

M A N A G E M E N T

# Governare l'impresa con il capitale umano

Una nuova contabilità per la gestione  
e lo sviluppo delle competenze

**Gian Carlo Cocco**



**FRANCOANGELI**

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



## **Am** - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

**Gian Carlo Cocco**

# Governare l'impresa con il capitale umano

Una nuova contabilità per la gestione  
e lo sviluppo delle competenze



**FRANCOANGELI**

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2018 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)*

---

# Indice

<b>Introduzione – La lotta senza quartiere tra il predominio finanziario e la valorizzazione del capitale umano</b>	pag.	7
<b>1. Il capitale intangibile e il capitale umano</b>	»	13
1. Cenni sul bilancio d’impresa e sul patrimonio intangibile	»	13
2. Dal patrimonio intangibile al capitale umano o professionale	»	17
3. La verifica del patrimonio strategico d’impresa (la formula PROFITS)	»	20
4. Il capitale organizzativo	»	28
5. I contenuti chiave del capitale umano o professionale	»	30
<b>2. I presupposti organizzativi del capitale umano e la descrizione autonoma e sintetica delle posizioni</b>	»	35
1. Finalità d’impresa, ruoli, posizioni e profili organizzativi	»	35
2. I criteri generali per realizzare efficaci <i>job description</i> : la descrizione autonoma e sintetica delle posizioni	»	42
3. Dalla <i>job description</i> alle competenze professionali	»	50
4. Riepilogo del processo dalla <i>job description</i> alle competenze professionali	»	54
<b>3. Valutare le prestazioni del capitale umano</b>	»	59
1. I processi di valutazione delle risorse umane e il nuovo metodo 4P	»	59
2. Valutare i risultati e compensare i risultati	»	64
3. L’economia delle competenze: dalle competenze professionali alla competenza distintiva	»	73
<b>4. “Time to mind”: migliorare l’apprendimento individuale e collettivo</b>	»	81
1. Misurare il possesso delle conoscenze	»	81
2. Misurare l’espressione delle capacità	»	92
3. Il “time to mind” e la <i>learning organization</i>	»	95

<b>5. La metodologia di assessment per valutare le capacità</b>	pag.	103
1. I comportamenti organizzativi e il modello per definire le capacità	»	103
2. Definizione e obiettivi dell'assessment	»	111
3. La progettazione dell'assessment	»	116
4. Gli strumenti dell'assessment	»	118
5. Lo svolgimento dell'assessment e dell'assessment individuale	»	123
6. L'impiego dei dati raccolti	»	130
7. Gli interventi di sviluppo delle capacità a seguito dell'assessment	»	136
8. I pro-memoria di auto ed etero verifica (cenni sulla valutazione a 360°)	»	140
9. I questionari comportamentali	»	147
10. I questionari comportamentali online (assessment a distanza)	»	150
<b>6. Valutare l'insieme del capitale umano</b>	»	153
1. La ricerca e l'intervento organizzativo	»	153
2. L'analisi del clima organizzativo	»	156
<b>7. Il bilancio delle competenze</b>	»	161
1. La contabilità del capitale umano	»	161
2. I passaggi chiave per la gestione e valorizzazione del capitale umano	»	170
<b>Appendice – Neuroscienze e management: verificare e sviluppare le intelligenze manageriali</b>	»	177
1. Dalle intelligenze multiple alle intelligenze manageriali	»	177
2. Il collegamento tra le intelligenze manageriali e le capacità	»	185
<b>Glossario</b>	»	205
<b>Bibliografia e sitografia</b>	»	219



---

# Introduzione – La lotta senza quartiere tra il predominio finanziario e la valorizzazione del capitale umano

Le spinte competitive derivanti dall'attuale imprevedibilità e turbolenza dell'economia e dei mercati richiedono di presidiare contemporaneamente sia la produzione del reddito, sia l'aumento del valore d'impresa.

Nelle imprese attuali diviene fondamentale ricercare dove si genera l'aumento del valore e, soprattutto, di quello intangibile all'interno della catena che collega i costi ai ricavi per ottimizzarne l'impatto. A questo fine è utilissimo uno strumento di analisi e intervento escogitato da Porter: la "catena del valore".

L'efficace realizzazione dei risultati d'impresa, sia operativi, sia strategici, richiede il ricorso ad un percorso dinamico che prenda in considerazione, oltre le variabili classiche, cioè prodotti, mercato, concorrenza, anche *mission*, *vision* e competenza distintiva. La creazione del reddito e del valore d'impresa è correlata in maniera fondamentale alla competenza distintiva.

In sostanza, la competenza distintiva (competenza riconosciuta, apprezzata e, quindi distinta dai clienti) è rappresentata dall'insieme delle conoscenze e delle capacità degli operatori d'impresa per mezzo delle quali il mercato distingue i fornitori di prodotti e servizi.

La competenza distintiva consente di correlare il tradizionale capitale tangibile d'impresa a quello intangibile (organizzazione, clienti, risorse umane). È quindi essenziale definire le caratteristiche e le possibili evoluzioni della competenza distintiva e stabilire quanto il capitale umano riesca a sostenerla.

Per questo motivo la gestione d'impresa non può più fare a meno di apprezzare e governare il capitale umano ed è necessario mettere a punto e utilizzare innovativi strumenti di contabilità per questo tipo di capitale.

Scopo di questo libro è di proporre criteri e strumenti in grado di consentire la predisposizione di un sistema che consenta di realizzare una vera e propria "contabilità del capitale umano".

Va ricordato che la competizione attuale tra le imprese, globale e spesso anomala, si caratterizza per le seguenti caratteristiche:

- la prevalenza degli aspetti finanziari di speculazione su quelli economici di produzione e diffusione della ricchezza;
- il diffondersi di monopoli e oligopoli mascherati da imprese multinazionali competitive, alla costante ricerca delle piazze dove dimorare formalmente per ridurre al minimo il prelievo fiscale;
- il nuovo modello di lavoro proletario (precario e a basso costo) che sta riducendo drasticamente la classe media.

A conferma di questa situazione è possibile ricordare che la popolazione che attualmente possiede il 45% della ricchezza mondiale è pari all'1% di quella dell'intero pianeta. Si tratta dei "ricchi" individuati da un'indagine condotta dalla Boston Consulting Group: circa 18 milioni di famiglie molto facoltose che hanno la prospettiva di continuare ad aumentare la loro ricchezza. Attualmente, infatti, possiedono una larga parte delle centinaia di trilioni di dollari della ricchezza mondiale e, addirittura, entro il 2021 è previsto che controlleranno la metà della ricchezza di tutto il mondo (negli U.S.A. arriveranno al 70%!).

La progressiva supremazia della finanza sull'economia è il tratto distintivo dell'attuale assetto socio-economico globale. Alla conclusione della seconda guerra mondiale il giro d'affari della borsa statunitense si attestava su livelli corrispondenti al 15% del PIL totale degli U.S.A. Nel 1975 questo indicatore cresceva al 17%, Nel 1990 lo stesso indicatore raggiungeva il 150%. Nel 2006, prima della crisi dei *sub-prime*, l'indicatore in oggetto ha superato il 350% del PIL... Attualmente questo fenomeno non si è per nulla placato: nei mercati finanziari abbondano gli intermediari definiti "derivati". Essi funzionano in modo paragonabile alle "scommesse" in grado di alimentare le dinamiche di volatilità e di aleatorietà nei mercati stimolando il diffondersi di comportamenti speculativi in grado di originare ingenti guadagni monetari, ma anche perdite disastrose. I "derivati", in particolare, sono stati efficacemente definiti: "armi di distruzione finanziaria di massa"...

Anche le cosiddette "bolle speculative" vengono ingigantite in termini di frequenza e di gravità da questa elefantiasi finanziaria che vede aumentare a dismisura la massa monetaria in circolazione originando un'economia artificiale (alcuni studiosi l'hanno definita "ricchezza di carta") che insidia pesantemente la sana economia basata sulla produttività, sull'innovazione e sulla distribuzione della ricchezza creata da imprese manifatturiere e di servizi che competono in modo costruttivo con una visione strategica in grado di originare fiducia negli operatori e margini operativi lordi da reinvestire in parte significativa nel futuro. I mercati finanziari, per loro natura immateriali, e la velocità di trasferimento dei dati, accentuano e velocizzano, infatti, il rischio di bolle speculative sempre più repentine e di maggiore portata.

È possibile rilevare che la lotta senza quartiere tra l'economia produttiva e la finanza speculativa può essere sintetizzata dal fatto che la prima ha l'o-

biettivo di creare ricchezza e la seconda si limita a trasferire la ricchezza (ma in sostanza, come abbiamo anticipato, ad accentrare la ricchezza).

L'economia comportamentale e le neuroscienze possono aiutarci a comprendere l'attuale complesso e imprevedibile mondo globalizzato.

Innanzitutto l'economia e la finanza comportamentale hanno dimostrato che gli operatori economici (in pratica tutte le persone che agiscono nel campo economico, politico, sociale, istituzionale e finanziario) non sono affatto identificabili con la figura del cosiddetto *homo oeconomicus* in grado di impiegare la propria razionalità in termini assoluti e di massimizzare, con le sue scelte, il profitto. Tutti gli operatori economici, dai semplici venditori e compratori, fino agli imprenditori e ai governanti, sono influenzati molto più dalle loro credenze (spesso errate) che dai fatti oggettivi. Che la gestione delle imprese e il governo delle nazioni siano soggetti a errori, talvolta catastrofici è sotto gli occhi di tutti. Ad esempio, come ha dimostrato l'economia comportamentale, a tutte le persone le perdite appaiono più rilevanti e preoccupanti della soddisfazione derivante dai guadagni. Le situazioni di perdita influenzano molto negativamente gli equilibri mentali fino a far vacillare il buon senso e la fiducia nel futuro. Quando gli avvenimenti sono avversi prevale, in modo reattivo e altamente diffuso, il rassicurante comportamento imitativo, quello che viene definito l'"effetto gregge". Seguire pedissequamente il capo mandria può far cadere nel burrone che la massa si ostina a non vedere...

Purtroppo la grande varietà e pericolosità dei limiti mentali umani individuali e collettivi non è stata fin'ora presa in considerazione in modo significativo non solo dagli studiosi di economia, ma anche dai finanziari, dagli imprenditori, dai capi di aziende private e pubbliche, dai politici.

Analizzato spietatamente, il mondo economico, ma soprattutto quello finanziario appare dominato dai processi di inganno e dai correlati meccanismi di autoinganno che si originano dalle innumerevoli trappole mentali presenti nelle menti umane (meccanismi spesso non conosciuti o, comunque, sottovalutati).

I mercati di ogni tipo e le compagini sociali sono soggetti a raffinati meccanismi di manipolazione manovrati non solo da abili truffatori spesso ammantati di rispettabilità, come appariva Bernard Madoff (ex presidente del NASDAQ) prima dell'esito catastrofico delle sue ingannevoli operazioni finanziarie (truffatori spesso in *smoking* che mirano ad impossessarsi del denaro altrui), ma anche da politici corrotti (che mirano ad ottenere facilmente il potere), da istituzioni auto referenziate (che perseguono fini di esclusivo dominio e di interesse particolare, anziché comune), da nazioni che assecondano brutalmente gli interessi delle loro classi dominanti.

Ma purtroppo i guai non derivano solo dagli inganni (dai quali, in qualche modo, è possibile difendersi sia a livello individuale che collettivo), ma anche dai notevoli e diffusi limiti della presunta razionalità che, ancora oggi, si ritiene prevalente nell'agire umano.

Senza entrare in una visione globalmente negativa, è comunque opportuno analizzare con la lente critica gli avvenimenti economici, politici e sociali nei quali attualmente siamo coinvolti. Evidenziamo qualche esempio emblematico.

Chiediamoci se le società di *rating* (normalmente statunitensi) possono essere esenti dal perpetrare mirati inganni (clamorosi i casi di affidabilità elevatissima forniti subito prima del fallimento di società come la Enron e la Lehman Brother). Come vengono gestiti i citati prodotti finanziari “derivati”, dei quali la Deutsche Bank è ricolma? Come sono state gestite operazioni di grande imbroglio come i bond argentini, la crisi finanziaria delle “tigri asiatiche” del 1997, il crack della *new economy* del 2000, il crollo delle banche d'affari del 2008 originato dalla bolla dei *sub-prime*, la crisi europea dei debiti sovrani del 2011, il *black monday* in Cina del 2015?

In molte di queste operazioni, anche se ovviamente non in tutte, le leggi del caso e la fatalità non c'entrano: si possono evidenziare più o meno specifici disegni mirati che non hanno bisogno di ricorrere alle onnicomprensive “teorie complottiste”. È difficile non pensare che dietro a molte operazioni che hanno messo sul lastrico decine di migliaia di famiglie (si pensi alle ultime crisi di molte banche italiane giocate sulle “obbligazioni subordinate” i cui effetti sono ancora persistenti) non ci sia una abbinata di disegni ingannevoli, accompagnati da colpevole ignavia da parte delle “istituzioni di controllo” e da una notevole dose di incompetenza degli operatori, ma anche da diffusi processi di inconsapevole autoinganno presenti tra i soggetti truffati.

A questo punto, diviene opportuno riformulare le ragioni dell'origine di molti fenomeni prodotti in campo economico e politico internazionale.

Nel 1999 l'Amministrazione Clinton abolì la separazione tra le banche commerciali (obbligate per legge a finanziare il credito alle imprese e ai privati) e le banche d'investimento (meglio definite banche d'affari), tornando alle “banche universali” esistenti prima della crisi del 1929 (e per convinzione comune all'origine di quella tremenda bolla speculativa). In quegli anni i fondamentali dell'economia statunitense erano entrati in *default*: non sarà per questo che l'operazione è stata condotta con gli estremi di un abile inganno al quale è seguito, in tutto l'occidente, un processo imitativo supportato da meccanismi di autoinganno?

L'Unione Europea è nata, in contraddizione con le apprezzabili originarie radici ideologiche, quasi esclusivamente come una unione monetaria implicitamente dipendente dalla finanza internazionale e in diversi modi dipendente dall'economia statunitense (e spesso addirittura asservita agli U.S.A.: si pensi alle sanzioni imposte alla Russia). L'Unione Europea sempre più si è trasformata in una burocrazia oppressiva e clientelare, tanto che molti commentatori la definiscono provocatoriamente la “nuova unione sovietica” incentrata su un sistema bancario che pensa prevalentemente a salvare se stesso.

Come ricorda l'antropologa Ida Magli nel suo libro “La dittatura dell'Europa” la U.E. (che era stata intelligentemente ipotizzata come una snella fe-

derazione di stati) oggi è stretta in una morsa di riduzione di sovranità che fomenta la crisi economica di quasi tutti gli stati membri, i quali oscillano tra l'acquiescenza al dispotico potere centralizzato e la ribellione separatista. Emblematica, in proposito risulta la *Brexit*.

Il paradosso dell'euro lo si riscontra nel fatto che tutti i paesi che fanno parte dell'Unione Europea che non hanno adottato la citata moneta presentano un'economia che cresce decisamente più dei paesi legati, appunto, dalla moneta unica. A questa tendenza si discosta, almeno in parte, la Germania che gode di una serie di non facilmente spiegabili privilegi che vengono messi in discussione solo allorquando entra in diretta concorrenza con i mercati statunitensi.

La globalizzazione dell'economia è stata cavalcata in modo acritico, quasi messianico e, in ogni caso, presentata come un fenomeno ineluttabile. Non ci sarà qualche collegamento con il fatto che il debito degli U.S.A. è in possesso della Cina e che gli Stati Uniti avevano e hanno interesse ad assecondare l'espansione mondiale dell'economia di questa nazione? Il Fondo Monetario Internazionale moltiplica inascoltato gli avvertimenti sulle distorsioni del commercio mondiale basato su una palese iniquità di sistemi produttivi e di tutela dei lavoratori. La globalizzazione ha, tra l'altro, falciato i ceti medi in Europa (e anche quelli degli U.S.A.) originando, come abbiamo accennato, un processo di costante arricchimento di un numero sempre più ridotto di "super ricchi".

Come ha evidenziato Nassim Taleb nei suoi libri (in particolare, nell'ultimo intitolato *Antifragile*) i sistemi economici e le nazioni che hanno carattere accentrato ed enfatizzano la componente finanziaria, spesso estremamente complessa ed elefantica, soffrono di una endemica fragilità che cercano di contrastare esportando le contraddizioni e operando continui inganni nei confronti degli interlocutori con i quali interagiscono. Occorre ricordare che la finanza è pur sempre un supporto (se ben gestito un formidabile supporto) all'economia reale che però non può scalzare e sostituire, pena la creazione di un modello artificiale di potenziale diffuso impoverimento. Va ricordato che è molto più facile manipolare le menti delle persone con l'arricchimento monetario che tramite la concretezza dei prodotti e dei servizi.

Ciò nonostante sono ancora presenti, nel panorama internazionale, moltissime imprese sane che cercano, più o meno faticosamente, di produrre e diffondere ricchezza. Queste imprese rappresentano l'ultima frontiera di un modello economico che impiega le risorse finanziarie per produrre beni e servizi e non subisce ancora lo strapotere dei "fondi sovrani".

Si tratta di imprese che vengono gestite con un fine superiore che possiamo definire di creazione della ricchezza e non solo di arricchimento a tutti i costi del solo azionista. Queste imprese perseguono il cosiddetto "gioco a somma superiore di zero" dove a guadagnare certo sono gli azionisti, ma anche i dipendenti e i clienti che non vengono contrapposti agli interessi della proprietà, ma rappresentato un alleato strategico della stessa. Si contrappon-

gono alle imprese che perseguono il cosiddetto “gioco a somma zero” dove deve essere esclusivamente l’azionista a guadagnare a scapito dei dipendenti e della clientela: i dipendenti spesso tramite un più o meno palese “moderno sfruttamento” e gli azionisti tramite più o meno velate manipolazioni basate su un confezionamento artificiale delle informazioni in grado di esaltare l’immagine del prodotto/servizio, piuttosto che le qualità del prodotto/servizio stesso.

È a queste imprese baluardo, che perseguono il citato gioco a somma superiore di zero e che puntano a far crescere il “capitale umano” e, tramite esso, la ricchezza reale, che questo libro si rivolge.

---

# 1 Il capitale intangibile e il capitale umano

## 1. Cenni sul bilancio d'impresa e sul patrimonio intangibile

### a. Lo stato patrimoniale

Per poter dare avvio a qualsiasi attività economica: fabbricare e vendere prodotti, svolgere intermediazione commerciale, gestire servizi, ecc., occorre conoscere i tre seguenti fattori:

1. quali investimenti devono essere fatti per iniziare l'attività;
2. come potranno essere finanziati questi investimenti;
3. quanto si prevede di guadagnare da questa attività.

Per quanto riguarda i fattori 1. e 2. ipotizziamo un caso concreto: l'impresa in questione deve poter disporre di un capannone industriale collegato ad un immobile con uffici e un insieme di macchinari e di attrezzature. Per dotarsi di queste risorse occorrono 30 milioni di euro.

Appena l'attività entrerà in funzione occorrerà avere a disposizione una dotazione di materie prime in grado di supportare un congruo periodo di produzione.

Possiamo raccogliere questi semplici dati in un prospetto che viene definito "attività" con accanto il valore monetario che lo rappresenta:

- cassa (il denaro contante o depositato in banca);
- immobili;
- impianti e macchinari;
- scorte di materie prime.

Per finanziare queste voci occorrerà costituire una società che i soci doteranno di un capitale sociale per sostenere le attività.

Queste fonti di finanziamento rappresentano "passività" che si affiancheranno alla colonna delle attività: abbiamo costruito in questo modo un essenziale stato patrimoniale.

Lo stato patrimoniale di qualsiasi imprese consentirà di leggere la consistenza patrimoniale che sarà più solida quanto più i mezzi propri (il capitale investito) saranno superiori ai mezzi di terzi (debiti a medio e lungo termine).

Lo stato patrimoniale può essere letto da due angolazioni diverse:

- in quanto raccolta delle fonti di finanziamento, degli impieghi necessari allo svolgimento efficace dell'attività ad una certa data;
- in quanto riepilogo delle attività a disposizione (crediti e beni di cui si ha la proprietà) e delle passività da sostenere (impegni verso terzi e debiti a breve e lunga scadenza, ma anche dei citati mezzi propri o capitale netto).

Come si vede, nello stato patrimoniale possono figurare solo beni tangibili (e denaro disponibile di proprietà dell'impresa) soggetti a deperimento e che nel tempo debbono essere ricostituiti.

Giunti a questo punto, rimandiamo gli approfondimenti all'economia aziendale nella quale si studiano le modalità per la stesura dello stato patrimoniale, del conto economico e della nota integrativa.

Lo stato patrimoniale (nell'ambito della normativa sul bilancio d'esercizio) è previsto dal codice civile e da specifiche normative che ne disciplinano la struttura e la presentazione dei documenti.

L'attivo deve essere situato a sinistra ed è composto da quattro macroclassi:

- crediti verso i soci,
- immobilizzazioni,
- attivo circolante,
- ratei e risconti.

Il passivo deve essere situato a destra ed è composto da cinque macroclassi:

- patrimonio netto,
- fondo per rischi e oneri,
- trattamento di fine rapporto,
- debiti,
- ratei e risconti.

In economia aziendale il patrimonio netto o capitale netto (mezzi propri) esprime la consistenza del patrimonio di proprietà dell'impresa.

Esso rappresenta le fonti di finanziamento interne che provengono direttamente o indirettamente dal soggetto o dai soggetti che costituiscono e promuovono l'impresa.

In sostanza, si riferisce al capitale proveniente:

- dall'imprenditore, nel caso di azienda individuale;
- dai soci, nel caso di azienda collettiva;



- dall'autofinanziamento, cioè dagli utili realizzati dall'attività svolta nel passato e reinvestiti all'interno della stessa impresa.

Il patrimonio netto è, quindi, l'insieme dei mezzi di proprietà (detto anche capitale di rischio a garanzia nei confronti dei terzi).

Emerge chiaramente che il patrimonio o capitale netto deve essere giuridicamente ascrivibile all'imprenditore o ai soci in quanto proprietari.

## **b. Il conto economico**

Prendiamo ora in considerazione il fattore 3. che riguarda il reddito che deve essere prodotto.

Se le attività saranno svolte in modo efficace, nel corso della gestione ci saranno numerose entrate di denaro conseguenti alla vendita dei prodotti e numerose uscite di denaro per acquisire le materie prime, per pagare le retribuzioni ai dipendenti e per pagare i servizi esterni necessari (ad esempio servizi di manutenzione, assistenza legale, ecc.).

Alla conclusione della gestione potremo quindi avere un utile lordo (oppure, nel caso negativo, una perdita) che diverrà utile netto a seguito del pagamento delle imposte.

La rappresentazione elementare fin qui svolta consente di configurare la sostanza del bilancio d'impresa.

Non entriamo nei dettagli delle voci dello stato patrimoniale e del conto economico che saranno diverse in relazione alla natura e alla complessità dell'impresa.

In particolare, ricordiamo l'importante voce relativa agli ammortamenti nei confronti di quei beni di proprietà dell'azienda che, in quanto deperibili, devono essere ricostituiti nel tempo.

Va detto, però, che il bilancio d'impresa e il relativo stato patrimoniale per loro natura forniscono scarse informazioni sulla capacità dell'impresa di raggiungere gli obiettivi strategici e non evidenzia molti fattori che contribuiscono all'efficienza e all'efficacia economica.

Si pensi alle competenze del personale, alla fedeltà dei clienti, alle relazioni di fiducia con i vari tipi di finanziatori, all'immagine positiva costruita nel tempo, ecc.

In questo senso un bilancio aggiuntivo, complementare a quello economico-finanziario, può fornire importanti indicazioni sulla competitività e sullo sviluppo del valore futuro dell'impresa.

In effetti, ogni impresa possiede uno specifico patrimonio non iscritto in bilancio di natura cosiddetta intangibile.

Diviene, quindi, fondamentale puntare l'attenzione sul **patrimonio intangibile**, definito genericamente "avviamento" e di esaltare la componente legata al valore degli operatori d'impresa che con la loro professionalità e con l'efficacia dei loro comportamenti riescono ad integrare il valore tangi-

bile composto, appunto da fabbricati, impianti, macchinari e brevetti di proprietà dell'impresa.

Per valutare e valorizzare la consistenza degli operatori d'impresa, il cosiddetto capitale umano, che caratterizza una parte significativa (se non la più importante) del patrimonio intangibile, è necessario ricorrere ad una modalità diversa da quella messa a disposizione dall'economia d'azienda e, in particolare, dalla ragioneria. Occorre riuscire a valutare e valorizzare beni intangibili che risiedono nella mente umana in termini di competenze e di esperienze.

Tutte le componenti del patrimonio intangibile, che si sta rivelando (nell'economia attuale estremamente complessa e imprevedibile) sempre più strategico, sono potenzialmente rilevanti e ciascuna può assumere un ruolo fondamentale nella ricerca di una strategia competitiva destinata innanzi tutto a far sopravvivere le imprese e conseguentemente a consentirne lo sviluppo.

Nell'economia d'impresa attuale la gestione del sapere (il tradizionale *know-how*) assume una rilevanza chiave e, quindi, le componenti professionale e organizzativa del patrimonio strategico devono essere prese in considerazione e gestite in modo molto più attento e complesso di quanto non sia stato fatto tradizionalmente anche dalle imprese più illuminate.

Due aspetti del patrimonio intangibile di ogni impresa risultano fondamentali: i contenuti professionali che devono essere posseduti ed applicati dalle persone che fanno parte dell'impresa e le raccolte sistematiche, efficacemente codificate e costantemente aggiornate dei processi direzionali e operativi chiave (disegno macro e micro della struttura, pianificazione, controllo, sistemi informativi e telematici, procedure di ricerca e sviluppo, sistemi di produzione, marketing, *supply chain*, *customer relationship management*, ecc.). Si tratta, in sostanza, della cura del sapere individuale e collettivo.

Per quanto riguarda il patrimonio professionale o umano il primo aspetto che lo compone sono le conoscenze indispensabili al funzionamento dell'impresa: si tratta delle cosiddette competenze tecnico-professionali.

Le conoscenze professionali sono composte da contenuti teorici e applicativi essenziali per il raggiungimento delle finalità di qualsiasi tipo di impresa, che vengono acquisite con lo studio e l'attività pratica.

Per la valorizzazione del patrimonio strategico è indispensabile catalogare le conoscenze chiave (quelle che sostengono e consentono l'attività) attribuendole alle diverse posizioni aziendali in termini di profondità necessaria (se troppo ampie diventano uno spreco, se troppo ristrette rappresentano un pericoloso limite).

In questo modo è possibile verificarne conseguentemente il possesso nei vari titolari delle posizioni.

Il secondo aspetto che compone il patrimonio professionale è rappresentato dalle capacità che consentono di descrivere i comportamenti in grado di trasformare gli obiettivi economici ed organizzativi in risultati.

Se le conoscenze professionali sono peculiari ad ogni impresa e vanno declinate in modo assolutamente specifico (si pensi, ad esempio, alla differenza tra un'impresa farmaceutica e un'impresa alberghiera), le capacità sono sostanzialmente comuni ad ogni genere d'impresa (si pensi, ad esempio, alle capacità di negoziare, di organizzare o di gestire i conflitti, che si manifestano in modo assolutamente simile nella vita organizzativa delle due precedenti imprese citate: si tratta in ogni caso di relazioni umane, di necessità di comprensione dei fenomeni e di conseguenti interventi).

Per riuscire ad analizzare e valutare l'espressione delle capacità è necessario evidenziarle con una descrizione sufficientemente chiara e comprensibile. Questo approccio non registra particolari differenze nei confronti dei più disparati tipi d'impresa: si tratta comunque di comportamenti umani.

Sulla base di queste premesse può essere impostata una vera e propria "contabilità del capitale umano" sulla base dei seguenti passaggi:

1. definire la "competenza distintiva" (cioè i contenuti di prodotto, di processo, di servizio, di relazione, ecc. per i quali viene apprezzata dalla clientela) dell'impresa;
2. definire e descrivere le posizioni organizzative chiave che la presidiano;
3. individuare e descrivere le conoscenze e le capacità che caratterizzano le posizioni chiave in termini di requisiti necessari per consentire di raggiungere le finalità affidate;
4. svolgere la verifica del possesso delle conoscenze e delle capacità nei titolari delle posizioni tramite assessment delle conoscenze e delle capacità;
5. effettuare la *gap analysis* per valutare la consistenza reale del patrimonio professionale da confrontare con il patrimonio professionale indispensabile per presidiare efficacemente la competenza distintiva;
6. intervenire in modo selettivo e mirato per incrementare le conoscenze e le capacità carenti.

Va ricordato che agire sul capitale umano (e su qualsiasi altro componente del patrimonio intangibile) presuppone di mettere a punto un sistema di rilevazione e di analisi e intervento simile nei criteri generali a quello esistente nell'economia d'impresa. La differenza sta nell'impiegare contenuti e strumenti che riescano a cogliere la natura dei fattori che compongono la realtà in esame.

I vari capitoli del libro hanno lo scopo di consentire di comprendere, presidiare e gestire questo universo complesso, innovativo, del quale nel futuro ogni impresa non potrà farne a meno, pena la propria sopravvivenza.

## **2. Dal patrimonio intangibile al capitale umano o professionale**

L'economia moderna si basa sulla fiducia nel futuro: le imprese proiettano il loro patrimonio attuale e le loro attività nel futuro Eppure la strumen-

tazione tradizionale per la gestione delle imprese si basa sostanzialmente sul passato.

Questo approccio deriva da un contesto di continua crescita nel quale è stato facile proiettare quanto è avvenuto nel passato per configurare cosa poteva avvenire in prospettiva. Ma in tempi di crisi, turbolenza, imprevedibilità emerge e si diffonde la tendenza a perdere la fiducia nel futuro o, comunque, a temere il futuro.

Questo atteggiamento spinge verso una esasperata quotidianità nella quale svolgere le operazioni necessarie alla sopravvivenza mettendo in ombra le manovre necessarie per lo sviluppo.

Diviene quindi indispensabile ricorrere a criteri e strumenti in grado di consentire di cogliere le potenzialità del proprio business: cercando di percepire e di stimolare le “opportunità” e di cogliere e sfuggire le “minacce”. Riuscire a vedere metaforicamente la *quercia futura* che si originerà dalla *ghianda attuale*.

Per ottenere questo risultato gli imprenditori e i manager devono uscire dalle strettoie del controllo del cosiddetto patrimonio tangibile (derivante dal passato) e dedicare attenzione anche alla valutazione e alla gestione del patrimonio intangibile (proiettabile nel futuro) per evidenziare ed orientare quello che molti autori hanno definito il **patrimonio strategico**. I passaggi chiave che occorre seguire sono i seguenti:

1. evidenziare il patrimonio strategico definendolo nelle sue componenti essenziali;
2. chiarire come si può descrivere il patrimonio strategico tramite la costruzione della “catena del valore” e la definizione della competenza distintiva;
3. approfondire i capitali che vanno a comporre il patrimonio strategico sintetizzati nella formula PROFITS (che verrà illustrata nel prossimo paragrafo);
4. descrivere come, partendo dalle strategie competitive, è possibile valutare, valorizzare e controllare il patrimonio strategico d’impresa;
5. fornire una sintetica ed efficace guida riepilogativa.

Innanzitutto, che cos’è il patrimonio strategico? È l’insieme delle risorse fondamentali a disposizione di una impresa, caratterizzato dalla presenza di specifiche forme di capitale prevalentemente di carattere intangibile.

Sempre più le imprese moderne sono caratterizzate da una scarsa capitalizzazione con conseguenti difficoltà a trovare fonti di finanziamento e a crescere (tradizionalmente e ancora oggi sono più facilmente finanziabili gli “asset tangibili” nei confronti degli “asset di competenza” per loro natura intangibili). Diviene quindi fondamentale ricercare dove si genera il maggior valore intangibile all’interno della catena che collega i costi ai ricavi per ottimizzarne l’impatto

Nella logica della strategia d'impresa il punto di vista che valuta l'efficacia reale (il "valore") dei prodotti e dei servizi è quello del "cliente". La rappresentazione della catena del valore elaborata da Michael Porter consente di dare chiarezza a questa visione. Come ha efficacemente disegnato Porter, nel sistema di business l'aggregarsi degli elementi di costo per l'impresa e dei fattori di valore per i clienti si svolge in direzioni opposte.

In ciascun elemento di questa catena, i costi ed il valore raramente sono in equilibrio

La costruzione della catena del valore consente di evidenziare la competenza distintiva d'impresa in quanto motore per la produzione del reddito.

Va ricordato che la competenza distintiva (*core competence*) è una formula escogitata da Gary Hamel e C.K. Prahalad, presentata per la prima volta nel loro libro del 1994 *Competing for the future*. In sostanza, rappresenta l'insieme delle conoscenze e delle capacità possedute dalle risorse umane della propria organizzazione, che un'impresa ha accumulato negli anni e per mezzo delle quali viene riconosciuta e apprezzata (distinta tra le concorrenti) sul mercato in genere e dai propri clienti in particolare.

Ogni impresa che compete nel mercato deve essere in grado, infatti, di differenziare la propria competenza dai concorrenti (altrimenti non rimane a disposizione che la limitata competizione sul prezzo praticato alla clientela). I clienti devono poter riconoscere (distinguere), durante l'acquisto di un bene o un servizio, ciò che il fornitore sa fare meglio di altri.

Questo significa che per essere distintiva una competenza deve consentire la percezione di benefici al consumatore (accrescendo il valore del prodotto e del servizio offerto).

La competenza distintiva, cioè l'insieme di ciò che l'organizzazione sa fare, si configura nel tempo come un vero e proprio vantaggio competitivo in quanto origina nei concorrenti difficoltà di replicazione.

Ma la competenza distintiva è un concetto dinamico in quanto rappresenta un *apprendimento collettivo* da parte degli attori dell'impresa, o meglio un complesso processo di applicazione, sperimentazione e assimilazione di attività svolte con il fine di soddisfare la clientela.

La competenza distintiva per quanto longeva può essere erodibile (soprattutto se non vi è consapevolezza di possederla) o, addirittura, sostituibile tramite nuove tecnologie o nuovo sapere.

Ovviamente, il ragionamento fin qui condotto si riferisce ad imprese inserite in mercati concorrenziali e non monopolistici o oligopolistici.

La rappresentazione del capitale tangibile e intangibile d'impresa viene riepilogata nella seguente figura 1.