



STUDIO BARALE

dal 1946

Consulenti di Direzione

NEWS

Informazioni, riflessioni e spunti
sui temi del management e della gestione d'impresa

Orientamenti del business

Sommario:

- >> *Orientamenti del business*
- >> *Il capitale intangibile*
- >> *Valutazione del capitale umano*

La capacità di un'impresa di realizzare la propria strategia dipende ormai principalmente dalla definizione di:

- una proposta di "valore" distintiva, da offrire al cliente;
- un'organizzazione efficiente dei processi interni;
- disponibilità di conoscenze e competenze (cultura) unite a capacità coerenti alla complessità di ciò che serve al mercato di riferimento.

Il termine anglosassone "business" identifica un'attività economica e può essere tradotto con il termine italiano "affari". Riferito ad un'**azienda**, nella lingua italiana, il termine definisce il tipo di attività che produce **fatturato**; nella lingua inglese, invece, il termine viene usato anche per indicare l'azienda stessa nel suo complesso.

Dalle materie prime al cliente

Quali sono stati, nel tempo, gli orientamenti del business?

Secondo Richard Normann si possono identificare quattro "ere" che lui attribuisce alla "*business logic*":

- 1. orientamento alle materie prime.** La società era dominata dalle attività agricole ed estrattive; quindi, il business si basava sul possesso delle materie prime e dalle risorse fisiche (la terra, le cave, le miniere).
- 2. orientamento alla produzione.** L'era industriale si era fondata sulla capacità produttiva

e sulla efficienza dei processi produttivi (fordismo). L'obiettivo da perseguire era quello di aggiungere valore lungo i processi di fabbricazione e distribuzione del prodotto.

Il problema da risolvere, pertanto, era quello di vendere tutto ciò che si fabbricava.

- 3. orientamento al mercato.** Le imprese si erano moltiplicate; erano aumentati i concorrenti in ogni settore e la competizione non poteva più basarsi su vantaggi tecnologici, o di prezzo. Per lo sviluppo vennero creati modelli di "marketing management": il problema da risolvere era quello di fabbricare ciò che si era in grado di vendere. Il consumatore era il protagonista e il parametro/guida del successo dell'impresa era la quota di mercato conquistata. A questo punto, giova una riflessione sulle imprese italiane: un pulviscolo di micro aziende, nella maggioranza incapaci di misurare la loro "market share" e, in molti casi, neanche interessate a conoscerla.
- 4. orientamento al cliente.** La società adesso è dominata dalla conoscenza e dai servizi. Il patrimonio dell'impresa di oggi si identifica nel "portafoglio/clienti" e nel grado di penetrazione nel singolo cliente. Per ottenere risultati concreti, si studiano nuovi "sistemi di creazione di valore". L'obiettivo prioritario da perseguire è quello di instaurare proficue e durature relazioni con la clientela acquisita (ascolto), per poter valutare quali "valori" possono consentire sia di aumentare la penetrazione nella clientela medesima, sia di acquisire clienti nuovi.

Secondo l'Autore, infatti, il concetto di "catena del valore" è ormai superato da tempo, perché legato

Seguici anche su
Facebook:



Studio Barale

STUDIO BARALE sas
Corso Fiume, 2
10133 - Torino (TO)
Tel. (011) 660.43.46
Fax (011) 660.38.26

consulenti@studiobarale.it

all'era industriale, quando si muovevano dei materiali e la logica del business consisteva nell'aggiungere valore a tali materiali, durante i processi produttivo e distributivo. Oggi, quel valore aggiunto, per il cliente, può rappresentare una parte non più distintiva. Per questo bisogna trovare altre fonti capaci di creare valore che possa influenzare la preferenza del cliente.

L'aumentato ritmo del cambiamento ed i mutamenti sempre più repentini della domanda di beni e di servizi - insieme all'esigenza di contenere i costi fissi - impongono di ridurre il numero dei livelli dell'organizzazione e di ricercare un diverso modo d'interagire delle diverse funzioni aziendali.

L'approccio orientato unicamente all'efficacia operativa interna, tuttavia, è molto rischioso, perché porta le imprese a somigliarsi tutte: efficacia operativa significherebbe, infatti, svolgere le stesse attività, meglio di quanto facciano i concorrenti.

Globalizzazione e differenziazione

L'attuale affollamento delle imprese sul mercato evidenzia problemi di visibilità; pertanto, le imprese debbono differenziarsi, per superare le difficoltà connesse al sostanziale allineamento delle tecnologie e dei costi.

La differenziazione riguarda la fungibilità dei prodotti: quando due beni omogenei sono realizzati da due imprese diverse, ma sono tra loro sostituibili (perché l'uno non è sostanzialmente diverso dall'altro), tali prodotti possono dirsi "indifferenziati"; quindi, non distinguibili agli occhi del potenziale acquirente. Pertanto, l'approccio alla differenziazione attenua la concorrenza del prezzo perché crea, prima di tutto, la visibilità del bene, agli occhi dell'acquirente potenziale che lo distingue dagli altri, nel complesso dell'offerta nel mercato.

La differenziazione, quindi, viene cercata:

- nel comportamento distintivo (immagine);
- nella leadership dei costi.

La differenziazione del prodotto, poi, non è necessariamente la conseguenza di diversità merceologiche: è sufficiente che gli acquirenti potenziali ritengano che esistono differenze tra prodotti omogenei realizzati da imprese diverse.

Tuttavia, si parla di differenziazione **verticale** quando – definite le caratteristiche rilevanti – tutti gli acquirenti potenziali preferiscono un certo prodotto ad altri. La differenziazione di prezzo, in questo caso, è elevata soprattutto perché il con-

tenuto tecnologico ed i costi di produzione differiscono in modo rilevante.

La cosiddetta differenza **orizzontale** esiste quando – in base alle caratteristiche rilevanti – a prezzo pressoché pari, gli acquirenti potenziali preferiscono il prodotto di una impresa piuttosto che quello di un'altra. La diversificazione del prezzo è modesta anche perché il contenuto tecnologico ed i costi di produzione differiscono in modo modesto.

Management umanistico?

Le aziende sono fatte di persone e, pertanto, la crescita culturale di quelle persone potrebbe essere il mezzo per realizzare la differenziazione delle imprese. L'idea si fonda sul processo di emancipazione che persegue l'obiettivo di uscire dai vincoli culturali, politici e sociali, per liberarsi da legami che frenano lo sviluppo tecnologico ed economico. Storicamente, le attività dell'essere umano hanno sollecitato specifiche abilità. Nell'era pre-industriale, fondata sull'artigianato, all'essere umano si chiedevano abilità manuali, forza e resistenza fisica; nell'era industriale, si chiedeva di possedere conoscenza tecnica, adattarsi al sistema, eseguire gli ordini e rispettare la gerarchia.

Nella società odierna, dominata dai servizi e dalla conoscenza, assumono importanza quattro caratteristiche fondamentali:

- spirito d'iniziativa;
- flessibilità mentale;
- capacità d'apprendere;
- intelligenza logica cartesiana oltre che emotiva e sociale, utile per comprendere le diverse culture (per saper ascoltare e creare relazioni).

Ora, il problema più grosso da risolvere è quello di far uscire le persone dallo schema concettuale consolidatosi nell'era industriale, dove i dipendenti erano incentivati a rispettare la gerarchia ed eseguire gli ordini.

A monte, qualcuno... pensava per tutti: la condizione, pertanto, era un obbligo (anche quando si affermava il contrario). E questo diseducava le persone al pensiero logico ed all'assunzione di responsabilità.

L'impostazione umanistica che si sta ipotizzando, tuttavia, non obbliga a trattare le persone con gentilezza, lasciandole fare quel che vogliono.

Richard Normann, un sostenitore del management umanistico, afferma: *"Penso che ci siano molti equivoci su questo punto. Se tutti sono contenti, se tutti si sentono coccolati, non è detto che questo si traduca in processi efficaci."*

Un clima umano nelle aziende può essere anche molto duro. L'idea umanistica del management, infatti, non riguarda la gentilezza e la comprensione."

IL CAPITALE INTANGIBILE

La capacità di un'impresa di realizzare la propria strategia dipende ormai principalmente dalla definizione di **fattori non materiali (intangibili) del capitale dell'impresa**.

Nonostante l'importanza di tali fattori, solo recentemente sono stati elaborati (sul piano teorico) i modelli per valutarne il valore generato e per definirne le strategie di sviluppo. Per questo, sono ancora scarsamente considerati da molti imprenditori e manager del nostro Paese, soprattutto nella PMI.

La crescente importanza del "capitale intangibile" tuttavia ha fatto emergere la necessità di definirne la strategia di sviluppo e di configurare strumenti capaci di valutare i benefici ed i costi generati dagli investimenti allocati.

In pratica, mentre c'è ampia condivisione sui criteri e le logiche da applicare per valutare i risultati economici ed operativi dell'impresa, i modelli di misurazione del capitale intangibile possono essere sviluppati solo tenendo conto delle specificità che lo contraddistinguono. Il capitale intangibile, infatti, ha tre caratteristiche distintive:

1. il valore del capitale intangibile dipende dagli obiettivi dell'impresa e dalla relativa capacità di realizzarli;
2. il capitale intangibile non genera valore di per sé, ma lo genera soltanto quando si aggrega ad altri fattori intangibili. Quindi, la misurazione del valore deve tenere conto delle relazioni ed interrelazioni con altri fattori. Per esempio, programmi di formazione non dettati da bisogni di competenze/conoscenze, assorbono risorse umane e finanziarie, ma non contribuiscono a generare "valore": addirittura rischiano di contribuire a generare tensioni interne alla organizzazione;
3. L'investimento in capitale intangibile crea valore attraverso una catena di relazioni che derivano da una o più cause.

Il capitale intangibile, inoltre, può essere utile articolato in tre categorie:

a) **capitale umano**, originato da capacità, conoscenze e competenze dei dipendenti e dei collaboratori;

b) **capitale organizzativo**, espresso dalla motivazione dei dipendenti e dei collaboratori, dal lavoro di gruppo, dal clima aziendale, dalla capacità di leadership;

c) **capitale informativo**, costituito dal sistema informativo, dagli archivi di dati, dalle reti e dall'infrastruttura tecnologica;

Il capitale umano è il fattore più complesso e critico del capitale intangibile; pertanto, i modelli che ne consentono la valutazione sono particolarmente significativi e consentono anche la valutazione degli altri due sopra elencati.

Sviluppo del capitale umano

In qualsiasi settore economico, le tendenze attuali fanno assumere alle risorse umane un ruolo sempre più importante per la sopravvivenza dell'azienda nel lungo termine.

Questo perché:

- la valutazione dell'offerta, da parte degli acquirenti, è sempre più connessa a componenti intangibili (di servizio, di conoscenza, di immagine), la cui valorizzazione dipende strettamente dalle capacità del personale che, per qualsiasi ragione, viene a contatto dell'acquirente;
- processi integrati e fortemente abilitati dalle tecnologie (uniti a nuovi modelli di servizio) implicano maggiore complessità operativa connessa al mix di competenze tecniche e relazionali di ogni azienda;

Pertanto, la missione di chi governa le risorse umane impegnate in azienda deve orientarsi alla creazione e sostegno di un ambiente di lavoro positivo, focalizzando l'attività sui seguenti valori:

- efficienza operativa, in termini di posizioni gestite; ottimizzazione del costo medio del personale; minimizzazione dei rischi; gestione delle relazioni con le rappresentanze sindacali, ecc.;
- definizione delle politiche di gestione delle risorse e valutazione della relativa coerenza agli obiettivi aziendali;
- equilibrio ed obiettività nel riconoscimento dei contributi delle persone;
- abilità e responsabilità nella gestione delle relazioni industriali.

Le nuove esigenze di valorizzazione del capitale umano, quindi, chiedono (a monte) politiche di selezione e di gestione delle competenze maggiormente integrate al modello di business dell'impresa.

VALUTAZIONE DEL CAPITALE UMANO

La consapevolezza dell'importanza del capitale umano ha portato a rivisitare il ruolo della Direzione del Personale, evidenziando l'esigenza di definirne la "strategia di sviluppo" e ad allocare investimenti che garantiscano il ritorno, in termini di crescita delle conoscenze e delle competenze.

Il modello di valutazione della prestazione della Direzione del Personale deve mediare tra:

- il controllo di efficienza ed efficacia dei processi interni della Direzione, finalizzato a minimizzare i costi operativi dell'attività corrente;
- i benefici generati da iniziative mirate a sviluppare il capitale umano.

La ricerca di tale equilibrio si evidenzia nella matrice che segue:

Tasso di riferimento	Alto	(non applicabile)	Bilanciamento: costi - creazione di valore
	Basso	Risultati guidati solo dai costi	Modello di riferimento indispensabile (rischio di confondere Costi e benefici)
		Focalizzazione sull'attività operativa	Focalizzazione sull'attività strategica

Il percorso logico per rendere operativa la valutazione è complesso e si articola nei seguenti passi logici:

1. mappa strategica dell'impresa che definisce le relazioni causali fra risultati economico/finanziari, proposta di valore al cliente e necessità di riorganizzazione;
2. declinazione della mappa dell'impresa a livello di unità operativa; identificazione dei processi e attività che chiedono un cambiamento nelle modalità operative;
3. definizione degli adeguamenti necessari per realizzare il cambiamento e definizione delle iniziative che ne consentono la realizzazione;

4. definizione dell'insieme di competenze senza le quali l'impresa non potrebbe rendere operativa la propria strategia (qualifiche professionali). Rilevare tali "qualifiche" non significa mappare tutte le attività e competenze presenti in azienda, ma implica focalizzare l'attenzione su poche aree/chiave.
5. identificate le qualifiche professionali, bisogna definire il "profilo di competenze": le conoscenze, le capacità e i valori necessari per svolgere certe attività. Questo per poter disporre di un modello teorico di riferimento delle qualifiche professionali e delle competenze necessarie per sostenere il posizionamento competitivo della impresa;
6. riferendosi a tale modello, la Direzione del Personale è chiamata a verificare la reale disponibilità di risorse per ogni qualifica professionale e, in tale ambito, per ogni competenza.
7. A questo punto è possibile valutare il livello complessivo delle disponibilità, identificando l'investimento in capitale umano che consente di allineare la struttura del capitale umano al fabbisogno strategico dell'impresa.

Svolgere il processo così tratteggiato genera significativi benefici, perché consente di:

- a) tracciare un legame logico e dimostrabile fra investimenti in capitale umano e risultati economici, limitando il grado di soggettività/ambiguità nei criteri di scelta e valutazione delle iniziative per lo sviluppo;
- b) calcolare il ROI da specifici progetti/iniziative, secondo regole note e condivise;
- c) definire le priorità di allocazione delle risorse (scarse), privilegiando le iniziative che consentono di superare i "gap" di competenze;
- d) stabilire regole condivise fra le diverse Direzioni operative nella selezione dei progetti d'investimento, ma anche nella definizione dei percorsi di crescita e di carriera delle risorse umane;
- e) definire un modello di valutazione della Direzione del Personale, in base alla sua capacità di realizzare le iniziative strategiche identificate nonché in base alla efficienza e convenienza economica dei processi operativi.