturale di innovazione (per la ricerca e l'impostazione dei business futuri).

■ **Capitale relazionale o clienti**, dato dalla sommatoria dei clienti

che stabilmente si rivolgono all'impresa. Dei tre tipi di capitale intangibile è certamente quello più evidente e riconosciuto. Nessuno mette in discussione gli investimenti per incrementare questo asset strategico (marketing, ricerche di mercato, customer satisfaction ecc.). Alcuni autori definiscono questo asset intangibile *capitale relazionale*, comprendendo anche i fornitori in una logica moderna di supply chain. Il capitale clienti è rappresentato, in sostanza, dai clienti che apprezzano la competenza dell'impresa trasformandola in questo senso in competenza distintiva.

■ **Capitale umano**, che rappresenta la leva concreta che consente al knowhow d'impresa di produrre i suoi frutti. In altri termini il capitale umano è quello che sostiene la competenza distintiva d'impresa. Il presidio di tale competenza non può che essere affidato alle persone che operano all'interno dell'organizzazione producendo beni, fornendo servizi, ricercando e mettendo a punto nuovi prodotti e servizi. In questo senso ben si adatta la definizione dei manager e dei professional che svolgono questo ruolo strategico: *knowledge worker*.

Non va dimenticato che le componenti del *valore globale d'impresa*, suddivise tra capitale tangibile (impianti, macchinari, fabbricati, attrezzature, brevetti e marchi) e capitale intangibile, attualmente segnano una prevalenza enorme a favore di quest'ultimo. Il valore iscritto in bilancio dello stato patrimoniale attivo spesso è dieci o venti volte inferiore al valore del capitale intangibile.

Il caso delle imprese del terziario

Le imprese di servizi del cosiddetto terziario sono caratterizzate normalmente da una scarsa capitalizzazione con conseguenti limiti alla crescita per la difficoltà a trovare fonti di finanziamento, poiché sono facilmente finanziabili gli asset tangibili,

ma non gli "asset di competenza". La loro competitività dipende però in misura sempre più significativa dal possesso di risorse immateriali che danno corpo alla competenza distintiva e alla qualità del capitale umano.

In queste situazioni è altresì indispensabile disporre di sistemi di pianificazione e controllo basati su efficaci procedure organizzative, in grado di governare lo sviluppo adeguato di queste risorse. Occorre ricercare e controllare dove si genera il maggior valore intangibile all'interno della catena che collega i costi ai ricavi per ottimizzarne l'impatto.

In sostanza, il patrimonio intangibile è composto da beni che non hanno fisicità e che non sono rilevati dalla tradizionale informativa aziendale di tipo contabile. Questo patrimonio, riconosciuto dagli operatori economici come quello di gran lunga più importante, è in grado di contribuire non solo alla produzione del reddito, ma anche alla creazione del valore nel tempo. Comprendere in cosa consista il capitale intangibile e come si governa diventa il fattore critico di successo in assoluto oggi più importante.

In sostanza, le domande fondamentali a cui dare riscontro sono:

1. l'organizzazione è allineata e consapevole del proprio *percorso strategico*, della sua dinamicità e dei sistemi gestionali necessari per svilupparlo?
2. qual è la *competenza distintiva* su cui si basano le mosse strategiche dell'impresa?
3. quali sono le *competenze professionali* che sostengono o dovrebbero sostenere e innovare la *competenza distintiva*?
4. l'intero *capitale intangibile* è adeguato alla sfida competitiva, e se no qual è la *consistenza del gap* e quali azioni occorre fare per colmarlo?
5. i *sistemi direzionali di controllo*, di *gestione degli obiettivi* e di *incentivazione delle risorse umane* sono adeguati e coerenti ►

AZIENDA

con il percorso strategico e con la sua dinamicità?

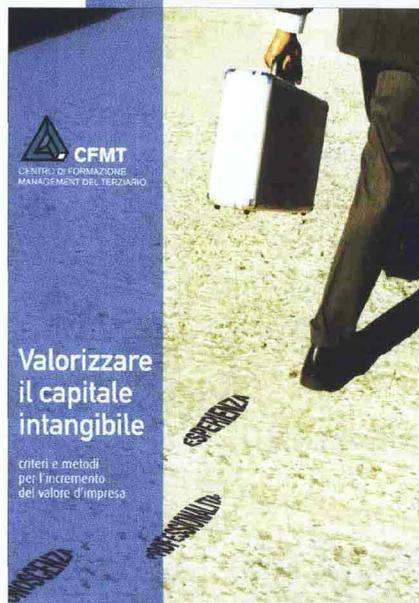
6. quali sono gli *indicatori* attraverso i quali è possibile misurare il contributo del *capitale intangibile* alla competitività dell'impresa?

La competenza distintiva su cui si basa il progetto strategico dell'impresa è un insieme di sapere e saper fare affidato alle risorse umane, le quali possono essere definite un vero e proprio capitale umano.

Si pensi alla competenza distintiva palesemente efficace che caratterizza aziende del calibro di Ferrero, Ikea, Ferrari, Technogym, Diesel, Coca Cola, Benetton, Microsoft.

Per la difesa e l'incremento del valore del capitale umano è possibile impiegare una metodologia di contabilità dello stesso capitale. I passaggi fondamentali sono i seguenti.

1. Delineare la competenza distintiva dell'intera impresa o delle eventuali fondamentali aree di business.
2. Definire e descrivere le posizioni chiave che presidiano la competenza distintiva.
3. Definire e descrivere le competenze professionali essenziali (conoscenze e capacità) che caratterizzano le posizioni organizzative.
4. Svolgere la verifica del livello di possesso delle competenze professionali nei titolari delle posizioni.
5. Effettuare la gap analysis per valutare in modo affidabile il reale valore del capitale umano e definire veri e propri indici di copertura delle competenze professionali chiave (indici di copertura delle conoscenze e indici di copertura delle capacità).
6. Attuare investimenti per incrementare in modo mirato le competenze professionali che sono in grado di sostenere la competenza distintiva.



È possibile incrementare il profitto d'impresa agendo sulle leve del capitale intangibile, tipiche delle imprese del terziario? Le imprese di servizi, del cosiddetto terziario, sono caratterizzate normalmente da una scarsa capitalizzazione con conseguenti limiti alla crescita per la difficoltà a trovare fonti di finanziamento, poiché sono facilmente finanziabili gli asset tangibili, ma non gli "asset di competenza".

La loro competitività dipende però in misura sempre più significativa dal possesso di risorse immateriali che danno corpo alla competenza distintiva e alla qualità del capitale umano.

In questo quadro, la proposta formativa si pone due fondamentali finalità:

1. chiarire la sostanza del cosiddetto "capitale intangibile";
2. definire come, tramite l'efficace gestione di questo capitale, sia possibile incrementare in modo innovativo il profitto d'impresa.

Un vero e proprio "laboratorio" per la gestione delle competenze distintive

- **A cosa serve?** Sensibilizza sull'utilità e sulle finalità di un sistema di valorizzazione del capitale intangibile.
- **Come funziona?** Presenta le logiche e le componenti di un sistema di valorizzazione del capitale intangibile tramite una metodologia operativa.
- **Come si usa?** Per apprendere le modalità che permettono di definire, controllare e valutare le performance di creazione di valore aziendale e le competenze distintive ad esse associate.
- **Cosa fornisce?** Fornisce strumenti e occasioni di applicazione.

Calendario

MILANO, 4 luglio

CAPITALE UMANO E SISTEMI DI CONTROLLO DEL VALORE DI IMPRESA

MILANO, 18 luglio

APPLICARE LA VALORIZZAZIONE DEL CAPITALE INTANGIBILE

Informazioni generali

Cristina Peytchev (*responsabile del progetto*)

tel. 025406311 - email: cpeytchev@cfmt.it