

L'unica vera nobiltà è la virtù.
Giovenale

Evoluzione dell'impresa – Come contrastarne il declino

Capitolo 5

Seguito di [Evoluzione dell'impresa. Capitolo 4](#)

L'analisi di *report* editi in Usa e in Europa sulla vita delle aziende di successo (quelle che figurano tra le prime 500 nella classifica stilata annualmente da *Fortune*) indica una vita media di diciotto anni; come se il successo di un'impresa portasse con sé il seme dal quale scaturirà l'insuccesso (D'Egidio, 1999); sempre nella lista delle prime 500 aziende, stilata da *Fortune* nel 1970 ben il 60% non esiste più (Merli, 1999).

Arie de Geus dell'*Organizational learning centre*, presso l'Mit, in base a una ricerca sul periodo di vita delle imprese, è arrivato a stabilire che questi tassi di mortalità prematura sono esclusivamente da attribuirsi a scelte imprenditoriali o manageriali errate; d'altra parte l'impresa è un'organizzazione che fisiologicamente può durare per secoli come dimostrano la giapponese Sumitomo, fondata nel 1590, o la svedese Stora, fondata più di settecento anni fa.

De Geus ha individuato alcune caratteristiche comuni alle imprese che hanno più di un secolo di vita.

- **Alta refrattarietà ad intraprendere operazioni finanziarie a rischio.**
- **Sensibilità e attenzione ai cambiamenti in atto nel mondo esterno all'impresa.**
- **Consapevolezza dell'identità aziendale, a tutti i livelli.**
Le imprese longeve sono pervase da un forte senso di appartenenza e da un'identità aziendale definita e condivisa.
- **Grande attenzione verso le nuove idee.**
- **Predisposizione al cambiamento del proprio *core business*.**

Le considerazioni fatte valgono per le imprese medio-grandi; per le piccole e medie imprese non esistono documenti significativi che descrivono le motivazioni della loro longevità o del loro declino.

La mia esperienza personale mi porta a identificare, sostanzialmente, due ragioni della mancanza di longevità di una piccola o media impresa.

- **La crisi che nasce al momento del trapasso generazionale.**
- **Il ritardo con il quale l'imprenditore si rende conto di segnali premonitori di una crisi.** I segnali tangibili e misurabili non danno segni di crisi, i bilanci sono soddisfacenti, la produttività è a livelli standard, non ci sono problemi con il personale, è, pertanto, facile che l'imprenditore, occupato, molto, a seguire la gestione ordinaria e, poco, a scrutare nel futuro, trascuri segnali intangibili di crisi.

1 Il ciclo di vita aziendale

Il ciclo di vita di un'impresa è raffigurabile con una curva sigmoide del tipo di quella che descrive il ciclo di vita di un prodotto:

Anche per le imprese le fasi sono quattro, nascita, sviluppo, maturità, declino. Normalmente la curva del ciclo di vita è caratterizzata da 5 punti:

- O momento della nascita
- H momento della transizione da una crescita turbolenta ad una crescita più controllata,
- A inizio della fase di stabilizzazione,
- B inizio del declino.

In generale, quando un'impresa si trova nel punto B e decide di cambiare, spesso ha raggiunto un punto di irreversibilità e la salvezza è ardua. Ma perché le aziende decidono di adottare iniziative di rinnovamento solo quando si trovano nel succitato punto B e quindi nel momento meno propizio e di massima difficoltà? Perché gli imprenditori hanno guidato l'impresa affidandone la verifica dello stato di salute solo agli indicatori economico-finanziari (cioè affidandosi al passato) e hanno trascurato quegli indicatori immisurabili o intangibili, ben noti alla leadership dell'impresa eccellente.

Se, viceversa, l'impresa decidesse di operare un cambiamento in prossimità del punto A, innescando una nuova curva di crescita, disporrebbe di tempo, energie, entusiasmo e risorse per attivare un nuovo

percorso di sviluppo prima che maturità e declino indeboliscano l'organizzazione

La decisione di procedere in tal senso non è facile in quanto, generalmente, essa presuppone uno spostamento paradigmatico all'interno dell'azienda, ma è opportuno notare che la transizione su una nuova curva di crescita è la principale decisione strategica per un'impresa che voglia evitare il declino.

2 Le fasi della vita di un'impresa

Osservando la curva di vita di un'impresa che non si preoccupi in tempo di rilanciarsi su un'altra curva di sviluppo, si possono fare le seguenti considerazioni.

Nel momento in cui un'impresa nasce «Si percepisce un alto livello di energia e di eccitazione e vi è un diffuso spirito di collaborazione e di integrazione tra gli individui. Ci si sente pionieri in un'avventura e questo genera gratificazione e appagamento sul lavoro. La flessibilità è massima» (D'Egidio, 1999).

Generalmente, in questa prima fase, non sono state ancora ben definite la *vision*, la *mission*, le strategie, eppure, lo spirito di identificazione nell'idea imprenditoriale è alto, tutti sono allineati con l'imprenditore nel conseguimento dei primi obiettivi e le motivazioni sono legate a questo *target*.

L'ambiente è libero da pregiudizi, gelosie e preconcetti, tutti tendono ad essere creativi e propositivi, le competenze non sono codificate, il livello di burocratizzazione è nullo, le gerarchie impercettibili. L'immagine dell'impresa verso il mondo esterno è in fase di costruzione, i rapporti con i clienti sono buoni, anche se spesso il prodotto offerto risente della politica del *trial and error*; arrivano, infatti, alcuni reclami

ma l'organizzazione interna è fortemente orientata a riceverli, anzi a cercare di fidelizzare il cliente che reclama.

Nella fase dello sviluppo l'impresa conosce un momento di forte espansione. I clienti apprezzano i prodotti offerti, la reputazione dell'impresa fa sentire i collaboratori orgogliosi di lavorare per quell'impresa, l'organico incomincia a crescere per soddisfare la domanda, si raggiunge il punto di *breakeven* e arrivano i primi utili. Il livello di energia e di eccitazione è ancora alto, c'è anche un diffuso senso di euforia per i risultati raggiunti.

L'impresa inizia a conoscere, però anche alcuni aspetti negativi.

- Non è possibile, infatti, soddisfare le aspettative di tutti; alcuni pensano che l'impresa non riconosca pienamente gli sforzi e i sacrifici del periodo precedente e danno le dimissioni, passando, magari, ad un'impresa concorrente.
- Si cominciano ad osservare i primi schemi precostituiti per la soluzione dei problemi e si dà meno spazio a creatività e nuove proposte.
- Si nota l'inizio di una certa formalizzazione nei rapporti interpersonali; vi è meno spontaneità.
- La conoscenza inizia ad essere gerarchizzata.

A questo punto, una leadership, in grado di analizzare criticamente questi primi e deboli segnali, dovrebbe iniziare a valutare alternative di business per avviare una nuova fase di sviluppo.

Giova osservare che la curva di vita dell'impresa ha un punto di flesso H, che rappresenta il momento in cui lo sviluppo passa da una fase di crescita molto energica e forse un po' caotica a una fase di sviluppo più pilotato.

E' interessante osservare questo punto perché un'impresa può morire anche nelle sue prime fasi di vita;

essa, infatti, può andare incontro a quella che si chiama mortalità infantile.

In genere, se l'impresa riesce a superare il punto di flesso H, la leadership ritiene superate le difficoltà iniziali e intensifica gli investimenti e gli sforzi per progredire ulteriormente in una fase di sviluppo più ordinato e pianificato.

Durante la fase della maturità si acquisiscono i massimi risultati economico-finanziari. Il prodotto dell'impresa è, oramai, noto e affermato sul mercato, i clienti sono soddisfatti, l'impresa ha definito in dettaglio *vision*, *mission* e strategie di medio-lungo periodo.

Di converso i problemi emersi nella fase precedente si sono acuiti e ne sono nati altri.

- Non si avvertono più l'energia e l'eccitazione delle fasi precedenti.
- Alcuni collaboratori della fase pionieristica se ne sono andati e i nuovi assunti non hanno vissuto quel particolare momento.
- L'impresa va bene ed è diffusa l'idea che debba andare bene ancora per molto.
- Le motivazioni e le ragioni di soddisfazione per i dipendenti vanno scemando.
- Creatività e spirito di iniziativa hanno lasciato il posto all'esecuzione formale di compiti definiti.
- Si nota un calo di tensione nella ricerca di nuovi mercati, nuovi prodotti e soluzioni innovative.
- L'organizzazione è più rigida e burocratica.
- E' subentrato il principio della difesa dei propri piccoli centri di potere.
- Arrivano molti reclami, ma lo spirito con il quale vengono accolti non è più quello della fase pionieristica.

Durante la fase del declino anche gli indicatori economico-finanziari danno l'evidenza del cattivo stato di salute dell'azienda.

Gli elementi negativi sono sotto l'occhio di tutti.

- Il livello di slancio e di energia è minimo.
- In azienda prevale un senso di sfiducia.
- Molti dei collaboratori migliori se ne sono andati.
- Si vive alla giornata, la *vision*, la *mission*, le strategie aziendali sono state completamente abbandonate.
- Il know-how dà segni di obsolescenza.
- I conflitti di natura sindacale sono frequenti.
- Il livello di fidelizzazione dei clienti si è indebolito.
- L'imprenditore si affida a consulenti esterni per valutare possibili soluzioni alla crisi, ma i tentativi di riorganizzazione gettano l'impresa in una crisi definitiva e irreversibile.

L'analisi critica delle quattro fasi descritte mostra perché è opportuno rilanciare l'impresa in prossimità del punto A e non tra A e B, né tantomeno in prossimità del punto B.

Nell'intorno di A l'impresa trasuda energia, creatività, orgoglio, autostima e si trova ancora in uno stato di eccitazione che rende possibile lanciare un'altra sfida. Tra A e B l'impresa si è "seduta sugli allori" ed è molto più difficile smuoverla da abitudini consolidate e riti giornalieri e dal ristagno dei piccoli centri di potere.

Questa condizione spiega perché, quando un'impresa si affida a consulenti esterni per una riorganizzazione, spesso, la prima azione proposta è il taglio di posizioni dirigenziali.

3 Come evitare il declino

Da quanto detto l'imprenditore dovrebbe avere nel proprio dna la capacità di percepire i deboli segnali di una possibile crisi e porvi rimedio.

D'Egidio ha individuato "otto fattori di vitalità" che l'imprenditore dovrebbe tenere sotto controllo al fine di poter effettuare una valutazione di massima sul momento più opportuno per operare il cambiamento e allungare il ciclo di vita della sua impresa (D'Egidio, 1999).

4 La soddisfazione dei collaboratori

Tutti oggi parlano dell'importanza delle risorse umane come capitale fondamentale dell'impresa e quindi dell'impegno che l'impresa deve rivolgere ai collaboratori per motivarli, coinvolgerli, inculcare in loro il principio d'identificazione, mantenere elevato il loro livello di conoscenze, applicare l'*empowerment* (Johnson, 2000). Di converso le imprese trovano difficoltà a mettere in pratica questi concetti che sono sulla bocca di tutti; spesso ricorrono alle riorganizzazioni, con il risultato, spesso, di far irrigidire e imbozzolare il collaboratore su se stesso per la paura del nuovo. In questo ambito la discriminante competitiva tra le aziende non sta tanto nella consapevolezza dell'importanza della massima valorizzazione delle risorse umane quanto nella capacità di realizzare nel concreto questa valorizzazione.

Gli studi di un gran numero di sociologi danno indicazioni importanti per superare le succitate difficoltà; questi studi indicano, infatti, che le persone tendono sempre più ad esprimere sul lavoro bisogni legati alla propria autorealizzazione e all'aumento della propria autostima; pertanto le persone non si recano più al lavoro per soddisfare solo i propri bisogni di base, bensì per

trovare, anche, un appagamento ai propri bisogni di realizzazione sociale.

Ma come comportarsi per essere sintonizzati con queste aspirazioni provenienti dal mondo del lavoro?

Per conseguire la soddisfazione dei collaboratori, l'imprenditore dovrebbe risalire all'analisi transazionale e ricordare che la struttura dell'Io di ciascun individuo si basa su tre componenti, l'Io genitore, l'Io adulto, l'Io bambino. Nei rapporti umani ciascun individuo, a seconda delle circostanze, si comporta utilizzando uno dei tre stati della personalità.

Se l'imprenditore, nei rapporti con il collaboratore assume la posizione da genitore a bambino (modello gerarchico direttivo) e il collaboratore risponde cercando un rapporto adulto-adulto, sorgeranno sicuramente motivi di attrito e di insoddisfazione. Inizialmente il rendimento del collaboratore potrà essere elevato, perché esegue attentamente i compiti assegnatigli, ma, con il passare del tempo, nel collaboratore calano l'autostima e la soddisfazione e cala il rendimento.

Se l'imprenditore assume una posizione da adulto ad adulto, inizialmente i risultati del collaboratore potranno essere inferiori rispetto a quelli ottenibili con il modello gerarchico, ma, con il tempo, il rendimento crescerà e, in un circolo virtuoso, con esso cresceranno autostima e soddisfazione, ad ulteriore vantaggio dei risultati.

Il monitoraggio del livello di soddisfazione dei collaboratori prevede, innanzitutto, un'analisi dei bisogni e

dei valori personali del collaboratore; successivamente si procederà, sia a verificarne la soddisfazione in termini di percezioni sulla possibilità di crescita personale e professionale e sul suo coinvolgimento nel raggiungimento degli obiettivi aziendali, sia a capire come il collaboratore vede l'ambiente di lavoro e il rapporto con gli altri.

L'analisi della soddisfazione dei collaboratori è quindi un compito gravoso, ma fondamentale per l'impresa che voglia, sia realizzare il modello della massima valorizzazione del capitale umano, sia tenere sotto controllo uno degli indicatori di un potenziale stato di declino.

5 L'energia.

A molti sarà capitato di entrare in un'impresa e osservare la quantità di energia presente tra i dipendenti.

Supponiamo di avere un appuntamento con l'imprenditore di una Pmi energeticamente ricca; l'impatto con l'impresa inizia dall'ingresso dove si viene accolti con calore e cordialità, il tempo di attesa della persona con la quale si ha l'appuntamento è breve, si viene accompagnati attraverso un'open space dove tutto appare tonico, i telefoni squillano, le persone si muovono con dinamismo, senza per questo apparire frenetiche o angosciate, l'ambiente dà la sensazione di rapporti informali e amichevoli. Si raggiunge l'imprenditore, che ci accoglie con l'atteggiamento fortemente orientato a stabilire un rapporto. Durante la riunione il nostro interlocutore è disturbato pochissimo dalla sua segretaria, che appare a suo agio nel "gestire" il tempo del suo capo.

Di converso sarà capitato anche il caso opposto, l'incontro con l'imprenditore di un'impresa priva di energia come una batteria scarica.

All'ingresso il visitatore viene accolto, dalla persona preposta a questo incarico, come elemento di disturbo rispetto ad altre attività ritenute più importanti (magari la soluzione di un cruciverba). La persona con cui si ha l'appuntamento non si riesce a trovare, non è in ufficio, forse è in qualche reparto, non ha lasciato alcuna informazione alla segretaria, né tantomeno la stessa risulta informata dell'agenda del capo. Il visitatore trascorre un quarto d'ora curiosando sulla bacheca sindacale, che rivela, sia segnali di contrasti tra maestranze e imprenditore, sia uno stato di preoccupazione da parte dei dipendenti. Finalmente, si viene accompagnati attraverso un'open space dove tutto appare vecchio, i dipendenti hanno gli sguardi svogliati di chi compie attività routinarie e monotone, la gente si muove con aria strascicata, si nota qualche gruppetto di persone che chiacchierano. L'imprenditore che ci riceve, pur mostrando interesse e cordialità, afferma di avere poco tempo e di essere sommerso dagli impegni; infatti ogni cinque minuti il colloquio è interrotto dalla segretaria, dal telefono, dal cellulare o addirittura dallo spedizioniere di un fornitore che vuol sapere dal signor ingegnere dove deve scaricare il materiale.

Da questi due esempi reali se ne può dedurre una definizione di energia in azienda.

Essa è l'elemento dal quale scaturisce la capacità d'azione dell'impresa e trae origine dalle motivazioni, dall'impegno, dalla passione, dalla sicurezza, dall'autostima.

Deve crearsi nell'individuo un circolo virtuoso nel quale lo sforzo compiuto per ottenere il massimo dalle proprie prestazioni - sforzo compiuto per essere coerente con ciò in cui crede e per soddisfare le proprie aspirazioni - e i riconoscimenti da parte dell'imprenditore e dei colleghi alimentano l'autostima, e quindi producono l'energia necessaria per un ulteriore miglioramento delle prestazioni.

Non sempre, però, l'eccesso di energia è un fattore positivo; l'iperattivismo dell'imprenditore del secondo caso era frutto o di uno stato d'ansia per le sorti dell'impresa o di una incapacità nella gestione del proprio tempo o di un inconscio desiderio di non fermare il pensiero sulla realtà aziendale e sugli errori commessi.

La quantità di energia positiva che le persone sprigionano all'interno dell'impresa fa la differenza tra l'impresa eccellente e l'impresa che potrebbe andare incontro al declino.

Giova osservare che quando l'impresa si trova nelle fasi nascente e di sviluppo il coinvolgimento delle persone e le motivazioni sono alte. **C'è il gusto della sfida e l'energia è tangibile in ogni azione della maggior parte del personale.** Man mano che l'impresa tende a istituzionalizzarsi il sacro fuoco dei primi tempi tende a spegnersi.

E' a questo punto che la leadership creativa deve rilanciare l'impresa facendo partire una nuova curva di sviluppo puntando su tre elementi.

- **Rienergizzare, cioè trasmettere energia, entusiasmo e grinta nuovi.**

- **Ricreare un futuro, cioè elaborare, comunicare e far condividere una nuova *vision*.**
- **Ridare fiducia alle persone in modo che possano esprimere, ancora, il massimo del loro potenziale.**

6 L'identità dell'impresa

L'impresa va considerata come una persona con la propria identità, e cioè l'insieme di principi e valori.

Se le persone si riconoscono nei valori di cui l'impresa è portatrice esistono i presupposti perché si crei un forte senso di appartenenza e quando le persone sono orgogliose di far parte di un'impresa significa che c'è convergenza tra la *mission* aziendale e il progetto di vita individuale.

L'identità di un'impresa è come l'anima di una persona; creare, sviluppare, arricchire l'identità dell'impresa significa rafforzare il proprio vantaggio competitivo attraverso una linfa che fa scaturire nel personale energie positive, passione, orgoglio d'appartenenza, spirito di sacrificio.

D'altra parte, è opportuno sottolineare che il rafforzamento del senso di appartenenza dei collaboratori va costruito sulle solide basi della responsabilizzazione e valorizzazione delle persone, non solo con pure espressioni di principio, ma con fatti concreti e con segnali precisi e coerenti con tale spirito.

L'identità dell'impresa è, quindi, vitale perché è fonte di energia per il conseguimento di obiettivi anche ambiziosi, perché crea l'allineamento tra il personale e gli obiettivi aziendali, perché pone le basi per un impegno comune verso il perseguimento della *vision* aziendale.

Un grave segnale per l'imprenditore è rendersi conto che anima e cuore dei collaboratori non sono più in sintonia con l'identità dell'impresa. Forse i valori sui quali era stata fondata l'impresa si sono persi; cooperazione, rispetto, pari dignità sono diventate parole vuote. L'imprenditore deve dare una forte svolta all'impresa rivitalizzando quei valori e, ancora una volta, agendo in modo concreto e inviando segnali coerenti con la volontà di rilancio.

7 L'immagine dell'impresa

Una buona o ottima immagine di un'impresa rappresenta un patrimonio di inestimabile valore. Essa favorisce i rapporti con tutti gli stakeholder e quindi genera business, ma essa deriva anche dal giudizio degli stakeholder, verso i quali devono, quindi, indirizzarsi gli sforzi dell'azienda.

L'immagine di un'impresa è l'insieme di due componenti, una cognitiva e una emotiva. La prima è costituita dai numeri, dai fatti, da esperienze dirette o indirette avute con l'azienda, dai comportamenti, dalle risposte; la seconda è costituita dal coinvolgimento emotivo, dal ricordo, dalla tradizione, dai valori, dall'orientamento personale di chi esprime la valutazione.

Comunque, qualunque sia il messaggio che l'impresa invia al mondo esterno, esso dovrà essere tale da non creare discrasie con l'immagine che dell'impresa hanno i dipendenti; infatti, tanto più brillante è l'immagine proiettata all'esterno tanto maggiore sarà il riflesso negativo sulle persone che

quotidianamente toccano con mano una realtà aziendale diversa.

L'immagine interna deve essere coerente con quella esterna, anzi, nel processo di costruzione della propria immagine ci si dovrà focalizzare innanzitutto sugli aspetti interni, organizzativi e culturali.

La grande impresa costruisce, generalmente, la propria immagine con la pubblicità, chi puntando sugli aspetti cognitivi (la globalizzazione delle mode e dei gusti, l'antirazzismo, l'unione tra i popoli, la famiglia, la natura), chi privilegiando il coinvolgimento emotivo (l'esclusività, il messaggio provocatorio, l'anticonformismo, il mito giovane, la bellezza, il ricordo).

Nel caso di una piccola o media impresa la trasmissione dell'immagine raramente avviene attraverso messaggi pubblicitari; generalmente, viene sfruttato il tessuto delle relazioni che tiene uniti gli stakeholder verso i quali, giorno per giorno, vengono trasmessi la cultura, i valori, la *vision* e la *mission* aziendali e dai quali vengono recepiti gli stimoli per un progressivo miglioramento dell'immagine stessa.

Una leadership accorta dovrebbe tenere sotto controllo la qualità della propria immagine presso gli stakeholder, anche affidandosi a terzi, neutrali nel giudizio.

8 L'innovazione

Come abbiamo già detto più volte, un'impresa che voglia sopravvivere in un mercato, nel quale l'ipercompetizione è legge, dovrà fare dell'innovazione la propria regola di vita.

L'impresa dovrà, quindi, entrare in una logica di innovazione continua e l'innovazione dovrà interessare vari aspetti dell'impresa, il prodotto, il servizio, il processo, il management, la logistica, il marketing; essa dovrà entrare in ogni componente delle catene del valore alla Porter, sia orizzontali, che verticali, per creare valore per l'insieme degli stakeholder, partendo dalla creazione di valore per ogni singola attività che, in qualche modo, coinvolga l'azienda.

L'innovazione può essere di tipo incrementale, fatta di piccoli passi, oppure può essere dirompente, può scardinare gli schemi costituiti, cambiare i paradigmi esistenti, creare un circolo virtuoso nel quale si arriva a distruggere l'esistente per sostituirlo con il nuovo, che una volta diventato obsoleto, viene sostituito da qualcosa d'altro.

E' ovvio che un'impresa non può vivere quotidianamente con questo secondo tipo di innovazione, ma essa deve avere nel proprio dna la possibilità di avviare un processo di innovazione "rivoluzionaria", quando la leadership si rende conto che, per evitare il declino, è venuto il momento di far partire una nuova curva di sviluppo.

Per avviare un processo di innovazione continua l'impresa ha bisogno di forti e condivise valenze culturali, il gusto della sfida, la fiducia, la libertà e la passione di aprire nuove vie, ma, fondamentalmente, ha bisogno di un detonatore e questo detonatore è la creatività, senza la quale non sono possibili né miglioramenti incrementali, né, tantomeno la citata «distruzione creativa».

L'imprenditore dovrà quindi verificare, per ogni area di attività dell'impresa, la presenza della cultura dell'innovazione. Dovrà cercare di non criticare le proposte non realizzabili, ma incoraggiare costantemente e premiare lo sforzo creativo teso al miglioramento.

9 Il capitale intellettuale

E' noto, anche ai meno esperti di organizzazione aziendale, che il capitale immateriale di un'impresa moderna (conoscenza, informazioni, brevetti, esperienze acquisite, risultati della R&S) costituisce una delle prime fonti di vantaggio competitivo.

L'importanza che le risorse intellettuali stanno acquistando nella transizione verso una nuova economia e come queste risorse stiano inesorabilmente sostituendo capitale e forza lavoro come *asset* strategici di un'impresa sono fatti che possono essere mostrati con alcune semplici considerazioni.

- **Il valore di un prodotto percepito dal cliente risiede sempre più negli aspetti intangibili (design, immagine aziendale, reputazione, emozione, ricordo) che sono frutto delle risorse intellettuali e sempre meno nella sua materialità.**
- **Aziende che utilizzano in maniera preponderante il capitale intellettuale hanno capitalizzazioni di borsa enormemente superiori al valore degli *asset* tangibili.**
- **Nelle imprese, il lavoro manuale è stato, in gran parte, sostituito dall'automazione, che, sia nella fase di progettazione, sia in quella del controllo, deve fare sempre riferimento a risorse intellettuali.**

Giova sottolineare, inoltre, che gli *asset* legati al capitale intellettuale hanno caratteristiche completamente diverse da quelle che contraddistinguevano gli *asset* tangibili.

- **Il capitale intellettuale è un bene che si rivaluta nel tempo, invece di deprezzarsi come per i beni materiali.**
- **Il capitale intellettuale non si consuma nel tempo, anzi tende ad aumentare con l'uso.**
- **Il capitale intellettuale, non è un bene statico, ma, come in una reazione a catena, ha una grande velocità di diffusione e di proliferazione.**
- **Il capitale intellettuale può essere detenuto da persone, verso le quali l'impresa deve inventare nuove modalità di interazione (vedi ad esempio la politica della partnership).**
- **Il capitale intellettuale, oltre che essere fonte di business in quanto tale, è anche elemento di formazione della cultura dell'innovazione nell'impresa e quindi apportatore di vantaggi competitivi su due fronti.**

Questa atipicità degli *asset* intellettuali rispetto a quelli materiali ha, ovviamente, costretto le aziende a riorganizzarsi e strutturarsi in modo da fertilizzare e valorizzare al meglio questo capitale.

Le imprese dovranno gestire le risorse umane in modo da puntare sui seguenti obiettivi.

- **Creare nuovo capitale intellettuale.**
- **Consolidare e diffondere la conoscenza all'interno dell'azienda.**

- **Massimizzare lo sfruttamento del capitale intellettuale, acquisendo sui mercati vantaggi competitivi duraturi.**
- **Quantificare il valore del capitale intellettuale dell'impresa.**
- **Attraverso la comunicazione e il coinvolgimento cercare di catturare quelle eventuali conoscenze latenti che possono essere patrimonio ignorato di qualcuno tra gli stakeholder.**

L'imprenditore di un'impresa tesa verso l'incremento e la valorizzazione del capitale intellettuale, oltrech  avere un'ottima visibilit  delle competenze che l'impresa dovr  sviluppare, non guardando al passato, ma pensando al futuro, dovr  adeguarsi a questa realt  di impresa e spostare il proprio focus sui seguenti aspetti.

- La gestione di persone che operano in un'ottica di *empowerment*.
- L'identificazione e l'inserimento delle competenze necessarie per ogni ruolo chiave.
- La creazione di una *learning organization* che consenta di definire un percorso di sviluppo delle conoscenze mirato e allineato alle scelte strategiche.
- Il monitoraggio costante del livello di sviluppo del capitale intellettuale.

L'attenzione agli *asset* immateriali dovr  essere molto pi  accurata di quella che la leadership dedicava agli *asset* materiali; la velocit  dei cambiamenti e l'attrattivit  della concorrenza sono due elementi con i quali l'imprenditore dovr  avere a che fare quotidianamente pertanto la

presenza costante e cooperativa con tutto il mondo degli stakeholder dovrà essere un *must* imperativo per l'imprenditore, sia per individuare sempre nuove fonti di capitale intellettuale, sia per evitare la perdita delle fonti già in suo possesso.

È opportuno notare che mentre la parametrizzazione del valore di un immobile, di un impianto, di un macchinario si basa su metodi di misura collaudati e condivisi, la misura di un asset immateriale mette in gioco interpretazioni rischiose in quanto basate su "quanto potrà valere domani questo asset", valutazione di non facile previsione. Da più parti, specie dalle imprese statunitensi, che considerano costi, gli immobili e valore patrimoniale, il personale, giungono forti sollecitazioni volte a rivedere le modalità di formulazione dei bilanci aziendali.

10 La customer satisfaction

Che lo scopo principale di un'impresa sia creare e conservare una clientela è un assioma che è oramai nel dna di tutte le aziende. In un mercato ipercompetitivo lo sforzo dalle imprese è rivolto all'ottimizzazione di due parametri:

- la *customer retention*, cioè la percentuale di clienti che compiono l'acquisto presso l'impresa, ovvero il tasso di fedeltà praticata,
- la *customer loyalty*, cioè la percentuale di clienti che, consapevolmente sono fedeli, ovvero il tasso di fedeltà voluta.

L'impresa è consapevole che un cliente trattenuto non è un cliente fedele, mentre è fedele il cliente che vuole comprare dall'impresa e non dalla concorrenza perché non è un cliente semplicemente soddisfatto, ma molto soddisfatto.

E' evidente che monitorare costantemente il livello della *customer satisfaction* è forse l'attività dalla quale dipende prioritariamente la sopravvivenza dell'impresa. L'impegno non è facile, anzi ha gradi di difficoltà notevoli, specie perché la qualità della fornitura, percepita dal cliente non sempre corrisponde alla qualità che l'impresa ritiene di erogare.

La soluzione, specie se non si è in presenza di beni di largo consumo, sta nella "casa degli stakeholder", nella quale, tutti e quindi anche il cliente, concorrono a definire la qualità del prodotto e l'impresa è in grado di conoscere, del cliente, i bisogni impliciti, quelli espressi, ma anche quelli latenti.

Grazie a questa conoscenza l'impresa potrà erogare la propria fornitura in base a tre tipologie di qualità.

1. La **qualità implicita** che è propria delle prestazioni che i clienti considerano normale ricevere e che quando vengono erogate producono uno stato di non-insoddisfazione.
2. La **qualità espressa** che deriva da quelle prestazioni che i clienti apprezzano se le riscontrano.
3. La **qualità latente** che è correlata a prestazioni inattese dal cliente e hanno un'influenza molto positiva sulla *customer satisfaction*.

Va comunque detto che la qualità latente diventa presto una qualità implicita (il cliente si aspetta quello che prima era una sorpresa) e se l'impresa vuole mantenere elevato il grado di soddisfazione del cliente dovrà inventarsi un'altra qualità latente, mantenendo il pendolo della qualità in continua oscillazione tra qualità latente e qualità implicita.

Si è detto che quantificare la *customer satisfaction* è un'attività molto complessa, esistono, comunque, una serie di elementi, come quelli indicati nel riquadro, la cui analisi può dare informazioni su di essa.

Effettuare consegne precise e corrispondenti agli ordini.
Rispettare i tempi di consegna.
Adottare termini di pagamento flessibili e a misura del cliente.
Avere una discreta gamma di prodotti.
Imballare i prodotti in modo razionale, funzionale e gradito al cliente.
Usare imballaggi ecologici.
Essere capaci di adattarsi alle esigenze della commercializzazione.
Sostenere i prodotti con un'efficace attività di marketing.
Organizzare azioni promozionali.
Avere personale con adeguato grado di autonomia.
Avere prodotti con ciclo di vita adeguato.
Curare i contatti interpersonali.
Avere personale cortese e gradevole nei rapporti interpersonali.
Fornire spiegazioni e materiali, esaurienti e completi.
Avere procedure di comunicazione tecnologicamente avanzate.
Proporre soluzioni di servizio innovative.
Disporre di un adeguato servizio assistenza clienti.

Questi indicatori di *customer satisfaction* possono essere modificati o integrati, in funzione della tipologia di business dell'azienda, ma sarebbe opportuno che ciascuna impresa compili un elenco di parametri, come quello del riquadro, e su di esso faccia, periodicamente un attento monitoraggio. Per quantificare in un dato numerico la *customer satisfaction*, l'imprenditore, in funzione della tipologia del proprio business, potrebbe assegnare a ciascun parametro una scala di valori e definirne, quindi, con un "voto", il valore.

11 La competenza emotiva

Fino a pochi anni fa l'intelligenza di una persona veniva misurata attraverso il QI; da qualche anno si misura anche l'EQ, il quoziente di intelligenza emotiva (Goleman, 1998), che rappresenta appunto un altro aspetto dell'intelligenza.

L'EQ comporta le seguenti doti.

- ◆ **Buona conoscenza e consapevolezza di sé.**
- ◆ **Autocontrollo.**
- ◆ **Facilità nelle relazioni.**
- ◆ **Empatia,**
- ◆ **Comunicativa.**
- ◆ **Capacità di trasmettere nell'interlocutore entusiasmo e fiducia.**
- ◆ **Automotivazione.**
- ◆ **Capacità di comprendere i sentimenti e gli stati d'animo altrui.**

Tutte caratteristiche che fanno il profilo ideale di un leader.

Questo spiega, anche, perché, generalmente, un alto QI, da solo, non crea un leader. La competenza emotiva nasce dalla consapevolezza della propria intelligenza emotiva; potremmo dire che la competenza emotiva nasce dalla propria consapevolezza e dalla propria intelligenza emotiva.

La presenza nell'impresa della competenza emotiva risulta particolarmente importante quando l'impresa è in una fase di transizione.

Durante i cambiamenti, in azienda, è noto che si sviluppano ansia, paura e sfiducia, forze negative che possono bloccare il processo in corso; solo la presenza della competenza emotiva permette alla *leadership* di illustrare uno scenario positivo e di far comprendere alle persone che l'impresa richiede loro responsabilità, iniziativa, lealtà, impegno, fiducia.

Essa è altresì fondamentale quando il valore di un'impresa è il tessuto delle sue relazioni e la capacità di creare, mantenere e sviluppare relazioni è un *must* aziendale.

E' opportuno notare che la competenza emotiva è l'ingrediente per ottimizzare anche i parametri visti prima.

La competenza emotiva permette di sviluppare **energia positiva** in situazioni ad elevato potenziale conflittuale, quando la comprensione dei sentimenti e delle aspettative altrui e la capacità relazionale giocano un ruolo importante.

La competenza emotiva, attraverso le capacità relazionali, permette di valorizzare **i processi di comunicazione** interna ed esterna per la trasmissione di un insieme di valori che costituiscono **l'identità e l'immagine aziendale**.

Il capitale intellettuale si sviluppa, se all'interno dell'impresa cadono confini e barriere organizzative, permettendo la libera diffusione della conoscenza; questo comporta accordare fiducia ai collaboratori, operazione facilitata se esiste una sintonia, tra i soggetti dell'impresa, che scaturisca da affinità emotiva, sensibilità ed entusiasmo.

La costruzione, nell'impresa, della cultura dell'**innovazione** comporta la diffusione e l'interiorizzazione di una tensione emotiva verso nuovi modelli mentali e una predisposizione verso la rottura di rendite di posizione e vecchi schemi.

La competenza emotiva è uno strumento fondamentale per mettere in atto i giusti comportamenti tesi al raggiungimento della **soddisfazione dei collaboratori e dei clienti**. Con riferimento ai **collaboratori**, rivestono particolare importanza le relazioni interpersonali e la percezione, da parte dei collaboratori, dell'esistenza di una particolare attenzione alle proprie esigenze, elementi profondamente influenzati da comportamenti che derivano dalla dimensione emotiva.

La customer satisfaction dipende dalla capacità dell'impresa di saper cogliere i bisogni espressi e latenti dei clienti e di soddisfarli, trasformando il contatto in un'esperienza memorabile. La dimensione critica sulla quale agire per raggiungere quell'obiettivo è la relazione ad elevato tasso di intelligenza emotiva per "incantare" il cliente e convincerlo ad essere fedele.

12 Alcuni esempi di cambiamento nelle Pmi

Più volte è stato sottolineato che alla base del successo di un'impresa e della sua leadership c'è una forte propensione al cambiamento del *core business*, particolarmente nel momento in cui i segnali premonitori, analizzati nei precedenti paragrafi, possano indicare una potenziale crisi, anche non imminente.

A questo punto è interessante citare come alcune Pmi, note all'autore, abbiano interpretato, in modo esemplare, il modello del cambiamento.

Un'impresa leader nel campo della realizzazione di forni industriali per trattamenti metallurgici in atmosfere controllate, inizia a rendersi conto che, dopo aver disseminato i propri prodotti in quasi tutto il mondo, le aziende sono restie

ad effettuare investimenti in forni di nuova generazione. L'imprenditore decide, quindi, di sfruttare il proprio know-how nel campo delle atmosfere e della chimica e si applica con successo alla realizzazione di impianti per lo smaltimento di rifiuti, tramite pirolisi.

Un'impresa operava da una decina di anni nel campo della carpenteria su disegni costruttivi realizzati dal cliente, il fatturato era soddisfacente, i clienti fidelizzati, i dipendenti integrati. L'imprenditore aveva però compreso che era necessario un cambiamento culturale perché la forte competizione sui prodotti finali avrebbe condotto i clienti a scaricare economie di spesa su fornitori e terzisti. In pochi anni l'impresa ha cambiato il proprio *core business* diventando un'impresa di progettazione di componenti di carpenteria, con la realizzazione relegata ad una fase secondaria ed, eventualmente, esternalizzabile nel caso di picchi negli ordinativi. La conoscenza accumulata nella lavorazione della lamiera di ferro aveva consentito di proporre al cliente soluzioni progettuali mirate alla riduzione dei costi, alle quali il cliente non sarebbe mai arrivato. Grazie a questo cambiamento il fatturato è più che raddoppiato.

Un'impresa ha una posizione di leadership nella produzione di motori elettrici, settore nel quale la concorrenza in tutta Europa è fortissima. L'imprenditore aveva analizzato per anni soluzioni che potessero proteggere l'impresa da possibili crisi ed era arrivato alla conclusione che sarebbe stato opportuno entrare in qualche settore nel quale l'uso dei propri motori elettrici avrebbe consentito di operare in una sorta di *captive market*. L'imprenditore ha individuato nel motoscooter elettrico un prodotto con buone prospettive e

ha creato una *joint venture* con un fabbricante di motoscooter convenzionali. Le prospettive economiche sono molto interessanti, anche per gli incentivi del governo a favore dell'uso di mezzi a trazione elettrica.

Un'impresa nasce quarant'anni fa per la produzione di resistori di precisione a filo avvolto; questa produzione di nicchia consente all'imprenditore di entrare in contatto con società multinazionali che, lavorando con elevati standard di qualità, hanno bisogno di componenti che rispondano a quegli standard. A questo punto avviene il primo cambiamento del *core business*, l'impresa avvia la produzione di schede elettroniche ad elevatissimo standard qualitativo. Questo tipo di produzione consente all'impresa di acquisire, come clienti, multinazionali operanti nel settore elettromedicale, in particolare la società leader mondiale nella produzione di macchine per anestesia. L'incontro con questa grande società fa compiere all'imprenditore il secondo cambiamento del *core business*, la progettazione e realizzazione, per conto della multinazionale, di apparecchiature elettromedicali. Da piccola impresa artigiana, l'impresa citata è diventata un'impresa moderna e con un fatturato di tutto rispetto.

Due imprenditori operanti nel settore delle macchine utensili e della saldatura hanno sentore di una crisi della propria impresa per i continui attriti, con un terzo socio, nella definizione delle strategie aziendali. Operando nel settore della lavorazione meccanica si rendono conto che in Italia non ci sono molte aziende che lavorano nel campo delle applicazioni laser per i trattamenti superficiali e per la marcatura e fondano una seconda impresa per entrare in questo *core business*. Una volta acquisite le competenze sui

laser e approfondite le potenzialità del mezzo si rendono conto che gli impianti acquisiti per lavorazioni per conto terzi possono essere utilizzati per la realizzazione di prodotti artistici in cristallo, prodotti che consentono margini più elevati delle lavorazioni per conto terzi, lavorazioni d'altra parte insidiate da tecniche a minor costo. Avviene quindi una seconda trasformazione del *core business* e gli imprenditori sono in una fase di forte espansione della produzione.

Un'impresa opera da più di trent'anni nel campo della produzione di matrici per rotocalco; la nuova leadership aziendale si rende conto che gli indicatori del settore mostrano competitor sempre più agguerriti, ritorni sul capitale calanti, crescita zero. Gli imprenditori, convinti che «la molla del progresso consiste nell'accumulazione della conoscenza e che il cambiamento è vita», avviano una nuova stagione creando una società alla quale affidare il compito di sviluppare R&S per l'individuazione di nuovi prodotti, partendo dal capitale iniziale di un *know-how* trentennale nel settore. Nel giro di tre anni la nuova struttura realizza un nuovo cilindro, scardinando l'antico giudizio secondo il quale "il cilindro di qualità deve essere pesante", l'impresa di produzione registra un incremento di fatturato del 30%. Dopo due anni viene inventato un cilindro ancora più rivoluzionario, che consente di ridurre del 50% i costi di produzione, il fatturato registra un altro 30% di incremento. In questo caso si può affermare che il cambiamento di business è consistito nel passare dalla cultura dell'ottimizzazione delle performance attraverso miglioramenti incrementali dei processi di produzione alla cultura dell'innovazione di prodotto.

Tra i molti altri esempi che l'autore potrebbe portare, esiste una trasformazione del *core business* che è comune a moltissime aziende. Imprese commerciali, agenti di produttori esteri, che, costituendo strutture per l'assistenza tecnica ai clienti, gradualmente acquisiscono le competenze per realizzare in proprio il prodotto commercializzato, eventualmente privo di quei difetti che richiedevano la presenza di un centro di assistenza. In questi casi il cambiamento di *core business* è la transizione da attività prettamente commerciali ad attività di produzione.

Da questo piccolo gruppo di casi esemplari si comprende come il cambiamento, fonte di longevità delle imprese, nasce, fondamentalmente, da due elementi chiave per l'eccellenza imprenditoriale, **la capacità di anticipare una potenziale crisi e la creatività nel modificare il *core business* dell'impresa.**

13 Sintesi delle azioni volte alla salvaguardia dell'impresa

Riassumendo, l'esplicitazione operativa delle azioni che la leadership aziendale dovrebbe seguire per la vitalità dell'impresa può essere descritta in una serie di azioni che riguardano cultura, organizzazione, processi di business, sistemi e metodologie.

Cultura e organizzazione

1. Diffondere cultura imprenditoriale nel sistema degli stakeholder
2. Diffondere un elenco di valori nel sistema degli stakeholder
3. Curare l'empowerment delle risorse umane
4. Sviluppare gli asset immateriali
5. Definire le responsabilità
6. Adeguare il sistema organizzativo alle *vision* e *mission* aziendali
7. Creare un'identità e un'immagine aziendali
8. Diffondere la cultura dell'organizzazione

Processi di business

9. Sviluppare prodotti e servizi con la "collaborazione" del cliente
10. Essere creativi nelle innovazioni di prodotto/servizio, di processo, di marketing, di management
11. Creare il sistema degli stakeholder
12. Preoccuparsi della soddisfazione di tutti gli stakeholder
13. Puntare sull'innovazione continua
14. Programmare accuratamente la produzione o la fornitura del servizio
15. Curare la logistica in uscita
16. Assistere il cliente
17. Monitorare la *customer satisfaction*
18. Essere creativi nelle attività di marketing

Sistemi e metodologie

19. Organizzare il total quality management
20. Puntare su flessibilità ed elasticità
21. Curare metodologie e strumenti gestionali
22. Curare la qualità della comunicazione
23. Gestire per processi
24. Rilanciare l'impresa nelle fasi di forte energizzazione
25. Assicurarci della remunerazione del capitale investito, inteso come bene comune per l'impresa e per gli uomini.

Bibliografia.

- D'Egidio F., *La vitalità d'impresa*, Sperling&Kupfer, 1999.
Goleman D., *Lavorare con l'Intelligenza Emotiva*, RCS Libri, 1998.
Johnson R., D. Redmond, *L'arte dell'empowerment*, FrancoAngeli, 2000.
Merli G., C. Saccani, *L'azienda omonico-virtuale*, Il Sole 24 Ore Libri, 1999.

Eugenio Caruso

15 luglio 2008

Per ulteriori approfondimenti si rimanda a **E. Caruso, *L'impresa in un mercato che cambia*, Tecniche Nuove 2003**