

IL PATRIMONIO INTANGIBILE DELL'AZIENDA E RELATIVE PROBLEMATICHE

di
Guido Lazzarini

Torino 22 Febbraio 2012

I PARTE: INTRODUZIONE

PROBLEMA DI FONDO

Le imprese occidentali riusciranno a sopravvivere nel mercato globale a confronto delle imprese dei paesi emergenti, visto il loro costo del lavoro basso, come pure il tenore di vita basso?

LA STRADA PERCORRIBILE

➤ In tale confronto, alle imprese occidentali rimane il plus valore dei propri prodotti come arma vincente ottenuta:

- con la qualità totale

- con un'innovazione continua

il tutto collegato ad una immagine vincente del proprio paese per valori simbolici significativi

IL PERCORSO DELLA NOSTRA RIFLESSIONE

1. L'asset intangibile dell'azienda e le problematiche legate alla sinergia tra le sue dimensioni
2. La cultura aziendale e i rischi di entropia
3. Il ruolo propulsivo della knowledge management
4. Proposte per una nuova cultura aziendale

I PARTE: L'ASSET INTANGIBILE DELL'AZIENDA

A. CAPITALE UMANO :

capacità e competenze delle persone

B. CAPITALE ORGANIZZATIVO :

**processi produttivi acquisiti e sedimentati in
azienda**

C. CAPITALE RELAZIONALE :

**relazioni di fiducia che intercorrono tra
stakeholder interni ed esterni all'azienda**

A . I CONTENUTI DEL CAPITALE UMANO

- ***Intelligenza:*** - razionale (rapporto causa- effetto)
 - emotiva (rapporto empatico)
- ***Affidabilità:*** - capacità di assunzione di responsabilità
(disparità a fidarsi ed affidarsi)
- ***Creatività dipende da:***
 - ambiente a rischio o positivo
 - conoscenza tacita
 - dall'interazione con i colleghi
 - conoscenza esplicita

- ***Prontezza*** (l'essere presente al momento presente): saper vedere i problemi e individuare le soluzioni
- ***Manualità***: non è solo saper manipolare ma saper trovare soluzioni pratiche
- ***Propensione all'impegno***: avviene nella misura in cui c'è un coinvolgimento emotivo, personale in cui ci si sente attore , si è motivati
- ***Attitudine alla collaborazione***: l'attitudine si sviluppa se c'è un ambiente collaborativo

B. I CONTENUTI DEL CAPITALE ORGANIZZATIVO

- **Tecnologie di cui l'azienda dispone: - processi; buone pratiche**
- **Metodologie adottate per lo sviluppo**
- **Processi e metodi di valutazione**
- **Struttura finanziaria**
- **Patrimonio informativo, sistemi di comunicazione Web, intranet, knowledge management**
- **Invenzioni e brevetti: know how sedimentato dai buoni esiti certificati**
- **Processi conosciuti da singole persone e verso i quali l'azienda ha atteggiamenti di retention nei loro confronti**

C. CONTENUTO DEL CAPITALE RELAZIONALE:

- Costellazione di elementi che creano fiducia
- Insieme delle relazioni instaurate con gli stakeholder interni ed esterni:
 - fiducia: è un riconoscersi e un condividere i valori, concetti, simboli ,atteggiamenti, scelte dell'azienda da parte degli stakeholder interni ed esterni
 - cooperazione tra stakeholders interni ed esterni
 - capacità di rispondere alle aspettative di clienti e personale

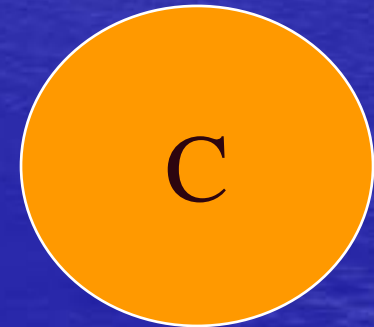
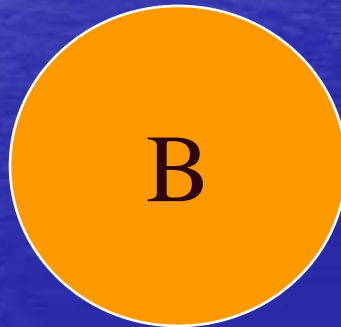
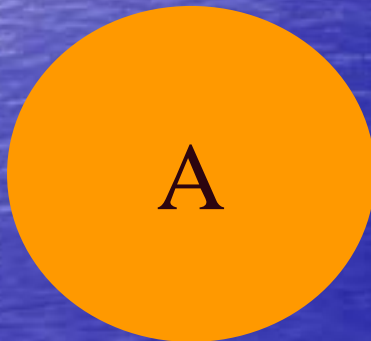
Relazioni tra le tre dimensioni dell'asset intangibile

1° MODELLO

- Le tre dimensioni sono separate

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

C = area del patrimonio relazionale



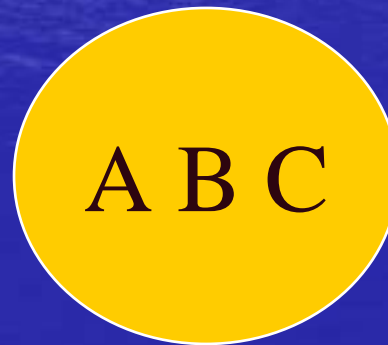
- Taylorismo - Fordismo

2° MODELLO

- le tre dimensioni si sovrappongono

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

C = area del patrimonio relazionale

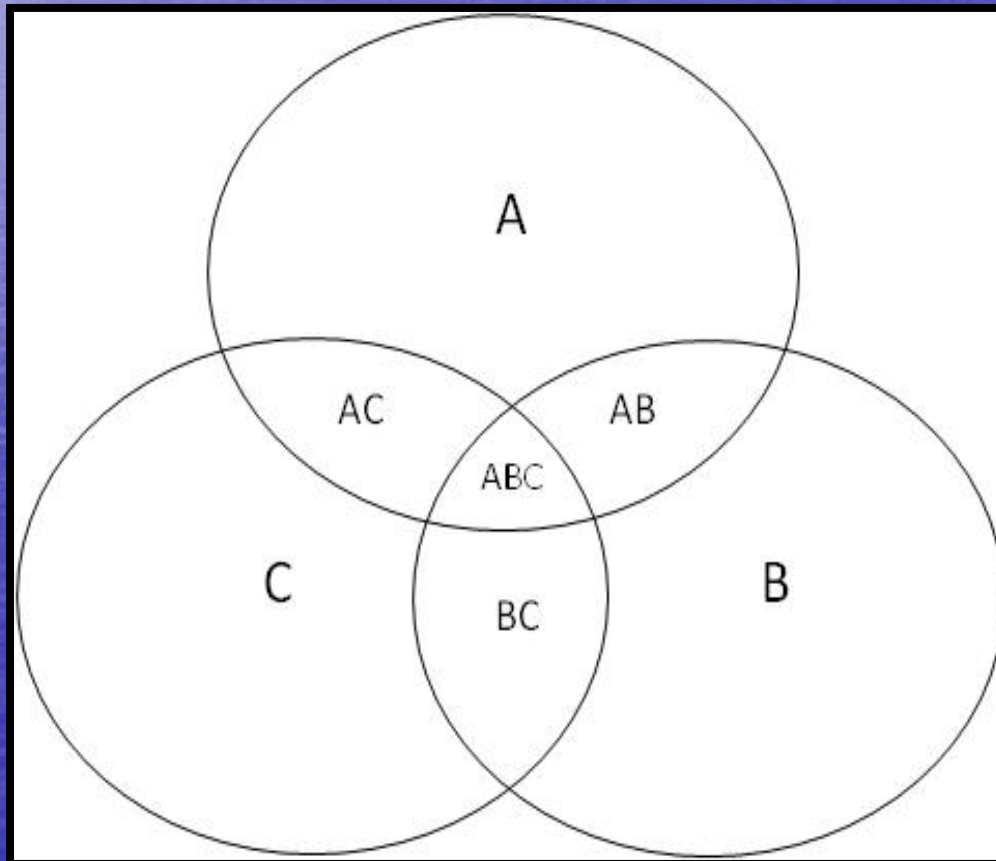


- ideal tipo : il massimo dell'intesa

3°MODELLO

Interazioni tra le tre dimensioni dell'asset intangibile in azienda

E' il modello più frequente



ABC è l'area dell'intesa ma come si nota è abbastanza ridotta

DESCRIZIONE DEL 3° MODELLO

ci sono diverse intersezioni

- **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
 - Manca un rapporto di fiducia reciproca

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**
 - **Manca una visione organizzativa**

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
 - collaborazione
 - soddisfazione
 - stabilità
 - creazione di conoscenza
- Clima favorevole all'innovazione

II PARTE

SINERGIA TRA GLI ASSET È LA CULTURA AZIENDALE

Le tre dimensioni dell'Asset intangibile dell'azienda sono le stesse dimensioni del vivere quotidiano dei dipendenti, nelle loro relazioni, nelle loro progettualità ecc..

Il grado di sinergia tra le tre dimensioni dell'intangibile non è altro che la natura stessa della cultura aziendale . Pertanto diventa fondamentale approfondire i significati stessi di cultura e di cultura aziendale.

LE AZIONI DELLE PERSONE GIOCANO UN RUOLO FONDAMENTALE NELLA COSTRUZIONE DELLA CULTURA

I quattro ideal tipi di azione secondo Weber:

- Azione secondo un obiettivo**
- Azione secondo un valore**
- Azione secondo un sentimento**
- Azione secondo la tradizione**

➤ Weber afferma che la stragrande maggioranza delle nostre azioni sono di tipo tradizionale da qui: una resistenza in ciascuno di noi al nuovo, al cambiamento, al dover scegliere qualcos'altro



L'insieme delle azioni sedimentate nel tempo nelle leggi, nelle istituzioni, nel linguaggio, negli orientamenti e valori, costituiscono la cultura di un popolo che presenta certamente caratteri di staticità, ma anche di mutamento per l'impatto con altre culture o condizioni di contrasto

I CARATTERI DELLA CULTURA

- La cultura costituisce l'ambiente idoneo al nostro vivere quotidiano
- Fin dalla nascita siamo stati socializzati per essere alla società in cui viviamo
- Cambiare vuol dire rompere questa ambientazione (ad esempio l'immigrato rompe con i suoi punti cardine di riferimento ma la speranza di una vita migliore lo spinge a lasciare il suo Paese)

OGNI CULTURA HA PROPRI EQUILIBRI

- In ogni ambiente sociale si crea una cultura propria: con propri valori, linguaggi, comportamenti ecc..
- Tali processi culturali tendono a ripetersi nel tempo perché si creano:
 - posizioni gerarchiche tra i componenti del gruppo e costoro propendono a conservare tali posizioni di privilegio
 - ogni innovazione viene vista con sospetto perché potrebbe mettere in discussione la propria posizione di privilegio
 - Es. si ripete lo stesso atteggiamento che si ha nei confronti dello straniero che entra in un gruppo formale

FORME DI ENTROPIA NELLA CULTURA AZIENDALE

L'entropia è la propensione alla neutralizzazione in uno spazio magnetico di un movimento creatosi per l'introduzione di un corpo estraneo. Così avviene negli equilibri della cultura aziendale quando si introduce un corpo estraneo:

- Esempi di ostilità nei confronti di un manager che ha frequentato un corso esterno all'azienda e vuole introdurre qualcosa di nuovo all'organizzazione dell'azienda
- Tutte le volte che si intendono introdurre cambiamenti
- Tutte le volte che si svolgono corsi di formazione con l'intenzione di avviare cambiamenti

SI FA PERTANTO URGENTE INTRODURRE IN AZIENDA :

- Il knowledge management per il suo ruolo propulsivo
- Il ruolo dinamico Di manager per l' affermazione della cultura della creatività e dell'innovazione

PARTE III:

IL KNOWLEDGE MANAGEMENT

- Per l'impresa l'introduzione della knowledge management segna il passaggio da una condizione di conoscenze, know how, processi ecc...dispersi in azienda o privilegio di qualcuno in una conoscenza organizzata in modo scientifico e continuamente a disposizione di tutti
- Ogni dipendente pertanto facendo uso del KM può conoscere nella parte (nel suo lavoro) il tutto (l'intero progetto che l'impresa sta portando avanti
- Il KM porta frutto se si prevedono tempi e luoghi in cui ogni dipendente o gruppi o settori rivedano assieme a un manager coach i processi produttivi che si stanno conducendo per valutarli e magari paragonandoli ad altri processi simili interni o di altre aziende

RUOLO DEL MANAGEMENT PER UNA AZIENDA DI SUCCESSO

Non solo gestire ma innovare

- **Promuovere:**

- 1. La soddisfazione di quanti vi operano**
- 2. L'ascolto delle buone ragioni di ogni stakeholder
(ognuno può avere cose interessanti da dire)**
- 3. Il sapere motivare e rimotivare i collaboratori**
- 4. Avviare forme di corresponsabilità (empowerment)**

PREREQUISITI FONDAMENTALI

- a) la persona occupa una posizione centrale nella considerazione del management
- b) si reputa “talento da valorizzare” la conoscenza esplicita e la conoscenza tacita di ognuno
- c) si dà valore a: senso di appartenenza all'azienda, corresponsabilità, cooperazione e responsabilità etica verso stakeolder interni ed esterni

PER L'AFFERMAZIONE DI UNA NUOVA CULTURA

I processi della creatività e dell'innovazione parte integrante della struttura aziendale che favorisce la sinergia tra gli Asset intangibili

- 1) La fiducia nei propri dipendenti, elemento costitutivo di un ambiente creativo
- 2) La creatività formativa dell'uomo imprenditore di se stesso
- 3) Modalità organizzativa aperte a tutti i dipendenti per favorire creatività e innovazione
- 4) Presenza in azienda di manager coach a sostegno dei lavoratori per la loro creatività
- 5) Un dipendente partecipe attivo dell'assetto aziendale: una nuova figura di lavoratore

IN SINTESI LA PRESENTE RIFLESSIONE RIGUARDA

➤ **La salvaguardia e implementazione dei
beni intangibili**

a) sia in periodi di crescita economica

b) sia (in qualche modo) anche in tempi di
crisi e/o di riduzione della domanda

IN CASO DI CRISI DI SOLITO L'AZIENDA PROCEDE AL:

- a) taglio dei posti di lavoro
- b) utilizzo degli ammortizzatori sociali

ma queste operazioni fanno perdere

- il senso di appartenenza
- le competenze acquisite (perché si perde la motivazione, che è il motore del proprio lavoro)
- l'azienda dovrà affrontare nuove spese per il 'riciclaggio', e ricominciare quando la crisi sarà superata

NUOVO RAPPORTO CAPITALE / LAVORO:

- 1) Importante ridefinire il rapporto tra lavoro e capitale economico (es. attraverso la partecipazione agli utili)
- 2) offrire, non allontanare , una formazione in vista di nuova occupazione
- 3) Promuovere all'interno della struttura dell'azienda stessa, durante il periodo della cassa integrazione, nuovi processi produttivi , nuovi modelli ecc..
- 4) 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 :

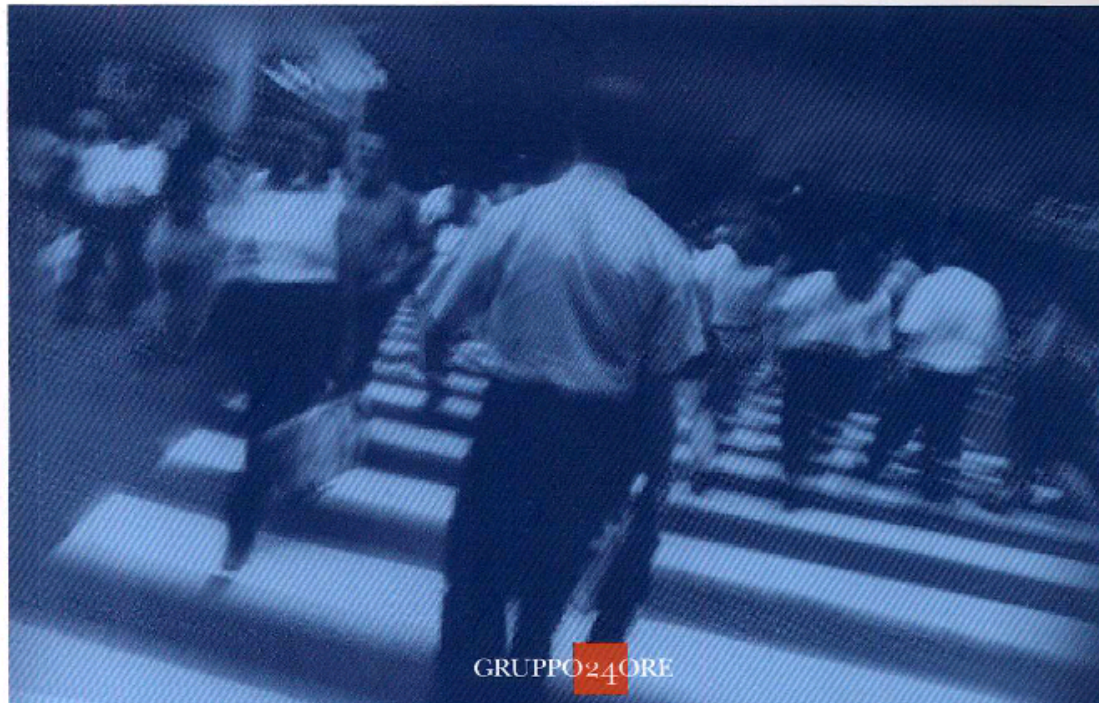
- a) Recuperare la fiducia :le aziende devono ritrovare la fidelizzazione dei propri stakeholder interni ed esterni

- b) Imparare dai no profit come 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



I Beni Intangibili

Approfondimenti e Implicazioni

Piero Giammarco

Torino 22/02/2012

Profit- Non Profit



DIFFIDENZA – SENTIMENTO DI SUPERIORITA’
IL MONDO NON PROFIT CERCA DI ASSIMILARE
ELEMENTI DAL MONDO PROFIT
IL MONDO PROFIT CERCA DI COMPRENDERE LO
SPIRITO DI APPARTENENZA
DEL MONDO NON PROFIT

Concetto di Valore

Un'azienda, per sua natura, produce un valore grazie al vantaggio competitivo determinato dall'attitudine distintiva.

Cosa si intende oggi per Valore?



Capitale Aziendale

E' composto da:

CAPITALE CONTABILE

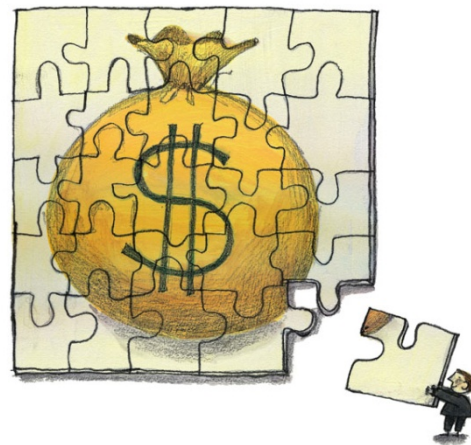
CAPITALE EXTRA-CONTABILE

INTANGIBLE ASSETS

CAPITALE
UMANO

CAPITALE
ORGANIZZATIVO

CAPITALE
RELAZIONALE



Capitale Relazionale

La comunicazione, è l'asset fondamentale del Capitale Relazionale, all'interno dell'azienda si propone di gestire e potenziare le relazioni con tutti gli stakeholder.

Si divide in:

- Comunicazione interna, fortemente condizionata dalla **fiducia**, consente il trasferimento di conoscenza, è indispensabile per la trasmissione della **cultura** e concorre a creare **appartenenza**
- Comunicazione esterna, afferma e sostiene il progetto imprenditoriale e la sua reputazione

L'ambiguità, condizionando la fiducia, è la nemesis della comunicazione

Capitale Organizzativo

Elemento alla base del capitale organizzativo è il Know How.

Metodologie che consentano di:

- Crearlo
- Alimentarlo
- Conservarlo
- Trasmetterlo.

Know How

Knowledge Management

People satisfaction: agisce sulla possibilità di trattenere i dipendenti.

Employer Branding nelle sue due componenti:
Marketing Interno (retention)
Marketing Esterno (recruiting)

Ageism-Last Information

Diversity Manager



Capitale Umano

Le persone costituiscono il patrimonio umano dell'azienda.

1700-1800	Industrializzazione
1900	TaylorFordismo
2000	Total Quality (Toyota)

LAVORO MAISCOLO e lavoro minuscolo

Si è passati da un lavoro che connotava ad un lavoro frastagliato ciò porta a:

- Precarizzazione (del lavoro e dell'esistenza)
- Divaricazione (tra lavoratori stabili precari)
- Desolidarizzazione (a causa di comportamenti corporativi)



Identità sociale e lavoro svolto

Vi è un forte legame tra lavoro svolto e costruzione dell'identità sociale.

Al lavoro è legata la sopravvivenza e la possibilità di lasciare una traccia nel mondo.

Esperienze molto frastagliate diminuiscono la capacità dell'individuo di autodefinirsi all'interno della società.



Lavoro Atipico

Il lavoro atipico porta a molta cautela nell'investimento psicologico nelle relazioni lavorative non sapendo, queste, per quanto tempo dureranno.

Relexivity Winner: Pochi vincono, molti perdono

Esiste un lavoro che distrugge i legami sociali ed un lavoro che li costruisce, che sviluppa risorse sociali e le reinveste

Motivazione

La motivazione è alla base di molti elementi che creano valore:

- Agisce sulle scelte individuali e sull'impegno
- Spinge alla ricerca di successo
- E' alla base della competenza
- Ha un ruolo decisivo nella creatività



Leadership e Motivazione

L'Autorità diffusiva di autorità, è un elemento portante di quel corso che punta alla crescita della **responsabilità** dei singoli attraverso la **delega**.

Questi strumenti sono alla base di un processo di Empowerment che può essere percorso solo in un ambiente scevro da Incoerenza o Ambiguità

CSR 1/2

Perseguendo il suo interesse prevalente l'impresa contribuisce a migliorare la qualità complessiva del contesto in cui opera.

Contiene elementi che condizionano tutti e tre gli asset intangibili:

- Mutano a seconda delle circostanze, del tempo, delle culture e delle situazioni ma, esiste un set di minima che comprende responsabilità, integrità, onestà, lealtà, fiducia e impegno
- Un conflitto è, solitamente, generato dalla mancanza di uno di questi

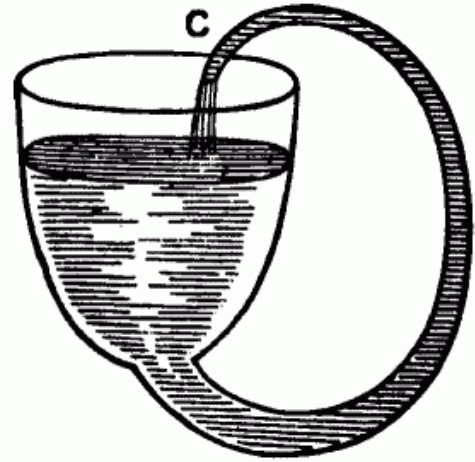
CSR 2/2

L'Etica non è rappresentata da codici o documenti ma da valori e comportamenti.

La coerenza nell'agito ha effetto sulla popolazione aziendale, sui clienti e sugli stakeholder in genere.

Il ritorno sul lungo periodo non sacrifica il profitto ma permette una maggior garanzia di ottenimento costante

Paradossi



- Empowerment: Precariato vs Identità/Responsabilità
- Appartenenza: Precariato vs Fiducia/Comunicazione
- Teamwork: Precariato vs Dinamiche di gruppo
- Ageism: Orientamento politico punta ad allungare il periodo lavorativo

Governare con gli Intangibles

E' quindi possibile farlo?

Non solo è possibile farlo ma una gestione che tenga conto degli intangible assets potrà contare su maggiori vantaggi competitivi per affrontare le crisi di mercato.

Occorre però pensare agli intangible assets come a qualunque altro bene aziendale ed essere consapevoli degli elementi che aumentano il loro valore di quelli che li svalutano.

Un caso: il Bounty 1/4

Il più noto caso di ammutinamento porta con sé alcuni elementi interessanti.

Due fasi

Partenza - Ammutinamento

Esilio - Impresa



Un caso: il Bounty 2/4

Prima Fase

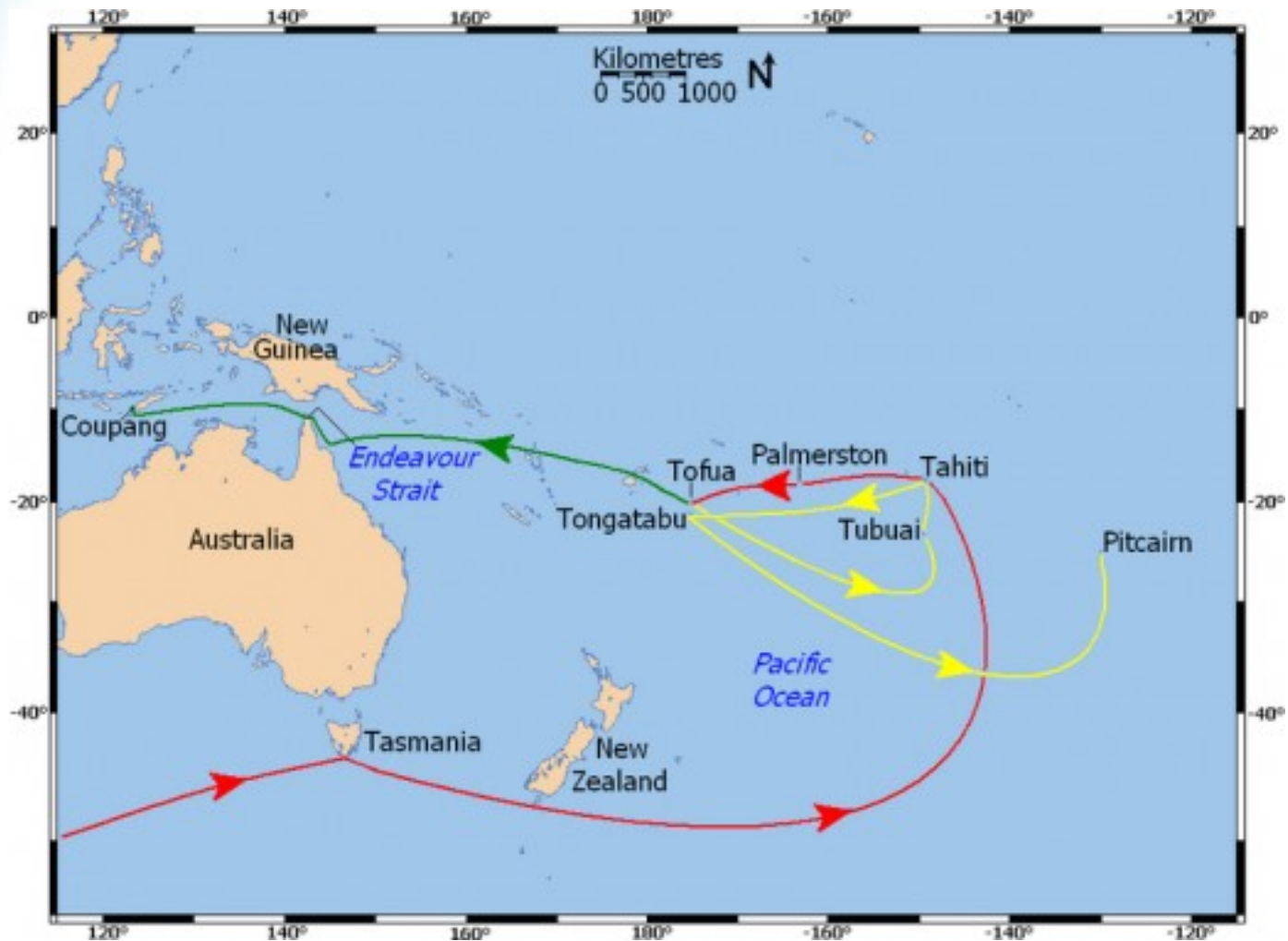
- Leader poco riconosciuto
- Totale controllo e paura come elementi distintivi
- 3 gruppi con obiettivi diversi
- Scelta di un gruppo leader discreditato
- Ripetuti tentativi errati di raggiungere l'obiettivo
- Decisioni solitarie e ritenzione della conoscenza
- Nessuna attenzione al team
- Scarsa comunicazione
- Scarsa gestione del cambiamento
- Decisioni basate su idee preconconcette (pregiudizi)

Un caso: il Bounty 3/4

Seconda Fase

- Leader riconosciuto
- Obiettivo molto chiaro
- Un unico gruppo molto coeso
- Collaborazione come elemento distintivo
- Nessun pregiudizio
- Unità di intenti
- Ascolto e condivisione con il team

Un caso: il Bounty 4/4



Concetto di Impresa

Impresa: In genere, ciò che si imprende a fare o che si ha in animo di fare. Indica per lo più azioni, individuali o collettive, di una certa importanza e difficoltà.

Fonte: Treccani



Impresa

Un evento collettivo

La gestione di un'organizzazione, di un'impresa, si sviluppa nel tempo grazie all'attività delle persone

Il tempo sviluppa la cultura

Le attività, inserite nella cultura, determinano il destino dell'impresa

Intangibles e Impresa

Gli elementi intangibili sono le variabili che maggiormente agiscono sulla qualità dell'operato ma necessitano di alcune di alcune pre-condizioni che la cultura aziendale deve garantire su base individuale:

- Persuasione che l'obiettivo è importante
- Motivazione in quanto si ritiene che il raggiungimento dell'obiettivo abbia effetti positivi sul proprio destino
- Fiducia nei componenti del team che contribuiranno a raggiungerlo

Comunicazione Conoscenza e Clima

La fiducia e la motivazione contribuiscono a mantenere la tensione sugli sforzi necessari per il raggiungimento dell'obiettivo.

Il clima, componente della cultura, agisce in modo molto marcato su entrambi ed è molto condizionato dallo **stile di leadership**, dalla **comunicazione** e dalla **condivisione delle conoscenze**

Coach e Mentore

Due figure importanti per gestire la cultura, il clima e la conoscenza.

Attraverso queste due figure si possono raggiungere contemporaneamente diversi traguardi:


- Trasferimento di elementi culturali
- Effetti positivi sul clima/fiducia
- Monitoraggio
- Diffusione della cultura della conoscenza

Coach

Coach: il concetto nasce gli USA. Il coaching mira a rendere la persona consapevole delle risorse a sua disposizione, dei reali punti di forza e del proprio stile relazionale, concordando di volta in volta gli obiettivi da raggiungere attraverso un linguaggio articolato e diretto nel dare e condividere il feedback, nell'esprimere gli obiettivi, nel formulare i concetti, nel sostenere e incoraggiare a superare gli ostacoli.

Mentore

Mentore: il concetto nasce in Europa e si riferisce ad un rapporto personale, ad una relazione (formale o informale) tra un soggetto con più esperienza (*senior, mentor*) e uno con meno esperienza (*junior, mentee, protégé*), cioè un allievo, al fine di far sviluppare a quest'ultimo competenze in ambito formativo, lavorativo e sociale.

A group of hikers with large backpacks is walking on a snowy mountain slope. The sun is shining brightly from the top center, creating a lens flare effect. The sky is blue with some clouds. The hikers are wearing winter gear and are moving away from the viewer.

"Nel lavoro intelligente e scrupoloso dei nostri
ottocento operai, nello studio metodico e incessante
dei nostri quindici ingegneri, c'è la certezza di
progresso che ci anima.
La lealtà dei nostri lavoratori è il nostro attivo più alto"
Adriano Olivetti