

MANAGER ■ Una ricerca di Summit rivela che innovazione, brand e personale motivato portano al successo

La forza degli «intangibili»

Forza del brand, motivazione del personale, ricerca e sviluppo. Sono questi gli "assi nella manica" per il successo dell'impresa nel mercato globale, come conferma un'indagine sui manager condotta da Summit, società di formazione e consulenza. I mille dirigenti interpellati — appartenenti ad aziende medio-grandi di industria, servizi e finanza — sono convinti del ruolo strategico dei cosiddetti beni intangibili nel creare valore per l'azienda: l'innovazione è il fattore chiave di successo per il 74% degli interpellati, seguita a ruota da brand e motivazione delle risorse umane (70%), poi la qualità dei prodotti e servizi (67%) e la comunicazione (65 per cento). «Chi concentra i propri sforzi sugli asset intangibili — commenta Franco D'Egidio, a.d. di Summit — tende a costruire una cultura inimitabile e non soffre della concorrenza». Riguardo alle aree dove investire di più i manager non hanno dubbi: risorse umane, in primis, e poi servizio al cliente.

● **Patrimonio di marca.** Innovazione e brand sono le principali leve su cui agire per vincere le sfide globali. «Nel confronto concorrenziale — spiega Silvio Brondoni, docente di Marketing all'Università Bicocca di Milano — l'impresa con un patrimonio di marca forte riesce ad avere una migliore posizione negoziale con distributori e media e più fedeltà da parte dei consumatori».

● **Cultura d'impresa.** Altro pilastro su cui si fonda il successo dell'azienda è, secondo i manager, il personale: molto importanti sono fattori come l'entusiasmo (passato rispetto a un'analoga indagine condotta due anni fa dal 78% all'81%), la promozione del lavoro di squadra (dal 75% al 76%) e l'integrazione delle diversità (dal 51% al 59%). Tutti strumenti per costruire una cultura d'impresa ben definita. «La personalità condiziona l'immagine

La strategia tradizionale va integrata

Il giudizio sugli asset immateriali

■ I FATTORI CHIAVE

Gli aspetti ritenuti più importanti dai manager (possibili risposte multiple); in %

Ricerca e innovazione continua	74
Brand	70
Motivazione risorse umane	70
Qualità prodotti e servizi	67
Comunicazione	65

■ L'INNOVAZIONE

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

Sviluppo di prodotti e servizi	71
Conoscenza di mercati e clienti	58
Nuovi sistemi produttivi e distributivi	56
Tutela di ambiente e sicurezza	48
Semplificazione delle procedure	52

■ DOVE BISOGNA INVESTIRE DI PIÙ

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

Risorse umane	71
Servizio al cliente	64
Formazione	61
Innovazione	58
Nuove tecnologie	45

■ ENTUSIASMO DA COLTIVARE

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

Creare entusiasmo	81
Promuovere il lavoro di squadra	76
Sviluppare il servizio al cliente	68
Condivisione degli obiettivi	71
Integrazione delle diversità	59

dell'impresa percepita dai suoi diversi interlocutori — sottolinea Brondoni —. Azionisti, fornitori e clienti attribuiscono specifiche valenze all'operato dell'azienda sulla base dell'immagine. A livello interno, invece, l'affermazione di una cultura

d'impresa consente di allineare obiettivi, interessi, valori e comportamenti».

● **Comunicazione.** Per promuovere la cultura d'impresa è fondamentale il ruolo della comunicazione: i dirigenti reputano prioritario integrare il sistema informa-

tivo interno e quello esterno (72%), lanciare messaggi coerenti con la *mission* e l'identità dell'azienda (65%), garantire maggiore trasparenza (46%). Come centrare questi ambiziosi traguardi? Otto manager su dieci ritengono che il bilancio tradizio-

nale non consenta di valutare la capacità dell'impresa di competere in futuro. «Si tratta di uno strumento — commenta D'Egidio — che non valorizza il capitale intellettuale, la risorsa chiave per eccellenza: bisogna integrarlo con elementi aggiuntivi per

non rischiare valutazioni sbagliate».

Per dare maggiori informazioni le aziende puntano sulla relazione integrativa (72%), il sito Internet (58%), *brochure* e articoli (41%). E poi il bilancio sociale (34%), l'informativa agli analisti (23%), il rendiconto ambientale (17%) e quello dell'intangibile (5%).

«Il bilancio dell'intangibile — puntualizza D'Egidio — rappresenta una grande opportunità di comunicazione: da un lato, gli *stakeholder* possono operare meglio le proprie scelte; dall'altro, gli indici che compongono questo strumento svelano la capacità di performance future dell'azienda e il management ha così l'opportunità di percepire in anticipo potenzialità e criticità, per intervenire tempestivamente».

FRANCESCA BARBIERI

■ IL BILANCIO

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



■ LA COMUNICAZIONE

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

Migliorare comunicazione interna ed esterna	72
Lanciare messaggi coerenti con mission e identità dell'impresa	65
Fare solo promesse che si possono mantenere	55
Garantire maggiore trasparenza	46
Integrare pubblicità e altri strumenti	42

Fonte: Indagine Summit 2006 «Hi performing companies»

BREMBO

Ventotto indici misurano performance e potenzialità

È stata la prima azienda italiana a redigere il bilancio dell'intangibile, nel 1999, e oggi è l'unica società quotata a utilizzare questo strumento. Brembo — gruppo che produce sistemi frenanti per auto, moto e veicoli commerciali — basa la propria strategia sugli asset immateriali.

«All'inizio usavamo il bilancio dell'intangibile a scopo di

I risultati si possono consultare sulla Rete

reporting interno — spiega Alberto Bombassei, presidente del gruppo, oggi presente in 14 Paesi — ma dall'esercizio 2004 abbiamo deciso di presentarlo anche agli interlocutori esterni, con un ampio ventaglio di dati e informazioni sul patrimonio intellettuale». Quarantadue pagine che si possono scaricare direttamen-

te dal sito Internet www.brembo.com accanto a tutti gli altri report finanziari. Sono 28 gli indicatori in cui è articolato il bilancio: da quelli di performance che misurano le prestazioni dell'azienda sotto il profilo organizzativo, produttivo e commerciale, a quelli di continuità, che registrano la capacità di creare valore.

Tra i primi si annovera, per esempio, la *customer satisfaction*: il livello di soddisfazione viene misurato da una società esterna su un campione di oltre 300 aziende clienti. E poi il numero di brevetti attivi e depositati, l'età media del management, il livello di scolarità del personale.

Tra gli indicatori di continuità troviamo la percentuale di fatturato investita in innovazione, la percezione dell'azienda da parte dei dipendenti di tutte le sedi nel mondo, il loro grado di soddisfazione e anche il tasso di *turnover*.

FR.BA.

TEDDY

Con più informazioni l'intervento è tempestivo

Misurare la "temperatura" del clima aziendale, avere un riscontro delle azioni messe a punto e individuare le aree più deboli su cui intervenire. Il bilancio dell'intangibile, è per Teddy — network riminese attivo nel settore del pronto moda — un efficace strumento di gestione aziendale. «Negli ultimi cin-

que anni — spiega Renata Saragani, direttore amministrativo del gruppo cui fanno capo le catene di abbigliamento Calliope e Terranova — i nostri dipendenti sono passati da 250 a 400: il bilancio dell'intangibile ci ha permesso di trasmettere la cultura d'impresa ai neoassunti, per creare un organico solido e motivato a raggiungere obiettivi comuni». L'azienda ha deciso di utilizzare il documento per scopi esclusivamente interni

senza darne divulgazione pubblica. «Siamo riusciti ad analizzare il grado di soddisfazione del personale delle singole divisioni — aggiunge Saragani — dalla logistica, al dettaglio, fino all'ingrosso, e a intervenire tempestivamente sui meccanismi che non funzionavano».

FR.BA.

Addetti quasi raddoppiati negli ultimi cinque anni

L'ESPERTO DI FORMAZIONE

Vince solo chi accetta le novità

Vincere è meraviglioso. Come non essere d'accordo con questa affermazione? Ma come metterla in pratica per diventare imprenditori vincenti? L'ha spiegato di recente ai responsabili aziendali del Nord-Est Robert Jhonson, formatore americano, noto per essere stato *life trainer* di Bill Gates e consulente di multinazionali quali Kodak, Ibm e Hp. «Se le cose non funzionano, bisogna andare a vedere come mai le altre aziende conseguono risultati migliori — afferma Jhonson — non però per imitarle, ma per fare meglio». Da qui l'esigenza di una maggiore formazione, non solo per i dipendenti ma anche per manager e imprenditori. «Bisogna leggere correttamente la realtà

e accettare i cambiamenti — aggiunge Jhonson — per rimodellare poi la propria azienda in modo che diventi competitiva». Tradotto nella pratica, significa abbandonare le attività inutili o insufficienti per concretizzare nel presente azioni in grado di assicurare la vittoria futura: dalla presa di coscienza di questa necessità alla volontà di trasformare se stessi e la propria azienda, condividendo valori e obiettivi con dipendenti, fornitori e clienti. Certo il progetto deve essere fattibile e vanno superate tutte le possibili resistenze. Quando l'azienda avrà fatto questo, allora sarà pronta per affrontare la concorrenza e per "sfidare" nuovi mercati. (Stefania Martelletto)