

L'ASSET INTANGIBILE DELL'AZIENDA

**Investire sul capitale umano per
affrontare le sfide della qualità**

2

**IN UN' AZIENDA
MANIFATTURIERA ENTRA
MATERIALE GENERICO/INERTE**

**e viene trasformato in prodotti
mirati**

grazie ai beni intangibili

L'ASSET INTANGIBILE DELL'AZIENDA E' COSTUITO DA:

- A. **CAPITALE UMANO:** è un bene incorporato nella persona
- B. **CAPITALE ORGANIZZATIVO:** processi produttivi acquisiti e sedimentati
- C. **CAPITALE RELAZIONALE:** relazioni di fiducia

4.

AREA A: CAPITALE UMANO

- **Intelligenza**
- **Affidabilità**
- **Creatività**
- **Prontezza**
- **Manualità**
- **Propensione all'impegno**
- **Attitudine alla collaborazione**

AREA B: CAPITALE ORGANIZZATIVO

- **Tecnologie di cui l'azienda dispone**
- **Metodologie adottate per lo sviluppo**
- **Processi e metodi di valutazione**
- **Struttura finanziaria**
- **Patrimonio informativo e sistemi di comunicazione**
- **Invenzioni e brevetti**

AREA C: CAPITALE RELAZIONALE

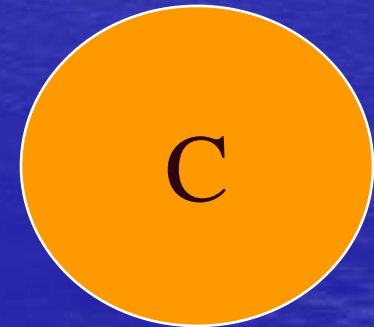
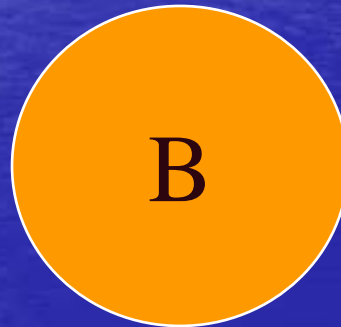
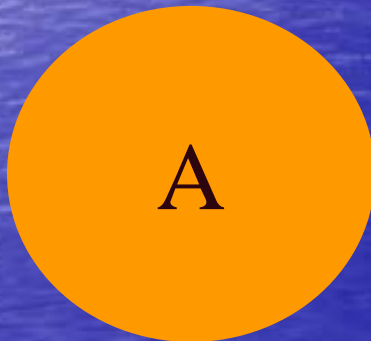
- Insieme delle relazioni instaurate con gli stakeholder interni ed esterni:
 - fiducia
 - condivisione di cultura e valori
 - cooperazione
 - capacità di rispondere alle aspettative di clienti e personale

1° MODELLO

- **Le tre dimensioni sono separate**

A = area del patrimonio umano B = area del patrimonio organizzativo

C = area del patrimonio relazionale



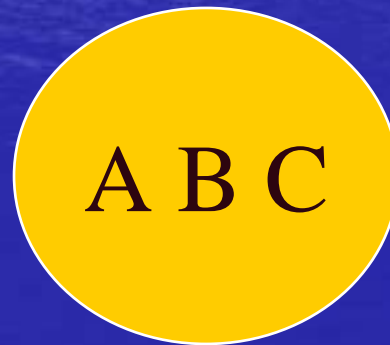
8

2° MODELLO

- le tre dimensioni si sovrappongono

A = area del patrimonio umano B = area del patrimonio
organizzativo

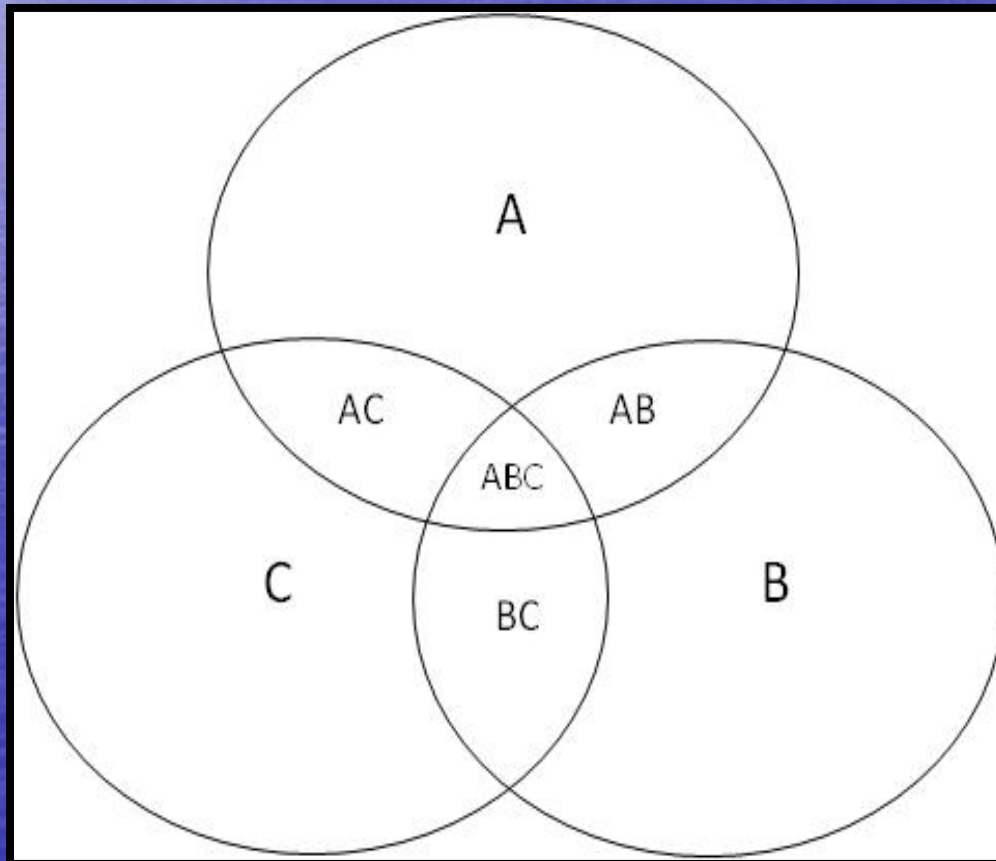
C = area del patrimonio relazionale



3°MODELLO

Interazioni tra le tre dimensioni dell'asset intangibile in azienda

E' il modello più frequente



DESCRIZIONE DEL 3° MODELLO

- **A: Area patrimonio umano**
- **B: Area patrimonio organizzativo**
- **C: Area patrimonio relazionale**
- **AB: Area di intersezione di tra patrimonio umano e organizzativo**
- **BC Area di intersezione tra patrimonio organizzativo e relazionale**
- **AC: Area di intersezione tra patrimonio umano e relazionale**
- **ABC: Compresenza di patrimonio umano, organizzativo e relazionale**

AREA AB:

- **Interazione tra capitale umano e organizzativo:**
 - Saper gestire le capacità dei singoli
 - Promuovere le attitudini manageriali di ciascun dipendente

AREA AC:

- **Interazione tra capitale umano e relazionale:**
 - **Creare un ambiente di stima nelle capacità delle persona**
 - **Cooperazione tra stakeholder interni ed esterni**
 - **Fiducia reciproca e rinnovata**

AREA ABC

INTERAZIONE IDEALE

- Quando il capitale umano, relazionale e organizzativo coesistono si ha:
 - clima aziendale piacevole
 - ottimo livello di collaborazione
 - lavoratori soddisfatti
 - stabilità del posto di lavoro
 - i lavoratori diventano creatori di nuove conoscenze

RUOLO DEL MANAGEMENT PER UNA AZIENDA DI SUCCESSO

- **Promuovere:**
 - buona qualità delle relazioni e della comunicazione
 - soddisfazione di quanti vi operano
 - formazione permanente
 - ascolto delle buone ragioni di ogni stakeholder (ognuno può avere cose interessanti da dire)
 - saper motivare e rimotivare i collaboratori
 - corresponsabilità (empowerment)

LE AZIENDE PRODUCONO INNOVAZIONE SE:

- * **Creano una cultura di ricerca e conoscenza i cui prerequisiti sono:**
 - **la persona occupa una posizione centrale nella considerazione del management**
 - **si reputa “talento da valorizzare” la conoscenza esplicita e la conoscenza tacita di ognuno**
 - **si dà valore a: senso di appartenenza all’azienda, corresponsabilità, cooperazione e responsabilità etica verso stakeolder interni ed esterni**

IN SINTESI IL PRESENTE STUDIO RIGUARDA

La salvaguardia e implementazione dei
beni intangibili

- sia in periodi di crescita economica
- sia (in qualche modo) anche in tempi di crisi e/o di riduzione della domanda

IN CASO DI CRISI L'AZIENDA PROCEDE AL:

- taglio dei posti di lavoro
- utilizzo degli ammortizzatori sociali

ma ciò significa

- allontanare il lavoratore dalla propria occupazione (quindi perderà il sensu di appartenenza)
- fare perdere le competenze acquisite (perché perde la motivazione, che è il motore del proprio lavoro)
- inoltre l'azienda dovrà affrontare nuove spese per il 'riciclaggio', quando la crisi sarà superata

SI FA URGENTE:

- ridefinire il rapporto tra lavoro e capitale economico (es. attraverso la partecipazione agli utili)
- offrire, nei periodi di allontanamento dal lavoro, una formazione in vista di nuova occupazione
- promuovere all'interno dell'azienda stessa, durante la cassa integrazione, la possibilità di ricercare nuovi processi produttivi
- non disperdere il patrimonio di skill (facile a dirsi, ma difficile a farsi)

LA CRISI ATTUALE HA CAUSATO:

- altissimi costi umani per l'accelerazione del capitalismo (specie della speculazione finanziaria)
- ha provocato nuove povertà in tutto il mondo
- ha fatto cadere l'illusione di una crescita economica all'infinito

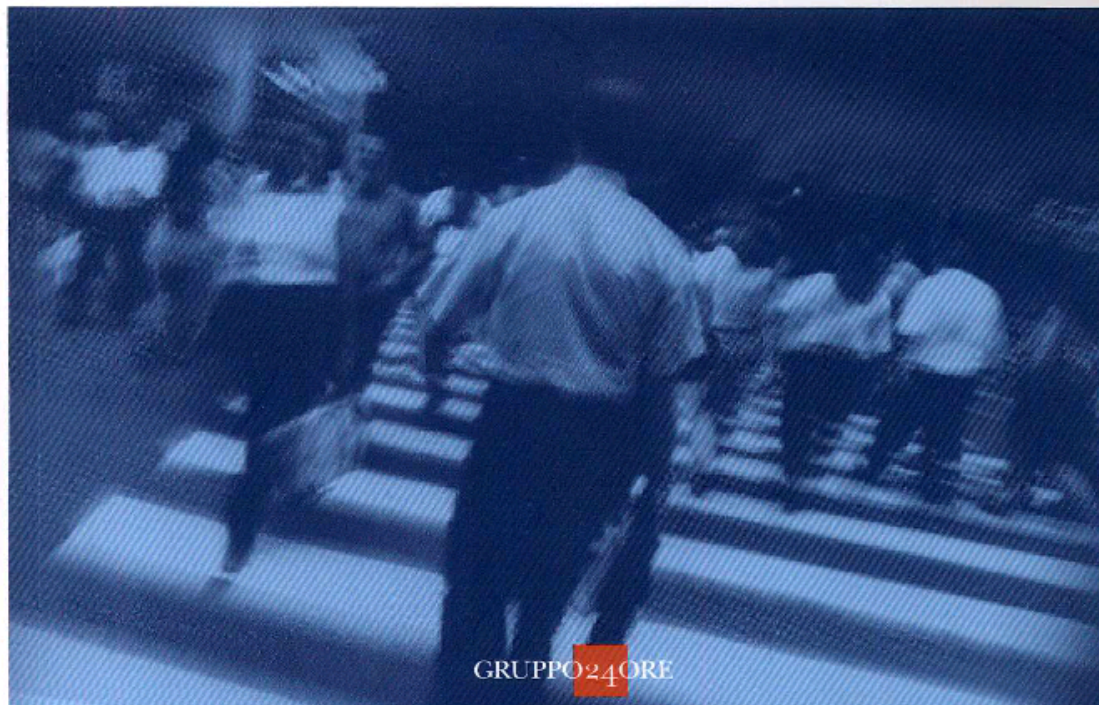
PER RICREARE FIDUCIA È NECESSARIO CHE:

- gli strumenti utilizzati non provochino ulteriore disuguaglianza
- che le aziende ritrovino la fidelizzazione dei propri stakeholder interni ed esterni
- che il mondo relazionale del non profit sia considerato un riferimento valoriale sia per la motivazione degli stakeholder sia nei confronti del radicamento responsabile sul territorio

GUIDO LAZZARINI

L'ASSET INTANGIBILE DELL'AZIENDA

Investire sul capitale umano per affrontare
le sfide della ripresa



Parte seconda

Il capitale organizzativo dell'azienda

INTERDIPENDENZA TRA

- economia – cultura – comunicazioni
- l'azienda necessita di disporre di
- rapidità
 - annullamento degli spazi
 - beni intangibili

Il ruolo di Internet

Grazie ad Internet, l'azienda raccoglie istantaneamente informazioni su

- consumatori**
- cultura**
- clima aziendale**
- marchi della concorrenza**

Il capitale umano

- Chi investe sul capitale umano può competere perché è una risorsa continua e imprevedibile di sviluppo
- Le tecnologie si possono comprare, ma il loro utilizzo con forme di genialità dipende dal capitale umano dei dipendenti presenti in azienda

La conoscenza in azienda

- È il prodotto della relazione tra apprendimento e interpretazione delle informazioni
- Contiene: giudizi – prospettive – interpretazioni – aspettative
- Ha natura intangibile
- È un insieme di Know how

La conoscenza in azienda

- È un insieme di informazioni correlate acquisite sul piano logico e sul piano esperienziale
- È un insieme di informazioni apprese e distribuite in azienda secondo modalità correlate da nessi funzionali in quel determinato momento
- La conoscenza tacita gioca un ruolo centrale nell'innovazione

Distinzione tra conoscenza e informazione

- L'informazione è statistica: riporta i dati su una certa realtà
- Secondo Nonaka: la conoscenza è dell'azienda
- È legata al contesto umano in cui si sviluppa
- Dipende da: impegno, dedizione e intenzionalità degli attori
- Ha valore dinamico, persiste se implementata attraverso processi relazionali e di apprendimento che procedono da un lavoro di interpretazione

Tipologie della conoscenza

secondo altri autori

- **Esplicita: riportata da testi e documenti**
- **Creabile e creata: nascosta nei dati, frutto di elaborazioni statistiche**
- **Incorporata: implicita nelle cose**
- **Presente nella testa delle persone**

Conoscenza tacita

- Secondo Polanyi è un patrimonio, sedimentato nel tempo, nella testa delle persone fatto di: conoscenze, esperienze, sensazioni, intuizioni
- Viene utilizzata per fronteggiare difficoltà attraverso il mentoring (relazione tra un mentore e un discepolo) e anche incontri periodici tra quanti condividono il medesimo obiettivo
- Esiste un rapporto diretto tra conoscenza tacita e creatività

Conoscenza tacita

- È difficilmente afferrabile ed esprimibile
- Ha radici profonde nell'azione e nella esperienza personale, negli ideali, valori ed emozioni personali
- Include elementi cognitivi e tecnici
- È difficilmente trasmissibile in forme sistematiche e logiche
- Per essere condivisa deve essere espressa in parole o in numeri comprensibili da tutti

Creare conoscenza

- Creare conoscenza organizzativa significa passare da dimensione tacita a esplicita
- Risorse di conoscenza: linguaggio, codici, schemi
- L'azienda è una comunità in cui le risorse di conoscenza individuali e collettive diventano beni/servizi grazie all'impiego di capacità organizzative
- Pertanto: le capacità relazionali hanno un ruolo determinante per la crescita della integrazione e produzione di

Creare conoscenza

- È ri-creare l'azienda, quanto in essa è conosciuto dal personale e dall'organizzazione
- È un processo interno all'azienda
- È un processo continuo
- L'apprendimento esterno all'azienda viene coniugato all'interno con mission e vision
- Oggi esistono i 'lavoratori della conoscenza': in USA 2/5 dei lavoratori sono creatori di conoscenza

La conoscenza crea nuova conoscenza

- Condizioni per creare gruppi di conoscenza:
 - avere gli stessi obiettivi e propensione a trovarsi assieme per età, simpatia, ecc.
La vicinanza fisica facilita lo scambio
Comunque un soggetto è propenso a scambiare conoscenza se ha la percezione di avere un ritorno (economico, di prestigio, ecc.)
- La conoscenza va gestita creando Knowledge management

“Incontro del 9 marzo all’Università di Torino”

(Appunti)

- Gli “intangibili” rivestono interesse, anzi interesse straordinario, solo in un contesto d’impresa che non sia speculativo né di “breve termine”.
- Agli “intangibili” si riconosce un grande valore perché sono “nelle mani” dell’imprenditore più di quanto non lo siano i costi.
- Per gli “intangibili” è anzitutto opportuno tener presente la domanda se essi possano essere considerati un “capitale”, cioè un bene di cui poter disporre.
- Nella valutazione delle aziende è prassi corrente che il capitale “intangibile” venga misurato da un “moltiplicatore” rispetto al cosiddetto “attivo” di bilancio.
Tale moltiplicatore dà concretezza economica alla componente intangibile del capitale dell’azienda costituendo, non di rado, la quota più significativa del prezzo di vendita/acquisto.
- I contenuti intangibili che costituiscono oggetto di valutazione normalmente sono:
 - il marchio / il “nome” (la loro forza e la loro fragilità);
 - la fiducia dei Clienti e quella dei Fornitori/Partner;
 - l’anima / la visione / l’orizzonte (MT,LT) che ispirano la strategia dell’azienda;
 - i brevetti posseduti;
 - i contratti e gli accordi di Lungo Termine
 - le conoscenze. Ma “quante conoscenze possono essere considerate patrimonio dell’azienda?”
 - quelle tacite possono essere considerate patrimonio solo se sono legate a un rapporto fiduciario vero;
 - invece quelle che erano esplicitabili e sono diventate esplicitate, cioè divenute disponibili in modo organizzato e noto, quelle sì: sono diventate patrimonio.
 - ✓ l’importanza non minore dell’innovazione rispetto alla creazione.
La conseguente importanza dell’ascolto e della curiosità, aperti all’orizzonte del mondo.

- la gestione della conoscenza come strumento per la “liberazione” delle persone più competenti dalle catene del quotidiano.
Tale liberazione deriva soprattutto dal non dover eseguire addestramento e verifiche dettagliati e ripetitivi sul lavoro dei collaboratori che utilizzano conoscenze esplicite.
 - la gestione delle conoscenze:
 - ✓ il “metodo processivo”
- I processi:
 - decisionali
 - manageriali:
 - ✓ empowerment (responsabilizzazione)
 - ✓ management come “funzione abilitante” delle competenze presenti e future
 - ✓ il metodo che, in modo prevalente, “promuove” il decidere dei collaboratori più che l’accentrarlo nei capi
 - ✓ promozione delle eccellenze focalizzate e la cura nel collegarle fra loro per obiettivi integrati;
 - ✓ il dedicarsi all’”orientamento” delle persone. Infatti, in presenza di molte risorse (come, per esempio, le persone) è spesso più importante dedicarsi a cercare di orientare l’”insieme” che non dedicarsi al potenziamento di una singola risorsa.
 - produttivi
 - relazionali

Passaggi
appuntati progressivamente
sulla “Lavagna”

- *Orizzonte temporale del “Medio/Lungo termine” come contesto privilegiato*
- *Valore economicamente riconosciuto*
- *“Sparigliare” riguardo alle priorità (per esempio costo? Valore? E quindi prezzo? ...)*
- *Conoscenza è patrimonio? (cioè è risorsa disponibile?)*
- *Liberare l’energia potenziale*
- *Creazione/Innovazione*
- *Innovazione: antenne, ascolto, esplorazione, collegamento...*
- *L’importanza del chiedersi: **“perché...”***
- *Puntare sul collegarsi con altre eccellenze piuttosto che perseguire, invano, la “tuttologia”.*