

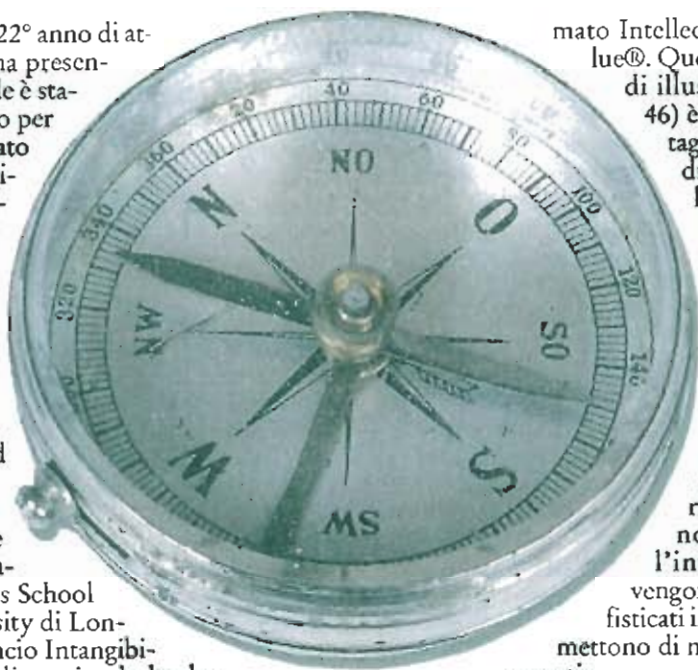
# Le aziende? Devono mantenere la rotta

È il consiglio del guru del management Franco D'Egidio. La cui società, Summit, leader nella cultura dell'intangibile, a livello mondiale...

di Chiara Osnago Gadda

**F**esteggiare il 22° anno di attività con una presenza worldwide è stato un bel traguardo per Summit. E lo è stato ancor di più partecipare al progetto internazionale sull'Economia degli Intangibili Prism, finanziato dalla Commissione Europea. Lo scorso dicembre, inoltre, alla Camera dei Lord di Londra è stata presentata una relazione mondiale (pubblicata a gennaio dalla Business School della City University di Londra), in cui il Bilancio Intangibile di Interco Italia, azienda leader mondiale nella cosmesi b2b nell'ambito del make up, realizzato con il supporto di Summit, è stato indicato come eccellente a livello di best practice mondiale. Per Interco il Bilancio Intangibile è stato lo strumento che le ha permesso di fotografare, gestire e comunicare la sua sostenibilità competitiva e la sua capacità di svilupparsi nel futuro.

Summit, società di consulenza ed education, specializzata nella gestione dei processi di cambiamento della cultura aziendale e della misurazione del capitale intellettuale, ha recentemente allargato la sua presenza in Europa. Questo è stato possibile attraverso partner in Spagna, Uk e Germania che introdurranno nei loro rispettivi Paesi, sotto il brand Summit Intangibles Measurement and Management, l'approccio alla misurazione degli Intangibles, chia-



mato Intellectual Capital Value®. Questo modello (vedi illustrazione a pag. 46) è il cavallo di battaglia della società e distingue il capitale intellettuale in 4 macrocategorie: il capitale umano, il capitale di relazioni sociali, il capitale strutturale e il capitale relazionale. A ognuna di queste macrocategorie, corrispondono tre ambiti all'interno dei quali vengono individuati sofisticati indicatori che per-

mettono di misurare e gestire con maggiore precisione il capitale intellettuale dell'organizzazione.

Poter diffondere questo modello nel mondo per Summit è una grande soddisfazione, ed è un risultato conseguito grazie soprattutto allo studio e alla dedizione totale in tema di Intangibles da parte di Franco D'Egidio, amministratore delegato della società, nonché relatore a livello europeo e internazionale e consulente dei vertici di centinaia di società italiane e multinazionali. Partendo dal presupposto che la vitalità di una organizzazione è legata non solo al capitale finanziario ma soprattutto a quello intellettuale, D'Egidio ha portato Summit nel gotha delle società di consulenza con le sue pubblicazioni sul tema e con interventi su testi autorevoli tra le quali, per esempio "Measuring In-

**È NON CHIAMATELA SOLO CONSULENZA**

Franco D'Egidio, opinionista di *Espansione*, è amministratore delegato di Summit, società di consulenza ed education, specializzata nella gestione dei processi di cambia-



mento della cultura aziendale e della misurazione del capitale intellettuale.



tra cui le ex Ferrovie dello Stato.

E infine lo scorso giugno, Summit, confermando la sua leadership e la sua fama di società anticipatrice per concetti e approcci, ha curato la pubblicazione in Italia del *Global Reporting Initiative*, il documento mondiale di riferimento per la redazione dei bilanci di sostenibilità globale.

## MODELLI DA ESPORTARE IN EUROPA

Sopra, il modello Intellectual Capital Value con cui si distingue il capitale intellettuale dell'impresa in quattro categorie, a ognuna delle quali corrispondono tre diversi ambiti che consentono di misurare e gestire con precisione il capitale intellettuale dell'organizzazione. Di lato, gli otto fattori suggeriti dal sistema Edw's ideato da Franco D'Egidio, per individuare lo stato di salute e di vitalità dell'azienda

Intellectual Capital", un volume uscito nel 2002 ed edito da American Association For Training & Development, che ha distribuito più di 80.000 copie nel mondo. Ma non solo. Importanti riviste di settore europee, come l'inglese *Training Magazine*, specializzata in Training & Education, l'hanno segnalato come uno dei più importanti esperti del mondo su questo tema, e il *Financial Times*, lo scorso 23 ottobre, partendo proprio da una sua frase provocatoria, «Se prendi ciò che ritieni essere il tuo maggior vantaggio competitivo e te lo fai cadere sui piedi e ti fa male, cambia business», ha costruito un articolo sul tema degli Intangibles.

Summit è stata prima in Italia a parlare di Intangibles e a realizzare casi concreti di misurazione del capitale intellettuale anche grazie all'esperienza ormai più che ventennale nella gestione dei processi di cambiamento culturale, che implicano l'adozione di strumenti sensibili a misurare le dimensioni "soft" delle organizzazioni. Ha aiutato, per esempio, la Regione Lombardia a stilare la "Carta dei Principi", che ha dato avvio a un processo di comunicazione di grande efficacia e che ha rappresentato il riferimento ideale nei giorni della tragedia del Pirellone nell'aprile 2002. Da quell'evento di alta drammaticità, la Regione è uscita rafforzata grazie anche ai valori che accomunano le persone.

Sempre a Summit si deve un contributo rilevante nel cambiamento culturale di centinaia di aziende italiane

dunque, negli anni, è cresciuto così tanto l'interesse per il capitale intangibile? «Fondamentalmente perché i tradizionali sistemi di accounting non sono più in grado di fornire agli investitori e al mercato informazioni utili sulle potenzialità di crescita delle imprese quotate in Borsa», risponde D'Egidio. «In esse le performance vengono analizzate dagli analisti finanziari, i quali si sono resi conto che il bilancio economico finanziario è in grado di fornire solo il valore economico dell'impresa passato e presente, ma non quello futuro (il bilancio a consuntivo non guarda infatti al futuro). Si è sviluppato da parte loro un grande interesse al valore futuro dell'impresa e alla sua sostenibilità competitiva legata all'immateriale e dunque alla cultura dell'impresa, alla professionalità del management, alle idee, all'innovazione, alla creatività, alla ricerca e allo sviluppo, gli unici asset capaci di creare l'80% del valore totale».

«Del resto», prosegue D'Egidio, «come si legge nell'introduzione del mio ultimo libro ("La

nuova bussola del manager - Il valore del capitale intellettuale e la competitività dell'impresa", Etas editore) ci troviamo di fronte a una realtà dove dominano la non linearità, la discontinuità e la mutevolezza. In nuce, la situazione ambientale in cui vivono tutte le nostre organizzazioni ha raggiunto un grado di complessità che non ha paragoni rispetto al passato. A onor del vero, si sono già avute situazioni di mutazione ambientale accelerata. Ciò che è differente oggi è l'impatto dell'innovazione

## GLI 8 FATTORI DI VITALITÀ DELL'IMPRESA

- Employee satisfaction
- Energia
- Corporate identity
- Corporate image
- Innovazione
- Learning & knowledge
- Leadership e competenza emotiva
- Customer satisfaction



tecnologica, che minimizza gli scarti temporali tra una rivoluzione e quella successiva, mettendo così a dura prova la capacità delle organizzazioni di far fronte a questi sconvolgimenti. Conseguentemente, vi è la necessità di un ripensamento profondo del modo in cui concepiamo l'organizzazione, spesso sovragestita e sottoguidata, dove si avverte forte carenza di leadership che ne possa garantire il successo».

Appare evidente che sia per una grande azienda, sia per una piccola impresa, o per una pubblica amministrazione o una organizzazione non profit, si presenti la necessità di affrontare il problema della complessità in un modo adeguato. Le organizzazioni di norma reagiscono agli eventi esterni, invece di attuare una politica proattiva orientata ad anticipare il cambiamento. Non a caso, la ricetta di Summit per il loro successo è anzitutto quella di definire un progetto d'impresa e quindi un traguardo, ossia il punto dove possono arrivare. Dovranno quindi dotarsi di una bussola per poter mantenere la rotta intrapresa: il progetto e il conseguente traguardo da raggiungere sono il sogno imprenditoriale, la visione cui tendere. E proprio per valutare se l'azienda sta andando nella giusta direzione, Summit propone il modello dell'Early Warnings Decision System, ovvero un sistema di avvertimento precoce che consente di verificare lo stato di "salute-vitalità" dell'azienda e permette di capire quali siano le cause di un eventuale "malanno". «Il sistema Edws», spiega Franco D'Egidio, «nasce come strumento diagnostico completo in grado di identificare il momento più opportuno per attivare un cambiamento e quindi "saltare" su una nuova curva di crescita». Gli 8 fattori di vitalità da esso presi in considerazione sono riportati nella tabella della pagina a fianco.

In pratica, attraverso l'indagine approfondita dei fattori riportati, è possibile individuare lo stato di vitalità dell'azienda, prevedendo quindi con un buon anticipo il suo impatto sui dati economico-finanziari futuri.

Interessante, ad esempio, il caso della già citata Intercos, leader mondiale nella ricerca, produzione e commercializzazione di prodotti cosmetici. La società ha avviato nel 2002 un progetto per rafforzare la propria cultura dell'innovazione partendo da un intenso lavoro sull'interno per poi comunicare all'esterno gli sforzi fatti e i traguardi raggiunti. Dopo questo lavoro, Intercos ha deciso di incentrare la propria partecipazione al Cosmoprof 2003 (la più importante fiera nel settore della cosmesi, che si tiene in Italia) interamente sulla comunicazione del proprio capitale intellettuale. Non è quindi un caso che, lo scorso dicembre, la Camera dei Lord di Londra abbia presentato la "case history" di Intercos, come l'approccio più avanzato in termini di innovazione.

«La metodologia seguita», afferma Franco

D'Egidio, «è stata l'applicazione del modello Icv di seconda generazione all'interno dell'azienda, con alcune modifiche e integrazioni, mettendo in luce le linee strategiche dell'azienda. Un passo fondamentale del processo di redazione del bilancio è stato l'individuazione degli indicatori. Sono stati individuati, in prima istanza, oltre 500 indicatori legati alle varie funzioni aziendali, successivamente ridotti a un numero più ristretto, circa cento, effettivamente rispondente alle necessità del management aziendale. Ovviamente, non tutti gli indicatori sono stati oggetto di comunicazione verso l'esterno, in quanto la volontà del vertice era soprattutto quello di realizzare un vero e proprio *tableau de bord* per il management Intercos. Il progetto si è poi esteso arrivando a definire un vero e proprio *action plan* la cui finalità era incidere sulla creazione di valore del capitale intellettuale nell'azienda. Per l'esterno, è stato realizzato un report di grande impatto, in lingua inglese, che è stato distribuito ai clienti proprio durante la manifestazione fieristica Cosmoprof 2003».

Il report "Intercos Intangible Assets" è uno degli otto casi concreti di misurazione del valore intangibile che Summit ha sviluppato dal '99 a oggi, per aziende leader del loro settore, tra cui citiamo Ferrari, Maserati, Agrileasing, Plastal e Brembo.

Da questi esempi emerge che energia, conoscenza, cultura vincente, sistema di coerenze, sono tutti fattori che rientrano nel bilancio e aiutano l'impresa a tarare di continuo il proprio processo di cambiamento, perseguendo un vera cultura ad alte prestazioni...

«Esattamente!», conclude l'amministratore delegato di Summit, «è il vantaggio di essere una *high performance company*, dove per *high performance* non intendiamo solamente prestazioni economiche, quanto piuttosto energetiche. Il vantaggio sta essenzialmente nella differenza tra l'essere impresa *habilis*, capace soltanto di agire nel presente, e il divenire impresa *sapiens sapiens*, capace di forgiare il proprio futuro».

## PROGETTO E TRAGUARDO NEL SOGNO AZIENDALE

Nel testo pubblicato da Franco D'Egidio per Etas



editore "La nuova bussola del manager - Il valore del capitale intellettuale e la competitività dell'impresa", l'autore sottolinea come di fronte alla complessità delle odierne organizzazioni, le aziende devono mantenere la rotta intrapresa.