

MANAGER/1 ■ Una ricerca di Summit rivela che per i dirigenti d'impresa sono l'innovazione e il capitale umano le carte vincenti

Il successo è una questione intangibile

Le aree in cui investire di più sono la formazione continua e i servizi al cliente - Al bilancio contabile vanno aggiunti altri indicatori

Le carte vincenti per il successo dell'impresa sono la capacità di ricerca e innovazione, la motivazione delle risorse umane e, più in generale, la valorizzazione degli asset intangibili. Lo dimostra l'esperienza quotidiana degli operatori, impegnati in una sfida competitiva che è ormai da tempo globale, e lo conferma ora una ricerca condotta su un campione di oltre 3mila manager, che «Il Sole-24 Ore del Lunedì» è in grado di anticipare. L'analisi, curata da Summit (società di consulenza specializzata nella gestione del capitale intellettuale e dei processi di cambiamento della cultura aziendale), ha interessato in dettaglio 3.187 dirigenti di 1.207 imprese, delle quali 828 medio-grandi (oltre 250 dipendenti) e 98 quotate alla Borsa di Milano.

obiettivi (68%) e l'integrazione delle diversità (51%). Tra i fattori di successo prevalgono, nell'ordine, la ricerca e innovazione (72%), il brand (68%), la motivazione delle persone (67%) e la qualità dei prodotti (65%). Riguardo alle aree nelle quali bisogna investire di più, i manager intervistati hanno pochi dubbi: sono le risorse umane e i servizi al cliente.

L'informativa societaria. Molto importante viene considerato il peso dell'informativa. L'indagine mostra, per esempio, che per valutare le prospettive dell'azienda il tradizionale bilancio contabile è ritenuto insufficiente e va integrato con altri indicatori.

In particolare, circa l'85% dei manager reputano che il bilancio d'esercizio non consenta di valutare la capacità dell'impresa di

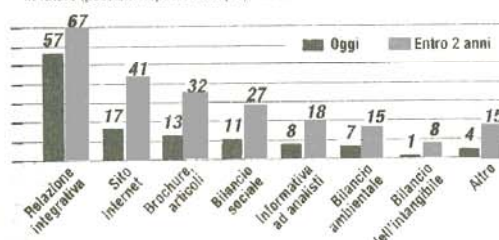
Le valutazioni sugli asset portanti

I FATTORI DEL SUCCESSO



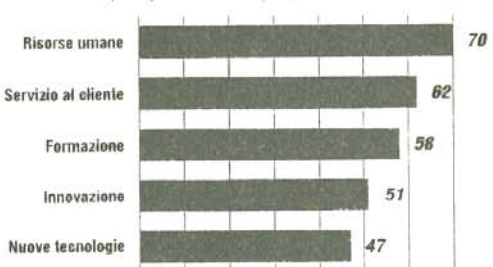
LA TRASPARENZA

Come le aziende forniscono notizie integrative al bilancio e come lo faranno in futuro (possibili risposte multiple) - in %



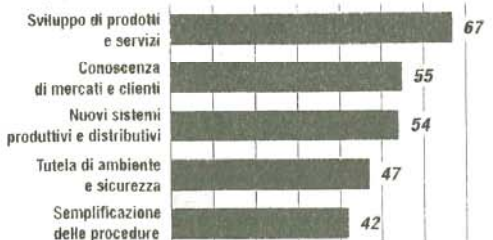
DOVE BISOGNA INVESTIRE DI PIÙ

Le aree ritenute più importanti dai manager (possibili risposte multiple) - in %



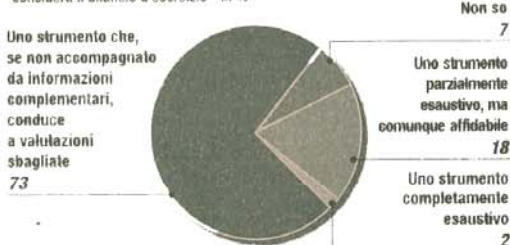
L'INNOVAZIONE

I fattori chiave nell'area innovazione secondo i manager (possibili risposte multiple) - in %



IL BILANCIO «INTEGRATO»

Per la valutazione del valore e della capacità competitiva di un'impresa, considera il bilancio d'esercizio - in %



IL PERSONALE

I fattori chiave nell'area risorse umane secondo i manager (possibili risposte multiple) - in %



Fonte: Inquadro Summit 2004 - 16 performing companies

GLOSSARIO

BILANCIO D'ESERCIZIO.

Previsto dagli articoli 2423 e seguenti del Codice civile, fornisce annualmente informazioni relative alla situazione economica, patrimoniale e finanziaria.

BILANCIO SOCIALE. È

redatto volontariamente dall'impresa rivolto ai portatori d'interesse interni ed esterni.

BILANCIO AMBIENTALE.

Strumento di rendicontazione che fornisce informazioni e dati sull'impatto ecologico, con riferimento alle strategie adottate per ridurlo.

BILANCIO DELL'INTANGIBILE. È

volto a monitorare gli aspetti intangibili del business che garantiscono la sostenibilità competitiva dell'impresa e la capacità di generare valore in prospettiva.

via, a diffondersi anche il bilancio sociale, quello ambientale e il bilancio dell'intangibile.

In futuro, secondo quanto emerge dall'indagine Summit, le aziende tenderanno a rafforzare sensibilmente l'attività informativa e saranno proprio questi nuovi strumenti a far registrare la crescita più elevata.

«In Italia — conclude D'Egidio — ci sono già diversi casi di imprese che hanno puntato la propria strategia sui fattori intangibili e hanno raggiunto risultati d'eccellenza. La ricetta appare ancora più vincente in prospettiva, anche perché cercare di competere sui costi con la Cina o con i Paesi emergenti può rivelarsi un gioco al massacro».

ELIO SILVA

BANCA AGRILEASING

Il valore aggiunto sta nei dati integrati

Dotarsi di un sistema di controllo più completo che aiuti il management nella gestione dell'azienda. È l'obiettivo per il quale Banca Agrileasing ha stilato il primo bilancio del capitale intangibile nel 2002.

Uno strumento che, nel corso del tempo, ha superato le aspettative dell'azienda con risultati inaspettati.

Sono utili per analisi incrociate

«L'idea — spiega Ugo Locatelli, responsabile della pianificazione strategica di Banca Agrileasing — è nata per implementare il livello di soddisfazione dei clienti e intensificare il rapporto con loro. Ma anche per monitorare la soddisfazione del personale interno e le competenze del management su fattori come leadership e allineamento con i dirigenti. Un primo risultato, infatti, di queste attività è stato realiz-

zare che molte informazioni aziendali di rilevante importanza fossero di patrimonio esclusivo solo di alcuni professionisti».

La raccolta di dati per stilare il bilancio dell'intangibile, dunque, è stata l'occasione per costituire una base informativa aziendale organica e condivisibile.

Ma non solo: l'interrelazione tra i vari fattori analizzati permette di mettere a punto precise strategie d'azione. E proprio nell'integrazione delle informazioni raccolte sta il valore aggiunto di un'azienda. «Se, per esempio — aggiunge Locatelli — volessimo realizzare un piano di marketing, la possibilità di poter utilizzare, incrociandoli, analisi territoriali e altri dati raccolti dalla qualità del servizio al rapporto con i fornitori o con il mercato, solo per citarne alcuni, ci aiuterebbe molto a capire, ad esempio, quali soggetti potrebbero essere interessati e coinvolti dalle nostre iniziative».

INTERCOS

Un vero «make up» ai processi gestionali

Da semplice mezzo di comunicazione a strumento di gestione aziendale: così Intercos, azienda che opera nel settore della cosmetica con prodotti di *make up*, ha scoperto il valore reale del bilancio dell'intangibile.

«Inizialmente — spiega Simone Gibertoni, strategic planning and organization manager di Intercos — il motivo per cui abbiamo deciso di avviare, nel 2002, il processo del bilancio dell'intangibile era informa-

Realizzato un piano di incentivi

re i nostri clienti del nostro forte impegno nell'innovazione, ma poi ci siamo resi conto che in realtà si trattava di un utile strumento gestionale».

L'azienda, infatti, ha unito l'analisi del rapporto con i clienti, del loro grado di soddisfazione e del proprio vantaggio competitivo alla raccolta di informazioni su fattori

legati al capitale umano, al know how e ai processi produttivi. Ma non solo: al bilancio dell'intangibile ha affiancato anche il cosiddetto *balanced scorecard* un sistema di monitoraggio delle attività di business dell'azienda che serve per mettere a punto strategie efficaci.

«Attraverso questo sistema — aggiunge Gibertoni — abbiamo realizzato, per esempio, il piano incentivi per ottanta persone. Ma si tratta anche di uno strumento che costituisce un potente mezzo di comunicazione interno ed esterno all'azienda e che ci permette di definire una serie di indicatori chiave, che monitoriamo mensilmente, per valutare il raggiungimento degli obiettivi strategici aziendali: di misurare lo stato di vitalità dell'impresa; di definire sistemi di valutazione delle prestazioni manageriali e di valutare i rischi con l'identificazione precoce delle aree di debolezza interna».

PLASTAL

L'azienda cresce con la marcia in più

Il primo passo di un processo di miglioramento continuo che si rinnova ogni anno. È la valutazione che fa Plastal, società del settore automotive, del bilancio dell'intangibile. Uno strumento attraverso il quale è possibile evidenziare le dinamiche di creazione, sviluppo o distruzione del capitale intellettuale dell'azienda.

«Questo processo permette di coinvolgere le persone e sviluppare una cultura dell'intangibile, migliorare gli asset responsabili della futura creazione di valore per l'azienda in modo strutturato e continuo, arrivare a soluzioni e sviluppare attività che difficilmente sarebbero nate. E inoltre, mantenere alta l'attenzione sugli aspetti non tradizionali della gestione, chiarire a tutta l'organizzazione la visione strategica dell'impresa e assicurare così l'allineamento e tradurre in modo efficace le strategie. I benefici dei piani d'azione, oltre che sui componenti intangibili, si sono visti anche sui risultati economici».

Impatto positivo sui conti

no per agire in modo strutturato e continuo per migliorare gli indicatori che rappresentano il patrimonio intangibile dell'organizzazione e risolvere le criticità che il bilancio dell'intangibile ha, eventualmente, espresso.

Gli indicatori intangibili (che servono a misurare fattori come la *corporate image*, la soddisfazione di clienti e personale) vengono, infatti, associati a obiettivi e azioni di miglioramento specifici nelle aree ritenute di massima importanza per l'organizzazione. In questo processo vengono coinvolti i team e il management di ogni area.

Questo processo permette di coinvolgere le persone e sviluppare una cultura dell'intangibile, migliorare gli asset responsabili della futura creazione di valore per l'azienda in modo strutturato e continuo, arrivare a soluzioni e sviluppare attività che difficilmente sarebbero nate. E inoltre, mantenere alta l'attenzione sugli aspetti non tradizionali della gestione, chiarire a tutta l'organizzazione la visione strategica dell'impresa e assicurare così l'allineamento e tradurre in modo efficace le strategie. I benefici dei piani d'azione, oltre che sui componenti intangibili, si sono visti anche sui risultati economici».

SCHEDE A CURA DI
MARIKA GERVASIO