

Il Capitale Relazionale

Le Relazioni Interne

Piero Giammarco

Torino 06/06/2012

Capitale Aziendale

E' composto da:

CAPITALE CONTABILE

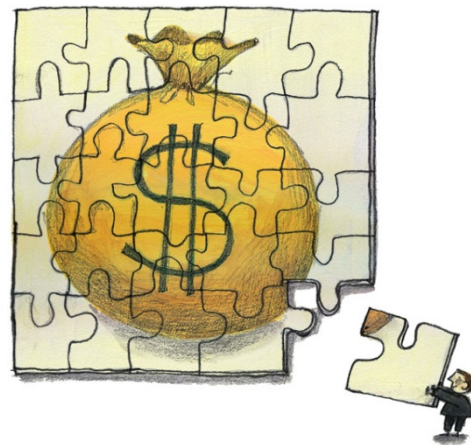
CAPITALE EXTRA-CONTABILE

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.

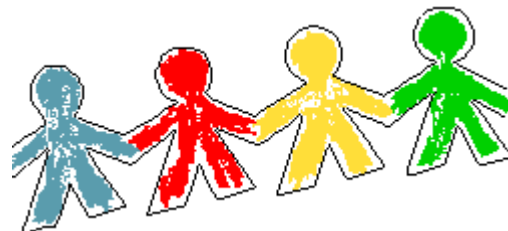
Si divide in:

- 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

Concetto di Relazione

Nel linguaggio comune parliamo di relazione tra due oggetti, persone, fatti, idee, ecc. quando tra di loro è esiste un qualche tipo di legame.



Un rapporto tra due o più individui che orientano reciprocamente le loro azioni.

Relazioni: Aspetti Aziendali

Cosa si intende per relazione in azienda?

Quali sono i momenti in cui il concetto di relazione entra in gioco?

Non è possibile parlare di Relazioni interne senza tirare in ballo il clima e la cultura organizzativa.



La relazione in azienda

Si è detto che la leva principale dell'asset relazionale è la comunicazione ma occorre tener presente che:

La relazione **“qualifica”** la comunicazione.

In una comunicazione ci sono:

CONTENUTO

RELAZIONE



La Comunicazione 1/4

Il termine comunicazione deriva dal verbo comunicare che, nel suo significato originale (latino), vuol dire "mettere in comune" ossia condividere con gli altri pensieri, opinioni, esperienze, sensazioni e sentimenti.

La comunicazione non è semplicemente parlare ma presuppone necessariamente una relazione e quindi uno scambio.

Il 75% della nostra giornata attiva è trascorsa comunicando.



La Comunicazione 2/4

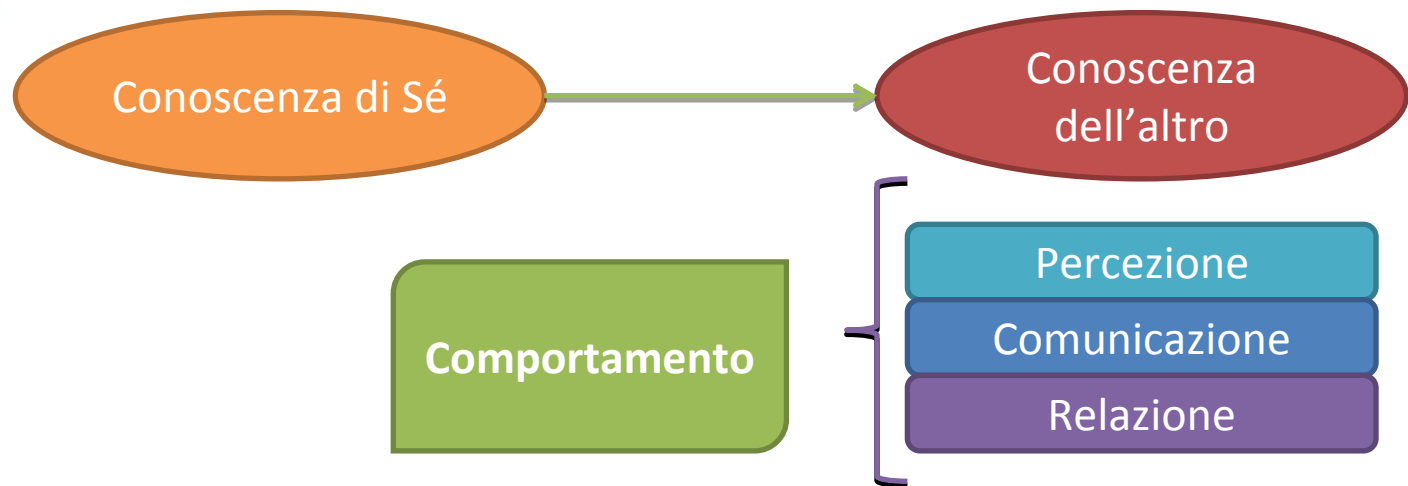
La comunicazione utilizza diversi canali:

- Verbale (7%)
- Paraverbale (38%)
- Non Verbale (55%)



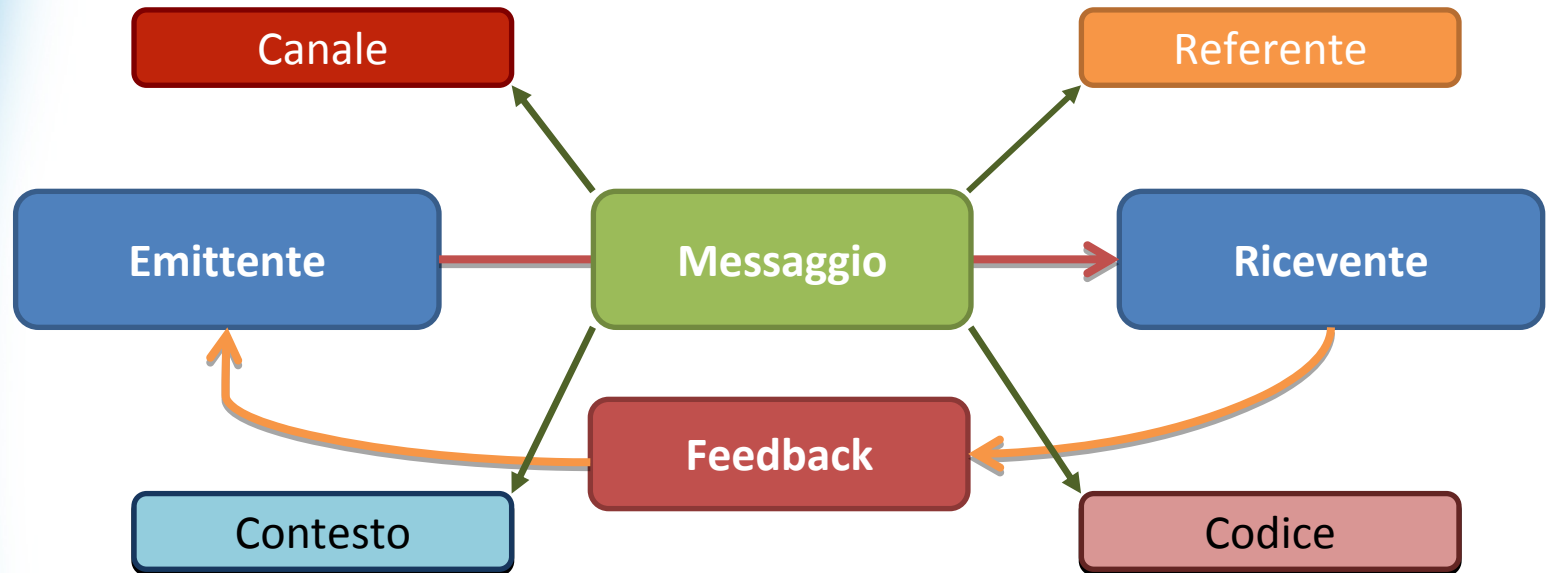
La Comunicazione 3/4

La mappa del processo comunicativo



La Comunicazione 4/4

Un modello di comunicazione



Comunicazione Organizzativa 1/2

La comunicazione organizzativa è l'insieme dei processi di creazione e diffusione di informazione e di messaggi entro e tra le diverse reti di relazioni interne ed esterne all'organizzazione

Coinvolge i membri interni, i collaboratori esterni e tutti i soggetti interessati e coinvolti nella vita dell'organizzazione

(Invernizzi 1993)

Comunicazione Organizzativa 2/2

La comunicazione è un fatto costitutivo e basilare dell'organizzazione

- E' un processo che dipende da tutti
- Lega e collega il contesto interno ed esterno di un'organizzazione
- Non si può non comunicare in un'organizzazione
- Si comunica ciò che si è, non solo ciò che si intende trasmettere come messaggio



Relazione e ruoli in azienda

Orizzontale: tra colleghi

Verticale: tra superiore e subordinato

Trasversale: all'interno di un team

Difensivo/Informativo: sindacati



Tipi di Comunicazione Organizzativa

La comunicazione in azienda può configurarsi con diversi strumenti e in diversi modi:

- Funzionale
- Informativo
- Formativo



Comunicazione Organizzativa: Canali Formali 1/3

- Top Down

E' un modello comunicativo prevalente nelle strutture gerarchico-funzionali e ripercorre la linea gerarchica formale che rispecchia i rapporti di potere così come sono presenti negli organigrammi

PRO	CONTRO
Rapidità Precisione Metodicità Semplicità	Ruolo inattivo dei dipendenti Insoddisfazione Scarso senso di appartenenza

Comunicazione Organizzativa: Canali Formali 2/3

- Bottom Up

E' una comunicazione a due vie che prevede un un feed-back di dati o di informazioni che partono dalla base per giungere ai livelli superiori dell'organizzazione

PRO	CONTRO
Favorisce gli scambi interpersonali Aumenta la soddisfazione Diminuisce l'ambiguità e le incomprensioni Agevola il lavoro di gruppo	L'ansia gioca un ruolo determinante Aumenta della quantità delle relazioni Maggior difficoltà di gestione

Comunicazione Organizzativa: Canali Formali 3/3

- Orizzontale

Chiamato anche lateral communication ha la funzione di coordinamento e integrazione di competenze tra diverse unità organizzative. Può avere carattere spontaneo.

PRO	CONTRO
Permette di accrescere il senso di appartenenza Agevola il confronto	Poco controllabile Possibilità di disinformazione

Momenti Aziendali

Stile di leadership

Teamworking

Riunioni

Ambiente di lavoro

Esempi e testimonianze

Azioni, Disposizioni, Decisioni Aziendali

Relazioni Gerarchiche

Comunicazione informale: "Pausa caffè", "Pausa Pranzo"



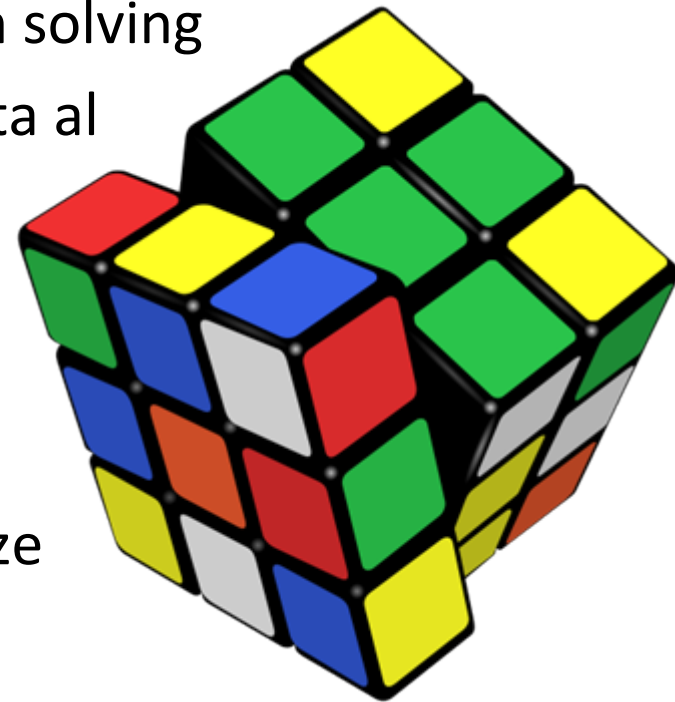
Comunicazione Organizzativa: Funzioni 1/3



- **Motivazionale**
 - Favorisce la partecipazione
 - Permette un maggior coinvolgimento dei lavoratori nei progetti e negli obiettivi dell'organizzazione
- **Valoriale**
 - Ha effetto sulla cultura aziendale
 - Favorisce l'identità dell'organizzazione
 - Permette un coinvolgimento nella vision aziendale

Comunicazione Organizzativa: Funzioni 2/3

- Organizzativa
 - Maggior efficienza nel problem solving
 - Maggior efficienza nella risposta al mercato
 - Miglior coordinamento tra le diverse funzioni
 - Miglior gestione dei progetti
 - Maggior scambio di competenze



Comunicazione Organizzativa: Funzioni 3/3

- Socio Relazionale
 - Effetti sul clima
 - Minor conflittualità
 - Diminuisce la tensione sulla gerarchia
 - Relazioni migliori nei reparti e tra i reparti



Marketing Interno

People satisfaction: agisce sulla possibilità di trattenere i dipendenti.

Employer Branding nelle sue due componenti:

Marketing Interno (retention)

Marketing Esterno (recruiting)

Diversity Manager



Effetti della comunicazione

- Efficacia Organizzativa
- Maggior appagamento soggettivo del lavoro
- Rinforzo dell'identità aziendale
- Minor conflittualità
- Effetto positivo sul know how e sulla creatività
- Contributo al passaggio della conoscenza da tacita ad esplicita



Nuovi Modelli di gestione del personale

Il contributo dell'asset relazionale è alle fondamenta dei modelli di gestione delle risorse umane che pongono al centro la persona.

Il livello determinato dal capitale relazionale determinerà la possibilità di un approccio che prenda in considerazione il knowledge management.



Relazioni interne: Requisiti minimi

La coerenza dei comportamenti

L'eticità

La trasparenza

La motivazione

La fiducia

L'equità



Problemi di Comunicazione

Sensazione che nell'interlocutore si nasconda un giudizio negativo

Sproporzione tra l'immagine soggettiva e l'immagine che si ha dell'altro

Sproporzione tra l'immagine soggettiva e la realtà



Non-Profit



Ad oggi ha mostrato di essere più “portato” alle relazioni interne rispetto al mondo Profit.

Maggior rischio di relazioni troppo invischianti, ambiguità e paternalismo

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.

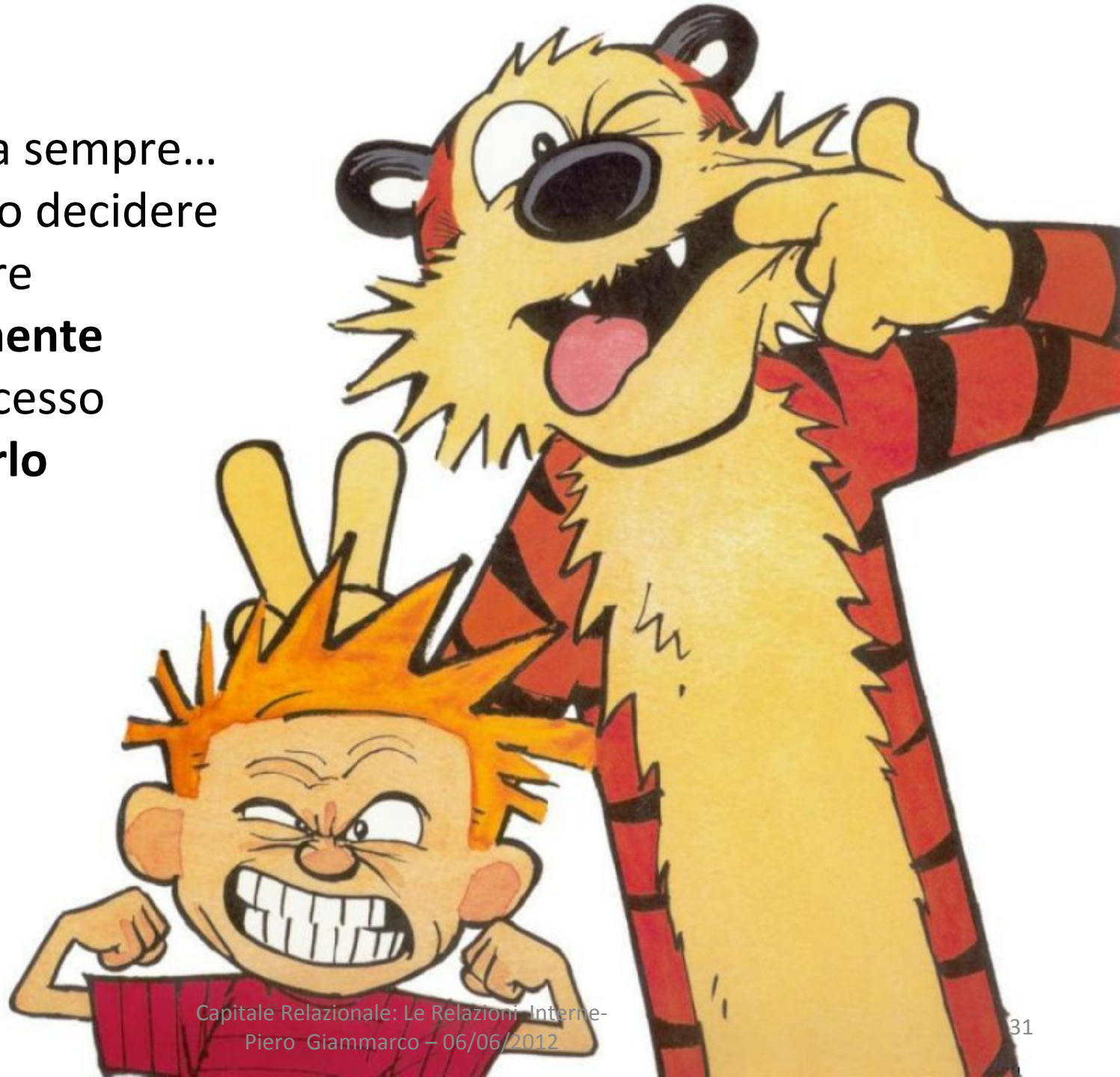
La coerenza nell'agito ha effetto sulla popolazione aziendale, sui clienti e sugli stakeholder in genere.

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

Domande?



Si comunica sempre...
Bisogna solo decidere
se governare
coscientemente
questo processo
o se lasciarlo
a se stesso



QUALITA' DELLE RELAZIONI CON GLI STAKEHOLDERS

Relazioni esterne

PAOLA MONTRUCCHO

Torino 6 giugno 2011

Agenda

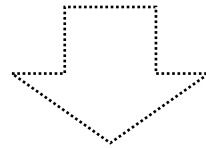
- Chi sono gli stakeholders
- Chi sono gli stakeholders esterni
- Focus sui principali stakeholders esterni
- L'importanza della qualità delle relazioni
- Effetti sulla creazione di plusvalore

Agenda

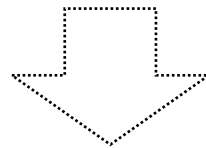
- Chi sono gli stakeholders
- Chi sono gli stakeholders esterni
- Focus sui principali stakeholders esterni
- L'importanza della qualità delle relazioni
- Effetti sulla creazione di plusvalore

Chi sono gli stakeholders

STAKEHOLDER



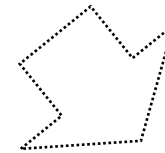
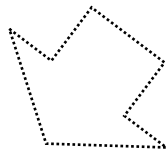
PORTATORE DI INTERESSE



INTERESSE VERSO L'AZIENDA

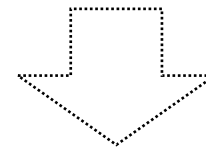
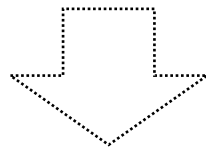
Chi sono gli stakeholders

INTERESSE VERSO L'AZIENDA



DALL'INTERNO

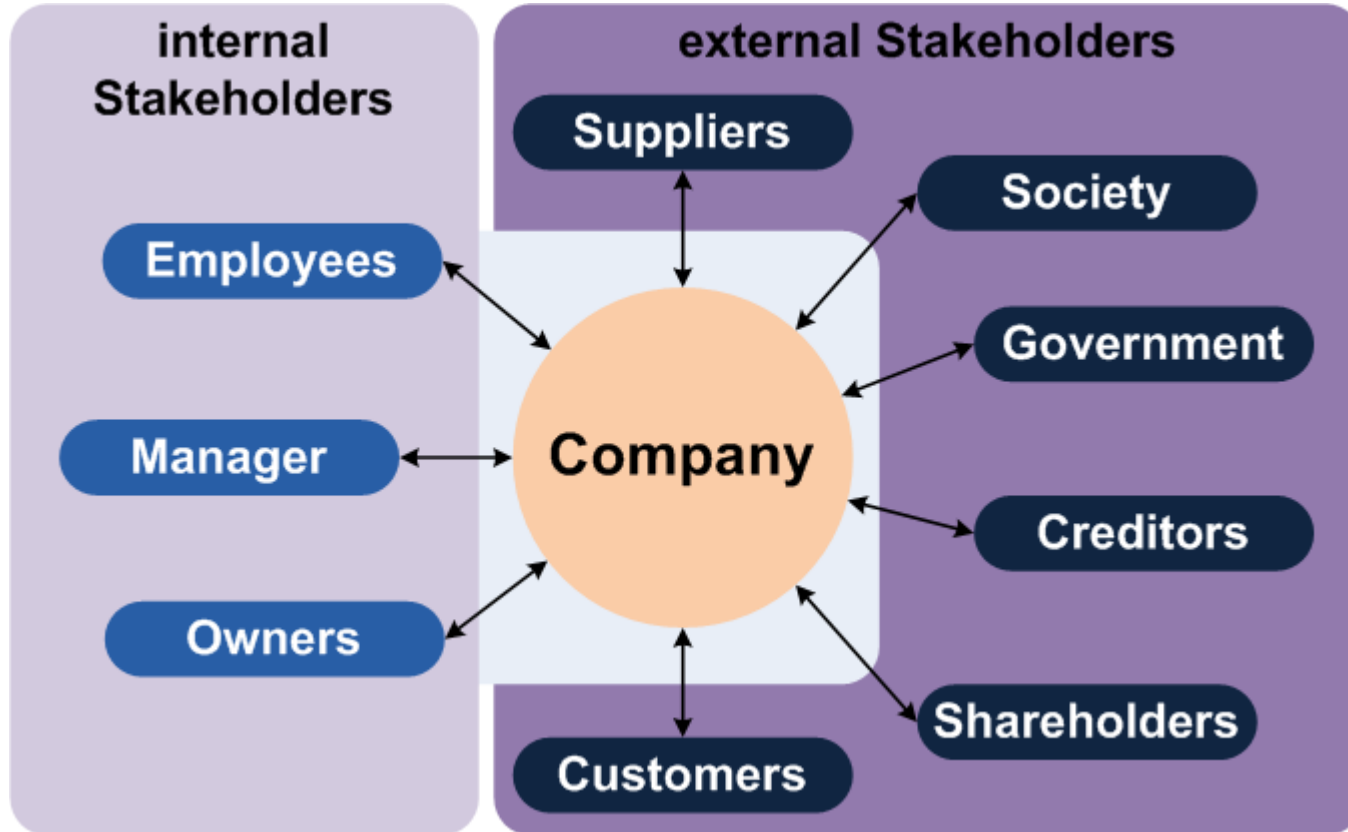
DALL'ESTERNO



STAKEHOLDER
INTERNO

STAKEHOLDER
ESTERNO

Chi sono gli stakeholders



Agenda

- Chi sono gli stakeholders
- Chi sono gli stakeholders esterni
- Focus sui principali stakeholders esterni
- L'importanza della qualità delle relazioni
- Effetti sulla creazione di plusvalore

Chi sono gli stakeholders esterni

Un'azienda è:

- un'organizzazione di persone e mezzi finalizzata alla soddisfazione di bisogni umani attraverso la produzione, la distribuzione o il consumo di beni economici
- un **sistema sociale aperto** in quanto è al servizio della società ed è inserito nel sistema ambiente

Chi sono gli stakeholders esterni

Sistema ambiente ➡ condiziona l'azienda

Azienda a sua volta ➡ influenza l'ambiente



Tra azienda e ambiente vi è una
relazione di interdipendenza

Chi sono gli stakeholders esterni


Gli stakeholders esterni sono quindi coloro che hanno interesse nell'azienda pur non facendone parte integrante

Chi sono gli stakeholders esterni

L'interesse dall'esterno in un'azienda può nascere da un rapporto di tipo:

▪ Finanziario  Socio/Finanziatore

▪ Gestionale  Cliente/Fornitore

▪ Sociale  Comunità/Stato

Agenda

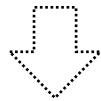
- Chi sono gli stakeholders
- Chi sono gli stakeholders esterni
- Focus sui principali stakeholders esterni
- L'importanza della qualità delle relazioni
- Effetti sulla creazione di plusvalore

Focus sui principali stakeholders esterni

SOCIO



Soggetto che dota l'azienda di capitale di rischio



DI MAGGIORANZA

Il principale interesse è quello di **accrescere il valore** della propria azienda



DI MINORANZA

Il principale interesse è quello di **ricevere una remunerazione del capitale versato**

Focus sui principali stakeholders esterni

FINANZIATORE

Soggetto che dota l'azienda di capitale di debito



Il principale interesse è quello di:

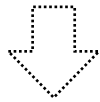
- ricevere una remunerazione per il capitale prestato
- recuperare gradualmente l'intero capitale prestato

Es. Obbligazionista, Istituto di credito, socio finanziatore

Focus sui principali stakeholders esterni

CLIENTE

Soggetto che permette all'azienda di continuare la propria attività in quanto ne è il destinatario

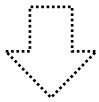


Il principale interesse è quello di ricevere un prodotto/servizio in linea con propri:

- standard qualitativi
- price requirements
- esigenze operative
- esigenze tecniche

Focus sui principali stakeholders esterni

FORNITORE



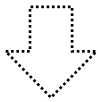
Soggetto che permette all'azienda di continuare la propria attività mediante la fornitura dei materiali necessari per la produzione

Il principale interesse è quello di :

- definire un rapporto duraturo
- avere certezza dei pagamenti
- ottenere tempi di pagamento adeguati

Focus sui principali stakeholders esterni

COMUNITA'



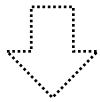
Soggetto che favorisce l'attività dell'azienda creando i presupposti per il suo insediamento (es. zone industriali)

Il principale interesse è quello di :

- mantenere/incrementare livello occupazionale
- mantenere/incrementare sviluppo economico locale
- far si che l'azienda reinvesta nel territorio

Focus sui principali stakeholders esterni

STATO



Soggetto che favorisce l'attività dell'azienda creando i presupposti per il suo sviluppo

Il principale interesse è quello di incrementare il PIL cosicché ci sia:

- incremento delle entrate pubbliche
- maggior livello occupazionale
- maggior ricchezza procapite

Agenda

- Chi sono gli stakeholders
- Chi sono gli stakeholders esterni
- Focus sui principali stakeholders esterni
- L'importanza della qualità delle relazioni
- Effetti sulla creazione di plusvalore

L'importanza della qualità delle relazioni

RELAZIONI FINANZIARIE

Instaurare con i soci e i finanziatori dei rapporti di fiducia favorisce:

- riduzione dei costi di finanziamento
- consapevolezza delle esigenze aziendali
- sostegno nei momenti di difficoltà

L'importanza della qualità delle relazioni

RELAZIONI GESTIONALI

Instaurare con i clienti e fornitori dei rapporti di fiducia favorisce:

- riduzione dei costi di produzione
- aumento della qualità
- sviluppo tecnologico
- maggior stabilità dell'attività

L'importanza della qualità delle relazioni

RELAZIONI SOCIALI

Instaurare con la comunità e lo Stato dei rapporti di fiducia favorisce:

- riduzione dei costi di struttura
- investimenti in ricerca e sviluppo
- sostegno nei momenti di difficoltà

L'importanza della qualità delle relazioni

**LA COMPATIBILITÀ TRA
MASSIMIZZAZIONE DEL PROFITTO (obiettivo
degli azionisti di maggioranza) E IL
RISPETTO DEGLI INTERESSI DI
TUTTI GLI ALTRI STAKEHOLDERS
È POSSIBILE NELLA
MISURA IN CUI L'AZIENDA È
CONSAPEVOLE DI FAR PARTE DI UN
SISTEMA DI RELAZIONI DI
INTERDIPENDENZA**

L'importanza della qualità delle relazioni

Un esempio di tale consapevolezza è la responsabilità sociale di impresa (“RSI”)

Infatti, la RSI non si limita all’ambito interno dell’azienda, ma coinvolge anche tutti gli stakeholders esterni

L'importanza della qualità delle relazioni

LA RSI

NON

DEVE COMPORTARE L'ABBANDONO DELLE
FINALITÀ ISTITUZIONALI DELL'AZIENDA
MA NEL CONTEMPO
NON DEVE ESIMERLA
DALLE RESPONSABILITÀ DELL'IMPATTO DELLE
PROPRIE SCELTE

L'importanza della qualità delle relazioni

IL MANTENIMENTO DI UN ALTO LIVELLO DELLA
QUALITA' DELLE RELAZIONI NON
SACRIFICA IL PROFITTO MA
FAVORISCE IL SUO
OTTENIMENTO COSTANTE NEL
LUNGO PERIODO

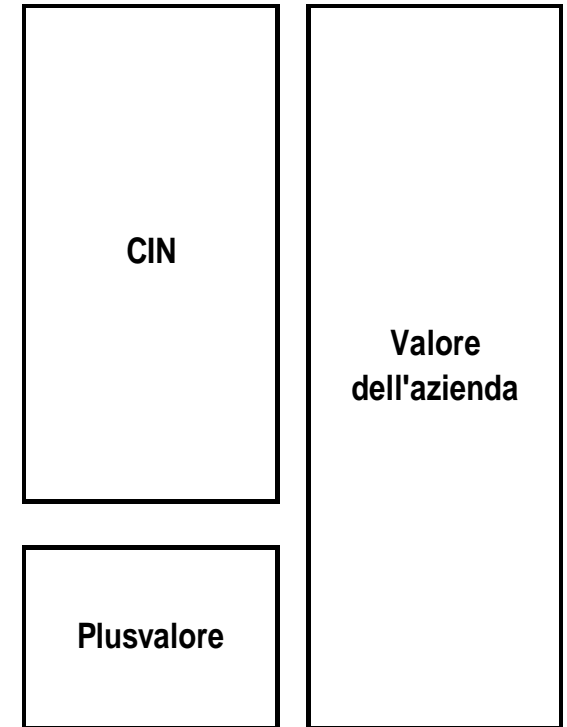
Agenda

- Chi sono gli stakeholders
- Chi sono gli stakeholders esterni
- Focus sui principali stakeholders esterni
- L'importanza della qualità delle relazioni
- Effetti sulla creazione di plusvalore

Effetti sulla creazione di plusvalore

Il valore dell'azienda o Enterprise Value non è altro che il valore di mercato del capitale investito netto di un'azienda;

La differenza tra il valore dell'azienda e il capitale investito netto, se positiva, crea un plusvalore detto avviamento, se negativa, crea un minusvalore detto disavviamento.



Effetti sulla creazione di plusvalore

Il plusvalore viene allocato agli intangible asset che la dottrina aziendalistica considera identificabili e cedibili separatamente rispetto all'azienda (es. portafoglio clienti, marchio, know how), ciò che residua costituisce l'avviamento

Effetti sulla creazione di plusvalore

AVVIAMENTO



**CAPACITA' DELL'AZIENDA
DI CREARE REDDITO IN FUTURO**

Effetti sulla creazione di plusvalore

Due aziende identiche, ossia con la stessa dotazione di capitale investito netto, lo stesso patrimonio netto e la stessa posizione finanziaria netta possono avere due avviamenti diversi?



SI!

Effetti sulla creazione di plusvalore

L'avviamento si crea quando l'azienda possiede degli elementi distintivi che le permettono di combinare le risorse nella maniera più efficace e efficiente possibile creando così valore e quindi avviamento

Effetti sulla creazione di plusvalore

L'avviamento dipende quindi anche
dalla capacità dell'azienda di
instaurare delle relazioni di fiducia con
i propri stakeholders sia
interni che esterni

DOMANDE ??
CURIOSITA'??

GRAZIE PER L'ATTENZIONE!

Paola Montrucchio