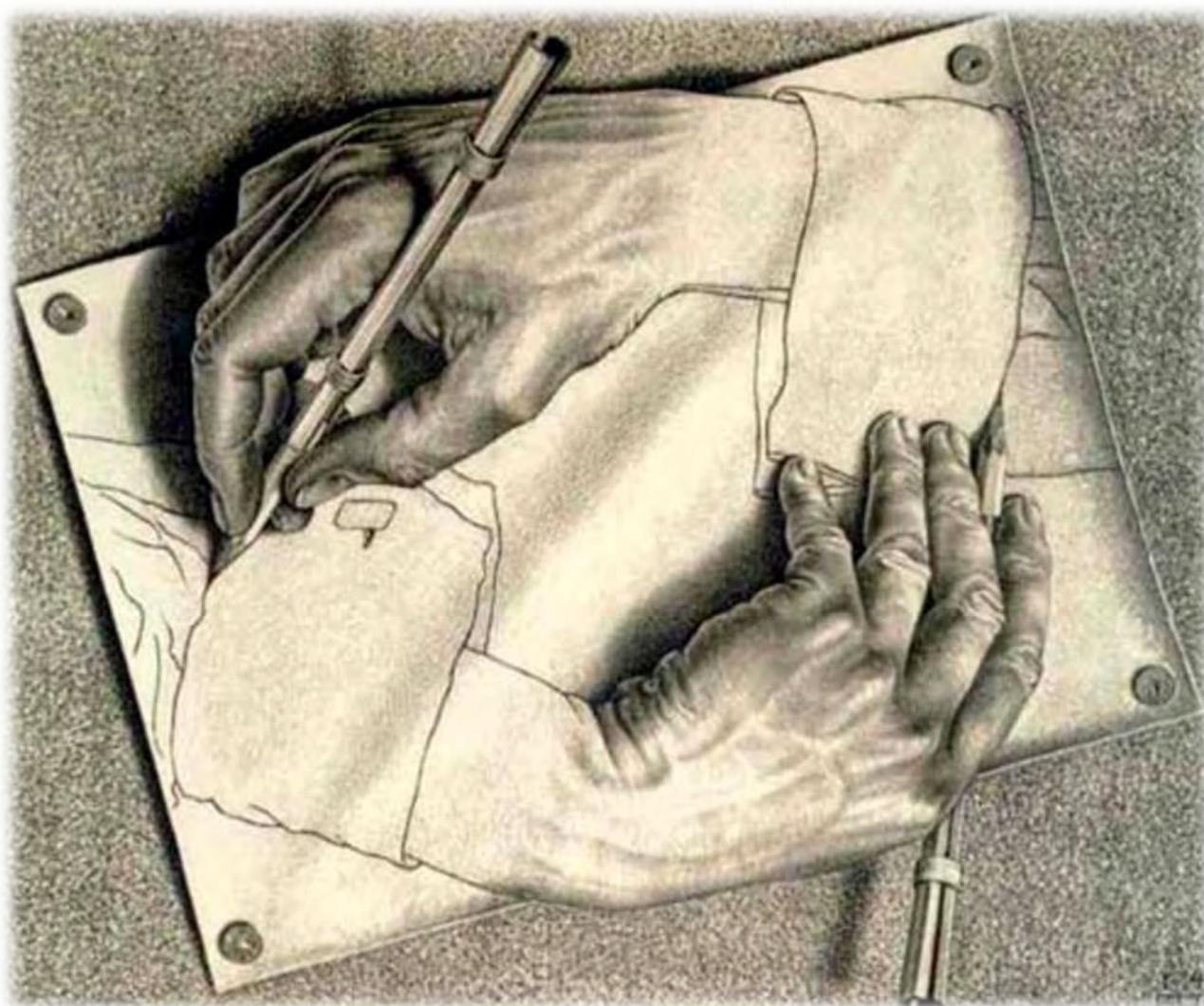


# Manager e imprese di fronte al cambiamento *strategie e strumenti*

a cura di  
*Massimiliano Cannata e Salvatore Pettineo*



Maurits Cornelis Escher, *Mani che disegnano* (1948)

CONFAPI

FONDAZIONE  
**idi**  
ISTITUTO  
DIRIGENTI  
ITALIANI

 **FEDERMANAGER**  
FEDERAZIONE NAZIONALE DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI

*Un'economia basata sulla conoscenza avrebbe bisogno di altri modelli di business, fondati sulla collaborazione e la competizione. Oggi non a caso si parla di competition per definire il paradigma di un capitalismo che deve ancorarsi a due valori essenziali: la ricerca e l'innovazione. Non è vincente la logica della conquista fisica dei territori, fondata sulla logica militare che ha spinto l'Occidente a ingoiare la diversità mortificando le culture, piuttosto è la trasformazione silenziosa, la capacità cioè di adattarsi ai mutamenti che può far capitolare l'avversario e aprire una prospettiva all'impresa che deve affrontare questo secondo tempo della globalizzazione".*

*(François Jullien)*

## **Credits**

*Un ringraziamento particolare va agli autori per la qualità e l'originalità dei contributi; alla dott.ssa Daniela Monari, Fondazione IDI, per il coordinamento editoriale, il rapporto con gli autori e la revisione testi; al dott. Maurizio Bisoffi per lo sviluppo dell'impianto tecnologico e l'implementazione Web.*

*Un riconoscimento va, inoltre, attribuito:*

*al Consiglio della Fondazione IDI, che ha sostenuto il progetto sin dal suo sorgere;*

*a  **Kaefas** sapere per innovare per la selezione delle video interviste e la realizzazione dell'e-book.*

# Indice

## 1. Come rafforzare il business

### ***Raccontare l'impresa in... azione***

- 1.1. Senza strategia, nessun futuro**  
di *Eugenio Marchello*
- 1.2. Cost reduction: implicazioni e prospettive**  
di *Giuseppe Marzo e Elena Scarpino*
- 1.3. L'analisi di bilancio**  
di *Giuseppe Marzo e Elena Scarpino*
- 1.4. La performance, chiave di successo per l'impresa**  
di *Giuseppe Marzo e Elena Scarpino*
- 1.5. Sistemi di misurazione delle performance aziendali**  
di *Eugenio Marchello*
- 1.6. Definizione e valore degli asset intangibili**  
di *Eugenio Marchello*
- 1.7. Quando futuro significa cambio generazionale**  
di *Elisabetta Castagneri*

**Dialogando con Pier Luigi Verbo:** Processi di innovazione nella PA

**Dialogando con Massimiliano Di Pace:** La crisi d'impresa

## 2. L'impresa cambia volto

### ***Organizzazione e complessità: vivere sull'orlo del caos***

- 2.1. L'organizzazione orientata al Cliente**  
di *Gian Paolo Armana*
- 2.2. La gestione del tempo**  
di *Elisabetta Castagneri*
- 2.3. Vision, talento, motivazione: ingredienti per un team vincente**  
di *Roberto Ferrario*
- 2.4. La leadership: una questione sempre aperta**  
di *Laura Limido*
- 2.5. Comunicare per cambiare**  
di *Elisabetta Castagneri*
- 2.6. Competenza e segreti dei grandi comunicatori**  
di *Roberto Ferrario*
- 2.7. Gestire l'emotività**  
di *Emanuela Truzzi*
- 2.8. Analisi di bilancio e diagnosi strategica**  
di *Giuseppe Marzo e Elena Scarpino*
- 2.9. Investire nel successo. Valutazione e decisioni di investimento**  
di *Giuseppe Marzo e Elena Scarpino*

**Dialogando con Domenico De Masi:** Come cambia il lavoro

## 3. Le dimensioni della sicurezza

### *Governance e prevenzione del rischio*

**SCENARI.** La cultura della sicurezza nel mondo complesso di *Massimiliano Cannata*

- 3.1. **La Culture Security: protagonisti, metodi, responsabilità**  
di *Massimo Melega*
- 3.2. **Formazione, competenza, tecniche di comunicazione**  
di *Massimo Melega*
- 3.3. **Per una visione globale della sicurezza**  
di *Massimo Melega*
- 3.4. **Introduzione al risk management**  
di *Giovanni Favero e Giuseppe Saladini*
- 3.5. **La proprietà intellettuale: tutela della tecnica e della creatività aziendale**  
di *Serena Corbellini*

**APPROFONDIMENTI.** Il "prezzo" della sicurezza di *Dario Antiseri* (a cura di *Massimiliano Cannata*)

## 4. Governance dell'innovazione

### *"Oltre il recinto": reti d'Impresa*

- 4.1. **Teorie e tecniche di Project Management**  
di *Natale Inturri*
- 4.2. **Comunicazione e capacità negoziali nelle trattative commerciali**  
di *Angelo Novello*
- 4.3. **Come rendere efficiente la gestione della catena logistica**  
di *Massimo Bonifacini*
- 4.4. **La Pianificazione operativa dei progetti**  
di *Natale Inturri*
- 4.5. **Web marketing: strategie di mercato e di comunicazione**  
di *Sofia Scatena Mardegan e Paolo Mardegan*
- 4.6. **La strategia operativa per l'avvio dell'export**  
di *Massimiliano Di Pace*
- 4.7. **La logistica come fattore di vantaggio competitivo**  
di *Nicolò Pascale Guidotti Magnani*
- 4.8. **Reti di Imprese: strumento per la competitività**  
di *Massimiliano Di Pace*

**Dialogando con Roberto Panzarani:** La mente innovativa

**APPROFONDIMENTI.** Strategie di *business innovation*: il valore della rete di *Angelo Luvison*





# 1

## Come rafforzare il business *Raccontare l'impresa in... azione*

Le imprese stanno sviluppando un modello di *governance* che tende all'elaborazione di un sistema di rilevazione, misurazione, analisi e valutazione della performance che fa leva sull'integrazione dei sistemi di controllo interno. La chiave può essere quella di agire sui sistemi di analisi per desumere un set d'informazione integrato, che permetta di valutare come le organizzazioni stanno lavorando per lo sviluppo dell'impresa. Attraverso la sistematizzazione dei principi della buona *governance* e l'integrazione dei sistemi di controllo interno si può, infatti, sviluppare un modello capace di attuare quel bilanciamento di performance e valori, che è un preciso requisito che qualsiasi organizzazione deve saper praticare con consapevolezza per rafforzare la competitività.

**tag:**

*formazione delle strategie, fattori critici di successo, sistemi di controllo*

1. **Senza strategia, nessun futuro**  
di *Eugenio Marchello*
2. **Cost reduction: implicazioni e prospettive**  
di *Giuseppe Marzo e Elena Scarpino*
3. **L'analisi di bilancio**  
di *Giuseppe Marzo e Elena Scarpino*
4. **La performance, chiave di successo per l'impresa**  
di *Giuseppe Marzo e Elena Scarpino*
5. **Sistemi di misurazione delle performance aziendali**  
di *Eugenio Marchello*
6. **Definizione e valore degli asset intangibili**  
di *Eugenio Marchello*
7. **Quando il futuro diventa cambio generazionale**  
di *Elisabetta Castagneri*

### **DIALOGANDO CON PIER LUIGI VERBO:**

#### **Processi di innovazione nella PA**

a cura di *Massimiliano Cannata* e *Salvatore Pettineo*

### **DIALOGANDO CON MASSIMILIANO DI PACE:**

#### **La crisi d'impresa**

a cura di *Massimiliano Cannata* e *Salvatore Pettineo*



## 1.1. Senza strategia, nessun futuro

di **Eugenio Marchello**

### Abstract:

*Strategia: percorsi di "senso" ed etimologia. Oltre gli ostacoli c'è bisogno di chiarezza. Pensiero a breve e lungo termine. La pianificazione strategica: il metodo bottom-up. Quale futuro per le organizzazioni? Senza strategia nessun futuro.*

È utile iniziare questo articolo con la definizione della parola **STRATEGIA**. La parola *strategia* ha un'origine militare. Deriva dalla parola greca *strategia*, che significa "compito del generale". Con il passare del tempo la parola ha assunto una

serie di accezioni diverse, sempre più articolate come ad esempio "La scienza o arte, del comando militare applicata alla pianificazione e all'esecuzione complessiva di operazioni militari"; oppure ... "Manovra militare studiata per ingannare o sorprendere il nemico".

Ma nel tempo si è estesa anche ad altre situazioni della vita ... come ad esempio "L'arte, o la capacità, di usare stratagemmi in politica, negli affari, nel corteggiamento amoroso o in altre interrelazioni".

Come si può capire, la parola *strategia* può avere significati differenti per ciascuno di noi ed in particolare quando pensiamo ad un ambito organizzativo. Oggi è divenuto un uso o meglio un abuso di significati quasi sempre coperto da una specie di alone di complessità e di serietà dell'approccio.

In questo breve documento cercherò di trasportarvi verso un percorso semplificato e applicabile in una piccola e media realtà



**Eugenio Marchello.** Laureato in ingegneria meccanica, consulente dal 1988 nell'ambito di tematiche legate allo sviluppo organizzativo e di miglioramento dei processi aziendali. Ha sviluppato e seguito come *process owner* progetti di miglioramento in società pubbliche e private coordinando strutture interfunzionali. Dal 1993 si occupa di innovazione e strategie aziendali. Ha pubblicato diversi articoli su riviste di management riguardanti l'organizzazione e l'innovazione. Docente presso l'IREF (Istituto regionale per la formazione della PA), nel programma *Post Graduate* in ortognatodonzia dell'Ospedale San Raffaele nell'ambito delle tematiche legate all'organizzazione degli studi odontoiatrici, nei percorsi formativi per l'Innovazione per L'Istituto di Ricerca Internazionale (IRI) e presso diversi Enti e Strutture private. In Italia ha seguito le seguenti pubblicazioni: Responsabile dell'Edizione Italiana Mc graw Hill del testo "L'innovazione di Prodotto", 1998 - Co-autore Mc graw Hill del testo "Il valore della strategia", 1999 - Autore Franco Angeli "I processi Decisionali" 2002; ristampa 2003.

facendo riferimento ad esperienze personali e facendomi guidare da esempi concreti.

Ma partiamo da una domanda fondamentale: Quali sono i principali ostacoli ad uno sviluppo efficace di una strategia e come una impresa comune può risultare efficace e chiara nella propria strategia?

Questa domanda ci porta ad esaminare i principali ostacoli che, per la nostra esperienza, sono stati identificati come principali fattori di insuccesso nello sviluppo ed attuazione di una strategia efficace.

### **OSTACOLO 1: L'IMPEGNO DEI MANAGER**

La prima osservazione che abbiamo effettuato è legata ad un comportamento, particolarmente evidente man mano che l'organizzazione cresce dimensionalmente ed è direttamente proporzionale al tempo che le persone chiave (manager, titolari, dirigenti) trascorrono in riunioni, meeting o altre attività di confronto che, di fatto, non portano molto spesso nessun valore aggiunto anche se sono correttamente pianificate. Possiamo dire che nelle medie/grandi organizzazioni questa percentuale non è distante da un valore compreso tra il 60% ed il 70%. Ci si potrebbe aspettare quindi che al termine di queste riunioni la strategia e le idee siano chiare. Al contrario e molto spesso, questo comporta un continuo ribaltamento di quanto deciso magari nella riunione precedente. Spesso infatti le visioni di ciascun partecipante alla riunione sono differenti e nella maggior parte dei casi non supportate da fatti oggettivi ma piuttosto da opinioni o pareri.

### **OSTACOLO 2: ATTENZIONE ALL'OPERATIVITÀ**

Anche quando in un'organizzazione esiste una strategia concreta, molto spesso nelle PMI questo è presente solo nella mente dell'imprenditore, volendo andare a verificare il fenomeno un po' più in profondità si scopre che esistono molte interpretazioni sullo stesso fenomeno. Infatti la maggior parte del tempo trascorso nelle varie riunioni o in momenti di confronto interno viene dedicato ad aspetti e problemi operativi e non invece ad aspetti di natura strategica: in sintesi ci si preoccupa quasi sempre del COME e non del COSA fare e questo anche dovuto al fatto che spesso le attività sono di carattere di emergenza

### **OSTACOLO 3: STRATEGIA REATTIVA E NON PRODUTTIVA**

Il profilo dell'impresa comincia ad essere sempre più disegnato e orientato per le forze esterne alla stessa e non rispetto alla strategia definita dall'organizzazione. Queste forze esterne possono essere rappresentate da leggi, vincoli culturali, concorrenti, tipologie di clienti o richieste specifiche dei clienti. Dunque è spesso l'ambiente che "GUIDA" la direzione della strategia della propria organizzazione;

### **OSTACOLO 4: NIENTE CRISI... NIENTE STRATEGIA**

Uno degli altri elementi che abbiamo verificato riguarda l'incapacità da parte dell'organizzazione di creare un'efficace strategia e che questa viene presa in considerazione solo nel momento in cui si incontra o ci si scontra con una crisi. Questo in questo particolare momento dovrebbe quindi rappresentare un fattore favorevole allo sviluppo di strategie da parte delle PMI, ma come mai questo non avviene? ma questo è tanto vero quanto l'organizzazione ha la capacità e la struttura interna per reagire in modo sereno e strutturato di fronte alle problematiche che nascono sia giorno per giorno sia di fronte ad una crisi. Quello che abbiamo valutato nelle nostre esperienze è che al contrario queste

situazioni portano le imprese ad esasperare ancora di più la gestione del *day by day* con una classica navigazione a “vista”.

### **OSTACOLO 5: PENSIERO DI BREVE TERMINE E PENSIERO DI LUNGO TERMINE**

Un ulteriore ostacolo è rappresentato dal fatto che molti manager associano la strategia alla pianificazione *di lungo termine* e considerano la programmazione operativa un fatto di *breve termine*. Il nostro lavoro nelle imprese indica che nessuno di questi due tipi di approcci ha dei precisi vincoli temporali. Vi sono delle decisioni strategiche che avranno un impatto di breve termine, e delle decisioni operative che avranno degli effetti di lungo termine.

La natura del settore, ad esempio, determina sicuramente l’orizzonte temporale della strategia e anche del pensiero operativo. Nel settore petrolifero bisogna guardare avanti di 40-50 anni, perché lo sviluppo delle risorse energetiche è un processo molto lungo, nell’industria dell’abbigliamento, invece, non ha senso guardare al di là del prossimo ciclo della moda: 6 mesi o anche meno!

Un orientamento di intervento efficace che abbiamo assunto rispetto ai sistemi di programmazione operativa usati in molte organizzazioni, è contro l’adozione del ciclo RIGIDO di pianificazione a tre/cinque anni, come metodo per determinare il futuro dell’azienda. In un certo senso, la comunità del business si è per anni come fissata su questo modello. Cosa c’è di speciale in questo periodo temporale di 3/5 anni? La nostra pianificazione non dovrebbe essere invece più correlata al nostro orizzonte strategico? In realtà il tanto conclamato piano a 3/5 anni consiste il più delle volte nell’aggiornare il primo anno e nel buttare lì delle ipotesi per i rimanenti. Lo sviluppo e la revisione della strategia non sono coerenti con un ciclo di pianificazione annuale, perché l’ambiente non è altrettanto prevedibile. Legare la formulazione della strategia agli esercizi di *budgeting* annuale è garanzia d’insuccesso.

### **OSTACOLO 6: LA PIANIFICAZIONE È BOTTOM-UP**

La maggior parte dei sistemi di pianificazione “strategica” od operativa sono di natura *bottom-up*. Al responsabile di ogni funzione si chiede di fare una previsione attendibile dei ricavi e delle spese per l’anno successivo. Questi sistemi partono dal fondo dell’organizzazione e procedono per linee verticali o attraverso i “silos funzionali” che risultano facilmente gestibili dalle singole organizzazioni. La strategia di un’azienda, a nostro giudizio, al contrario deve provenire dall’alto e scendere in basso. Usando un approccio *bottom-up*, il top management abdica alla sua prerogativa: lo sviluppo di una strategia integrata di corporate.

### **OSTACOLO 7: IL PENSIERO STRATEGICO È QUANTITATIVO, NON QUALITATIVO**

La base di quasi tutti i sistemi di pianificazione aziendale oggi esistenti è costituita da dati generati all’interno della stessa organizzazione e sono di natura fortemente *quantitativa* e prettamente storica. La maggior parte dei sistemi di pianificazione strategica a lungo termine ripercorre i 3/5 anni di numeri (la storia) e ne trae delle estrapolazioni per gli anni successivi. Questo tipo di pianificazione non fa nulla per cambiare il “look”, o la composizione dell’azienda in termini di prodotti, di mercati e di clienti. Si prende come assunto, in sostanza, il concetto che le influenze esterne come: concorrenza, indirizzi del governo, manodopera e disponibilità di risorse economico-finanziarie rimangano invariate nel tempo. Quindi il management non riesce a tener conto del quadro di riferimento complessivo. In questi sistemi

è tipicamente presente il bisogno di effettuare una quantità di analisi, di solito con il supporto di grafici, “torte”, istogrammi, matrici e numeri in quantità.

### Tracciare Il Profilo Futuro Dell’organizzazione

L’impostazione di una strategia, così come l’abbiamo definita, è dunque il processo intellettuale usato dal vertice dell’impresa o dal gruppo dirigente per “tracciare” un quadro dell’assetto organizzativo dell’azienda in un **certo momento del futuro**. Questo profilo servirà poi ai dipendenti dell’azienda come filtro o parametro di riferimento per prendere decisioni coerenti e intelligenti ed efficaci a vantaggio dell’organizzazione nel corso del tempo.

**L’interrogativo** che ci si pone a questo punto è: “Quali sono gli elementi che si devono inserire nella propria strategia o profilo strategico per aiutare i collaboratori a prendere le giuste decisioni?”. In altre parole, quale può essere il *contenuto* di un profilo strategico? Possiamo ipotizzare per questo un percorso mentale analogo nel caso in cui qualcuno mi chiedesse d’investire dei soldi nella sua azienda limitandosi a dire che sarebbe “*un buon affare*”. Molto probabilmente comincerei con le prime domande:

- *Dove sta andando quest’azienda?*
- *Quale assetto assumerà nel corso del tempo?*

Queste prime risposte mi sicuramente aiuteranno a decidere in anticipo se si tratta veramente di un buon affare! Dopo però inizierei a cercare degli “indicatori fisici” della direzione strategica assunta da quell’azienda e del suo “look” finale.

Tra gli elementi che possono fare da indicatori fisici della strategia, della direzione e dell’assetto-obiettivo dell’azienda, vi sono elementi quali:

• Persone/competenze	• Fornitori
• Strutture logistiche/servizi	• Mercati geografici
• Stabilimenti/unità produttive	• Tecnologie/ <i>expertise</i>
• Prodotti/servizi	• Rivenditori/distributori
• Segmenti di mercato	• Processi/capacità
• Clienti/utenti	• Bilanci
• Concorrenti	• Pubblicità/promozione

In effetti, vi sono numerosi elementi indicativi che potrei ricercare per quest’azienda o per qualunque altra. Ciascuno di essi fungerà da indicatore della direzione strategica e dell’assetto finale dell’azienda.

Ma molto spesso **SOLO QUATTRO** elementi presenti in questa lista sono il vero riflesso della strategia, della direzione e dell’assetto finale di un’azienda:

1. La natura dei suoi prodotti
2. La natura dei suoi clienti

3. La natura dei suoi segmenti di mercato

4. La natura dei suoi mercati geografici.

Tutto ciò che avviene in un'organizzazione è complessivamente **input o output di questi 4 elementi**. Capitale, persone, competenze, strutture e tecnologia sono tutti input. Profitti, entrate e dividendi sono tutti output.

Quindi le domande più importanti che il management deve porsi e a cui deve rispondere, se vuole determinare l'assetto dell'organizzazione nel tempo, sono:

- Quali prodotti offriamo? Ma soprattutto, quali prodotti *non* offriamo?
- A quali gruppi di clienti offriamo questi prodotti? Ma soprattutto, a quali gruppi di clienti *non* li offriamo?
- Su quali segmenti di mercato operiamo? Ma soprattutto, su quali segmenti di mercato *non* operiamo?
- Su quali aree geografiche puntiamo? Ma soprattutto, su quali aree geografiche *non* puntiamo?
- Secondo noi è più importante che il management capisca a quale strategia *non* si presta. Perché questo?

Il management di un'azienda conduce due attività che contribuiranno a modificare nel tempo il profilo dell'azienda.

**La prima attività** alloca annualmente le risorse attraverso il processo di *budgeting*. Se non avrà concordato un profilo strategico troverà estremamente difficile allocare le risorse sia logicamente che strategicamente.

**La seconda attività** del management che modificherà nel tempo il profilo dell'azienda è ***decidere quali opportunità perseguire e quali ignorare***. Qualunque organizzazione ha sempre davanti delle opportunità, ma come tutti sappiamo, alcune sono migliori di altre. Perciò il management deve disporre di uno strumento, di un filtro per discriminare tra le diverse opportunità che si presentano davanti a lui.

Il *profilo strategico* riempie appunto questo vuoto. Le opportunità che hanno caratteristiche adeguate a ricevere maggiore enfasi in futuro dovranno essere perseguite, mentre quelle che richiedono minore enfasi non saranno perseguite. Uno strumento facile nell'utilizzo (ma non nella corretta applicazione!) è una lista di interrogativi strategici ai quali fare riferimento per le 4 aree citate in precedenza elencati:

- ***Quali prodotti/ servizi riceveranno maggiore/minore enfasi in futuro?***
- ***Quali utenti/clienti riceveranno/non riceveranno questi prodotti/servizi?***
- ***Quali segmenti di mercato perseguiremo/non perseguiremo?***
- ***Su quali mercati geografici punteremo/non punteremo?***

Il risultato di un processo efficace di pensiero strategico deve, a mio avviso, produrre un profilo molto chiaro non solo dei prodotti, dei clienti, dei segmenti di mercato e delle aree geografiche a cui *si presta* la strategia dell'azienda e che *riceveranno* enfasi; **ma anche e soprattutto dei prodotti, dei clienti, dei segmenti di mercato e delle aree geografiche a cui non si presta la strategia dell'azienda e che quindi non riceveranno enfasi in futuro.**

### IL DNA DI UN'IMPRESA

Un'altra domanda: come può il management decidere in modo corretto dove si trova la linea di demarcazione, in modo da poter giudicare rapidamente se un determinato evento è in linea con la strategia e la visione? Cos'è che guida la strategia di un'azienda e quindi le decisioni del management su cosa enfatizzare e cosa trascurare? Questa caratteristica la possiamo identificare con una parola che racchiude tutti i significati: **FORZA TRAINANTE Dell'azienda, il suo vero DNA.**

Questa guida il manager a valutare cos'è che determina la natura dei prodotti, dei clienti, dei segmenti e delle aree geografiche perseguiti da un'azienda, e di quelli che l'azienda non persegue. La risposta a queste domande fondamentali è l'elemento più importante di una strategia efficace ed è proprio questo il concetto che chiamiamo *forza trainante*.

Dietro ogni organizzazione/impresa ESISTE una forza, o una motivazione particolare, che la distingue da qualunque altra azienda e le attribuisce un'identità specifica.

Per spiegare questo concetto, bisogna considerare l'organizzazione come un corpo in movimento. Ogni organizzazione ha un suo dinamismo, un suo movimento. Ogni organizzazione procede in qualche direzione.

Un test della strategia aziendale si ha quando il management valuta le opportunità future. Lavorando con molte imprese abbiamo notato che le nuove opportunità passavano regolarmente attraverso il setaccio di una gerarchia di filtri. Il filtro finale sembrava sempre essere la ricerca di una "corrispondenza" tra l'opportunità e un componente fondamentale del business. Abbiamo anche qui identificato che ogni organizzazione si compone di 10 aree strategiche comuni:

1. concetto di prodotto/servizi;
2. classe di utenti/clienti;
3. tipo/categoria di mercato;
4. capacità e caratteristiche di produzione;
5. tecnologia/*know-how*,
6. metodo di vendita/*marketing*;
7. metodo di distribuzione;
8. risorse naturali;
9. dimensione/crescita;
10. ritorno economico/profitto.

Benché tutte e 10 queste componenti siano presenti nella quasi totalità delle organizzazioni, solo una di esse è *strategicamente* fondamentale per un'azienda e rappresenta il motore che spinge l'azienda verso il successo. Peccato però che in molte aziende l'area-chiave che determina il vantaggio strategico non venga sempre individuata dal management. Quando il management di un'azienda capisce qual è la **forza trainante** alla radice della strategia, le decisioni sui prodotti, sui mercati e sui suoi clienti/utenti, che determineranno il vantaggio competitivo, si prenderanno con maggior successo.

Le decisioni dell'azienda sui prodotti, gli utenti e i mercati futuri varieranno in modo consistente in funzione dell'area strategica considerata più importante. Dato che ciascuna di queste strategie può portare l'azienda in una direzione diversa e modificarne significativamente il profilo futuro, il management deve scegliere *quale* perseguire per ottenere un vantaggio competitivo

Un errore che spesso rileviamo è il pensiero che tutte le imprese abbiano il ritorno economico/profitto come forza strategica dominante: non è così: il profitto è il fine a cui sicuramente tutte le imprese private tendono, MA per l'attuazione ognuna deve perseguire la sua natura o, come ormai abbiamo imparato a chiamarla FORZA GUIDA.

Per concludere quindi questo breve viaggio sul tema della strategia la mia opinione sull'argomento delle missioni e strategie aziendali purtroppo poco spesso formalizzate è il seguente:

*un buon concetto di business, o strategico, non dovrebbe occupare più di un paio di paragrafi di un documento. Non c'è bisogno di riempire pagine e pagine descrivendo la natura del business. Ma ogni parola, ogni descrizione, ogni aggettivo, vanno meditati con cura perché ciascuno di essi sposta la linea di confine tra i prodotti, i clienti e i mercati da curare in modo particolare, e quelli da mettere in secondo piano; la capacità dei collaboratori di mettere in atto una strategia elaborata dal vertice di un'impresa sia inversamente proporzionale alla lunghezza della formulazione. Perciò la formula dev'essere precisa e concisa. Il concetto introdotto di FORZA GUIDA è uno strumento che può aiutare il management ad identificare l'area di business che è alla base dei prodotti, dei clienti e dei mercati su cui opera, ed è strategicamente più importante per l'azienda di qualunque altra area. Ma è anche uno strumento che permette al management di formulare la propria filosofia di business.*







## 1.2. Cost reduction: implicazioni e prospettive

di **Giuseppe Marzo** e **Elena Scarpino**

### Abstract:

*La riduzione dei costi ha acquisito nel corso degli ultimi anni un'importanza sempre maggiore, a motivo della grave crisi in cui viviamo. "Cost reduction" è il mantra recitato da molte imprese come la possibile soluzione alla riduzione di fatturato e margini che stanno sperimentando.*

Ridurre i costi è di per sé molto semplice. Molti costi derivano infatti da decisioni discrezionali e possono perciò essere evitati con estrema facilità. È, ad esempio, il caso dei costi per la formazione del personale e per la pubblicità. In altri casi i costi possono comprimersi con interventi la cui

urgenza è giustificata dalla crisi in corso ed è perciò supportata dai vari istituti messi a disposizione delle imprese, come ad esempio la Cassa Integrazione, di natura ordinaria o straordinaria.

A fronte dei casi appena evidenziati, allora, risulta evidente che ridurre i costi sia di per sé un compito molto semplice. Tuttavia, gli esempi presentati sono stati scelti proprio per evidenziare che nella realtà i processi di riduzione dei costi si svolgono con implicazioni ulteriori rispetto alla semplice riduzione dei costi. Infatti il problema non è tanto ridurre i costi, ma evitare che la riduzione dei costi porti con sé una riduzione del fatturato e dei margini che potrebbe poi essere difficilmente recuperabile. E infatti propri gli esempi portati si accompagnano a possibili riduzioni sia nel livello di competenze professionali dell'impresa sia nel suo posizionamento commerciale.



**Giuseppe Marzo.** È ricercatore e docente di Economia Aziendale e di Strategie Finanziarie e Risk Management presso l'Università di Ferrara. È autore di varie pubblicazioni nel campo del controllo di gestione, della valutazione degli investimenti e delle opzioni reali, della valutazione degli intangible assets. Svolge attività di ricerca, formazione e consulenza sui sistemi di valutazione degli investimenti complessi, sulla valutazione degli intangible assets, sui sistemi di misurazione della performance aziendale e sui sistemi di controllo di gestione. Ha sviluppato la metodologia Optioneering per la valutazione di investimenti complessi basata sulle teorie delle opzioni reali. Ha ottenuto il Dottorato di Ricerca in Economia Aziendale (Università Cà Foscari di Venezia) e Diploma di merito di master of Business Administration (CUOA). È abilitato alla professione di dottore commercialista. È socio fondatore di Edeos Consulenza Formazione Ricerca.



**Elena Scarpino.** Dopo un'esperienza pluriennale come controller si è dedicata all'attività di consulenza e formazione nell'ambito del controllo di gestione, dell'analisi economico-finanziaria e dell'organizzazione e

Il problema dell'impresa, e il tema di questo capitolo, è perciò non come ridurre i costi, ma come farlo senza distruggere valore, senza cioè che alla riduzione dei costi si accompagni anche una riduzione del fatturato e dei margini.

Le figure 1, 2 e 3 riportano i risultati di alcune indagini relative alle politiche di *cost reduction* praticate dalle imprese.

Per quanto alcune delle iniziative sembrano condurre a risultati positivi, sembra che la riduzione (tagli, meglio) dei costi in tempi di crisi risponda alle seguenti quattro regole:

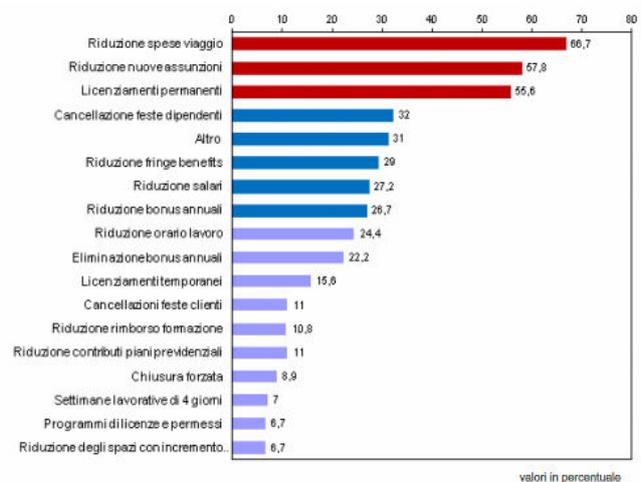
1. la regola delle *tre T*: tagliare, tagliare, tagliare, con una scarsa considerazione degli effetti di medio-lungo periodo;
2. La regola dell'*attenzione ai soli costi*, trascurando gli effetti sui ricavi e margini;
3. La regola della *minima resistenza*, che conduce a concentrarsi sui costi più semplici da tagliare, e non sulle inefficienze;
4. La regola del *tira dentro la pancia*, ovvero di ridurre i costi, ma con un orientamento di breve o brevissimo, senza agire sui modelli di consumo.

strategia aziendale. È stata docente di Valutazione d'azienda e di Consulenza strategica presso l'Università di Ferrara. È socio fondatore e amministratore di Edeos Consulenza Formazione Ricerca. È impegnata attivamente nello sviluppo di metodologie innovative di formazione ed è responsabile del progetto In-Training - Formazione Innovativa. Ha ottenuto il diploma di Master of Business Administration presso Profingest.

Si potrebbe obiettare alle critiche sostenendo che la crisi non lascia scampo. Ma quando si agisce sui costi senza comprendere che essi sono parte assieme ai ricavi di un'unica grammatica, il rischio è che dalla crisi poi non si riesca più a venir fuori. La figura 4 bene evidenzia come riduzioni scriteriate di costi possano poi ripercuotersi in futuro in costi maggiori.

La figura 5 pone a confronto due approcci alla riduzione dei costi: quella tradizionale, di breve periodo e di breve respiro; e quella strategica, volta ad acquisire vantaggi nel lungo termine. Quest'ultima non può che basarsi sulla comprensione dei modelli di consumo delle risorse. Infatti, se occorre ridurre i costi, occorre comprendere come le risorse acquisite dall'impresa vengano impiegate, e questa analisi deve essere svolta sulla base della comprensione della strategia dell'impresa: è questa volta al conseguimento di una leadership di differenziazione o di una di costo? In quest'ultimo caso, ovviamente, la focalizzazione di costo deve essere parte integrante del DNA

Figura 1. La riduzione dei costi in tempi di crisi: i risultati di un'analisi



Fonte: Challenger, Gray & Christmas, Inc., 2008



aziendale, e non frutto di interventi estemporanei e dettati dalle circostanze, per quanto gravi possano essere.

Ma cosa significa esattamente analizzare il modello di consumo delle risorse aziendali? Questo capitolo offre alcuni esempi, ognuno sviluppato in un diverso paragrafo, e sintetizzati graficamente nella figura 6 e basati sui seguenti principi:

1. Non è facile rimuovere i costi dopo la progettazione e la realizzazione del prodotto: i costi sono inclusi nel prodotto!
2. Non ricorrere alle offerte a basso prezzo: possono essere a scapito di qualità, tempi di consegna, servizi accessori ma importanti
3. Non credere che l'esternalizzazione risolva tutti i problemi: ci sono costi e rischi nascosti
4. Non vendere prodotti che generano perdite
5. Non ridurre i costi con comportamenti anti-etici.

### **Le politiche di acquisto**

L'analisi delle politiche di acquisto aziendali è il primo passo per cogliere aree di inefficienza da migliorare.

Almeno quattro azioni possono esperirsi in tale ambito:

- ricercare economie di scala negli acquisti
- migliorare il processo di selezione dei fornitori
- rivedere la qualità delle risorse acquisite in modo da migliorare il rapporto prezzo/qualità
- eliminare servizi aggiuntivi non necessari e ai quali i clienti non sono disposti a riconoscere valore.

Ad esempio, abbiamo supportato una nota catena che associa alberghi di proprietà familiare sotto un unico *brand* nell'ottenimento di rilevanti incrementi di efficienza mediante la costituzione di una centrale di acquisti. In questo modo l'acquisto dei consumabili, inizialmente competenza di ogni singola struttura alberghiera, è ora stato centralizzato, con conseguenze riduzioni nel prezzo di acquisto unitario e risparmi di costo dei quali hanno beneficiato tutte le strutture associate.

Analogamente, un'azienda nostra cliente operante nel settore *automotive* ha rivisto i criteri per la selezione dei fornitori in modo da selezionare solo coloro che risultavano migliori dal punto di vista della qualità e dei tempi di consegna, riducendo così in modo drastico i costi connessi ai fermi di produzione e bassa qualità.

Infine, abbiamo assistito un'azienda operante nel settore del trasporto merci che ha avuto la necessità di riformulare la propria offerta. Il processo di analisi ha permesso di identificare alcuni aspetti del servizio offerto che, pur comportando maggiori costi per l'impresa, non generavano un incremento della soddisfazione per il cliente. L'eliminazione di quei servizi ha perciò consentito di ridurre i costi senza compromettere i margini.

## Il modello di consumo delle risorse aziendali: le attività e l'Activity-Based Costing

L'Activity Based Costing (ABC) nasce all'inizio degli anni '80 dello scorso secolo come tecnica per l'attribuzione dei costi indiretti ai prodotti. Il principio generale è che i vari oggetti di costo, primi fra tutti i prodotti, richiedono lo svolgimento di attività. Ed è il modo con cui queste attività sono svolte a determinare il consumo di risorse aziendali. Il modello dell'ABC, riportato in figura 7, presenta una prospettiva verticale, del *costing*, e una orizzontale, di processo. Dal punto di vista del *costing*, il costo delle attività può determinarsi attribuendo loro i costi delle risorse, mediante opportuni *resource driver*. Una volta che sia stato determinato il costo delle attività, questo può poi ribaltarsi agli oggetti di costo (ad esempio i prodotti) mediante i cosiddetti *activity driver*.

L'aspetto interessante dell'ABC è però connesso all'impiego delle informazioni di costo così determinate. Infatti, e questo è il significato della visione orizzontale dell'ABC, l'individuazione dei *cost driver*, ovvero dei fattori che influiscono sul livello di costo, consente anche di ridurre i costi medesimi. La figura 8 presenta i possibili *cost driver*, distinti nelle due categorie di driver strutturali e operativi.

L'analisi delle attività può consentire di cogliere alcuni modelli di consumo del tutto inefficienti e tuttavia nascosti nelle pieghe dell'organizzazione aziendale.

Un'impresa manifatturiera, con cui abbiamo collaborato, sperimentava da qualche tempo un aumento dei reclami dei clienti per la riduzione della qualità del prodotto finito e per il ritardo nelle consegne.

L'analisi delle macro attività, che rappresentavano la sua catena del valore, aveva suggerito di focalizzare l'attenzione sulle attività svolte dall'ufficio acquisti. Il tempo complessivamente prestato in tale unità era rivolto solo per il 2% alla selezione dei fornitori. Il 9% in compenso era destinato a sollecitare i fornitori in ritardo. Era evidente che l'ufficio avesse perso di vista la sua missione fondamentale, che era proprio quella di consentire all'impresa di acquistare risorse al più conveniente rapporto prezzo/qualità. Il ripensamento del sistema di selezione dei fornitori, con un nuovo sistema di rating del fornitore, ha contribuito notevolmente al recupero di efficienza aziendale e al rientro dei problemi che si manifestavano con i clienti.

L'analisi delle attività consente anche di cogliere come diverse tipologie di clienti richiedono lo sviluppo di diversi modelli di consumo di risorse. La figura 9 evidenzia le caratteristiche generali di due gruppi di clientela: i clienti molto costosi e i poco costosi.

L'analisi delle attività svolte per la soddisfazione dei due gruppi di clientela è particolarmente utile per comprendere la diversa redditività dei diversi segmenti di clientela servita.

Certo si potrebbe obiettare che l'ABC è spesso stato additato come estremamente costoso. E poi, sostengono alcuni, la definizione delle attività è soggettiva, dipendente dall'esperienza e dalla sensibilità dell'analista. A questi ultimi è opportuno ricordare che il management non è una scienza oggettiva. Se così fosse, infatti, non vi sarebbero differenze tra le varie aziende. Queste invece si giocano il successo proprio sulla diversa soggettività di chi prende decisioni. In merito ai costi dell'ABC, invece, occorre dire questo: che non si propone un'analisi delle azioni, ma delle macro attività, e se del caso un dettaglio di queste a ragion veduta, ovvero nel caso in cui inefficienze siano localizzabili nello svolgimento di una di esse o di una specifica unità organizzativa. Il suggerimento è perciò di guardare

all'ABC non come un sistema di *costing* di dettaglio, ma come un modo per comprendere il modello di business dell'impresa.

### **Il Total Cost of Ownership**

Il *Total Cost of Ownership* è un approccio all'analisi dei costi di acquisizione delle risorse che si basa sulla fondamentale premessa che una cosa è il prezzo di acquisto, un'altra è invece il costo di acquisto. Quest'ultimo infatti comprende una serie di costi diversi dal semplice costo di acquisto e generalmente non evidenti salvo che non si conduca un'apposita analisi e che non si abbia la consapevolezza della loro esistenza.

Il TCO trova impiego nell'analisi di tutte le politiche di acquisto e in particolar modo nei processi di esternalizzazione. Come scegliere infatti se convenga esternalizzare una fase o un'attività se non si è in grado di comprendere tutti i costi cessanti e sorgenti cui la decisione da luogo? Come dimostra la figura 10 il TCO trova vari impieghi.

La figura 11, invece, offre un elenco dei costi accessori al prezzo che più di frequente è possibile rilevare nelle analisi TCO.

La figura 12 presenta il processo per la realizzazione di un intervento di analisi TCO. Le attività da 4 a 6 sono generalmente basate sull'analisi dell'attività, come già detto a proposito *dell'Activity-Based Costing*.

Ma come si impiega effettivamente l'analisi TCO per migliorare le performance aziendali? Il problema nasce dal fatto che molto spesso nella valutazione delle politiche d'acquisto occorre far convivere sia dati monetari (ad esempio i costi) quanto dati non-monetari (come ad esempio il livello qualitativo della fornitura o la puntualità del fornitore). Per questo si sono sviluppati due approcci: il *Cost-Based Approach* e il *Value-Based Approach*.

Nel *Cost-Based Approach*, il focus è sui costi diretti e indiretti di acquisto. Il motore dell'analisi TCO è quindi il sistema di formule di calcolo dei costi, e tipicamente il cuore di questo approccio è l'*Activity Based Costing*. In pratica tutti gli aspetti rilevanti vengono tradotti in termini monetari, come evidenzia la figura 13. Tipicamente, i costi vengono distinti a seconda che si riferiscano ad attività relative alla gestione del fornitore, ad attività connesse all'ordine, (ad attività connesse) alla singola unità di acquisto.

Il *Value-Based Approach* combina dati di costo con indicatori di performance non monetari. Gli indicatori di performance possono essere qualitativi, ma vanno tradotti in termini quantitativi, anche se si tratta di indicatori quantitativi ma non-monetari. Comprensibilmente quest'approccio è più complesso da realizzare dell'altro, ma più flessibile. La sua implementazione prevede il calcolo del TCO per unità che deriva dalla considerazione degli elementi monetari e non-monetari. La figura 14 offre un caso pratico.

Una volta che il TCO sia stato realizzato, esso può essere utilmente impiegato per migliorare l'efficienza dell'impresa relativamente alle sue politiche di acquisizione delle risorse.

## Il Target costing

Il confronto dell'impresa con il mercato non si ferma ai soli costi, si è detto, ma anche alla determinazione delle politiche di *pricing*. Il *Target Costing*, che qui per motivi di spazio sviluppiamo solo in cenni, è una filosofia gestionale che meglio di tutte mette in relazione i due aspetti della questione: i costi e i prezzi.

Tradizionalmente, le decisioni di prezzo sono legate a costi di produzione per il tramite della relazione: costo di produzione + margine atteso = prezzo di vendita.

Il *Target Costing* inverte il ragionamento. Il punto di partenza è il prezzo di vendita, ovvero quello che si ritiene accettabile per il cliente. E una volta sottratto da questo il margine obiettivo si identifica il costo massimo che l'azienda può sostenere per rendere compatibile le politiche di *pricing* con il costo di produzione aziendale.

La figura 15 presenta graficamente il concetto del *Price-Based Method*, uno dei due approcci al *Target Costing* (l'altro è il *Cost-Based Method*).

L'origine del *Target Costing* è la realtà giapponese degli anni '70. La crescente pressione competitiva e il cambiamento delle caratteristiche della domanda hanno spinto a portare i cambiamenti di mercato indietro nella catena della produzione, fino ai progettisti di prodotto, al fine di realizzare un prodotto i cui costi fossero sostenibili.

Il *Target Costing* rappresenta un'utile filosofia di gestione anche per le nostre imprese. Esso consente di:

- Ridurre i costi prima dell'avvio della produzione;
- Focalizzare l'attenzione sul cliente e sulla sua capacità di spesa;
- Stimolare gli sforzi verso la gestione dei costi;
- Aumentare la comprensione dei processi aziendali;
- Supportare i processi di comunicazione interdisciplinari e interfunzionali.

Il primo punto è di particolare interesse, e può essere colto dall'analisi della figura 16. Sull'asse orizzontale sono indicati i processi principali dal *concept* allo smaltimento del prodotto. Sull'asse verticale sono invece presentate le percentuali dei costi cumulati sostenuti dall'impresa lungo il ciclo di vita del prodotto (*Life-Cycle Product Costing*).

### Elenco delle figure

- Figura 1.** La riduzione dei costi in tempi di crisi: i risultati di un'analisi
- Figura 2.** La riduzione dei costi in tempi di crisi: i risultati di un'altra analisi
- Figura 3.** L'efficacia dei progetti di riduzione dei costi in tempi di crisi: i risultati di un'analisi
- Figura 4.** Le montagne russe della riduzione dei costi
- Figura 5.** Due approcci alla riduzione dei costi
- Figura 6.** La riduzione dei costi e i modelli di consumo delle risorse
- Figura 7.** Il modello dell'Activity Based Costing
- Figura 8.** Cost driver strutturali e operativi
- Figura 9.** Activity Based Costing e costo dei clienti
- Figura 10.** Gli impieghi del Total Cost of Ownership
- Figura 11.** L'analisi dei costi e il Total Cost of Ownership
- Figura 12.** Implementare il Total Cost of Ownership
- Figura 13.** Il Cost-Based Approach
- Figura 14.** Il Value-Based Approach
- Figura 15.** Il Target Costing: il Price-Based Method
- Figura 16.** La gestione dei costi lungo il ciclo di vita del prodotto
- Figura 17.** Approccio del cost plus e target costing: un confronto
- Figura 18.** Il processo di applicazione del Target Costing

Le curve presentate in figura sono il frutto di numerose analisi condotte presso imprese di differenti settori. Esse consentono di cogliere tre fenomeni:

1. i costi cumulati, come generalmente risultano dai sistemi di contabilità analitica delle imprese. Questi sono particolarmente elevati nella fase di produzione, e non sorprende, visto che proprio la produzione è stata da sempre l'attività privilegiata dai sistemi di *costing*;
2. i costi impegnati, dalle decisioni di impresa. In pratica questa curva evidenzia il momento in cui sono state assunte le decisioni che si sono poi tradotte nei costi evidenziati dalla prima curva. Si noti che la maggior parte dei costi è impegnata nelle fasi di concettualizzazione e progettazione del prodotto.
3. La terza curva individua la capacità dell'impresa di influire sui costi di produzione. È il risultato della seconda curva, ed evidenzia che con il procedere lungo le fasi del ciclo di prodotto, la possibilità di incidere significativamente sui costi è progressivamente inferiore.

Il *Target Costing* si pone proprio l'obiettivo di agire sui costi quando ciò è ancora possibile: nelle fasi di progettazione del prodotto o servizio. L'approccio tradizionale del *cost plus* e quello del *target costing* sono confrontati nella figura 17. La figura 18 presenta invece il tipico processo di applicazione del *Target Costing*.

## Conclusioni

Il tema della riduzione dei costi è di rilevante attualità. Rispetto al passato, in cui sembrava che aspettative di crescita e sviluppo potessero consentire di rivolgere una maggiore attenzione al versante dei ricavi, oggi l'attenzione delle imprese è rivolta principalmente al versante dei costi.

Il problema con la riduzione dei costi è tuttavia che essa può generare risultati paradossali e non voluti quando non si sia capaci di inquadrarlo in un ambito più ampio del semplice "taglio" dettato dall'urgenza. E tale prospettiva più ampia è necessariamente quella che privilegia la consapevolezza del rapporto che i costi e i ricavi sviluppano nella generazione dei margini e del valore aziendale. E allora il problema non è come ridurre i costi, ma invece come ridurre i costi senza intaccare la capacità di produrre redditi.

### Bibliografia

- Ellram L., A Framework for Total Cost of Ownership, *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 4 Num. 2 1993
- Ellram L., The Implementation of Target Costing in the United States: Theory Versus Practice, *The Journal of Supply Chain Management*, Winter 2006
- Everaert P., Loosveld S., Van Acker T., Schollier M., Sarens G., Characteristics of target costing: theoretical and field study perspectives, *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol. 3 No. 3, 2006
- Filomena T., Neto F., Duffey M., Target costing operationalization during product development: Model and application, *International Journal of Production Economics*, 118, 2009
- Gopalakrishnan B., Kokatnur A., Gupta D.P., Design and development of a target-costing system for turning operation, *Journal of Manufacturing Technology Management* Vol. 18 No. 2, 2007
- Kaplan R., Anderson S., *Time-Driven Activity-Based Costing*, Harvard Business School Press, 2007.
- Kaplan R., Atkinson A., *Advanced Management Accounting*, ISEDI, 2002
- Maltz A. Ellram L., Total Cost Of Relationship: An Analytical Framework For The Logistics Outsourcing Decision, *Journal Of Business Logistics*, Vol. 18, No. 1. 1997
- Turney P., *Common Cents*, Cost Technology, Hillsboro, 1991

In questo capitolo sono stati affrontati gli aspetti di base che, coerentemente con l'ottica appena prospettata, sono in grado di suggerire alle imprese strategie di *cost reduction* efficaci. Tali aspetti si caratterizzano non solo per l'approccio, orientato alla comprensione dei modelli d'impiego e di

consumo delle risorse; ma anche per metodi e strutture di intervento sistematiche e consolidate, che sono in grado di guidare l'impresa verso l'ottenimento dei risultati sperati.





### 1.3. L'analisi di bilancio

di **Giuseppe Marzo** e **Elena Scarpino**

#### **Abstract:**

*Bilancio, stato patrimoniale, indicatori economici, metodi di riclassificazione. In particolare, oggetto del paragrafo è l'analisi dell'impresa basata sul suo bilancio di esercizio. Sarà dunque importante affrontare la lettura tenendo conto che la locuzione "analisi di bilancio" è primariamente intesa in questo senso.*

Oggetto di questa trattazione è l'analisi dell'impresa basata sul suo bilancio di esercizio: la locuzione "analisi di bilancio" è perciò da intendersi in tal senso.

L'analisi dell'impresa basata sul suo bilancio di esercizio è un utile strumento per la valutazione della performance dell'impresa.

Essa consente infatti di derivare giudizi e valutazioni sullo stato di salute dell'impresa, eventualmente e preferibilmente comparato con quello delle altre imprese del medesimo settore di attività o dei concorrenti diretti. L'analisi si presta poi a servire come base per la realizzazione di modelli di simulazione che consentono di indagare l'impatto di alcune specifiche variabili sui risultati dell'impresa. Infine, alcuni degli indici che si impiegano per l'analisi, possono consentire di pervenire a rating simulati, oggi di estrema importanza visto il perdurare della crisi finanziaria e la complementare difficoltà nell'accesso ai mercati dei capitali.

L'analisi illustrata in questo capitolo può applicarsi all'impresa nel suo complesso, oppure anche alle sue *business unit*. È generalmente



**Giuseppe Marzo.** È ricercatore e docente di Economia Aziendale e di Strategie Finanziarie e Risk Management presso l'Università di Ferrara. È autore di varie pubblicazioni nel campo del controllo di gestione, della valutazione degli investimenti e delle opzioni reali, della valutazione degli intangible assets. Svolge attività di ricerca, formazione e consulenza sui sistemi di valutazione degli investimenti complessi, sulla valutazione degli intangible assets, sui sistemi di misurazione della performance aziendale e sui sistemi di controllo di gestione. Ha sviluppato la metodologia Optioneering per la valutazione di investimenti complessi basata sulle teorie delle opzioni reali. Ha ottenuto il Dottorato di Ricerca in Economia Aziendale (Università Cà Foscari di Venezia) e Diploma di merito di master of Business Administration (CUOA). È abilitato alla professione di dottore commercialista. È socio fondatore di Edeos Consulenza Formazione Ricerca.



**Elena Scarpino.** Dopo un'esperienza pluriennale come controller si è dedicata all'attività di consulenza e formazione nell'ambito del controllo di gestione, dell'analisi economico-finanziaria e dell'organizzazione e

impiegata con riferimento a bilanci consuntivi, ma la stessa struttura logica può anche applicarsi a piani d'impresa.

L'analisi si svolge nell'ambito di un processo ordinato (figura 1) che partendo dalla comprensione del business dell'impresa, continua con l'analisi del bilancio, in specie per l'evidenziazione di alcune poste o valori critici, e si realizza poi mediante la riclassificazione del bilancio al fine di calcolare utili indicatori che, presi singolarmente e considerati nelle loro relazioni sistemiche, consentono di formulare un giudizio sullo stato di salute dell'impresa.

Ovviamente, come per ogni analisi, il grado di profondità può essere anche molto elevato. L'obiettivo di questo capitolo è di fornire le informazioni e la metodologia essenziale per lo svolgimento di tale analisi, rimandando ad altri lavori l'eventuale approfondimento di strumenti e metodologie suggerite.

A tal fine, si concentra l'attenzione sulle ultime fasi del processo, a partire dalla riclassificazione del bilancio.

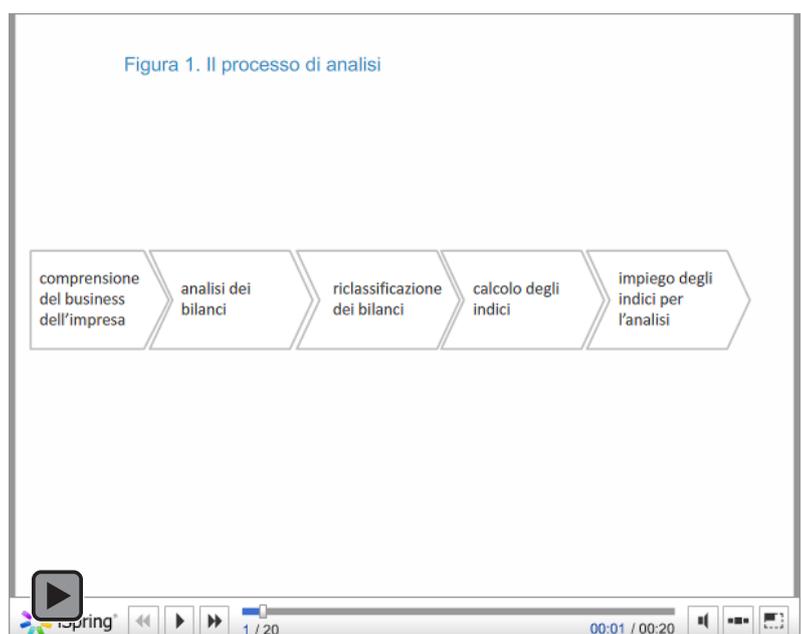
Prima di procedere, però, è opportuno anticipare il modello generale impiegato per l'analisi della performance dell'impresa. In particolare cinque dimensioni sono quelle cui prestare attenzione (figura 2). La prima è quella della redditività. Il concetto di redditività implica la relazione tra un capitale investito e il reddito che grazie alla gestione da quel capitale è derivato. Tipicamente, l'interesse dell'analista è per la redditività del capitale investito nella gestione tipica dell'impresa; e anche per la redditività dei mezzi propri apportati dai soci. In entrambi i casi è possibile costruire opportuni indicatori in grado di soddisfare l'interesse conoscitivo.

La seconda dimensione è quella della liquidità, qui intesa come capacità dell'impresa di produrre flussi di cassa. È infatti noto che il reddito ha un contenuto che è solo parzialmente monetario. Ciò implica che la focalizzazione sulla produzione di reddito debba essere necessariamente integrata anche con la valutazione della capacità dell'impresa di trasformarlo in flussi monetari.

Nel caso in cui la produzione di flussi monetari dell'impresa sia scarsa rispetto ai fabbisogni che derivano dalla

strategia aziendale. È stata docente di Valutazione d'azienda e di Consulenza strategica presso l'Università di Ferrara. È socio fondatore e amministratore di Edeos Consulenza Formazione Ricerca. È impegnata attivamente nello sviluppo di metodologie innovative di formazione ed è responsabile del progetto In-Training - Formazione Innovativa. Ha ottenuto il diploma di Master of Business Administration presso Profingest.

Figura 1. Il processo di analisi



sua operatività, essa potrà essere costretta a ricorrere a fonti di finanziamento esterno, ovvero al debito bancario oppure ad ulteriori fondi acquisiti come capitale netto. Questo spiega l'importanza della terza dimensione del modello, quella relativa all'indipendenza, qui da intendersi soprattutto come indipendenza finanziaria: quanto l'impresa è dipendente dal credito per il finanziamento dei suoi fabbisogni?

Un grado di dipendenza maggiore implica, a parità di altre condizioni, una maggiore vulnerabilità dell'impresa: dal punto di vista reddituale essa sopporterà generalmente un maggior onere per oneri finanziari; inoltre avrà profili di rischiosità più elevati.

La quarta dimensione è dello sviluppo. Questo può essere qualitativo o quantitativo, e in quest'ultimo caso, l'unico analizzabile dal bilancio dell'impresa, può riguardare la struttura dell'impresa, cioè i suoi investimenti, oppure le sue condizioni operative, tipicamente rappresentate dal fatturato.

La quinta dimensione è quella del rischio. Il concetto di rischio qui ha due diverse accezioni. La prima è quella di variabilità dei risultati. Sebbene la variabilità possa dipendere dall'evoluzione del ciclo economico, quella che interessa ai fini dell'analisi di bilancio è la variabilità che deriva dalle strutture operative e finanziarie dell'impresa. In particolare come influisce la struttura dei costi dell'impresa sulla variabilità dei suoi risultati? E analogamente, come influisce la struttura dei finanziamenti su tale variabilità?

Ma di rischio esiste anche un altro concetto, certamente più estremo. Riguarda il rischio connesso al fallimento o alla cessazione dell'azienda per carenza di risultati. Con l'analisi di bilancio è possibile inferire alcune riflessioni con riferimento a quest'ultimo punto. Ad esempio l'impiego degli indici di bilancio per la simulazione del rating aziendale è certamente utile a tale scopo.

### La riclassificazione del bilancio

Riclassificare un bilancio significa rappresentarlo secondo modalità che consentano di calcolare particolari quantità e valori, generalmente impiegate per la costruzione degli indici di bilancio. La riclassificazione riguarda sia lo stato patrimoniale, sia il conto economico sia il rendiconto finanziario. Ove quest'ultimo non fosse disponibile potrebbe comunque facilmente determinarsi sulla base dei due documenti precedenti.

Esistono diversi approcci e criteri per procedere alla riclassificazione di un bilancio. Alcuni di questi sono più facilmente esperibili con riferimento ai bilanci pubblici, mentre altri consentono la determinazione di prospetti immediatamente assimilabili ai report aziendali interni. I criteri

#### Elenco delle figure

- Figura 1.** Il processo di analisi
- Figura 2.** Il modello di riferimento per l'analisi
- Figura 3.** Le aree gestionali d'impresa
- Figura 4.** La riclassificazione dello stato patrimoniale
- Figura 5.** La riclassificazione del conto economico
- Figura 6.** La riclassificazione del rendiconto finanziario
- Figura 7.** Gli indici di bilancio
- Figura 8.** Gli indici di redditività
- Figura 9.** La scomposizione del ROI
- Figura 10.** Gli indici di indipendenza
- Figura 11.** Gli indici di liquidità tradizionali
- Figura 12.** Altri indici di liquidità
- Figura 13.** Gli indici di durata
- Figura 14.** L'analisi del rischio
- Figura 15.** La leva operativa
- Figura 16.** La leva finanziaria
- Figura 17.** L'albero del ROE
- Figura 18.** Gli indici delle imprese italiane nel periodo 2000-2009
- Figura 19.** Rating e costo del debito
- Figura 20.** La simulazione del rating

differiscono anche per la diversa prospettiva di osservazione dell'impresa, e per la diversa importanza che assegnano alle diverse problematiche gestionali.

Qui si è fatta la scelta di presentare il criterio cosiddetto "gestionale" o delle "aree gestionali", che presenta vantaggi di particolare importanza in questo momento storico. Primo fra tutti quello di fornire in modo chiaro una rappresentazione della dinamica dell'impresa come frutto di aree gestionali distinte, sebbene integrate, e di consentire di cogliere la stretta relazione che sussiste tra gli investimenti dell'impresa e la necessità di finanziamento che ne deriva.

La riclassificazione poggia sulla scomposizione della complessa gestione aziendale in aree gestionali (figura 3).

Un'area gestionale è un insieme di processi e di valori che derivano: valori reddituali (ricavi e costi, proventi e oneri), patrimoniali (attività, passività e netto) e finanziari-monetari (entrate e uscite).

Sono quattro le aree gestionali:

1. area caratteristica o tipica, relativa alle operazioni che concretizzano il business dell'impresa;
2. area dei finanziamento, relativa alle scelte di finanziamento del fabbisogno di impresa, a titolo di debito o di capitale netto;
3. area accessoria, che si riferisce all'investimento di liquidità accessorie ed eccedenti le necessità dell'area tipica con l'obiettivo di ottenere remunerazioni aggiuntive;
4. area fiscale o tributaria.

Delle quattro, le prime due sono le aree più importanti ai fini dell'analisi e quelle sulle quali ci soffermeremo maggiormente in questo capitolo.

Tutte le quattro aree possono essere osservate riconoscendo quei valori che si presentano con una sostanziale ricorrenza, perciò distinguendoli dagli altri, che hanno caratteristica di straordinarietà o sostanziale infrequenza. Questa analisi trasversale è di particolare impatto poiché consente di individuare la performance sostenibile e riproducibile dall'impresa anche nel prossimo futuro. Ad esempio, si pensi al caso di un'impresa che presenta un buon livello di utile, derivante però da componenti di reddito straordinari, quali ad esempio plusvalenze derivanti da alienazioni di cespiti e sopravvenienze. Pare ovvio che tale livello di reddito potrà difficilmente riproporsi in futuro, e che perciò l'analisi della performance dell'impresa debba fondarsi sull'identificazione di quel livello di reddito che potremmo definire ricorrente, riproducibile.

### **La riclassificazione dello stato patrimoniale**

Lo stato patrimoniale riclassificato è presentato in figura 4. Si riconoscono le prime tre aree gestionali indicate nel paragrafo precedente. L'area fiscale è qui inserita nell'ambito dell'area caratteristica nell'ipotesi semplificativa che sia proprio il reddito di quest'area il principale elemento del reddito imponibile dell'impresa. Una riclassificazione più dettagliata dell'area fiscale è possibile, ma il tema va al di là dei confini di questo capitolo.

Ci sono alcune quantità che è essenziale identificare e chiarire. Innanzitutto il Capitale Investito Netto Caratteristico (CINc). Il CIN rappresenta l'ammontare di risorse investite dall'impresa nel suo business

che hanno richiesto il finanziamento esplicito a titolo di debito oppure di capitale di pieno rischio. Si osservi che il CINc deriva dalla somma algebrica degli elementi dello stato patrimoniale che si riferiscono all'area caratteristica dell'impresa. In tale ambito i debiti di fornitura e il TFR (per la parte trattenuta in azienda) rappresentano forme di finanziamento indiretto dei fabbisogni dell'impresa che limitano la necessità di un finanziamento esterno.

Il CINc consente di collegare il fabbisogno dell'impresa alle modalità di finanziamento. Inoltre chiarisce che il fabbisogno deriva innanzitutto dalle scelte di business, e che la sua compressione non può che passare per la ridefinizione dei processi aziendali.

All'interno del CINcsi individua il Capitale Circolante Netto operativo (CCN). Questo è il capitale investito netto nella gestione corrente dell'impresa, quella legata al ciclo acquisti-produzione-vendite. E infatti di tale ciclo contiene i debiti di fornitura, i magazzini e i crediti commerciali dell'impresa.

Oltre al CINc, lo schema della figura evidenzia pure il CIN accessorio.

La somma dei due identifica l'ammontare complessivo delle risorse acquisite dall'impresa per il finanziamento dei suoi fabbisogni caratteristici ed accessori.

La parte destra dello schema chiarisce come sia avvenuto il finanziamento di tali fabbisogni.

La Posizione Finanziaria Netta (PFN), talvolta anche denominata Indebitamento Finanziario Netto, rappresenta l'ammontare dei debiti finanziari dell'impresa, al netto delle sue disponibilità liquide. Si sarà infatti notato che tali disponibilità non compaiono nell'ambito del CINc dell'impresa. Questa è una regola generale che si può seguire in tutti i casi in cui lo svolgimento dell'attività caratteristica non richieda all'impresa la disponibilità di contante. È questo il caso delle imprese che operano mediante biglietterie.

I Mezzi Propri (MP) contengono infine gli elementi del patrimonio (o capitale) netto dell'impresa.

### **La riclassificazione del conto economico**

Come per lo stato patrimoniale, anche il conto economico è proposto nella tipica struttura delle quattro aree gestionali (figura 5). In più si preferisce separare e mantenere distinti dagli altri, i proventi e gli oneri straordinari, al fine di rendere più facile l'apprezzamento del reddito riproducibile.

Si noti che il conto economico così riclassificato consente di apprezzare il Reddito Operativo Caratteristico (ROc), risultato conseguito dall'impresa in tale area. È questo l'elemento forse più importante in quanto consente di verificare la capacità dell'impresa di operare con efficacia ed efficienza nel business (o nei business) che ha prescelto. Un livello modesto di tale reddito rispetto a concorrenti potrebbe infatti indicare una posizione competitiva povera e vulnerabile. All'interno del ROc si usa evidenziare il Margine Operativo Lordo (MOL), che essendo al lordo degli ammortamenti e degli accantonamenti è assai più prossimo ad un flusso di cassa.

Si noti infine che l'area dei finanziamenti è rappresentata tanto dagli Oneri Finanziari Netti (OFN) (al netto cioè dei proventi finanziari conseguiti sulle disponibilità liquide incluse nella PFN) quanto dal reddito Netto dell'esercizio (RN).

### La riclassificazione del rendiconto finanziario

La figura 6 espone il rendiconto finanziario riclassificato secondo lo schema delle aree gestionali. Da osservare che nell'ambito dell'area caratteristica si distingue il Flusso di Cassa Corrente (FCC), derivante dalle operazioni quotidiane dell'impresa, quello connesse cioè al ciclo acquisti-produzione-vendita, dal Flusso di Cassa Non-corrente (FCNc), relativo alla gestione degli investimenti e del TFR.

### Gli indici di bilancio

La figura 7 presenta gli indici di seguito commentati, riferendoli alle dimensioni del modello di analisi. Non sono tutti i possibili indici calcolabili, ma quelli che a giudizio e secondo l'esperienza degli autori sono fondamentali per l'analisi. Prima di presentare gli indici essenziali per l'analisi, è opportuno ricordare che un indice è sostanzialmente un rapporto tra due voci (o aggregati) del bilancio riclassificato: possono essere due voci dello stesso prospetto Ad esempio, lo stato patrimoniale) oppure di due prospetti diversi.

Un problema sorge per gli indici che al numeratore o, più frequentemente, al denominatore hanno una posta derivante dallo stato patrimoniale. Tale valore potrebbe infatti essere quello dell'inizio del periodo di analisi, di fine periodo oppure una media tra i due. Nel corso di questo capitolo tutti gli indici saranno calcolati con valori medi, quando tali valori derivano dallo stato patrimoniale dell'impresa.

### Gli indici di redditività

Gli indici di redditività sono volti ad indagare la capacità della gestione dell'impresa di trarre reddito dal capitale investito, e ad individuare le fonti principali di tale reddito. La figura 8 presenta gli indici di redditività e le relative formule di calcolo.

Il *Return On Equity* (ROE) è l'indice più sintetico, in quanto esprime la remunerazione dei mezzi propri. Esso è il frutto di tutte le operazioni e decisioni prese dall'impresa, ed è indice di riferimento per il socio che debba comparare la convenienza del suo investimento nell'impresa.

Come detto il ROE è la sintesi di tutte le operazioni dell'impresa, e perciò gli altri indici di seguito presentati possono anche vedersi come l'analisi delle componenti del ROE.

Il *Return On Investment* (ROI) è il rendimento prodotto dalla gestione del CIN dell'impresa. Può essere relativo alla sola area caratteristica (ROIc) o all'accessoria (ROIa). Il ROIc è ovviamente quello di maggior interesse. Esprime infatti la capacità dell'impresa di far fruttare il capitale investito nella sua area caratteristica, ed è perciò il primo punto di riferimento per il confronto con i concorrenti diretti dell'impresa.

La redditività che l'impresa ottiene può derivare dalla diversa composizione di due profili strategici. Infatti l'impresa può essere principalmente orientata ai volumi di vendita, eventualmente accettando un rendimento modesto per ogni unità venduta; oppure può attuare una strategia di differenziazione, volta all'acquisizione di margini elevati sulle vendite che si accompagnano a volumi relativamente inferiori al caso di prima. Due indicatori consentono di dare seguito alla riflessione appena proposta (figura 9). Infatti l'indicatore di *Asset Turnover* (AT) esprime tipicamente la capacità dell'impresa di

generare vendite data la sua struttura (rappresentata dal CINc), mentre il *Return On Sales* (ROS) esprime la capacità dell'impresa di ottenere redditi dai ricavi di vendita.

Tra gli indici di redditività figura anche il *Return On Debt* (ROD). A differenza degli altri tale indicatore è però meglio qualificabile come indice di costo o onerosità. È infatti il costo medio della PFN. Si tratta perciò di un rendimento non per l'impresa, ma per i finanziatori. Per questo motivo esso è anche indicato tra gli indicatori di indipendenza.

### **Gli indici di indipendenza**

Oltre al già citato ROD, l'altro indice di indipendenza è il *Leverage* (Lev) o rapporto di indebitamento. Delle possibili versioni di tale rapporto, preferiamo quella più immediata, che compara la PFN ai MP. Si tratta di un indicatore assai interessante in quanto tenuto in elevata considerazione dai finanziatori specie di origine bancaria.

La figura 10 presenta gli indici di indipendenza e le relative formule di calcolo.

### **Gli indici di liquidità**

Rientrano in questa dimensione di analisi gli indicatori volti all'apprezzamento della capacità dell'impresa di generare flussi di cassa.

I due più tradizionali sono probabilmente l'indice di liquidità primaria (LP) e l'acid test (AC) (figura 11). Il ragionamento alla loro base è il seguente: l'impresa potrà contare sulle attività a breve termine (quelle che cioè scadranno entro un anno dalla data di bilancio) per onorare le passività a breve termine (quelle in scadenza nello stesso periodo). Questo perciò garantisce la capacità dell'impresa di essere solvibile nel breve periodo. Nel caso dell'AC, al numeratore non figura il magazzino, per evitare che sopravvalutazioni dello stesso contribuiscano a distorcere la significatività dell'indicatore.

Vi sono tuttavia alcune controindicazioni per i due indicatori appena presentati. Una è legata al fatto che la considerazione dei soli debiti e crediti esistenti alla fine di un periodo non garantisce comunque la solvibilità dell'impresa, neanche nel breve termine, poiché dalla data di chiusura del bilancio l'impresa continuerà a pagare ed incassare relativamente a nuove operazioni. Di fatto, nella migliore delle ipotesi, i due indici sono poco efficaci.

Si preferisce perciò ricorrere ad indicatori che provengono dalle quantità estratte dal rendiconto finanziario, che meglio consentono di cogliere la generazione di masse monetarie in collegamento con la dinamica dell'impresa.

Tali indicatori si soffermano su due delle caratteristiche principali per l'analisi dei flussi finanziari: la quantità e la durata.

Nel primo gruppo (figura 12), troviamo indicatori che rapportano tipicamente il FCCc agli investimenti realizzati nel periodo, al fine di cogliere le capacità di autofinanziamento dell'impresa; alle vendite, per meglio cogliere la capacità di produrre flussi monetari con le operazioni di vendita; alla PFN, per evidenziare la capacità dell'impresa di rimborsare una parte del debito con la produzione di denaro relativa alle sue operazioni correnti. Si noti come quest'ultimo indicatore rientra anche nell'ambito degli indici di indipendenza.

Gli indicatori di durata si riferiscono alla durata dei crediti commerciali, del magazzino e dei debiti commerciali dell'impresa (figura 13). A parità di tutto il resto, una maggior durata degli elementi del CCN implica maggiori fabbisogni finanziari e quindi la necessità del ricorso a fonti di finanziamento esterne.

### **Gli indici di sviluppo**

Gli indici di sviluppo sono rappresentati da semplici percentuali di incremento delle principali voci del bilancio nel corso del tempo. I più significativi sono la variazione nel tempo del fatturato e del capitale investito netto.

### **L'analisi del rischio**

Il rischio è qui indagato nelle due prospettive del rischio operativo e del rischio finanziario (figura 14).

#### **Il rischio operativo: la leva operativa**

La leva operativa consente di apprezzare come la struttura dei costi aziendali, in particolare il rapporto tra i costi variabili e i fissi, si riflette sull'ammontare e sulla variabilità dei redditi prodotti dall'impresa.

Si considerino le due imprese delle quali la figura 15 esprime sinteticamente i valori fondamentali. Si noti che entrambe hanno uguali ricavi e costi, e conseguentemente lo stesso ROc. Tuttavia l'impresa B presenta, rispetto all'altra, una maggior proporzione di costi variabili.

Cosa accade nel caso di diminuzione (o aumento) delle quantità prodotte e vendute? Come si può osservare dalla figura 15, l'impresa con maggiori costi fissi (la A) soffre di una maggiore variabilità del ROc, e a parità di CINc, anche del ROIc.

La preferibilità di una struttura con maggiori o minori costi variabili non è ovviamente assoluta. Dipende principalmente dalle previste condizioni della domanda. Nei periodi di crescita, infatti, l'impresa con maggiori costi fissi potrà avvantaggiarsi maggiormente dell'incremento di domanda. Nei periodi di diminuzione della domanda, invece, maggiori costi variabili consentiranno di smorzare le riduzioni di fatturato, riproducendole anche sul versante dei costi. Probabilmente, in condizioni di incertezza o di difficile prevedibilità della domanda, una struttura più agile, cioè con maggiori costi variabili, potrebbe essere più opportuna per l'impresa.

#### **Il rischio finanziario: la leva finanziaria**

La figura 16 presenta il caso di due imprese simili in tutto tranne che per le decisioni di finanziamento del loro CINc. L'impresa A, infatti, è totalmente finanziata da MP, mentre la B ha una PFN di 600 e MP per 400 (per semplicità si assume che le due imprese non abbiano un'area

accessoria e che non vi siano imposte sul reddito).

Ovviamente anche i due conti economici divergono per tale motivo. Infatti nel conto economico dell'impresa B figurano anche OFn pari a 90.

Il RN delle due imprese è di conseguenza diverso: 200 per A e 110 per B. Ma quale delle due imprese sarebbe da preferire?

Chi scegliesse la A, a motivo del maggior reddito, dovrebbe considerare che il ROE delle imprese è maggiore per la B (27,5% che per la A (20%).

Ma a cosa si deve tale differenza? Si noti che per entrambe le imprese il ROIC è del 20%.

La ragione è individuabile proprio nelle modalità con cui le due imprese hanno scelto di finanziarsi. In questo caso, infatti, il costo del finanziamento dell'impresa B è pari al 15%. Esso è inferiore al ROIC e perciò tale differenza avvantaggia coloro che hanno apportato i MP, che ne risultano i beneficiari. Infatti dall'investimento dei 600 euro prestati dai creditori finanziari, l'impresa ottiene 120 euro (si ricordi infatti che il ROIC è del 20%). Di questi, 90 servono a remunerare quegli stessi finanziatori, ma i restanti 30 saranno disponibili per i soci. Questi ultimi, che già godono degli 80 euro conseguiti sui 400 apportati, ottengono un reddito netto complessivo pari a 110, con un ROE del 27,5%.

Si noti che il ROE di B crescerebbe all'aumentare sia della differenza ROIC – ROD, sia all'aumentare del Leverage. Mentre l'aumento della differenza indicherebbe la capacità dell'impresa di contenere il costo del debito e/o di migliorare la redditività del suo CINc; l'aumento dell'indebitamento produrrebbe di converso una maggior rischiosità connessa sia al drenaggio di flussi di cassa per il rimborso delle rate, sia al rischio di fallimento.

In genere possiamo affermare che l'impresa può correttamente finanziarsi a titolo di debito solo quanto la differenza tra ROIC e ROD sia abbastanza ampia da assorbire eventuali cadute delle redditività o aumenti del costo del debito. Nel rispetto di tale condizione l'impresa potrà valutare la possibilità di aumentare eventualmente il suo rapporto di indebitamento.

### **Come impiegare gli indicatori**

Gli indicatori appena presentati, possono impiegarsi efficacemente per l'analisi dell'impresa, per il confronto con i suoi concorrenti e infine per simulare il rating dell'impresa. Al riguardo offriamo alcuni spunti.

### **L'analisi dell'impresa e il confronto con la concorrenza**

Che uso fare degli indicatori appena esaminati per l'analisi dell'impresa? Come impiegarli?

Innanzitutto cominciamo con il dire che non esistono numeri magici o ideali per gli indicatori. Perciò per capire se i risultati di un'impresa siano o meno adeguati, occorre far riferimento ad almeno quattro elementi.

Innanzitutto occorre capire se i risultati prodotti dall'impresa siano riproducibili: In particolare è necessario verificare che la redditività e la generazione di flussi finanziari derivi dalla gestione dell'area caratteristica. Al riguardo può pensarsi di analizzare il ROE conseguito, scomponendolo secondo quel processo che gli anglosassoni chiamano *peeling the onion*, e che consiste nell'analisi progressiva degli indicatori percorrendo i rami dello schema esposto in figura 17. Come si nota, l'analisi si conclude non già all'interno del sistema degli indicatori, ma con il collegamento alle politiche e alle strategie aziendali.

In secondo luogo occorre considerare l'evoluzione degli indicatori nel corso del tempo. Un ROIC del 5% può essere modesto, ma segna un punto di ripresa se negli anni passati l'impresa otteneva solo il 3%.

In secondo luogo, gli obiettivi intorno ai quali l'impresa ha articolato strategie e piani. Quel 5%, che pure rappresenta un ROIC in miglioramento rispetto al passato, è però lontano dall'obiettivo del 7%.

Infine, i concorrenti. Gli indicatori dovrebbero essere confrontati con i concorrenti diretti, ed eventualmente con il settore di riferimento. Esistono numerose banche dati che offrono bilanci e indici, e perciò questa analisi non è più onerosa e difficile come nel passato. A titolo di esempio, la figura 18 evidenzia alcuni indici di bilancio che le imprese italiane hanno ottenuto nel corso degli ultimi anni.

### La simulazione del rating dell'impresa

L'impiego degli indici di bilancio per la valutazione del rating dell'impresa è un tema certo attuale, ma iniziato a partire dagli anni 80 dello scorso secolo. Edward Altman, infatti, costruì applicando l'analisi statistica, il cosiddetto Z-score. Si trattava di un parametro, media ponderata di alcuni indici di bilancio, che consentiva di calcolare la probabilità di fallimento di un'impresa.

Oggi, con l'Accordo interbancario noto come Basilea II, gli indici e gli altri dati di bilancio sono essenziali per la formulazione di un giudizio di rating.

Un'impresa che avesse la capacità di simulare il proprio rating avrebbe degli interessanti vantaggi. Innanzitutto si gioverebbe di un sistema di *earlywarning* in grado di anticipare eventi eccessivamente traumatici. In secondo luogo potrebbe meglio impostare la propria pianificazione anche finanziaria. Esiste infatti una relazione sostanzialmente diretta e positiva tra costo del debito e rating (figura 19). L'impresa potrebbe perciò prevedere meglio il costo dell'indebitamento sulla base del rating simulato ed eventualmente modificare la sua politica finanziaria quando quello fosse eccessivamente gravoso. Infine, l'impresa potrebbe meglio svolgere la complessa attività di negoziazione di prestiti finanziari in quanto meglio a conoscenza delle proprie condizioni di rischio.

Qui si vuole offrire solo uno spunto al riguardo, poiché la tematica è complessa.

Si consideri la figura 20, che espone alcuni indicatori medi per classi di rating. Con opportuni procedimenti statistico-econometrici è possibile impostare una funzione che metta in relazione il giudizio di rating con gli indicatori delle imprese a cui è stato assegnato. A solo titolo di esempio, e con l'avvertenza che il ragionamento che si sta per svolgere è puramente esemplificativo, si consideri un'impresa che presenta gli indicatori di figura 18. Nella stesa figura è anche indicata la classe di rating che presenta quell'indicatore medio (confronta la figura 19).

La nostra impresa si troverebbe un rating simulato tra A e Baa.

### Conclusioni

La crisi economico-finanziaria che ha travolto l'economia, e la difficoltà di accesso al mercato dei capitali legata anche all'introduzione di Basilea 2 e 3 impongono oggi più che mai alle imprese un'attenzione ai risultati economico-finanziari. Sembra quasi banale l'osservazione ma non è più sufficiente accontentarsi di guardare ai risultati in termini di sviluppo del fatturato o incremento di utili. È necessario introdurre un sistema di valutazione dei risultati che sia in grado di cogliere

l'andamento della gestione dell'impresa sia nella sua area caratteristica sia in quella finanziaria, e soprattutto il grado di rischiosità operativa e finanziaria cui è sottoposta l'azienda.

Gli argomenti presentati in questo capitolo evidenziano le modalità con cui si costruiscono gli indicatori di bilancio, partendo dal bilancio dell'impresa, e forniscono tutti gli strumenti per dare una chiara rappresentazione dei risultati conseguiti nelle diverse aree aziendali, consentendo di individuare le principali aree di criticità. E questo rappresenta il

#### Bibliografia

*Brunetti G., Coda V., Favotto F., Analisi, previsioni, simulazioni economico-finanziarie d'impresa, Etas Libri, 1999*

*Bubbio A., Il sistema degli indici di bilancio e i flussi finanziari, Edizioni Unicopli Milano, 1984*

*De Vecchi C., Analisi di bilancio, Giappichelli Editore, 1993*

*Fridson M., Alvarez F., Financial Statement Analysis: A Practitioner's Guide, Wiley, 2002*

*Invernizzi G., Molteni M., Analisi di bilancio e diagnosi strategica, Etas Libri, 1990*

*Paganelli O., Analisi di bilancio – Indici e flussi, Utet Libreria, 1981*

*Penman S., Financial Statement Analysis and Security Valuation, McGraw-Hill, 2007*

*Sostero U., Ferrarese P., Analisi di bilancio- Strutture formali, indicatori e rendiconto finanziario, Giuffrè Editore, 2000*

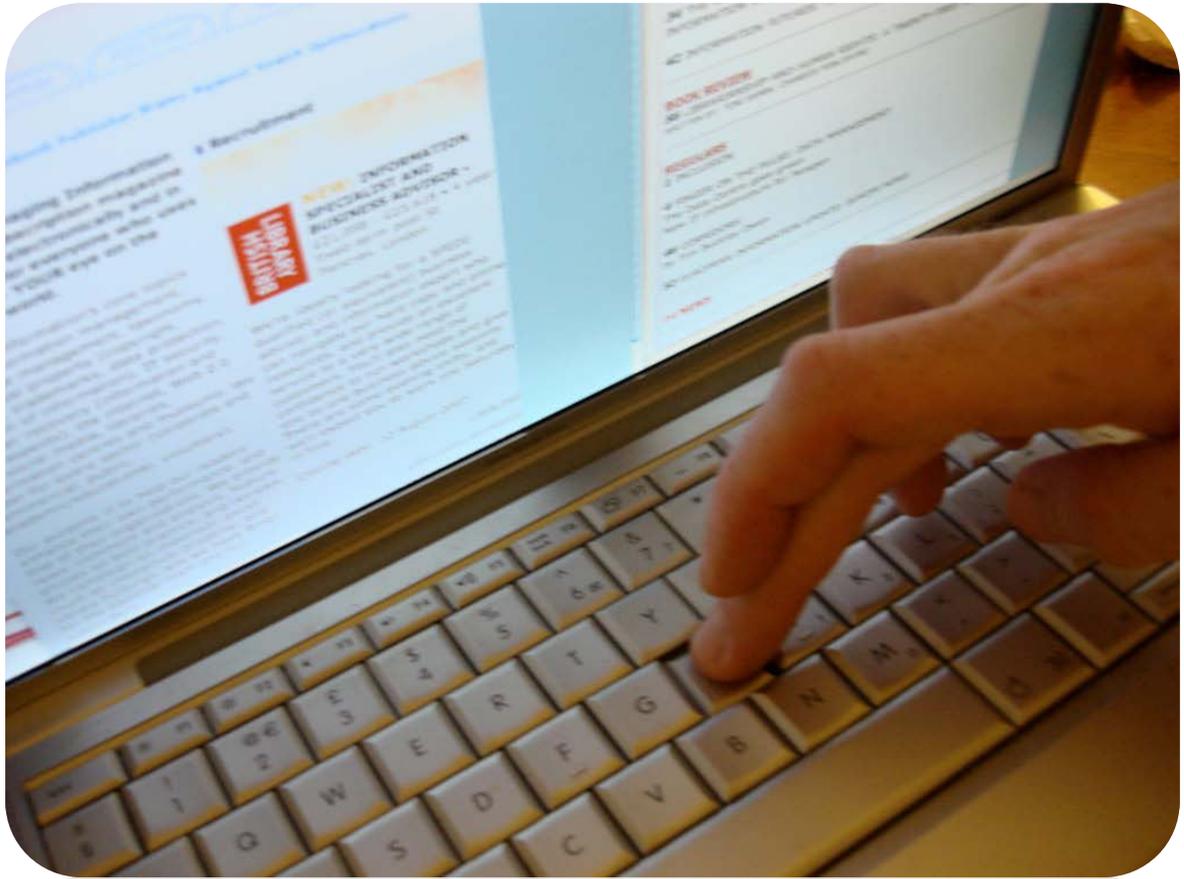
*White G. I., Sondhi A. C., Dow F., The Analysis and Use of Financial Statements, Wiley, 2003*

primo passo per orientare l'impresa alla soluzione dei problemi. E non solo. Confrontando gli indicatori dell'impresa analizzata con quelli dei concorrenti è possibile sviluppare un approccio critico rispetto al business di riferimento, facendo scaturire delle domande fondamentali: La strategia e il modello di business sono adeguati? Perché i concorrenti hanno un rendimento maggiore? Ecco allora che da dati e valutazione del passato si trova lo stimolo per riflessioni che impattano sul futuro dell'azienda.

Infatti partendo dall'analisi dei dati del passato è possibile costruire modelli di simulazione per valutare l'impatto sui risultati dell'impresa, dell'applicazione di possibili opzioni strategiche. In tal senso l'analisi di bilancio assume un ruolo fondamentale per valutare le prospettive future dell'azienda.

Infine il capitolo mette in evidenza come i sistemi di rating si basino sulla valutazione di indicatori di bilancio. Allora avere la visione chiara e la conoscenza dei propri risultati consente di "giocare d'anticipo" e di calcolare un proprio rating per presentarsi agli occhi delle banche in modo diverso e di poter anche contrattare condizioni più favorevoli nei tassi d'interesse.







## 1.4. La performance, chiave di successo per l'impresa

di **Giuseppe Marzo** e **Elena Scarpino**

### Abstract:

*Una ricerca del Fortune Magazine del 1998 rileva che solo un'impresa su 10 è capace di eseguire gli indirizzi strategici. La situazione non è mutata: la Malcolm Baldrige CEO Survey ha rilevato che il 72% dei CEO ritiene che risulta più difficile l'esecuzione della strategia scelta, che la sua formulazione. Oggi...*

Un risultato sorprendente va subito evidenziato, riguardo alcune ricerche sui sistemi di performance aziendali: in genere gli approfondimenti si focalizzano sui risultati ottenuti, più che sulle condizioni che determinano quei risultati. E così le imprese controllano i loro

indicatori di redditività, il loro fatturato, i loro costi. Ma sovente non prestano attenzione su quali siano i fattori da cui quei risultati finanziari dipendono. E questo si riflette non solo nei processi di monitoraggio, ma anche in quelli di pianificazione. E allora anche l'implementazione della strategia formulata risulta povera, poiché concentrata sui risultati da ottenere piuttosto che sulle condizioni che li rendono possibili.

Alcune indagini riportano risultati sconcertanti sull'efficacia di implementazione strategica delle imprese. Il punto di partenza di qualunque strategia è l'identificazione dei Fattori Critici per il Successo (FCS) dell'impresa. Sono questi gli elementi fondamentali che caratterizzano il modello di business di un'impresa, e sono generalmente relativi al settore, all'ambiente competitivo e sociale



**Giuseppe Marzo.** È ricercatore e docente di Economia Aziendale e di Strategie Finanziarie e Risk Management presso l'Università di Ferrara. È autore di varie pubblicazioni nel campo del controllo di gestione, della valutazione degli investimenti e delle opzioni reali, della valutazione degli intangible assets. Svolge attività di ricerca, formazione e consulenza sui sistemi di valutazione degli investimenti complessi, sulla valutazione degli intangible assets, sui sistemi di misurazione della performance aziendale e sui sistemi di controllo di gestione. Ha sviluppato la metodologia Optioneering per la valutazione di investimenti complessi basata sulle teorie delle opzioni reali. Ha ottenuto il Dottorato di Ricerca in Economia Aziendale (Università Cà Foscari di Venezia) e Diploma di merito di master of Business Administration (CUOA). È abilitato alla professione di dottore commercialista. È socio fondatore di Edeos Consulenza Formazione Ricerca.



**Elena Scarpino.** Dopo un'esperienza pluriennale come controller si è dedicata all'attività di consulenza e formazione nell'ambito del controllo di gestione, dell'analisi economico-finanziaria e dell'organizzazione e

in cui opera l'impresa, alla specifica strategia adottata e, infine, dalle specifiche forze interne che si sviluppano nella storia dell'impresa.

Si tratta, ad evidenza, di fattori che sono in parte condivisi dalle imprese che appartengono al medesimo settore e in specie da quelle che perseguono strategie simili. Ma sono anche differenti da impresa ad impresa, allorché le differenti strategie si basano su diversi FCS.

La figura 2 presenta alcuni i FCS per alcuni settori, e la figura 3 un'indagine di qualche tempo fa con riferimento ai FCS dell'industria laniera.

Una volta che i FCS per la strategia di una specifica impresa siano stati individuati, è possibile progettare e realizzare un sistema di indicatori associato a tali fattori. La figura 4 presenta alcuni di tali indicatori.

Già questo rappresenta un primo passo verso la migliore gestione dei risultati dell'impresa e l'implementazione della sua strategia formulata. Se ad esempio è il valore e la riconoscibilità del brand il principale FCS di un'impresa è solo agendo su di esso che si potranno conseguire risultati migliori nel futuro. Le imprese, infatti, non gestiscono costi e ricavi, ma invece risorse in grado di generare costi e ricavi.

Un sistema più articolato è presentato nei paragrafi successivi.

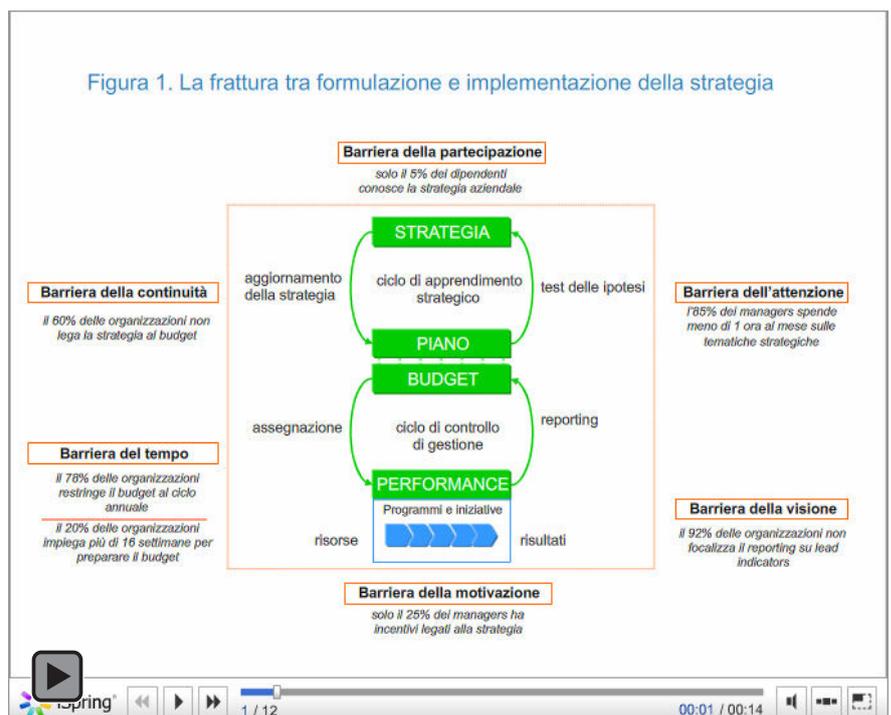
### La BalancedScorecard

Esisteva un tempo un sistema di valutazione dei programmi televisivi, che forse alcuni ricorderanno, che si basava su due indicatori rilevanti: lo share e l'indice di gradimento. Per quanto un programma avesse ottenuto uno share elevato, se il suo indice di gradimento era stato modesto allora c'erano poche probabilità di ripetere il successo.

Questa storia illustra in modo semplice e generale il problema che stiamo per affrontare. Per quanto elevati siano i ricavi e i margini di un'impresa, per quanto alto sia lo share ottenuto, se l'indice di gradimento (cioè le condizioni determinanti di quel risultato) è modesto, allora i risultati non potranno essere ripetuti.

strategia aziendale. È stata docente di Valutazione d'azienda e di Consulenza strategica presso l'Università di Ferrara. È socio fondatore e amministratore di Edeos Consulenza Formazione Ricerca. È impegnata attivamente nello sviluppo di metodologie innovative di formazione ed è responsabile del progetto In-Training - Formazione Innovativa. Ha ottenuto il diploma di Master of Business Administration presso Profingest.

Figura 1. La frattura tra formulazione e implementazione della strategia



E allora è opportuno comprendere come si forma l'indice di gradimento.

Le figure 5, e 6 riportano alcuni schemi proposti dalla letteratura e dalla pratica aziendale in grado di legare risultati e determinanti di valore.

Ci soffermiamo sulla *BalancedScorecard* (BSC). La BSC è stata inizialmente proposta all'inizio degli anni '90 come sistema di *reporting* prima ancora che come sistema di formulazione e implementazione della strategia. Ma da allora si è continuamente evoluta fino ad assumere le connotazioni di un vero e proprio sistema di gestione strategica. Certo, è bene rimarcarlo fin da subito, alcune delle sue evoluzioni sono, a giudizio di chi scrive, eccessivamente analitiche e frutto più dell'impeto commerciale che non della sua reale applicabilità in aziende, specie se di medie dimensioni.

Questo ci spinge a presentare la BSC nei suoi tratti essenziali e secondo due prospettive:

- 1) la filosofia di base;
- 2) il modello.

La prima è importante per qualunque tipo di azienda, di piccole, medie e grandi dimensioni. Il secondo verrà presentato nelle linee più facilmente implementabili.

Lo schema fondamentale della BSC è rappresentato in figura 7. Ci sono vari modi per descrivere schema e filosofia della BSC. Qui ne proviamo uno discorsivo e speriamo più facilmente comprensibile.

La prospettiva degli azionisti è quella tipica impiegata dalle imprese. Essa rappresenta il focus sui risultati economico finanziari. Questi possono essere rappresentati in modi diversi anche in funzione delle caratteristiche e del ciclo di vita dell'impresa e della sua strategia. Ad esempio, un'impresa in forte crescita potrà correttamente focalizzare l'attenzione sui flussi di cassa, stante la nota relazione positiva tra crescita e fabbisogno finanziario. Di converso, un'impresa focalizzata sui costi sarà molto attenta a tale aspetto.

Per tutte vale però la stessa domanda: come fa un'impresa a ottenere i suoi risultati economico-finanziari? La domanda è complessa, ma il primo punto è che certo essa deve riuscire a soddisfare i suoi clienti. E allora ecco che la seconda prospettiva è proprio quella connessa ai clienti. Come ci vedono i clienti? Al riguardo si può, tra l'altro, comprendere se la soddisfazione che i clienti ricavano dai nostri prodotti è elevata. Oppure se il tempo di consegna è sufficiente rispetto a quanto richiesto. O ancora, e sempre a titolo esemplificativo, se il fatturato ricevuto dai nuovi prodotti cresce nel corso del tempo, ciò ad evidenziare la capacità dell'impresa a sostituire i prodotti in stato di maturità con prodotti nuovi che possano prendere il posto.

A questo punto si può svolgere il terzo passaggio: Come si può soddisfare il cliente, per quanto riguarda i tempi, i

#### Elenco delle figure

**Figura 1.** La frattura tra formulazione e implementazione della strategia

**Figura 2.** I Fattori Critici di Successo: un esempio

**Figura 3.** I Fattori Critici di Successo per l'industria laniera

**Figura 4.** Esempi: indicatori e Fattori Critici di Successo

**Figura 5.** Lo Skandia Navigator

**Figura 6.** L'EFQM Excellence Model

**Figura 7.** La BalancedScorecard

**Figura 8.** La BalancedScorecard del FostersBrewing Group

**Figura 9.** La mappa strategica

**Figura 10.** La mappa strategica del Gruppo Hera

**Figura 11.** Le tipologie di indicatori

**Figura 12.** Tipologie di indicatori e BalancedScorecard

prezzi di vendita e i costi del servizio, e la qualità? Con i processi che l'impresa svolge. E allora è proprio la prospettiva dei processi il terzo elemento della BSC.

L'analisi dei processi è fondamentale per l'impresa. È ciò che l'impresa fa, e il come lo fa che consente di produrre e offrire quanto richiesto dai clienti e alle condizioni compatibili con le loro necessità. Perciò il sistema dei processi è il fattore dinamico che consente di soddisfare le richieste dei clienti. La gestione e il controllo di tale sistema è perciò fondamentale per soddisfare i clienti e, per questa via, ottenere i risultati economico-finanziari attesi.

Ma il sistema dei processi non può prescindere dalle competenze dell'impresa, dalla sua capacità di innovare e dalla capacità di sviluppare un'organizzazione i cui membri condividano competenze e sviluppino apprendimento. La prospettiva dell'innovazione e dell'apprendimento è perciò fondamentale in quanto rappresenta la base, il fondamento dei risultati futuri dell'impresa.

Un'impresa, che abbiamo avuto modo di accompagnare nel processo di riposizionamento strategico, aveva acquisito una posizione competitiva relevantissima sul finire degli anni '70 nell'ambito della fotografia professionale. Nel corso del tempo aveva allestito studi fotografici, acquisito macchinari e sviluppato competenze professionali che le avevano consentito di rappresentare un punto di riferimento per tutta la regione e progressivamente per le aree geografiche vicine. Per quanto tale impresa avesse continuato a sviluppare tali competenze, non aveva però perso di vista lo sviluppo della fotografia digitale, che avrebbe cambiato completamente il mondo della fotografia professionale.

Grazie alle sue capacità di innovazione e di apprendimento, quell'impresa non si è fatto cogliere impreparata e ha riposizionato continuamente se stessa mantenendo una posizione di rilievo in grado di condurre a risultati economici soddisfacenti.

Le quattro prospettive di analisi, che abbiamo appena presentato, sono da intendersi come parte di un sistema dinamico. Sistema poiché tutte le prospettive si relazionano tra di loro, e per il fatto che fulcro del modello è la strategia dell'impresa. Questa fornisce la prospettiva unificatrice delle quattro prospettive, come pure si dirà.

Dinamico in quanto le relazioni non si sviluppano nel corso dello stesso periodo, ma nel corso del tempo. Ad esempio le competenze aziendali influiranno sul sistema dei processi e, per questa via, sulla soddisfazione dei clienti e poi sui risultati economici dell'impresa, ma in periodo di tempo futuro. In altre parole, l'investimento fatto oggi per l'incremento delle competenze dell'impresa si rifletteranno nel futuro dell'impresa e non nell'immediato. Ma proprio tale considerazione spinge a riflettere sul ruolo di tale modello per la strategia dell'impresa: ciò che importa non è quanto si può ottenere nell'immediato; ma invece la capacità di influire sulla continuità dell'impresa. E ciò implica comprendere le relazioni che si sviluppano tra diverse variabili e in diversi contesti temporali.

#### **La BSC può utilmente impiegarsi per:**

- Chiarire e tradurre visione e strategia in un insieme di obiettivi, relativi alle varie prospettive e in grado di guidare l'organizzazione in modo integrato;

- Comunicare e collegare tra loro obiettivi e misure strategiche, facilitando il processo di comunicazione della strategia e la sua implementazione;
- Pianificare, fissare obiettivi e allineare iniziative strategiche;
- Potenziare il feedback e l'apprendimento strategico, poiché le relazioni individuate tra le varie prospettive possono essere testate rispetto ai risultati ottenuti e stimolare così i processi di revisione e il conseguente apprendimento organizzativo;
- Ipotizzare, in via quasi simulativa, possibili percorsi strategici.

*Vedi figura n. 8 (La BSC del FostersBrewing Group)*

### **Come sviluppare la BalancedScorecard**

Capita talvolta di incontrare casi di imprese in cui la realizzazione di un sistema del tipo o simile alla BSC venga valutato nei termini del numero di indicatori adoperati per ogni prospettiva.

Qui intendiamo affermare che troppi indicatori fanno certamente l'orgoglio dell'analista o del consulente, ma sono più d'impaccio che di utilità per la gestione dell'impresa.

La proliferazione di indicatori è infatti uno dei principali motivi che annichiscono qualunque buona intenzione verso la realizzazione di un tale sistema gestionale. Troppi indicatori, infatti, non solo generano problemi nell'acquisizione ed elaborazioni dei dati aziendali; ma poi ne producono ulteriori e più gravi nel momento in cui essi debbano entrare a far parte di un processo decisionale. Alcuni studi sulla capacità di attenzione dell'uomo rivelano che mediamente si sia in grado di integrare a sistema tra i cinque e i sette indicatori che si muovano in modo non correlato. Quando si superano questi limiti, il rischio di produrre *paralysis by analysis* cresce notevolmente.

Il suggerimento che qui diamo è di partire in modo esplicito dalla mission dell'impresa, dalla sua strategia: cosa vuole essere l'impresa nei prossimi 3-5 anni? E come vuole riuscirci? Da tali considerazioni nascono le specifiche riflessioni con riferimento ad ognuna della quattro prospettive della BSC. A partire dalla strategia potrà allora svilupparsi la mappa strategica dell'impresa.

La mappa strategica è il sistema delle relazioni tra le variabili che definiscono la strategia dell'impresa declinata nella prospettive della BSC.

Per essere più chiari, la figura 9 definisce una mappa strategica generica per l'impresa. La figura 10 presenta la mappa strategica del Gruppo Hera, disponibile sul suo sito.

Si noti che la generazione di valore a lungo termine per gli azionisti può essere conseguita con due diverse strategie di base: la strategia della produttività o la strategia della crescita.

Le frecce che nella figura 9 relazionano le variabili delle quattro prospettive possono perciò rappresentare il percorso che un'impresa che adotti l'una o l'altra delle due strategie deve privilegiare.

Ad esempio, un'impresa che abbiamo seguito, si è riposizionata mediante una strategia di crescita che si è attuata ampliando le opportunità di ricavo e la generazione di valore per il cliente. L'aumento delle opportunità di ricavo è avvenuta mediante la considerazione che una serie di attività svolte per la vendita dei propri prodotti avessero acquisito nel tempo un contenuto di servizio professionale particolarmente elevato. L'azienda è perciò dapprima riuscita a farsi riconoscere dagli attuali clienti il

valore di tali servizi; e successivamente ha cominciato ad offrirli a nuovi clienti, di fatto diversificando le sue attività.

Ovviamente la buona conduzione dei processi di gestione della clientela è stata essenziale per la riuscita della strategia, così come la formazione del personale, di vendita e di produzione.

### **Ancora sugli indicatori**

Un'ultima parola, infine sugli indicatori da impiegare per lo sviluppo della BSC. Si è già detto di prestare attenzione a non confondere il successo della BSC con l'elevato numero di indicatori: questo potrebbe essere controproducente.

La figura 11 presenta le possibili tipologie di indicatori che si impiegano generalmente nella realizzazione di un sistema di BSC, e la figura 12 li coordina lungo le prospettive di analisi della BSC.

Di seguito forniamo un utile percorso per la selezione degli indicatori, tratto dal lavoro di Neely, Adams e Kennerley, una sorta di batteria di test che gli indicatori devono superare per poter essere accettati:

- 1) Il test della verità: stiamo veramente misurando ciò che desideriamo misurare?
- 2) Il test del focus: stiamo misurando esclusivamente ciò che desideriamo misurare?
- 3) Il test della rilevanza: è una misura corretta del fattore di performance che desideriamo monitorare?
- 4) Il test della ripetitività: la misura è indipendente da chi la effettua e dal momento in cui è effettuata?
- 5) Il test dell'accesso: è facile accedere ai dati richiesti dalla misurazione?
- 6) Il test della chiarezza: c'è o ci può essere ambiguità nell'interpretazione dei risultati?
- 7) Il test del "quindi": è possibile agire in base ai dati raccolti?
- 8) Il test della tempestività: i dati sono raccolti con la frequenza necessaria e messi a disposizione con la giusta tempestività per l'azione?
- 9) Il test dei costi: i benefici che ottengo dalla misurazione valgono i costi sostenuti per misurare?
- 10) Il test dell'inganno: l'indicatore adottato può dare adito a comportamenti indesiderati?

### **Conclusioni**

La strategia dell'impresa è importante soprattutto in periodi di incertezza rilevante, come quello che stiamo affrontando. Sembra essere, questa, un'affermazione paradossale. Come si può infatti pensare alla strategia se l'incertezza rende ogni previsione potenzialmente nulla? La risposta risiede ovviamente in cosa significhi fare strategia. Se si rimane radicati all'antica convinzione che il successo della strategia sia nella fase della sua formulazione, allora si rimarrà in trappola: difficilmente il futuro si conformerà alle nostre attese. Se invece si pensa alla strategia nell'ottica di intervento attivo nella costruzione del futuro, allora si potrà avere successo. Ma a tal fine la formulazione della strategia non sarà più l'unica fase, e forse nemmeno la più importante. Sempre più rilevante diventerà infatti la capacità di collegare la strategia all'azione, ovvero di tradurre la formulazione strategia in comportamenti effettivi e concludenti capaci di plasmare l'ambiente competitivo dell'impresa per raggiungere adeguati risultati di redditività.

Il capitolo appena presentato si concentra proprio su questo aspetto: di come la maggior parte delle strategie formulate si siano rivelate insuccessi proprio per la mancata implementazione; e di come si possa affrontare tale problema.

A tal fine suggerisce un percorso, quello della Balanced Scorecard, che fornisce alla formulazione della strategia uno sfondo concettuale ampio e in grado di cogliere le prospettive rilevanti della gestione aziendale, e offre all'azione il contesto di riferimento per il suo svolgimento. Certo la presentazione del modello non si esaurisce nell'identificarlo valido di per sé indipendente dalle modalità di implementazione. Il rischio è, infatti, che l'impresa sia colta da un eccesso di zelo, e che ad esempio si disperda nella generazione di indicatori numerosi e perciò superflui che anziché guidare l'azione finiscano per distrarla.

Alle problematiche di progettazione e implementazione della *scorecard*, il capitolo offre perciò attenzione suggerendo anche alcune buone pratiche per evitare di rimanere vittime dell'eccesso di indicatori e di informazioni ridondanti.

#### Bibliografia

- Kaplan R.S., Norton D. P., The balanced scorecard: Measures that drive performance. Harvard Business Review 70 (1): 71-79, 1992*
- Kaplan R.S., Norton D. P., Putting the balanced scorecard to work. Harvard Business Review 71 (5): 134-147, 1993*
- Kaplan R.S. Norton D.P., Using the balanced scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review 74 (1): 75-85, 1996*
- Kaplan R.S. Norton D.P., Translating strategy into action: The balanced scorecard. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996*
- Kaplan R.S., Norton D.P., Having trouble with your strategy? Then map it. Harvard Business Review 78 (5): 167-176, 2000*
- Kaplan R.S. Norton D. P., The strategic focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2001*
- Kaplan R.S., Norton D.P., Measuring the strategic readiness of intangible assets. Harvard Business Review 82 (2): 52- 63, 2004*
- Kaplan R.S. Norton D.P., Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2004*
- Kaplan R.S., Norton D.P., The office of strategy management. Harvard Business Review 83 (10): 72- 80, 2005*
- Kaplan R.S., Norton D.P., How to implement a new strategy without disrupting your organization. Harvard Business Review 84 (3): 100-109, 2006*
- Kaplan R.S., Norton D.P., Alignment: Using the balanced scorecard to create corporate synergies. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2006*
- Kaplan R.S., Norton D.P., The balanced scorecard measures that drive performance. Harvard Business Review, January-February, pp. 71-79, 1992*
- Kaplan R.S., Norton D.P., Mastering the management system. Harvard Business Review 86 (1): 63-77, 2008*
- Kaplan R.S. and Norton D.P., The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2008*
- Kaplan R.S., Norton D.P., Managing alliances with the balanced scorecard. Harvard Business Review 88 (1): 114-120, 2010*
- Neely A., Adams C. e Kennerley M., The Performance Prism. The Scorecard for Measuring and Managing Business Success, Prentice Hall, 2002*







## 1.5. Sistemi di misurazione delle performance aziendali

di **Eugenio Marchello**

### Abstract:

*La misura dell'efficacia di un'organizzazione attraverso l'impostazione e la misurazione di indicatori di prestazione è un tema complesso, ma è un elemento indispensabile per la sopravvivenza delle aziende. L'intervento si sofferma sulle performance aziendali.*

Una premessa che deve essere immediatamente fatta è quella che i numeri sono da un punto di vista aziendale estremamente pericolosi e spiego il perché: provate a pensare se nella vostra azienda i numeri che avete sul tavolo o che avete fornito al titolare e con il quale si prendono le decisioni

fossero sbagliati o comunque non rispondenti alla realtà: le scelte dell'azienda sicuramente ne risentirebbero in modo pesante di questi errori e la credibilità sarebbe azzerata. Un secondo aspetto fondamentale è che molto spesso le imprese hanno molti dati ma poca informazione e questo vuol dire che sono sicuramente in grado impostare strumenti di raccolta ma non di sintetizzare e analizzare i dati. Questa premessa ci porta direttamente a valutare quali sono gli elementi iniziali di una corretta analisi per l'introduzione di un efficace sistema di misurazione.

### Gli indicatori di prestazione di un processo

Il punto di partenza come sempre è avere una definizione corretta e comune di ciò di cui stiamo parlando e quindi in particolare di cosa



**Eugenio Marchello.** Laureato in ingegneria meccanica, consulente dal 1988 nell'ambito di tematiche legate allo sviluppo organizzativo e di miglioramento dei processi aziendali. Ha sviluppato e seguito come *process owner* progetti di miglioramento in società pubbliche e private coordinando strutture interfunzionali. Dal 1993 si occupa di innovazione e strategie aziendali. Ha pubblicato diversi articoli su riviste di management riguardanti l'organizzazione e l'innovazione. Docente presso l'IREF (Istituto regionale per la formazione della PA), nel programma *Post Graduate* in ortognatodonzia dell'Ospedale San Raffaele nell'ambito delle tematiche legate all'organizzazione degli studi odontoiatrici, nei percorsi formativi per l'Innovazione per L'Istituto di Ricerca Internazionale (IRI) e presso diversi Enti e Strutture private. In Italia ha seguito le seguenti pubblicazioni: Responsabile dell'Edizione Italiana Mc graw Hill del testo "L'innovazione di Prodotto", 1998 - Co-autore Mc graw Hill del testo "Il valore della strategia", 1999 - Autore Franco Angeli "I processi Decisionali" 2002; ristampa 2003.

noi intendiamo come indicatore (cosa vogliamo misurare, come possiamo misurarlo, chi deve misurare, come deve essere gestito) e subito a ruota quali sono gli strumenti di controllo e le modalità della loro gestione.

Gli indicatori possiamo immaginarli composti come un puzzle dove ogni pezzo rappresenta una caratteristica. In particolare è fondamentale che gli indicatori siano tali da garantire le principali caratteristiche di seguito elencate:

- critiche in quanto vengono utilizzate dal management per operare le scelte,
- analitiche in quanto puntuali di una certa situazione,
- rappresentative poiché forniscono una fotografia della situazione
- prioritarie in quanto sono fondamentali nei cicli gestionali aziendali (sviluppo da strategie, processo direzionale, processo operativo)

Di conseguenza attraverso gli indicatori il management di un'impresa non solo può **misurare i fenomeni aziendali** secondo il parametro tempo (ad esempio confronto delle vendite negli anni) e spazio (ad esempio confronto con i competitor), ma **migliorare** quelli che sono **i target** degli obiettivi prefissati e quelli realmente raggiunti. A questo punto si pone un problema fondamentale per le piccole medie imprese: **quali e quanti devono essere gli indicatori** per poter essere **rappresentativi ed utili per una realtà**. Per rispondere a questa domanda porto sempre ad esempio una mia esperienza diretta durante una auditing in una grossa impresa italiana che operava in un settore altamente tecnologico ed impiegava nel mondo circa 12.000 persone. Bene quest'azienda aveva report direzionali sugli andamenti globali riassunti in soli 11 indicatori complessivi sui quali mensilmente venivano effettuate le analisi e le scelte di tutti i processi aziendali. Questo non vuole dire che il sistema raccoglieva in totale SOLO 11 indicatori, ma questi rappresentavano **la sintesi di una moltitudine di dati raccolti ai vari livelli** che venivano sintetizzati in questi macro indicatori. Il lavoro fatto quindi è stato preventivo nella definizione di **QUALI** dovevano essere i parametri più rappresentativi da valutare per dare la reale fotografia dell'andamento complessivo dell'impresa ed in secondo luogo identificare **COME** costruire la banca di dati ai vari livelli necessaria a costruire il dato di sintesi. Ed è proprio questo il primo punto su cui cadono la maggior parte delle imprese: non sono in grado o meglio non spendono (meglio sarebbe dire impiegano) risorse per analizzare e di identificare in modo corretto e puntuale gli indicatori rappresentativi della propria realtà.

Un **secondo errore** che spesso viene rilevato all'interno delle imprese è la **frequente presenza di indicatori solo in economico finanziario**. I dati contabili riescono solo in parte a rilevare o rappresentare la vera dimensione strategica dell'impresa. Se poniamo attenzione ad alcuni *asset* o fattori strategici di un'impresa come ad esempio la qualità del prodotto o del servizio, alla *customer satisfaction* o l'innovazione, tutti questi non sono rappresentati sicuramente all'interno delle rilevazioni di carattere economico.

**Ma quali devono essere i requisiti fondamentali** per la misurazione delle performance aziendali? Proviamo di seguito di declinare le principali caratteristiche che dobbiamo ritrovare:

1. **globale** il sistema di rilevazione deve essere complessivo e quindi rappresentare tutte le componenti della mia realizzazione che hanno impatto sui risultati finali
2. **rappresentativo** in quanto devono essere di supporto alle decisioni e quindi fornire le corrette informazioni per identificare le eventuali alternative
3. **flessibile** in quanto gli scenari ormai hanno una dinamicità tale che spesso variano diverse volte durante l'anno
4. **chiaro** perché tutta l'organizzazione ne possa trarre beneficio concreto
5. **puntuale** in quanto deve dare le informazioni giuste al momento giusto

Come si può vedere nei punti precedenti l'impostazione di un sistema di misurazione delle performance aziendali attraverso l'identificazione degli indicatori di prestazione non solo non è così banale come può sembrare, ma addirittura potrebbe essere controproducente nel momento in cui le scelte effettuate non siano coerenti con la strategia e cultura aziendale.

**Proviamo ora a dare una definizione univoca di indicatori di prestazione:**

***L'indicatore è una variabile che misura il valore di una certa caratteristica di un processo (o parte di esso) rispetto ad una norma o target pianificato: esempio Costi associati al processo, Tempi di flusso. Qualità ottenuta sul Cliente interno o esterno, Impatto sul conto economico***

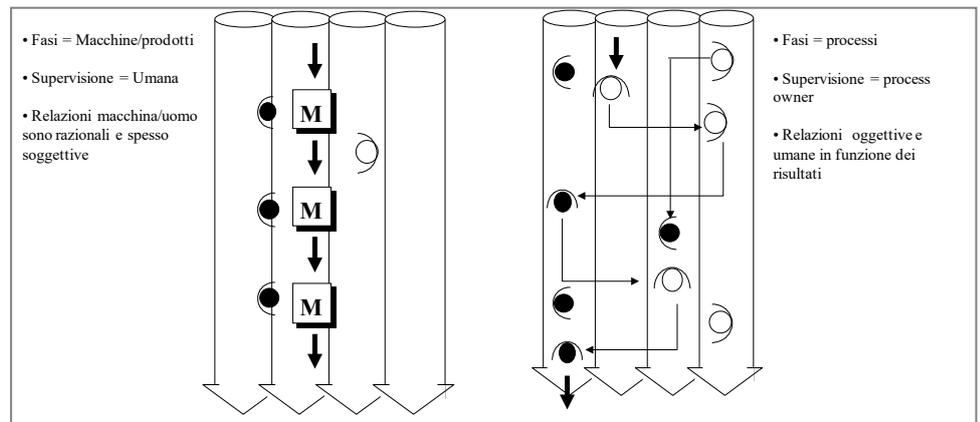
Volendo effettuare un'analisi attenta della definizione precedente quello che emerge immediatamente è l'impossibilità di valutare qualsiasi performance organizzativa aziendale attraverso l'indicatore se prima non viene identificato o valutato un target di riferimento con cui confrontarsi. Questo è proprio il punto su cui cadono quasi tutti tentativi di definizione di un indicatore. Se facciamo un'attenta analisi è molto facile trovare all'interno delle nostre imprese target quali ad esempio il budget delle vendite oppure le quantità di produzione per settore, reparto o macchina, mentre molto più complesso ad esempio valutare un indicatori di efficienza dell'ufficio tecnico o dell'area amministrativa. Per superare questi casi molto spesso vengono utilizzati degli indicatori definiti **INDIRETTI**.

Facciamo degli esempi per comprendere la differenza fra un indicatore diretto ed un indicatore indiretto. Un classico indicatore diretto è la qualità della produzione perché misura direttamente il rapporto fra l'obiettivo (pezzi buoni, rispetto delle consegne) con il dato reale (pezzi prodotti, tempi di consegna), mentre volendo proseguire con lo stesso esempio un indicatore indiretto è la soddisfazione del cliente in quanto misura quanti prodotti non conformi o non rispondente alle proprie aspettative sono stati consegnati (pezzi difettosi consegnati, ritardi).

Un altro fattore fondamentale nell'identificazione degli indicatori di performance è la difficoltà di misurare indicatori di tipo trasversale (o interfunzionale) meglio definiti come **indicatori interfunzionali di processo**. Questo nasce dalla cultura organizzativa radicata nelle imprese per la quale nei decenni tutto il lavoro e la comunicazione sia verbale che cartacea è stata impostata secondo

una direttrice verticale (reparto, divisione, fabbrica) anziché una direttrice trasversale (consegna di un prodotto).

Come possiamo vedere dall'immagine, in un processo verticale le regole ed i limiti della comunicazione ed i risultati sono molto più chiari e facili da misurare rispetto all'approccio trasversale quindi di processo. E' semplice intuire la maggiore facilità di relazione, di identificazione e



di misurazione delle performance che può esistere all'interno ad esempio di un singolo reparto rispetto alla valutazione di un processo trasversale che coinvolge diversi reparti, processi, obiettivi. All'interno di un reparto o ufficio ci si conosce, si parla, si vivono quotidianamente le stesse dinamiche. Questo ha comportato negli anni la difficoltà nell'identificare e quindi valutare indicatori di processo che possano rappresentare in modo oggettivo i risultati di un processo interfunzionale.

### I fattori critici di successo

La domanda che sorge spontanea è questa: ma **come facciamo identificare** in modo corretto quali sono gli **indicatori di performance più corretti e rappresentativi** per la nostra realtà senza cadere nella trappola dei tanti dati ma poca informazione. Sicuramente uno dei metodi più efficaci che si possa utilizzare in aiuto a questa dubbio è il metodo dei **CRITICAL SUCCESS FACTOR** (fattori critici di successo; FCS). Questo è un metodo molto semplice ed economico per scegliere in modo rapido e puntuale quali sono le informazioni prioritarie di cui abbiamo bisogno della nostra organizzazione. In particolare utilizzando il metodo dei Fattori Critici Di Successo abbiamo l'opportunità identificare le aree di eccellenza che dobbiamo avere per poter essere vincenti. I fattori critici di successo non sono da confondere con gli obiettivi aziendali che invece fanno riferimento alle aree di eccellenza e quindi definiscono in modo puntuale qualitativo e quantitativo **i risultati che dobbiamo conseguire**, mentre i fattori critici successo indicano le **aree in cui dobbiamo eccellere**. In sintesi gli FCS sono di supporto per la realizzazione degli obiettivi.

Gli FCS all'interno di un'impresa devono essere definiti ai vari livelli organizzativi e comprendono tutti i fattori competitivi dell'azienda stessa. È quindi possibile identificare per ciascun livello i principali FCS. La modalità più efficace per rilevare il identificare i fattori critici è sicuramente la raccolta delle informazioni effettuata attraverso un'intervista strutturata al vertice dell'organizzazione. Il risultato in questo caso sarà una serie di indicazioni che poi andranno filtrate e riassunte in pochi elementi di valutazione. A seguito della identificazione dei principali fattori critici e per **ciascuno di questi** dovranno essere identificati **gli indicatori** e quindi i parametri di misurazione. Ad esempio considerando come primo fattore critico di successo il costo del prodotto un indicatore relativo può essere rappresentato dal costo unitario, dall'incidenza della manodopera sul costo unitario e così via. Se consideriamo come altro esempio di fattore critico la qualità del prodotto gli indicatori che

lo possono rappresentare possono essere ad esempio il numero di non conformità rispetto la produzione, il numero di reclami dei nostri clienti, il costo delle non conformità o della non qualità della nostra organizzazione.

A questo punto avendo identificato il percorso: fattore critico di successo-> indicatore è necessario valutare e garantire in modo puntuale la realizzabilità e l'utilizzabilità pratica di un indicatore e questo può essere fatto attraverso la valutazione di alcuni criteri principali di valutazione di un indicatore:

- facilità di comprensione
- costo per la raccolta e la gestione
- significatività
- frequenza di aggiornamento
- univocità

Volendo portare alcuni esempi di fattori critici successo in funzione delle differenti tipologie di business a cui possono appartenere le piccole medie imprese possiamo pensare ad esempio al design, al livello di servizio, alla qualità del proprio prodotto o servizio, al prezzo, alla sicurezza e alla soddisfazione del cliente.

- 

### Key Performance Indicator (KPI)

Un'altra modalità per misurare le performance delle organizzazioni sono i **Key Performance Indicator** conosciuti meglio come KPI che possiamo definire come una **serie di indicatori di tipo quali/quantitativo** in grado di **misurare i risultati aziendali relativamente a parametri fondamentali dell'impresa**. La differenza sostanziale fra queste due tipologie e gli indicatori è essenzialmente collegata al fatto che i KPI **misurano non il singolo parametro**, ma bensì il **risultato dell'intero processo**. Possiamo quindi dire che i KPI sono un insieme di indicatori che misurano **le prestazioni di efficienza** (degli impianti, dei reparti), **il livello di servizio globale** della mia organizzazione, **il livello di qualità dei processi aziendali**. In particolare in questi ultimi anni dove il livello di competitività è sempre più elevato a livelli internazionali i KPI sono diventati sempre più complessi e quindi le applicazioni si sono focalizzate in modo particolare sulle prestazioni dei processi con l'intento dunque di misurare non in modo specifico una caratteristica del processo, ma bensì un insieme di caratteristiche che compongono il processo complessivo. In quest'ottica diventa determinante una corretta scelta di questo parametro per valutare il raggiungimento degli obiettivi.

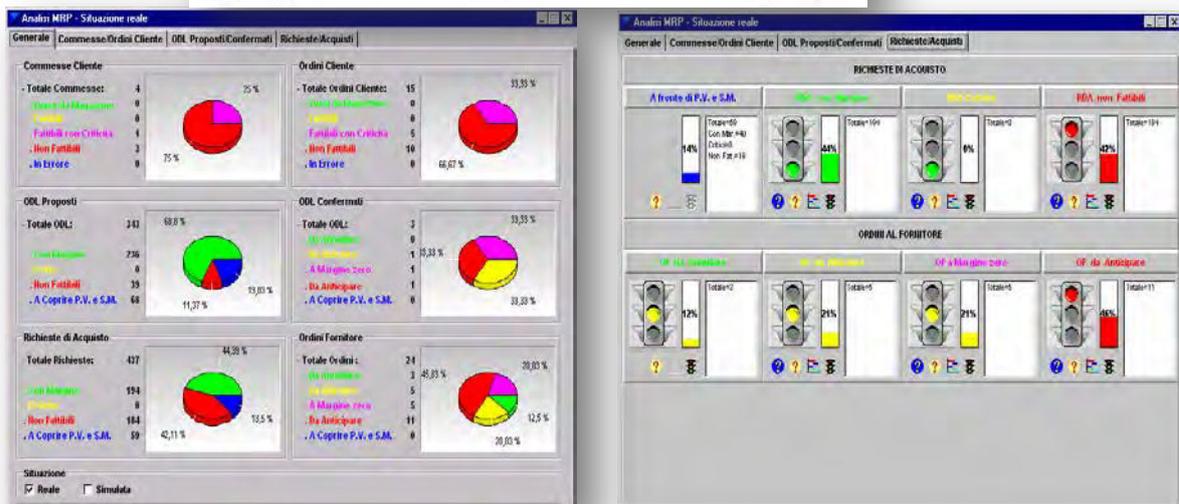
In sintesi quindi le aree su cui possiamo lavorare e identificare i KPI sono: **i costi, la qualità, il livello di servizio**. Ovviamente ciascuna azienda, per le proprie caratteristiche ed i propri processi, identificherà parametri differenti sempre e comunque nell'ottica di valutare l'efficacia e l'efficienza della propria organizzazione nel suo complesso.

## I cruscotti aziendali

Sicuramente uno dei temi fondamentali per l'efficace rappresentazione delle performance aziendali è rappresentata dalla modalità con cui vengono illustrati i risultati all'interno dell'organizzazione. Negli ultimi anni si sono sviluppati ed è possibile trovare facilmente una quantità notevole di strumenti informatici a supporto di questo tema a costi molto bassi. La modalità più conosciuta è quella di raggruppare una serie di parametri attraverso una **rappresentazione chiara e sintetica** del dato spesso chiamata **cruscotto aziendale**. Una prima problematica principale nella gestione di questi strumenti software è la capacità di reperire i dati direttamente dal sistema informativo aziendale, quindi senza una notevole perdita di tempo nella rielaborazione di dati già presenti in azienda.

La seconda problematica che si incontra nel gestire e rappresentare i dati questi strumenti è la flessibilità. Infatti molto spesso i dati possibile avere sono racchiuse in un numero abbastanza limitato e molto spesso non di facile reperimento. Si può avviare a questo attraverso la costruzione di semplici rappresentazioni grafiche costruite con i normali fogli di calcolo. Il team infatti non è quello di avere un bel grafico, ma quelle di avere un giusto grafico. Il mio consiglio è quindi quello di spendere il tempo nell'identificare che cosa stesso rappresentare e poi passare al tema quale strumento rappresentarlo.

**Di seguito a titolo di curiosità riportiamo alcuni esempi di rappresentazioni che possibile predisporre attraverso programmi disponibili ed acquistabili in rete:**



## Conclusioni

In questo breve percorso abbiamo cercato di illustrare quali sono i principali metodi, obiettivi ed infine strumenti che si possono utilizzare per rappresentare in modo efficace la propria realtà. Ciò che speriamo di aver trasmesso è che la cosa più importante non è identificare lo strumento, ma chiarire molto bene **che cosa ha senso misurare, come** dobbiamo misurarlo, **per quanto** tempo e poi a questo punto pensare a **come rappresentarlo**. Sicuramente l'unica cosa a cui non possiamo sfuggire se vogliamo rimanere competitivi è impostare un sistema di misurazione oggettivo di ciò che tutti i giorni facciamo e ciò su cui tutti giorni veniamo misurati dal mercato. Un'impresa che ha compreso correttamente questo aspetto che possiamo sicuramente definire strategico ha già messo le basi per poter competere a testa alta nel mercato globale.







## 1.6. Definizione e valore degli asset intangibili

di *Eugenio Marchello*

### Abstract:

*Il valore degli asset intangibili, fattori strategici per la competitività dell'impresa nel mercato globale. Definizione delle categorie e del campo di pertinenza. Qualità e quantità a confronto di quelli che sono aspetti spesso trascurati dalle aziende in quanto non quantitativamente misurabili.*

La composizione e la tipologia degli investimenti delle imprese hanno, negli ultimi anni, fatto registrare una forte crescita delle aree identificabili come “beni immateriali”. Intendo riferirmi a quegli elementi che ne passato non erano presi considerazione in modo

così forte come ad esempio il diritto di proprietà di brevetti e marchi, brevetti registrati, contratti effettuati ad hoc da professionisti tali da tutelare eventuali cause internazionali o vertenze. Inoltre le conoscenze delle normative e la difesa della reputazione della singola azienda in termini di immagine sul mercato è così via comincia ad essere un fattore di attenzione. In una recente ricerca condotta da MF si è evidenziato che per le piccole imprese il fatturato è diminuito di circa il 12% nel periodo tra 2007 e il 2009. Questo ha comportato una forte attenzione da parte delle imprese alla **contenimento dei costi** sia di natura interna che esterna, una **forte attenzione verso la razionalizzazione** dei propri processi. In questo momento di forte crisi c'è però una nota fondamentale che è emerso in modo prepotente da questo studio: le aziende che sono riuscite a rimanere a galla in questo periodo di forte contrazione ed anche ad incrementare il proprio fatturato per valori anche superiori



**Eugenio Marchello.** Laureato in ingegneria meccanica, consulente dal 1988 nell'ambito di tematiche legate allo sviluppo organizzativo e di miglioramento dei processi aziendali. Ha sviluppato e seguito come *process owner* progetti di miglioramento in società pubbliche e private coordinando strutture interfunzionali. Dal 1993 si occupa di innovazione e strategie aziendali. Ha pubblicato diversi articoli su riviste di management riguardanti l'organizzazione e l'innovazione. Docente presso l'IREF (Istituto regionale per la formazione della PA), nel programma *Post Graduate* in ortognatodonzia dell'Ospedale San Raffaele nell'ambito delle tematiche legate all'organizzazione degli studi odontoiatrici, nei percorsi formativi per l'Innovazione per L'Istituto di Ricerca Internazionale (IRI) e presso diversi Enti e Strutture private. In Italia ha seguito le seguenti pubblicazioni: Responsabile dell'Edizione Italiana Mc graw Hill del testo “L'innovazione di Prodotto”, 1998 - Co-autore Mc graw Hill del testo “Il valore della strategia”, 1999 - Autore Franco Angeli “I processi Decisionali” 2002; ristampa 2003.

a due cifre hanno tutti un elemento comune: **è aumentato il peso dei propri investimenti negli *intangible assets*.**

Le imprese presentano una sempre maggiore consapevolezza dell'esistenza di un valore occulto, nascosto nella percezione che il mercato riconosce alle imprese (prezzo corrente a cui gli investitori sono disposti ad acquisire una realtà industriale) ed è il capitale umano, l'innovazione ed il **know-how** presente. Nel 1982 i beni MATERIALI avevano un peso nelle imprese del 60% circa. Oggi viene valutata dalla **NY Stern School of business** un peso di circa il 10%.

A fronte della seguente domanda sempre più frequente da parte dell'imprenditore per valutare un potenziale cessione della propria impresa: “ *Secondo lei quanto può valere la mia Azienda ?*” la mia risposta, quindi, purtroppo è stata in molti casi “Vale zero”.

Questa risposta ha ovviamente lasciato l'amaro in bocca all'imprenditore in quanto la sua visione è spesso legata ad aspetti affettivi piuttosto che oggettivi, ma quando poi ci siamo seduti ad affrontare realmente il valore che l'azienda poteva rappresentare per un investitore esterno la motivazione della risposta è sembrata molto più logica e chiara.

Un approccio efficace alla gestione strategica degli *intangibles all'interno di qualsiasi impresa, inoltre, presuppone il compimento delle seguenti quattro fasi, non necessariamente secondo un ordine sequenziale:*

- **individuazione degli *assets intangibili dell'impresa*;**
- **misurazione e valorizzazione degli stessi *assets*;**
- **comunicazione interna ed esterna di informazioni de patrimonio intangibile dell'impresa;**
- **gestione strategica dei fattori immateriali dell'impresa**

Chiunque opera con le imprese ed in particolare con le piccole medie imprese conosce le dinamiche della determinazione del valore e spesso questo è indirizzato in una valutazione del capitale economico e di tutto ciò insomma che serve a identificare un *valore tangibile* di quell'impresa in termini di beni strumentali, magazzino, ordini in portafoglio e così via. Ma di queste tematiche l'imprenditore e un potenziale investitore conosce tutti gli aspetti e vengono affrontati più volte con i loro professionisti. L'imprenditore o il Manager sa benissimo che qualunque sia il metodo utilizzato gli aspetti di valutazione quasi sempre riguarderanno elementi quali:

- La razionalità della valutazione e quindi formule accettate dalla dottrina comune;
- La dimostrabilità dei dati ottenuti per cui risultati che vengono tenuti devono sempre essere dimostrabili attraverso valutazione della fonte di riferimento;
- La neutralità della valutazione in quanto si opera in una valutazione che deve rimanere imparziale di fronte ad eventuali aspetti emotivi (amicizia con l'imprenditore, conoscenza dell'impresa dalla sua creazione legami familiari eccetera)

- La stabilità dove il dato oggettivo di valutazione economica dell'impresa deve rappresentare un valore che rimane stabile nel tempo dove ovviamente parliamo di un tempo ragionevole perché la valutazione possa essere considerata tale.

- 

Fino a questo punto abbiamo illustrato gli elementi dei metodi classici di valutazione (esempio metodo patrimoniale semplice). Volendo fare un passaggio successivo possiamo prendere in considerazione come valutazione della propria impresa quella con attuata con il metodo patrimoniale complesso.

In questo metodo, infatti, una delle aree contabilizzate sono quelli che vengono definiti **INTAGIBILE**. Questi fattori sempre più in questi anni sono diventati prevalenti rispetto ad altri elementi del patrimonio e sono sempre più in grado di influenzare anche in modo consistente gli aspetti finanziari dell'impresa e di conseguenza il peso nella sua valutazione. Ma per fare in modo che questi parametri (**intangibili**) possano essere rilevanti secondo una corretta valutazione (e di conseguenza dell'impresa) devono essere rispettati alcuni requisiti fondamentali:

- **Devono essere negoziabili:** cioè devono essere in qualche modo valutate tra loro trasferibilità a un altro soggetto. Infatti non avrebbe senso valutare un qualunque elemento patrimoniale dell'impresa che non possa essere negoziato cespito ceduto;
- Devono avere **un valore determinabile:** anche questo elemento diventa fondamentale in quanto si deve per poter dire che il valore degli *intangibles* sono traducibili in un valore economico e che questi sono stati determinati secondo quelle che sono le prassi aziendali;
- **Devono presentare una durata nel tempo:** gli *asset* intangibili devono essere tali da rappresentare un valore aggiunto per l'impresa in un periodo di tempo determinato e non rappresentare essenzialmente un valore istantaneo e rappresentativo dello specifico momento.

Nella letteratura che affronta i temi riguardanti gli *asset* intangibili questi sono suddivisi in due macro categorie:

- ✓ **intangibili nell'area del *marketing*:** in questa categoria sono compresi i loghi delle società (pensiamo ad esempio a marchi che nel mondo sono conosciuti essenzialmente per il logo); insegne, idee o spot pubblicitari e promozionali, capacità e rappresentatività nelle pubbliche relazioni, etichette, particolari imballaggi (*Tetrapak*), eccetera...
- ✓ **intangibili nell'area della tecnologia:** in questa categoria ricadono i brevetti, i segreti industriali, il *know-how* specifico, gli archivi, disegni, i risultati collegati ad investimenti in ricerca sviluppo.

Ora la cosa interessante da capire è come eventualmente inserire nella propria contabilità una valorizzazione indicativa dei propri *intangible assets* o di quali parametri tener conto in una futura valutazione.

Volendo trasferire una regola generale con un algoritmo di calcolo che possa rappresentare abbastanza realisticamente una valutazione degli *asset* intangibili possiamo sicuramente affermare, in modo semplificato, che il valore economico di un'impresa (**V**) è direttamente proporzionale al valore del bene intangibile (**BI**) ed è collegato ad una espressione di una funzione proporzionale a variabili quali i ricavi ottenuti ad esempio per la presenza di un marchio forte o un brevetto oppure al contrario ipotizzare delle perdite dovute a costi sostenuti per la perdita di valore o indebolimento di un marchio, il tutto moltiplicato per degli opportuni coefficienti.

La definizione dei criteri da utilizzare per la valutazione dei beni immateriali (**BI**) può avvenire secondo tre possibili schemi

- analitico basato sul costo;
- analitico economico;
- empirico.

Dovranno sempre essere tenuti in considerazione i fattori che devono garantire una valutazione verificabile (ossia determinata sulla base di valori accettati noti), credibile (ossia accettata vecchia richiesto una valutazione) e coerente (rispettoso delle procedure aziendali).

Volendo fare un esempio e applicando in particolare il metodo empirico ad una Pasticceria la valorizzazione della sua autorizzazione, nella prassi comune, può essere quantificata in un 25-35% del fatturato annuo.

### **CRITERI SPECIFICI UTILIZZATI PER LA DEFINIZIONE DEI SINGOLI ASSET INTANGIBILI**

A questo punto della nostra chiacchierata sugli *intangibles* può essere interessante fornire alcune indicazioni di natura metodologica per valutare alcuni degli *intangibles* più comuni:

#### **MARCHI**

I criteri di valutazione che vengono più utilizzati per questa tipologia sono di tipo market-oriented e di conseguenza collegati in modo specifico alla **relazione tra il marchio e la percezione** che il **cliente** ne ha di questo. Alcuni esempi che ci possono far meglio comprendere questa tipologia sono ad esempio il marchio BULGARI nel lusso (acquistato da LVMH per 100 volte il suo MOL), Tecnogym nelle attrezzature sportive, Logitech nei mouse e nelle tastiere. È universalmente riconosciuto per questa categoria ad esempio un metodo di valutazione denominata *Interbrand* che attraverso la valutazione di uno specifico "peso" per ciascuno dei sette parametri di seguito elencati ricava attraverso una specifica formula il valore moltiplicativo da applicare per una valutazione del marchio.

I sette parametri sono le seguenti:

1. Leadership: posizionamento competitivo;
2. Stabilità: fedeltà del consumatore al marchio;
3. Internazionalità: presenza internazionale;
4. Mercato: caratteristiche del settore;
5. Trend: previsione di evoluzione del marchio del proprio mercato;

6. Protezione possibilità di difendere legalmente il marchio;
7. Sostegno possibilità e livello di sostenibilità per la promozione e sviluppo del marchio.

### **KNOW-HOW**

Con il termine di KNOW-HOW possiamo definire tutte quelle conoscenze competenze che sono presenti all'interno dell'impresa, ma che non sono state brevettate come ad esempio conoscenze competenze dei processi produttivi, della progettazione, della formulazione e che possono essere però nello stesso tempo gestiti in modo tale da renderli bene identificabili, controllabili e misurabili.

Le modalità con cui possono essere valutati i benefici di questa specifica area di intangibili sono essenzialmente due:

- metodo basato sul contributo che la specifica competenza/conoscenza può portare come benefici futuri misurabili in termini di minori costi e/o maggiore ricavi;
- metodo empirico basato sul valore del sapere prendendo in considerazione prodotti che presentano questo specifico *KNOW-HOW* e valutando attraverso un fattori moltiplicativo il fatturato stimato derivante dalla vendita di questi prodotti

### **BREVETTI**

Questa particolare voce rappresenta sicuramente una delle più importanti all'interno dei processi che una PMI attua per difendersi nel mercato globalizzato e non è raro infatti incrociare aziende che per difendersi dalla concorrenza in particolare cinese si adopera per valutare eventualmente di intraprendere questa specifica strategia. In particolare il valore di un brevetto può essere descritto in sintesi come la **quantificazione economica che può derivarne dall'utilizzo della specifica innovazione protetta** rispetto al valore della stessa nel caso in cui non fosse tutelata da un brevetto Non volendo addentrarci in questa specifica trattazione alquanto complessa per trasferire le varie tipologie di analisi che vengono sviluppate per poter valorizzare correttamente un brevetto possiamo comunque dire che questa area è sicuramente tra quelle più complesse da analizzare e spesso costose per una PMI soprattutto se la copertura vuole essere world wide.

### **CAPITALE UMANO**

Questa voce sicuramente rappresenta uno degli aspetti fondamentali degli asset intangibili che sono presenti nelle piccole medie imprese italiane e spesso questo fattore **risulta il fattore strategico vincente** anche in considerazione che;

- Il capitale intellettuale è l'unico che si rivaluta nel tempo
- Il capitale intellettuale non si deteriora nel tempo
- Il capitale è l'unico detenuto dalle persone che ne fanno parte (è parte integrante del bene/servizio offerto).

La valutazione a cui si vuol far riferimento non vuole essere ovviamente indirizzata al valore delle degli individui in quanto meri esecutori di un compito, ma secondo un'ottica che va a valutare l'impatto nell'efficacia e nell'efficienza dell'organizzazione. In quest'ottica possiamo identificare due tipologie di valutazione:

#### a. criteri legati ai valori di costo

- **metodo qualitativo:** il metodo secondo il quale le risorse a umane sviluppano e attuano aspetti relazionali all'intera organizzazione e quanto questa attività faccia aumentare il valore aggiunto dei singoli processi aziendali e organizzativi;
- **metodo quantitativo:** per questa prendiamo in considerazione tre tipologie di costo fondamentali:
  - *costo storico* che prende in considerazione i costi di acquisizione formazione sostenuti per il raggiungimento della situazione organizzativa attuale personale
  - *costo opportunità* rappresentato da delta di costo riguardante le possibili diverse locazioni che personale può avere all'interno dell'organizzazione stessa
  - *costo di sostituzione* che rappresenta la quantificazione di quanto potrebbero essere in parte economici nella ricostruzione di una specifica funzione o ruolo all'interno della propria organizzazione

#### b. criteri legati ai valori reddituali

In questo caso, come per le altre variabili, l'approccio è essenzialmente legato alla valutazione del rapporto tra i ricavi potenzialmente raggiungibili rispetto al contributo al reddito d'impresa per le competenze presenti in azienda.

#### c. criteri empirici

Per questa tipologia può essere interessante prendere in considerazione il metodo proposto dagli autori Zanda-Lacchini dove in generale il capitale umano viene quantificato attraverso un fattore **moltiplicativo del costo complessivo annuale** ed un parametro collegato a fattori quali qualità delle ricerche attuate dalle aziende, le tecnologie presenti, la complessità o le particolarità delle risorse interne presenti, il peso delle risorse esterne necessarie allo sviluppo delle proprie attività, lo stile della direzione. Il fattore moltiplicativo che è stato determinato varia da 0,33 (basso) a 2,5 (alto).

Ricordiamo per correttezza che sono state sviluppate in questi anni molti altri modelli per la valutazione del capitale umano anche situazioni più complesse come ad esempio il lavoro di gruppo, le valutazioni di *knowledge management*, bilancio del capitale intellettuale in particolare nelle culture anglosassoni.

## CONCLUSIONI

Al termine di questo breve saggio sul tema sul Valore dell'impresa la riflessione che vorremmo lasciare ai lettori è che spesso si pensa a questa come quantificazione economica puramente collegata a fattori quantitativamente più facili da misurare (fatturato, ordini in portafoglio, macchinari, capannoni) e su

questi negli anni si fanno gli investimenti. Al contrario non vengono valorizzati o enfatizzati elementi altrettanto importanti, anzi come è stato dimostrato, sempre più importanti come le competenze, il *Know how* tecnico.







## 1.7. Quando futuro significa cambio generazionale

di **Elisabetta Castagneri**

### Abstract:

*In Italia, il passaggio generazionale sta coinvolgendo moltissime imprese. La fase del passaggio non va lasciata al caso: va preparata e gestita. Occorre, infatti, preparare nuove leve a farsi carico dell'impresa e preparare se stessi ad accettare le varie fasi del futuro*

L'esperienza ci lascia intuire che ereditare un'impresa è davvero un'impresa.

Pochi, però, sono gli imprenditori e le imprenditrici che dedicano tempo, riflessione, energia a preparare e a prepararsi al passaggio generazionale.

Nel DNA degli uomini e delle donne di impresa c'è una energia difficile da imbrigliare e per loro non è facile pensare, con freddezza matematica, che la loro presenza guida in azienda debba prima o poi essere delegata a qualcun altro. Se questa idea li sfiora,... è sempre ancora troppo presto per pensarci.

Spesso, è difficile accettare l'idea di dirottare il tempo e l'energia dedicati al lavoro verso qualcos'altro; è comprensibile: come si può pensare, dopo essersi dedicati per tutta la vita ad una impresa importante, sospendere tutto per dedicarsi ad altro, magari a degli hobby? ... suona un po' ridicolo e un po' svilente... E poi, di quale hobby si può parlare, se tutto il proprio tempo e le proprie energie sono stati riservati per anni all'azienda? Così è difficile immaginare di allontanarsi dal business per scelta e si collega inevitabilmente il pensiero del "passaggio" ad eventi funesti; pensieri ai quali è scaramanticamente meglio non prestare troppa attenzione.



**Elisabetta Castagneri.** Ha dedicato 12 anni di attività in azienda all'area risorse umane, occupandosi di sviluppo organizzativo, pianificazione delle carriere, analisi del potenziale e formazione manageriale. In particolare, dal 1994 al 2000 è stata responsabile della formazione in Italtel Sistemi. Dal 2000 al 2003 ha sviluppato un'esperienza commerciale all'interno di società di consulenza e formazione e dal 2004 dedica alla consulenza e alla docenza la totalità del suo tempo. In questi anni ha progettato ed erogato numerosi percorsi formativi ad hoc per aziende italiane ed internazionali e ha collaborato con prestigiose società di formazione per le quali è docente certificata. Ha una laurea in lingue ad indirizzo didattico-pedagogico..

Così si tende a pensare di essere eterni e non si prepara un futuro adeguato per il proprio business, spesso soggetto amato tanto quanto i propri figli, a volte anche di più. Si crede, magari per fatalismo, che quando sarà il momento di cambiare le cose, ci penserà chi ci sarà. In questo modo, la delicata fase del passaggio generazionale si riduce ad una questione di **gestione del cambiamento** da adottarsi quando non se ne può più fare a meno, trascurando il valore della **preparazione al cambiamento**.

Invece il cambiamento va preparato e non solo gestito, e questo significa almeno due cose: preparare nuove leve a farsi carico dell'impresa e preparare se stessi ad accettare le varie fasi del futuro.

Preparare se stessi significa:

- prendere atto della inevitabile necessità della consegna del testimone,
- definire un percorso di crescita delle nuove risorse, metterlo in atto e sostenerlo,
- prepararsi ad accettare un periodo di convivenza costruttiva con i futuri responsabili,
- iniziare a gestire il proprio tempo in modo nuovo, lasciandone un po' anche a se stessi,
- allontanarsi gradualmente dal business, come farebbe un coach per far crescere i suoi collaboratori,
- se possibile, una volta che si è delegata definitivamente la gestione aziendale, continuare ad offrire alle nuove generazioni un sostegno costruttivo, pur nel rispetto della loro autonomia.

Per gli imprenditori con figli, preparare le nuove leve a farsi carico del futuro dell'azienda significa saper coniugare serenità familiare e salute dell'azienda, significa ovvero:

- saper rispettare il rifiuto dei figli ad entrare in azienda
- saper accettare l'eventuale inadeguatezza dei figli e favorire l'equilibrio tra aspirazioni e capacità
- nei casi più fortunati, saper accompagnare i figli nel difficile cammino di crescita personale e professionale, rendendosi conto che può essere un percorso molto più difficile di quello che un loro coetaneo affronta quando entra in una azienda di sconosciuti.

I figli destinati a prendere le redini dell'azienda di famiglia sono costretti ad affrontare un mare periglioso, dove le insidie sono - solo per citarne alcune - il giudizio (più o meno esplicito) dei genitori, i pregiudizi (e magari le invidie) dei colleghi-futuri collaboratori, le incertezze del mercato e della società.

E come si affrontano tutte queste minacce? Con le caratteristiche della giovane età: inesperienza, poche conoscenze applicabili, impulsività; una miscela che non aiuta a difendersi e tanto meno a costruire la futura immagine di imprenditore e di leader.

Le abitudini più diffuse tra le famiglie imprenditrici non aiutano. I figli sono invitati (o obbligati) a frequentare l'azienda, gli si affida qualche compito così che inizino a respirare l'aria degli uffici, a conoscerne i prodotti, i servizi, le persone; spesso si procede per mesi e anni senza nessun tutoraggio: il futuro leader deve cavarsela da solo, sotto gli occhi giudicanti di tutti, quasi come se si trattasse di superare un doloroso percorso iniziatico.

Nel passato un simile iter bastava, perché il numero di cose da apprendere era inferiore (la conoscenza del prodotto e dei processi produttivi era già sufficiente per condurre l'azienda) e il cognome bastava a legittimare l'investitura a leader di azienda.

Ma nel contesto attuale, il “potere” non si tramanda; servono capacità per:

- relazionarsi con i colleghi di oggi che saranno i futuri collaboratori di domani
- ascoltare e osservare, leggere le situazioni e trarne apprendimento
- trasmettere fiducia in se stessi ma non supponenza
- avere autostima e insieme intelligente umiltà
- diventare degli innovatori senza essere dei demolitori

Per i figli degli imprenditori, più che per i loro coetanei, il know how non basta; bisogna essere da subito capaci di definire il proprio know why, di dare una prospettiva futura al proprio quotidiano presente.

E serve poi serenità interiore, consapevolezza personale, per gestire emozioni positive e negative e per conciliare passato e futuro, per riuscire a dialogare con i propri genitori, sapendo che si è sempre “i loro ragazzi” ma senza dimenticare che presto il testimone sarà nelle proprie mani.

Un cammino di crescita e di evoluzione così intenso, tanto per la generazione senior quanto per la generazione junior, non deve essere lasciato al caso. La consapevolezza, la riflessione personale e l’aiuto consulenziale sono tre possibili salvagente a cui aggrapparsi, senza farsi intrappolare dalla convinzione che “adesso ci sono cose più urgenti da fare”.

Per l’Italia il passaggio generazionale è un evento che sta coinvolgendo moltissime imprese; per molte la fase della preparazione è stata trascurata e le conseguenze possono essere gravi per i diretti interessati e per il Paese. Serve che le istituzioni e le associazioni sensibilizzino gli imprenditori e li aiutino a comprendere che, anche in questo presente di crisi, non ci si può accontentare di difendere l’esistente ma bisogna costruire il domani, anche quel domani che, per motivi squisitamente anagrafici, non ci vedrà protagonisti.





## Dialogando con PIER LUIGI VERBO

*Economista - Partner KPMG, Public Sector*

### Processi di innovazione nella PA: qualità della *performance* e *spending review*

a cura di Massimiliano Cannata e Salvatore Pettineo

Dott. Verbo, il contesto della crisi, segnato dal rischio *default* per molti governi europei, ha spostato l'attenzione delle politiche pubbliche sulla necessità di attuare delle strategie di *Spending Review*. Al di là dello slogan, di certo accattivante in tempo di risorse scarse, possiamo spiegare che cosa significa questo termine e attraverso quali leve si può attuare un'azione di *spending review* coerente con gli obiettivi di sistema?

Nel corso degli ultimi anni diversi paesi hanno introdotto, seppur con differenti modalità, un insieme di procedure definite di *performance review* o *spending review* a seconda degli obiettivi che si vogliono perseguire. Le prime, valutano la spesa dal punto di vista dell'efficienza, le seconde la analizzano anche in termini di efficacia dei programmi e di eventuale riallocazione delle risorse tra voci di spesa diverse. L'analisi sistematica della spesa richiede un attento esame degli strumenti con cui avvengono le scelte allocative e con cui si effettua la gestione delle risorse. L'individuazione di sistemi e metodi per la definizione degli obiettivi e degli indicatori di performance da associare alle politiche pubbliche, supporta il confronto tra i risultati ottenuti e gli obiettivi programmati e, potenzialmente, consente di innescare un circuito virtuoso da cui far emergere le migliori esperienze, contribuendo a diffondere una cultura dell'orientamento al risultato nelle Amministrazioni. La *spending review* è uno strumento di programmazione delle finanze pubbliche volto a fornire una metodologia sistematica per migliorare sia il processo di decisione delle priorità di allocazione delle risorse sia la performance della PA.



**Pier Luigi Verbo**, economista, è Partner di KPMG Advisory S.r.L. Ha svolto attività di consulenza direzionale presso enti pubblici e aziende, sviluppando progetti di *change management* e *innovation*. Attualmente sta seguendo per KPMG i percorsi di crescita, cambiamento e sviluppo che stanno trasformando il volto della Pubblica Amministrazione ai più diversi livelli. Molteplici le aree di intervento che sta portando avanti presso i Clienti istituzionali (Ministeri, Enti Previdenziali, Regioni): razionalizzazione dei processi di spesa e strategie di attuazione della *spending review*, misurazione e valutazione della *performance*, innovazione organizzativa e dei processi produttivi; sistemi di *governance* in ambienti IT; realizzazione di sistemi integrati per la contabilità economica, finanziaria e patrimoniale; sviluppo sistemi di programmazione e controllo integrati; progettazione e realizzazione di interventi di *project* e *program management*. In qualità di docente si è occupato di temi inerenti l'implementazione del DPR 97/03, di strumenti operativi del controllo di gestione nella PA, Diritto Antitrust, bilancio d'Impresa.

## Quali sono le esperienze internazionali di *spending review* più rilevanti ed indicative in ambito internazionale e a quali risultati hanno portato?

L'esame delle esperienze internazionali consente di identificare le caratteristiche generali che un processo di *spending review* può assumere quanto a periodicità (può essere svolto su base sistematica oppure in modo sporadico), gestione del processo (la gestione della *spending review* è molto complessa e vede l'operare di diversi soggetti come gli uffici del Primo Ministro, il Ministero delle Finanze, Ministeri con portafoglio, appositi comitati), l'ambito di applicazione (può riguardare l'intero perimetro della pubblica amministrazione e le relative politiche -*comprehensive spending review*- oppure essere limitata ad una precisa area di intervento o livello di governo), l'obiettivo (l'analisi può essere funzionale o strategica) e le possibilità di risparmio (possono essere espresse in termini di personale oppure di risorse monetarie, sia in valori assoluti che in percentuale).

A questo proposito è utile sottolineare i processi di *spending review* attuati in Europa da Finlandia, Olanda e Regno Unito. Altri esempi indicativi possono essere quelli sperimentati in Australia, Canada e Giappone.

### Possiamo entrare nel dettaglio spiegando di che si tratta?

Il processo di *spending review* attuato in Finlandia è di tipo funzionale, orientato al criterio dell'ottimizzazione dell'efficienza e della produttività della pubblica amministrazione. Dal 2004 è operativo il Programma di Produttività il cui obiettivo principale è quello di individuare i canali attraverso cui le politiche vigenti possono essere attuate sostenendo minori costi ed utilizzando minori risorse. Naturalmente l'elemento portante di tale impianto sono le nuove tecnologie informatiche che consentono il continuo miglioramento ed incremento del know-how del personale ed il *process reengineering*.

Per quanto riguarda l'Olanda, il sistema di *spending review*, denominato *Interdepartmental Policy Reviews*, si concentra sul miglioramento continuo nella realizzazione delle attività piuttosto che sul taglio della spesa. La revisione della spesa è decisa dal Gabinetto, in accordo con i ministeri con portafoglio ed il processo è realizzato attraverso l'ausilio di 20 gruppi di lavoro indipendenti, presieduti da un dirigente superiore non responsabile per la politica sottoposta a revisione.

### In Inghilterra come stanno le cose?

Nell'esperienza inglese, l'analisi della spesa è un'attività fondamentale all'interno dell'intero processo di programmazione e di *budgeting*. Tale attività presenta connotati di elevata pervasività e coinvolgimento individuale, a diversi livelli decisionali ed è caratterizzata da una sistematicità e ripetitività dell'azione di monitoraggio. Inoltre, viene collocata all'interno di un vero e proprio processo di "performance management", con obiettivi quali la gestione ed il controllo dei risultati all'interno della pubblica amministrazione. L'attività di revisione della spesa ha l'obiettivo di allocare le risorse finanziarie tra i vari dipartimenti, assecondando le priorità stabilite dal governo. La responsabilità di gestione del budget viene poi affidata ai singoli dipartimenti, che distribuiscono le risorse tra i vari centri di responsabilità amministrativa. Tale attività si configura, quindi, come uno strumento di pianificazione strategica di lungo periodo, con

l'obiettivo di assicurare che tutti i livelli di spesa prefissati siano adeguatamente e sufficientemente coperti, evitando, in questo modo, la creazione di deficit.

**Australia, Canada e Giappone, che Lei ricordava prima, sono realtà commensurabili al nostro contesto?**

Anche se geograficamente e culturalmente parliamo di società per così dire distanti dalla nostra, il raffronto in questa fase che potremmo definire di studio e di prima vera applicazione per l'Italia, è comunque utile. Il caso australiano presenta tre tipologie differenti e complementari di processo di revisione della spesa a seconda del livello governativo scelto. Le comprehensive expenditure reviews vengono condotte periodicamente dal governo australiano (l'ultima risale al biennio 2007-2008) con l'obiettivo di identificare possibili fonti di risparmio. Queste revisioni di spesa vengono programmate da parte del governo in base a bisogni specifici di controllo delle finanze pubbliche. Le strategic reviews sono integrate nel ciclo di bilancio annuale e tutti i Ministri possono ricorrervi fissando direttamente specifici obiettivi di policy ed identificando le agenzie governative preposte a garantirne il rispetto. Ogni review è gestita dal Ministero delle Finanze e deve essere specificata all'inizio del ciclo di bilancio, quando vengono fissate le priorità di policy da parte dell'esecutivo. Inoltre, tale procedura si rivela essenziale per il rispetto delle stringenti regole di bilancio a livello ministeriale, qualora fosse necessario riallocare risorse per finanziare nuovi programmi all'interno dei singoli ministeri. Infine i programme evaluations sono condotti a livello di singole agenzie governative con l'obiettivo di valutare l'efficienza e l'efficacia dei programmi da esse gestiti. Il governo australiano sta tentando di rafforzare quest'ultimo canale, per rendere più efficace il monitoraggio e la valutazione dei singoli programmi al fine di inserire tali informazioni nel contesto della più ampia gestione di bilancio a livello centrale.

Il Canada, a partire dalla seconda metà degli anni 90, ha portato avanti politiche di spending review con la finalità di ridurre il disavanzo di bilancio in modo consistente. Di conseguenza, si è privilegiato un approccio non basato su indicatori di efficienza/efficacia o sullo studio dei risultati di prestazione, più adatti per scopi di carattere riallocativo, ma su una riduzione ragionata della spesa pubblica. Il fine ultimo è stato quello di creare vantaggi comparati necessari per la competitività futura. L'orizzonte temporale del programma di revisione della spesa è di medio/lungo periodo e mira a coinvolgere tutti i dipartimenti, ministeri e organismi istituzionali. Tutti i settori sono risultati essere oggetto di revisione. La metodologia adottata rientra tra quelle di tipo bottom-up, visto il tentativo di coinvolgere i ministeri a tutti i livelli. Il nucleo portante del processo di revisione è costituito dall'affidamento della responsabilità di pianificazione e attuazione del sistema di revisione delle spese ai Ministri e vice Ministri. Ad essi è data la responsabilità di dare vita a proposte di rimodulazione della propria spesa riconoscendo ad ogni ministero differenziazioni di intervento date le particolari e settoriali necessità di spesa. Questo tipo di approccio ha garantito un forte legame tra le scelte politiche e la loro attuazione, eliminando comportamenti elusivi. Nella procedura è prevista anche una segreteria di revisione della spesa che facilita il collegamento tra i vari organi e i ministri deputati a stendere i piani di riduzione. La natura collegiale e inclusiva di questo processo, così come la trasparenza delle procedure, hanno incoraggiato i Ministri a presentare proposte sempre più ambiziose.

Nel 2009 il Giappone ha adottato un sistema di revisione della spesa, ad oggi non ancora conclusi, il cui obiettivo è quello di contenere la dinamica della spesa pubblica pur nel

rispetto dell'attività del governo centrale e di quelli locali. La spending review giapponese ha portato ad un complessivo risparmio di 42 miliardi di dollari, pari ad una contrazione del 40 per cento della relativa spesa, derivanti dalla revisione di un quarto dei programmi. Il programma e la realizzazione della spending review giapponese viene affidata ad una unità governativa costituita all'interno del Governo. Il ruolo di presidente è ricoperto dal Primo Ministro e quello di co-presidente dal Ministro per la riforma del settore pubblico. Tale unità governativa è, inoltre, composta dal Ministro delle finanze, dal Ministro per la strategia nazionale, dal Ministro della pubblica amministrazione e dal Segretario capo del gabinetto. Le revisioni di ciascun programma vengono assegnate a delle task forces costituite dai Ministri competenti dei programmi oggetto di revisione, da soggetti politici e anche da esperti provenienti dal settore privato. La discussione interna alla task force avviene in pubblico. In particolare, l'incontro segue una scaletta predeterminata e prevede l'intervento del Ministro competente che illustra il programma e le relative proposte di riduzione e riallocazione, a seguito del quale intervengono il Ministro delle Finanze ed il Capo coordinatore del gruppo di lavoro. La fase successiva prevede la valutazione da parte degli altri componenti (quindi anche privati), anche attraverso la compilazione di questionari. I risultati delle valutazioni e delle revisioni vengono accolte in sede di redazione del bilancio. Il programma è stato esteso anche agli enti locali, che lo svolgono in scala minore rispetto a quello attuato a livello centrale. Il punto di forza del sistema giapponese è la completa condivisione. Le riunioni di revisione, oltre a contenere membri della società civile, sono pubbliche e quindi richiamano l'attenzione dell'opinione pubblica, anche attraverso la facile reperibilità dei programmi di revisione stilati e discussi. La condivisione rende facilitati e accettabili anche le riallocazioni all'interno di programmi più delicati e fondamentali.

**Il processo di *spending review* avviato in Italia, è balzato subito al centro del dibattito politico e giornalistico. Quali sono le connotazioni essenziali del modello messo in campo dall'esecutivo Monti?**

Nella gestione della spesa pubblica, il principio guida dovrebbe essere quello dell'efficienza economica, in tutte le sue particolari connotazioni. La "eliminazione degli sprechi" e la "riduzione delle inefficienze" sono al primo posto nelle agende di tutti i governi e di tutti i regolatori della spesa pubblica.

L'avvio del programma di revisione della spesa in Italia è stato disposto, dall'articolo unico, comma 480, della legge finanziaria 2007, ai sensi del quale al Ministro dell'economia e delle finanze è stato affidato il compito di promuovere, avvalendosi della Commissione tecnica per la finanza pubblica, appositamente istituita, un riesame sistematico dei programmi di spesa delle amministrazioni centrali, volto ad individuare le criticità, le opzioni di riallocazione delle risorse e le possibili strategie di miglioramento dei risultati ottenibili con le risorse stanziato sul piano della qualità e dell'economicità dell'azione amministrativa. Vengono presi in esame 5 ministeri: Giustizia, Interno, Istruzione, Infrastrutture e Trasporti. I primi risultati della *spending review* sono stati la pubblicazione del "Libro verde sulla spesa pubblica" (6 settembre 2007) e del "Rapporto intermedio sulla revisione della spesa" (13 dicembre 2007). Il primo documento, preparato dalla Commissione tecnica per la finanza pubblica, reca alcune prime indicazioni, di carattere prevalentemente metodologico, su come "spendere meglio", sottolineando come in tutti i settori esaminati esistano ampi spazi per realizzare sostanziali risparmi di spesa migliorando nel contempo la qualità dei servizi offerti ai cittadini. Il secondo documento

preparato dalla Commissione, contiene una prima ricognizione dei problemi di efficacia e di efficienza di ciascuno dei 5 Dicasteri oggetto del processo di revisione della spesa.

L'attuale ministro per i rapporti con il Parlamento, Piero Giarda, ha elaborato un primo rapporto, preliminare alla *spending review*, finalizzato a descrivere la spesa pubblica e la sua evoluzione negli ultimi sessant'anni, definendo inoltre, una classificazione chiara ed esaustiva degli sprechi e le inefficienze che la caratterizzano. Le categorie di "inefficienza" individuate sono:

- Inefficienza produttiva, dovuta a sprechi nella produzione o organizzazione di singoli servizi e attività pubbliche;
- Inefficienza gestionale, data dalla mancata corrispondenza dei benefici associati alle diverse tipologie di spesa e conseguente cattiva allocazione delle risorse disponibili che genera benefici al cittadino nulli o inferiori ai costi di produzione;
- Inefficienza macro-economica, per l'avvio o il mantenimento di spese i cui benefici non compensano i costi (minore crescita economica) causati dall'elevata pressione tributaria.

Le categorie di "sprechi" nella produzione di servizi pubblici:

1. Utilizzo di fattori produttivi in misura eccedente la quantità necessaria
2. Acquisto di fattori produttivi pagando prezzi superiori al prezzo di mercato o all'effettivo valore
3. Adozione di tecniche di produzione sbagliate rispetto ai prezzi dei fattori produttivi impiegati e quindi produzione a costi superiori al costo necessario
4. Utilizzo di modi di produzione antichi, chiaramente più inefficienti (e quindi più costosi) di quelli che si avrebbero utilizzando le tecnologie più avanzate e innovative
5. Utilizzo di modi di produzione che impiegano fattori di produzione incompatibili tra di loro

Le categorie di "sprechi" nelle politiche redistributive:

6. Errata identificazione dei soggetti meritevoli di essere sostenuti nei programmi di sostegno del reddito disponibile

Le categorie di "sprechi" nell'esecuzione di investimenti pubblici:

7. La progettazione di opere incomplete, il mancato completamento di opere iniziate, i tempi di esecuzione molto superiori ai tempi programmati.
8. Avvio di nuovi programmi di spesa non preceduti o che non passano il test di benefici superiori ai costi.
9. Il mix dei programmi di spesa pubblica non si adegua (o si adegua con ritardo) ai mutamenti della domanda e dei bisogni della collettività
10. Le iniziative di spesa avviate in funzione anti-ciclica e realizzate con spese di durata permanente anziché con programmi di spesa a termine.

**La *spending review* è un termine che implica il richiamo a un processo di trasformazione più ampio, che da almeno due legislature ha posto la PA come baricentro dell'innovazione che dovrà cambiare il volto di tutta la macchina dello stato. Lei segue l'amministrazione pubblica da molti anni, qual è la sua valutazione in merito?**

Parlando di Spending Review definiamo un processo che non è sganciato da altri processi di innovation e di change management che stanno progressivamente cambiando il volto delle Istituzioni e delle amministrazioni pubbliche. Per andare al concreto occorre sviluppare almeno due elementi essenziali di cui bisogna tenere conto quando si analizza il bilancio: l'*accountability*, definita in relazione alla qualità dell'informativa contabile, come previsto nel più ampio processo di armonizzazione contabile disegnato dal D/Lgs 118 del

2011 e, come accennavo prima, la performance, che va misurata in rapporto ai livelli di qualità dei servizi che la PA rilascia agli utenti/clienti.

La *mission* dell'esecutivo dei tecnici è imperniata su una duplice esigenza: risanare i conti, attuando strategie e strumenti di generale *costreduction*, e nello stesso tempo avviare quelle politiche coraggiose di spinta allo sviluppo e agli investimenti, che dovrebbero trainarci oltre il guado della crisi. Conciliare gli opposti è possibile?

Rimanendo sull'efficacia degli strumenti e delle strategie che possiamo mettere in campo, occorre superare il vecchio concetto di programmazione. Non si tratta di bloccare bruscamente la spesa e gli investimenti, perchè questo aprirebbe fatalmente la strada verso la recessione, con il contestuale blocco della domanda di beni e servizi, ma di utilizzare meglio le risorse, scongiurando i fattori "inerziali" che da sempre condizionano i livelli di spesa. La consuetudine ha portato all'acquisizione di una sorta di "diritti di spesa" che contrastano con la esigenza di una valutazione effettiva e costantemente aggiornata dei fabbisogni reali e con la individuazione delle aree critiche, dalla sanità, alla previdenza, al welfare, che rientrano nella sfera di quei diritti universali, che per loro stessa natura devono travalicare ogni semplicistica valutazione di carattere strettamente economico.

Proviamo a soffermarci sull'esperienza italiana. Lo scenario che Lei ha tracciato si intreccia con un programma più generale di revisione della spesa. Quali sono gli obiettivi di questa azione che dovrà marcare una discontinuità rispetto al passato?

Da una parte bisognerà superare un approccio "incrementale" nelle decisioni di allocazione del bilancio in base al quale negli anni si è affermata la tendenza a introdurre modifiche marginali alla spesa storica, con la conseguenza di alimentare delle politiche di *deficit spending* in base ad automatismi che sono sfuggiti a qualsiasi parametro di qualità ed efficienza. Il secondo aspetto importante è connesso alla opportunità di andare oltre la logica dei "tagli orizzontali" o "lineari" , che oltre a danneggiare alcune aree di attività della PA, rischiano, per l'effetto rimbalzo, di far saltare i parametri di spesa negli anni successivi.

Diventa cruciale in questa dinamica che tende ad eliminare la "miopia" legata all'esercizio di tagli indiscriminati, il processo di valutazione delle performance. Un grande tema, che non riguarda solo il settore pubblico, ma anche l'impresa privata, nelle varie dimensioni organizzative. Qual è il rapporto tra performance e qualità?

La definizione di performance tratteggiata dalla CIVIT (Commissione Indipendente per la Valutazione, la trasparenza e l'integrità della PA, n.d.r.) è molto chiara in proposito e si riferisce al contributo che una unità organizzativa o una funzione aziendale, assicura per il raggiungimento del risultato. La natura sfaccettata e complessa di questo contributo è il punto su cui dobbiamo soffermarci. Vi è, infatti, una duplice dimensione della performance: orizzontale e verticale. La dimensione orizzontale corre lungo la catena input - processo - output, vi è poi una logica di profondità verticale, che viene anche detta globale o totale che attiene all'individuo, alla struttura organizzativa, investendo tutta la filiera che conduce dall'idea al risultato. Il coinvolgimento di questa seconda dimensione, nel caso per esempio del settore pubblico, chiama in causa i programmi e più in generale le

politiche che l'amministrazione vuole portare avanti per raggiungere gli obiettivi istituzionali.

Lo sviluppo di metodi, processi e strumenti per l'eliminazione degli sprechi e la riduzione delle inefficienze, dev'essere condotto tenendo conto della necessità di programmare l'utilizzazione delle risorse ed il conseguimento degli obiettivi in modo tale da mantenere bilanciato il sistema delle performance e quindi il rapporto tra il risultato ottenuto e le modalità di raggiungimento dello stesso. Il bilanciamento delle performance è nel rapporto tra aree di creazione valore, portatori di interesse, ambiti della performance e risultati delle performance.

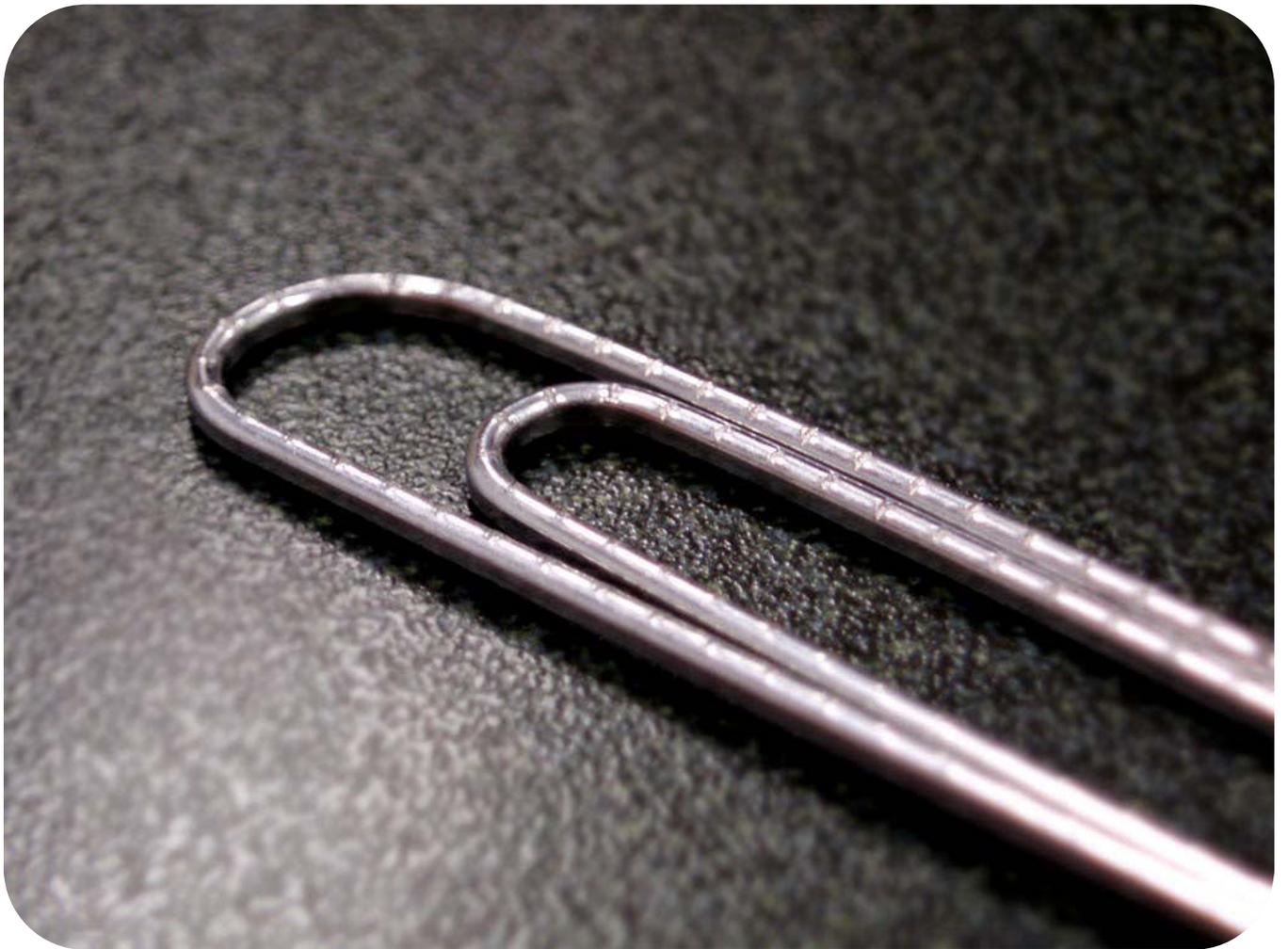
**Performance è dunque un termine complesso, che racchiude da un lato l'attenzione alle prestazioni e quindi ai risultati, dall'altro la necessità di orientare capacità e risorse organizzative verso il raggiungimento di superiori livelli di efficienza. Siamo pronti a questo "cambio di marcia"?**

La performance non è qualcosa di nominale, va collocata valutata e misurata dentro i processi organizzativi. Occorre approfondire il grado di coerenza che esiste tra le politiche e le strategie messe in campo dall'azienda, pubblica o privata e l'apporto che ciascuno di noi dà al progetto comune. Per questo c'è bisogno di visione strategica, di valorizzare il capitale umano, anche in termini potenziali, agganciando la misurazione del risultato non solo agli incentivi economici ma anche ad altri fattori che, per chiarezza, definiamo immateriali, a cominciare dalla formazione. Conta la capacità di innovare. Le organizzazioni devono andare verso il futuro, non rimanere schiacciate sul presente come purtroppo avviene molto spesso.

**Rimanendo sul tema organizzativo, che si intreccia con l'analisi che stiamo facendo sui criteri di qualità ed efficienza. Le strutture produttive lavorano su due fronti: la crescita interna e un'azione di sviluppo rivolta all'esterno, costruita sulle relazioni e sulla *business collaboration*. Come si fa a misurare la performance su questo duplice e articolato terreno?**

Bisogna circoscrivere gli ambiti di sviluppo su cui lavora un'organizzazione per valutarne l'efficienza. Faccio qualche esempio: l'Area servizi e prodotti che riguarda la qualità, i tempi di risposta, le modalità di accesso, l'innovazione del prodotto/servizio. L'area della sostenibilità economica e finanziaria, attorno a cui si concentrano tutti gli interventi funzionali a garantire certezza nel mondo delle entrate dell'amministrazione, quali la lotta all'evasione e al sommerso. Vi sono poi le strategie per l'ottimizzazione degli asset patrimoniali e la sfera della cooperazione interistituzionale in cui rientrano le politiche a sostegno della sussidiarietà. Un aspetto rimane cruciale: la centralità di una cultura dello sviluppo a tutto tondo della persona, che faccia sentire ognuno come parte di un progetto che deve coinvolgere la realtà organizzativa nel suo complesso. Se il dirigente, il manager il funzionario non comprendono questa finalità profonda della valutazione, si genera una reazione negativa di ciascun "attore" aziendale, che finisce col percepire l'azione valutativa come un inutile controllo del suo operato.







## Dialogando con MASSIMILIANO DI PACE

**Docente di Economia Politica – Università Marconi di Roma**

### La crisi d'impresa

a cura di Massimiliano Cannata e Salvatore Pettineo

Professor Di Pace, cominciamo la nostra discussione dal saggio che ha pubblicato quest'anno su un tema caldissimo: la crisi d'impresa. Quando si affronta questo problema le definizioni si sprecano, nessuna appare veramente calzante in rapporto alla gravità del periodo che non solo l'Italia ma tutto il mondo Occidentale sta attraversando. Siamo di fronte a una crisi economico – finanziaria o c'è qualche altra componente che non abbiamo ben compreso, che andrebbe analizzata?

Volendo tentare un'analisi mi manterrei su un terreno molto concreto. Proviamo a guardare all'Italia in prima battuta. La crisi che noi viviamo quotidianamente è dovuta all'impasse delle imprese italiane. Ogni anno si registrano diverse migliaia di fallimenti, cui si aggiunge, come se non bastasse, un numero notevolissimo di imprese che seppur tecnicamente non fallimentari, chiudono. Tutto questo si riverbera sull'occupazione e sul benessere collettivo. Diventa di importanza cruciale sapere affrontare questa difficile situazione. Gli strumenti manageriali e gli strumenti legislativi ci sono, bisogna però dimostrare di saperli usare. Nel corso degli ultimi anni, il legislatore ha provveduto a riformare il diritto fallimentare per dare alle imprese una chance di "sopravvivenza". Esistono, infatti, diverse procedure ( che l'autore affronta in *Crisi di impresa e soluzioni* ed. Maggioli n.d.r) che riguardano la possibilità di uscire dalla crisi, evitando di finire in tribunale..

Cosa possiamo suggerire ai nostri imprenditori per superare lo scoglio che appare insormontabile della crisi, liberandosi una volta per tutte dalla "paura" del fallimento?



**Massimiliano Di Pace.** Laureato in economia e commercio. E' docente di Politica economica presso l'Università Marconi, e ha insegnato in diversi atenei (Università Tor Vergata, Luiss, Ferrara, Sapienza) su materie comunitarie e internazionali. Ha pubblicato una dozzina di libri con diverse case editrici su temi giuridici ed economici, e svolge attività di docenza presso Associazioni di Categorie, Camere di Commercio e Enti di Formazione. Collabora con Affari e Finanza di Repubblica dal 2001. Ultima pubblicazione: *Crisi di impresa e soluzioni*, Maggioli Editore, 2013

Gestire un'azienda non è facile, poi in momenti come questo.

Da tempo lavoro sulle soluzioni manageriali alla crisi d'impresa. Il punto di partenza è saper riconoscere quel momento delicato in cui l'azienda comincia a dare quei segnali di difficoltà - in termini di redditività, di ricavi e di costi - tali da far porre la questione del proseguimento della stessa attività imprenditoriale. Una volta compreso questo passaggio, esistono tanti modi per affrontare e superare il ciclo negativo. Il business plan rimane, per esempio, uno dei metodi più efficaci.

**Ci sono alcune aziende che - come si dice - "ce l'hanno fatta", hanno saputo aggirare la recessione. Quali sono le skills che un'impresa deve avere per reggere la sfida di una competizione che, sul piano globale, si presenta molto spesso ad armi impari?**

Bella domanda! Molto difficile la risposta...

Indubbiamente per la maggior parte delle aziende manifatturiere una skill determinante è la capacità di porsi in relazione ai mercati internazionali. Già 20.000 imprese italiane esportano sistematicamente nei mercati esteri, ma tenuto conto che sono 4,5 milioni le imprese attive in Italia, c'è ancora molto da fare. Un'altra capacità è quella di natura finanziaria; spesso le imprese italiane vanno in difficoltà non per motivi di business e di capacità produttiva, ma per motivi finanziari perché - è spiacevole dirlo ma purtroppo è la verità - noi abbiamo in Italia una situazione un po' paradossale che è anche di natura culturale: abbiamo imprenditori a volte non poveri, per non dire ricchi, e imprese molto povere. Questo è un problema storico. Le imprese italiane sono finanziate sostanzialmente dalle banche e non dall'imprenditore. È ovvio che nel lungo termine un approccio di questo genere può creare problemi, che sono poi quelli che ci troviamo quotidianamente ad affrontare.

**Parliamo di reti. La rete d'impresa può sostituire il vecchio paradigma del distretto, che appare in declino? Come si fa a sfruttare al meglio la rete come sistema per sviluppare il business?**

Dobbiamo ricordare che la rete è un contratto tra imprese che ha per oggetto la collaborazione su determinate attività per specifici obiettivi. Mentre il distretto realizza la semplice contiguità fisica in termini settoriali e, naturalmente, produttivi. Il contratto di rete può effettivamente fornire alle imprese una soluzione per alcuni dei loro problemi che possono essere determinati dalla piccola dimensione e quindi dalla incapacità di acquisire risorse tecniche, umane e finanziarie in grado di superare la concorrenza internazionale. Va precisato che fare rete vuol dire mettersi insieme, seguendo criteri fissati da un contratto, per svolgere delle attività che singolarmente un'impresa non è in grado di portare avanti da sola in mancanza di risorse e di capacità. Va da sé che sviluppando insieme determinate attività - come ad esempio la partecipazione alle fiere che si svolgono all'estero si hanno maggiori possibilità di reggere alla spinta della competizione.

**Altra questione molto dibattuta riguarda il fenomeno della globalizzazione. Lei ha seguito e continua a seguire con particolare attenzione i processi di internazionalizzazione, che sono una delle chiavi per superare la crisi. Le chiedo: della globalizzazione dobbiamo avere paura o piuttosto può essere un'opportunità per le nostre PMI?**

Da alcuni anni tengo un corso presso l'Università di Roma Tor Vergata: "Economics of enterprises' internationalisation" che in genere apro trattando la globalizzazione. Lo faccio per ricordare agli studenti che questo termine, che va molto di moda, significa la possibilità per tutte le imprese di esportare qualsiasi bene e servizio, a un target il più vasto possibile, cioè a qualsiasi consumatore posto anche nel paese più lontano e periferico. Questa possibilità è un'opportunità importante, anche se spesso è difficile da cogliere. Inutile nascondersi dietro le teorie: competere con una impresa cinese che ancora paga i propri dipendenti, capaci di lavorare anche 14 ore al giorno, anche qualche centinaio di euro, pone una difficoltà oggettiva. Come superarla? Ci dimostrano i tedeschi, con il loro clamoroso surplus commerciale, che la sfida va collocata sul piano della qualità. Quindi bisogna sforzarsi - e in questo la rete può essere uno strumento utile - di praticare un'innovazione qualitativa, migliorando continuamente i propri prodotti.

**Sul tema della competitività, l'innovazione è un termine critico di successo, decisivo. Il nuovo capitalismo, quello che viene definito da molti studiosi "quarto capitalismo", si caratterizza per una economia basata sui servizi. Il nostro tessuto delle PMI ha le carte in regola per essere protagonista di questa nuova fase?**

Il settore dei servizi rappresenta già oggi il 70% del PIL, non potrebbe, quindi, avere grandi margini di crescita perché questo vorrebbe dire annientare settori, come il manifatturiero penso all'agricoltura per esempio, che sono già ai minimi termini. La questione è aperta, non mi sentirei di dare indicazioni definitive. Il mio parere è che lo sviluppo economico dei paesi europei passa per un impegno sul piano della capacità di creare prodotti innovativi e dalla capacità di saperli vendere. L'innovazione, come è noto, non si misura solo sul prodotto, ci possono essere importati interventi sul fronte del marketing che possono fare la differenza. Va aggiunto anche che lo sviluppo del nostro tessuto produttivo dipenderà anche dalla sensibilità dei consumatori. Guardare con maggiore attenzione ai prodotti fatti in Italia e nel Mercato Unico sarebbe importante. Se continuiamo ad alimentare una già elevata propensione a importare, anche dove esisterebbe una produzione nazionale, una strategia del genere non aiuterà il sistema economico nel suo complesso.

**Sottopongo alla sua attenzione un ultimo elemento, sui cui è molto sensibile la Fondazione IDI: il processo di managerializzazione delle PMI. Nel suo saggio si dice che il nostro è un capitalismo familiare, che dovrebbe aprire al mondo manageriale per rafforzare la sua competitività. Quali sono gli elementi che si possono portare nel nostro tessuto imprenditoriale per stimolare l'ingresso delle competenze manageriali, che appare sempre più come un elemento decisivo per il nostro futuro?**

Con una battuta dire che noi non troveremo McDonald's in tutto il mondo se Mister McDonald, che era uno che faceva panini nella periferia di San Diego, non avesse attribuito sin dall'inizio la sua attività imprenditoriale a manager esterni alla famiglia. Se non facciamo maturare questa predisposizione, che ha una radice prettamente culturale, è difficile che il capitalismo si possa evolvere. Finché concepiamo l'impresa come una "casa privata", come un luogo in cui far trovare una propria dimensione esclusivamente ai membri della famiglia. Bisogna avere più fiducia. Le nuove generazioni non sono meno capaci delle generazioni precedenti, che hanno dato corpo all'idea iniziale, dando vita all'impresa. La vicenda FIAT, per citare uno dei casi più clamorosi, sta lì a dimostrarlo: il

ricambio generazionale se affrontato con razionalità e intelligenza e nel rispetto della logica meritocratica (altro grande capitolo n.d.r.) può darci un futuro, cerchiamo di capirlo in fretta.





## 2

### **L'impresa cambia volto Organizzazione e complessità: vivere sull'orlo del caos**

La tecnologia, contrariamente a quanto si crede, soprattutto in seguito al fenomeno della grande bolla degli anni 90 e alla conseguente euforia da “new economy”, è un amplificatore del fattore umano, piuttosto che un elemento di compressione della sfera emotiva e psicologia. La tekné agisce dentro le organizzazioni, facilitando il contatto, la relazione la condivisione della conoscenza. Questo principio è ancora più valido per le aziende che ancora si basano su modelli organizzativi di tipo gerarchico, fortemente burocratizzati. In queste realtà il bisogno di rafforzare una comunicazione reticolare che faciliti la diffusione e la elaborazione di idee risulterà decisiva per sopravvivere. Velocità, immaterialità e connessione sono le componenti della Trinity che caratterizza la Blur economy, teorizzata da Chris Meyer, che rimane il modello più cogente per spiegare le implicazioni legate all'applicazione del paradigma Internet nelle organizzazioni produttive.

**tag:**

*strategie, fattori critici di successo, sistemi di controllo*

1. **L'organizzazione orientata al Cliente**  
di *Gian Paolo Armana*
2. **La gestione del tempo**  
di *Elisabetta Castagneri*
3. **Vision, talento, motivazione: ingredienti per un team vincente**  
di *Roberto Ferrario*
4. **La leadership: una questione sempre aperta**  
di *Laura Limido*
5. **Comunicare per cambiare**  
di *Elisabetta Castagneri*
6. **Competenza e segreti dei grandi comunicatori**  
di *Roberto Ferrario*
7. **Gestire l'emotività**  
di *Emanuela Truzzi*
8. **Analisi di bilancio e diagnosi strategica**  
di *Giuseppe Marzo e Elena Scarpino*
9. **Investire nel successo. Valutazione e decisioni di investimento**  
di *Giuseppe Marzo e Elena Scarpino*

**DIALOGANDO CON DOMENICO DE MASI:**

**Come cambia il lavoro**

a cura di *Massimiliano Cannata* e *Salvatore Pettineo*





## 2.1. L'organizzazione orientata al Cliente

di **Gian Paolo Armana**

L'elaborato è liberamente ispirato a sintesi di pubblicazioni di management esistenti, nello specifico al testo di Jay R. Galbraith sulla Customer Centric Organization

### Abstract:

*Il posizionamento strategico e le dinamiche delle PMI italiane sono state caratterizzate dalla capacità di generare le competenze distintive attraverso le "singole" specializzazioni. La crisi ha introdotto nuovi modelli fondati su un continuo adattamento strategico e sui modelli dell'adaptive enterprise.*

Oggi si è in un mondo sempre più orientato ad una "commoditizzazione" e sovrapproduzione di prodotti e servizi, in cui sembra che l'unica logica competitiva sia quella della continua pressione su prezzi e riduzione dei costi. Per uscire da tale situazione occorre sviluppare dinamiche di creazione di valore

percepito che attraverso l'utilizzo combinato di diversi fattori creino un "unicum" in grado di fornire un vantaggio sui concorrenti diretti ed indiretti.

I fattori competitivi vincenti implicano quindi nuove logiche di definizione e misurazione della creazione di valore, interpretando la performance attraverso la contestualità di molteplici prospettive di analisi (multidimensionalità dei fattori critici di successo). In altri termini, la creazione di valore sostenibile è data dall'utilizzo integrato dei tre fattori strategici di sviluppo:

1. **CAPITALE UMANO** (*people make the difference*), attraverso l'applicazione di un modello delle competenze, una cultura della performance ed una organizzazione fondata sul miglioramento continuo (*knowledge organization*).
2. **CAPITALE RELAZIONALE** (*network value*), con la creazione di una piattaforma di relazioni in grado di creare valore condiviso e percepito per il sistema in cui si opera.



**Gian Paolo Armana.** Laurea in scienze politiche e master in organizzazione aziendale. Consulente in strategie d'impresa per le piccole e medie imprese, ha maturato un'ampia gamma di esperienze e ricoperto diverse posizioni di top management in contesti multinazionali come la Rinascente, IMB e Nestlé Italia, per poi specializzarsi sulle necessità ed esigenze delle PMI italiane. Dopo un'esperienza professionale triennale negli USA, si è focalizzato sulla crescita delle PMI italiane in contesti globali, in particolare nei settori alimentare, cosmetica e Grande Distribuzione

3. **CAPITALE ORGANIZZATIVO**, con la capacità di integrare le diverse attività di processo con la molteplicità delle competenze e la conoscenza delle caratteristiche del sistema che portano a nuove dinamiche in grado di adattarsi al cambiamento continuo dei mercati di riferimento, utilizzando le diverse leve strategiche in base ai contesti ed esigenze dei clienti.

Il modello STAR rappresenta un' efficiente risposta organizzativo-strategica alle nuove dinamiche, dove abbiamo 5 dimensioni del vantaggio competitivo:

- La strategia, che determina la direzione
- La struttura, che determina l'allocazione e definizione dei centri decisionali
- Le persone, intese qui come l'insieme di competenze e regole che influenzano l'approccio mentale e definiscono la cultura aziendale
- I processi, qui intesi come il flusso di informazioni e di attività che determinano un approccio integrato, appunto per processi e non più per funzioni
- Il Rewarding o sistema di riconoscimenti, che impatta sulla motivazione delle persone, influenza la performance ed indirizza gli obiettivi aziendali



## IL RITORNO AL FUTURO: IL CLIENTE

Da una ricerca effettuata sul management di quasi 400 aziende, il 96% afferma che la propria azienda è orientata al cliente, l'80% è convinta che l'azienda abbia un eccellente rapporto ed esperienza con i clienti, l'8% dei loro clienti concorda.

In un contesto caratterizzato da incertezza e difficoltà di prevedere i cambiamenti, l'unica certezza è data dal cliente: siamo sempre più in un mondo "customer driven", in mercati guidati ed orientati dal cliente finale.

Da tale prospettiva il PATRIMONIO di CLIENTELA (quanto l'azienda è capace di attrarre nuova clientela e di mantenere quella acquisita) è uno dei più significativi indicatori di CAPACITA' COMPETITIVA.



La crescita del potere decisionale del cliente è principalmente dovuta a 4 fattori comuni a tutti i settori di business:

- Globalizzazione dei clienti: strategia adottata per un miglior bilanciamento delle dinamiche di sviluppo e ricerca di nuove opportunità in mercati emergenti o quantomeno caratterizzati da alti tassi di crescita
- La preferenza dei clienti per partnership o in genere relazioni di lungo periodo: le più profittevoli e fidelizzanti
- La crescita dell' e-commerce: comporta una de-materializzazione della informazione e la creazione di un unico mercato globale
- Il crescente desiderio del cliente verso soluzioni: dalla innovazione di prodotto alla ricerca di concetti e soluzioni integrate in grado di elevare la barriera competitiva

Una strategia centrata sul cliente parte dal presupposto che lo sviluppo di una partnership privilegiata, spostando la vendita dai prodotti stand-alone ai servizi, crei un circolo virtuoso che allarghi l'offerta di prodotti e servizi.

Esiste una apparentemente minima, ma in realtà fondamentale differenza tra l'essere attenti al cliente o diventare una organizzazione costruita intorno al cliente: negli ultimi 15-20 anni le aziende hanno lavorato duramente per avvicinarsi sempre più al cliente, per orientarsi a capire e soddisfare le necessità dei clienti. Azioni spesso importanti e che hanno anche portato significativi risultati, ma ben diverse da quello che vuole essere una "customer-centric" organization, una azienda costruita intorno al cliente.

## L' ORGANIZZAZIONE "CUSTOMER-CENTRIC"

Tutte le ricerche, analisi ed esempi considerati dimostrano come esista una stretta correlazione tra le aziende centrate sul cliente (anche dette *market driven*, quindi guidate dal mercato) ed elevati risultati in termini di profittabilità, crescita sostenibile e successo in generale, in quanto viene privilegiata la fidelizzazione del cliente.

Il passaggio da un'azienda incentrata sul prodotto (o quantomeno basata sul prodotto) ad una azienda centrata sul cliente è innanzitutto una questione di nuovo approccio mentale e di superamento dei classici paradigmi competitivi. In generale quasi tutte le aziende si basano ancora su un approccio dall'interno (azienda) verso l'esterno (mercato), dove questo modello *inside-out* si può estremizzare in "io produco ciò che ti serve, e tu compri".

La transizione ad una nuova organizzazione si basa sul capovolgimento di questa visione, passando ad un modello "*outside-in*", dove si costruiscono modelli focalizzati su soluzioni dedicate alle effettive esigenze dei clienti e mercati di riferimento. Di seguito possiamo vedere l'applicazione del modello STAR da un'azienda incentrata sul prodotto ad una azienda incentrata sul cliente:

### La transizione dal Prodotto al Cliente

		Azienda prodotto centrica	Azienda cliente centrica
<i>Strategia</i>	<i>Obiettivi</i>	<i>Miglior prodotto per il cliente</i>	<i>Miglior soluzione per il cliente</i>
	<i>Focus dell'offerta</i>	<i>Nuovi prodotti</i>	<i>Soluzioni integrate (prodotti, servizi, consulenza, training)</i>
	<i>Determinanti di creazione del valore</i>	<i>Prodotti dedicati, caratteristiche prodotto, nuove applicazioni</i>	<i>Personalizzare la miglior soluzione globale</i>
	<i>Cliente più importante</i>	<i>Cliente più s sofisticato</i>	<i>Cliente fidelizzato e profittevole</i>
	<i>Priorità strategiche</i>	<i>Portfolio prodotti</i>	<i>Portfolio di clienti</i>
	<i>Posizionamento (Pricing)</i>	<i>Prezzo di mercato</i>	<i>Prezzo dato da rapporto valore- rischio</i>

<i>Struttura</i>	<i>Concetto organizzativo</i>	<i>Profitto per prodotto/famiglia revisione prodotto, team di prodotto</i>	<i>Segmenti di clienti, P&amp;L per cliente, team dedicati a clienti</i>
<i>Processo</i>	<i>Processi determinanti del valore</i>	<i>Sviluppo nuovi prodotti</i>	<i>Gestione della relazione con il cliente e sviluppo soluzioni dedicate</i>
<i>Riconoscimenti</i>	<i>Indicatori</i>	<i>Numero di nuovi prodotti, fatturato derivante da nuovi prodotti</i>	<i>Percentuale di business gestito dei clienti-chiave, soddisfazione del cliente, grado di fidelizzazione del cliente</i>
<i>Persone</i>	<i>Approccio alla gestione</i>	<i>Visibilità e riconoscimento a  chi sviluppa nuovi prodotti, gestione creatività attraverso deadline legate a finalizzazione prodotti</i>	<i>Potere a persone con conoscenza mercato e clienti, riconoscimenti per salvaguardia e sviluppo business</i>
	<i>Attitudine comportamentale</i>	<i>Pensiero divergente "come posso vendere i prodotti?"</i>	<i>Pensiero "convergente": come posso sviluppare miglior soluzione per cliente?</i>
	<i>Approccio alla vendita</i>	<i>Dalla parte del venditore</i>	<i>Dalla parte del cliente in una transazione</i>

Si passa da una cultura basta sullo sviluppo di nuovi prodotti (quindi privilegiando nuove idee di prodotto e sperimentazioni) ad una cultura basata sul *"relationship management"*, quindi la ricerca e soddisfazione dei bisogni diretti ed indiretti del cliente. Questo approccio presuppone il superamento dell'organizzazione classica per funzioni, per approdare ad una struttura snella, proattiva, in grado di intercettare le esigenze del mercato, incentrata sulla velocità di esecuzione, con una gestione integrata dei flussi di processo. Acquistano un nuovo ruolo le funzioni strategiche-relazionali, quali marketing e vendite, sempre più collegamento tra il mondo esterno e le caratteristiche distintive azienda. Di qui la fondamentale esigenza di tradurre i bisogni del mercato e dei clienti nelle soluzioni uniche che l'azienda è in grado di offrire, grazie ad una duplice azione integrata: Business Intelligence, presidio del cliente e dei *competitors* per quanto riguarda l'esterno, mentre internamente deve essere privilegiata una forte azione di leadership e compattezza manageriale per abbattere le barriere organizzative e le inevitabili resistenze interne.

## IL MODELLO APPLICATO: IL CASO CHROMAVIS

Chromavis SpA è un'azienda che opera nel settore di produzione cosmetica per conto terzi (B2B), con specializzazione nel *color make up*. Nata nel 2008 dalla fusione di due piccole aziende italiane operanti da decenni nel settore, negli ultimi tre anni da azienda locale si è trasformata in una multinazionale, triplicando il fatturato e raggiungendo gli obiettivi definiti dal piano strategico. Con la crisi del 2009 il management si era trovato di fronte alla necessità di introdurre un nuovo modello di sviluppo, che potesse costituire una valida alternativa alla crescente commoditizzazione dei prodotti ed alla necessità di creare un forte valore aggiunto percepito. In risposta alla crescente pressione dei grandi clienti verso un'attività di "riempitore" di formule altrui (quindi con estrema commoditizzazione dell'attività e competizione globale contro paesi a basso costo del lavoro), l'Azienda ha risposto introducendo nel marchio "fornitore di soluzioni cosmetiche dedicate", evidenziando un nuovo posizionamento e dichiarazione di forte connotazione a valore aggiunto.

Per supportare ed implementare questa scelta strategica è stata introdotta una nuova organizzazione sotto rappresentata, basata su due driver integrati:

- una struttura "front-end", rappresentata da tutte le attività con un impatto diretto nella identificazione strategica di una soluzione mirata a posizionamento e necessità del cliente, guidata da un *Chief Strategic Officer (CSO)*. L'attività principale è data dalla prossimità, comprensione delle dinamiche e dei modelli decisionali dei clienti (geografica, per cluster o *trade channel*), l'obiettivo è creare innovazione (rivoluzionaria ed incrementale)
- una struttura "back-end" caratterizzata da una attività di processo, di supporto delle necessità ed obiettivi clienti, collegando il mondo esterno alle capacità di servizio interne dell'azienda (dalla produzione alla *supply chain*). L'obiettivo è la ricerca di una sempre maggior efficienza ed eccellenza di servizio. La struttura agisce in modo integrato, con la *mission* di sviluppare la fidelizzazione dei clienti ed allineare l'azienda alla creazione di valore attraverso nuove soluzioni.



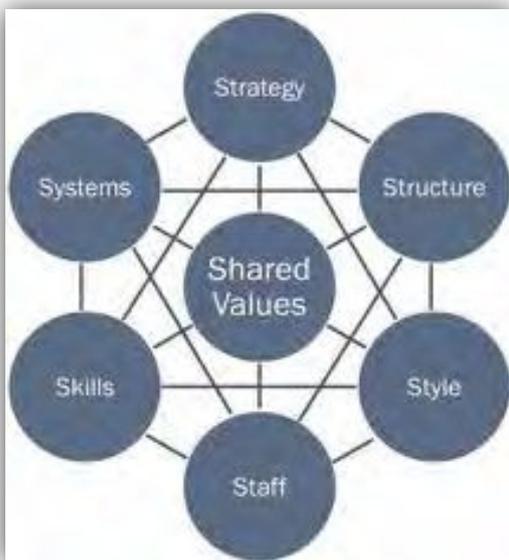
## CONCLUSIONI

In mercati maturi, dove i prodotti sono difficili da differenziare tra loro, la forza dell'azienda comincia dall'interfaccia con il cliente e dalla capacità di creare un'azienda integrata con il cliente. Le nuove fonti di valore sono costituite dalle relazioni correnti e dagli *asset* della conoscenza (complesso scambio informazioni finanziarie, emozionali e contestuali) e conseguentemente i fattori critici di successo sono determinati da

- *Relazioni con tutti gli interessati in grado di fornire previsioni e riconoscimenti dei loro bisogni, in particolare i clienti*
- *Sviluppo di network in grado di creare e distribuire valore a tutti i partecipanti all'economia interconnessa (gestione dell'economia di network)*
- *Attività e processi guidati da innovazione – fiducia – conoscenza*

Si tratta di personalizzare e dare continuità a comportamenti finalizzati a costruire valore.

Il cambiamento culturale passa attraverso una forte leadership manageriale in grado di tener testa all'inevitabile resistenza al cambiamento, guidando il nuovo approccio mentale e visione del business, verificando l'allineamento dei fattori dello *STAR model* e portando all'introduzione del sistema di Valori Condivisi che rappresentano il collante interno ed un fattore di fidelizzazione dei clienti.



In tempi di turbolenza è fondamentale far convergere l'organizzazione sul valore che riveste il consumatore, con un riallineamento della struttura a ciò che conta veramente: la grande sfida manageriale ed imprenditoriale è realizzare di più di quello che interessa effettivamente ai clienti e meno di quello che per loro non è effettivamente importante.

La risposta alle incertezze dei mercati è data dalla gestione focalizzata dei clienti, costruendo un sistema intorno al cliente caratterizzato da un'organizzazione a rete (team interdisciplinari ed interfunzionali), sistemi multidimensionali (come risposta alla complessità) ed allestire ed aggiornare nel tempo processi ed attività che generino valore percepito.

Adattabilità e flessibilità a supporto dei due fattori strategici di sviluppo innovazione e servizio, per avere l'ambizione di guardare alle stelle, ma tenendo i piedi ben ancorati al terreno.





## 2.2. La gestione del tempo

di **Elisabetta Castagneri**

### Abstract:

*Aumentare l'efficacia e l'efficienza, consapevolezza, pianificazione, programmazione. Il saggio scandaglia un concetto profondo, riportando il tempo nell'ottica strategica dell'impresa, dove ogni possibilità di misurazione deve essere valutata in rapporto al benessere organizzativo, alla qualità, alla competitività del sistema.*

Senza avere la pretesa di risolvere la questione, mi piacerebbe condividere con voi alcune riflessioni e provocazioni. Con la convinzione, lo anticipo, che parlare di tempo ben gestito significa parlare di *vision*, di valori, di strategie, di scelte e decisioni e che, pertanto, una riflessione sul *Time Management* può rivoluzionarci la vita, non

solo l'agenda. Nemmeno Sant'Agostino, che ha dedicato al tempo parecchie riflessioni, ci è di grande aiuto quando tentiamo di definire questa dimensione:

*Che cosa è dunque il tempo? Se nessuno me ne chiede, lo so bene: ma se volessi darne spiegazione a chi me ne chiede, non lo so: così, in buona fede, posso dire di sapere che se nulla passasse, non vi sarebbe il tempo passato, e se nulla sopraggiungesse, non vi sarebbe il tempo futuro, e se nulla fosse, non vi sarebbe il tempo presente.*

*Ma in quanto ai due tempi passato e futuro, in qual modo essi sono, quando il passato, da una parte, più non è, e il futuro, dall'altra, ancora non è? In quanto poi al presente, se sempre fosse presente, e non trascorresse nel passato, non più sarebbe tempo, ma sarebbe, anzi, eternità.*

*Se, per conseguenza, il presente per essere tempo, in tanto vi riesce, in quanto trascorre nel passato, in qual modo possiamo dire che esso sia, se per esso la vera causa di essere è solo in quanto più non sarà, tanto che, in realtà, una sola vera ragione vi è per dire che il tempo è, se non in quanto tende a non essere?*

**Sant'Agostino**



**Elisabetta Castagneri.** Ha dedicato 12 anni di attività in azienda all'area risorse umane, occupandosi di sviluppo organizzativo, pianificazione delle carriere, analisi del potenziale e formazione manageriale. In particolare, dal 1994 al 2000 è stata responsabile della formazione in Italtel Sistemi. Dal 2000 al 2003 ha sviluppato un'esperienza commerciale all'interno di società di consulenza e formazione e dal 2004 dedica alla consulenza e alla docenza la totalità del suo tempo. In questi anni ha progettato ed erogato numerosi percorsi formativi ad hoc per aziende italiane ed internazionali e ha collaborato con prestigiose società di formazione per le quali è docente certificata. Ha una laurea in lingue ad indirizzo didattico-pedagogico..

## CONSAPEVOLEZZA

**Una prima provocazione:** chi ha deciso che la settimana sia di sette giorni?

E chi ha deciso che almeno un giorno su sette sia da dedicare al riposo?

È vero, c'è una lontana origine biblica in questa abitudine, ma perché mai è ancora così consolidata? Forse la nostra economia o i nostri bioritmi o le nostre famiglie ne beneficiano?

**Seconda provocazione:** perché strutturiamo i nostri budget su periodi di 365 giorni? Certo, la Terra ci mette 365 giorni a girare intorno al Sole e questo ha i suoi effetti sul clima e sull'agricoltura. Ma i nostri budget c'entrano sempre meno con i cicli di Madre Natura.

**Terza provocazione:** Perché organizziamo giornate di 24 ore? È vero, la Terra impiega 24 ore a girare su stessa, ma noi umani –se potessimo- sceglieremmo di avere giornate ben più lunghe: staremmo svegli 18-20 ore e ne dormiremmo 9 o qualcosa in più; come dimostrano i soggetti chiusi in grotte senza riferimenti temporali, la giornata ideale per l'essere umano non condizionato dagli orologi e dalla luce del sole arriva ad essere di 36 ore.

Insomma, acconsentiamo a subire riti collettivi che non abbiamo scelto (le domeniche, le ferie, le festività, l'età della pensione...) e viviamo con l'orologio in mano, il calendario sotto gli occhi, senza aver reali vantaggi da lassi di tempo di 24 ore o di 365 giorni.

Peraltro, l'impegno necessario per cambiare queste consuetudini costerebbe forse più fatica che vantaggi. Allora, scendiamo a patti con il tempo, riconosciamo che si tratta di una *convenzione* forse immutabile, accettiamo di fare i conti con le 24 ore giornaliere, apprezziamo gli aspetti più belli del 25 dicembre e delle domeniche, conviviamo con le chiusure estive.

Ebbene, stabiliamo che non è il tempo che vogliamo gestire; il tempo è un contenitore con misure fisse che non possiamo cambiare. È come il bagaglio a mano con cui si sale in aereo: i centimetri concessi sono quelli decretati dalla compagnia aerea, noi però possiamo ancora scegliere cosa mettere in quei centimetri.

Niente gestione e ottimizzazione del tempo, dunque; la nostra attenzione si sposterà dal contenitore al contenuto e si concentrerà sulle attività e sull'energia che possono entrare nella nostra valigia e su come distribuirle.

Rifletto: per viaggiare bene con la mia valigia dalle misure fisse, posso:

- *Scegliere* che cosa metterci: l'accappatoio di spugna, per esempio, decido di lasciarlo a casa: non è essenziale ed è troppo ingombrante.
- *Distribuire*: una scarpa qui e una là, per sfruttare tutti gli spazi della valigia.
- *Comprimere*: al posto dell'accappatoio di spugna porto quello in microfibra.

**Scegliere.** Altrettanto posso fare con le mie attività: innanzi tutto scegliere, decidere cosa mettere nella mia "valigia-tempo". Decidere ha la stessa etimologia di recidere; inutile negarlo: non tutti i giorni è possibile svolgere tutte le attività che vorremmo; qualcosa va tolto dalla valigia; diventa fondamentale, pertanto, *avere dei criteri per scegliere cosa tenere e cosa togliere.*

**Ridistribuire:** non si tratta di aumentare la velocità con cui svolgiamo le nostre attività ma di svolgerle nel momento migliore, quando la nostra efficacia ed efficienza sono potenziate (e non impoverite) dal contesto e da come ci sentiamo.

Svolgere le attività nel momento migliore significa, per esempio, dedicarci ad un task quando prevediamo di poter ottimizzare gli sforzi perché non ci saranno interruzioni, ascoltare i nostri bioritmi per individuare i periodi in cui la concentrazione è più intensa, curare la sequenza delle nostre attività così da non disperdere tempo ed energia in spostamenti inutili.

**Comprimere:** anche in questo caso, non si tratta di fare le cose più in fretta, ma di impiegarci meno tempo; non si tratta di guidare una macchina più velocemente, ma di scoprire quale sia la strada più semplice, più corta e con meno semafori.

## PIANIFICARE: SCEGLIERE COSA METTERE IN VALIGIA

Una vita senza stress non è solo un diritto; lo stress è un fenomeno sociale con costi conseguenti molto elevati ed è un dovere di ciascuno organizzare le proprie giornate per “non farsi male”.

Un “valigia troppo piena, con la cerniera che rischia di scoppiare da un momento all’altro”, ci induce uno stato d’ansia dannoso per la nostra salute; ma non solo: in una valigia troppo piena rischia di finire schiacciata e compressa proprio l’attività più preziosa, quella che più avrebbe meritato la nostra attenzione.

Un “valigia correttamente preparata”, cioè giornate e settimane in cui si è correttamente pianificato di svolgere ciò che ci è umanamente possibile, sono dunque un diritto-dovere di chi si sente responsabile della propria salute fisica e della propria lucidità mentale, per il bene proprio e degli altri.

Iniziamo dunque a riflettere su come scegliere cosa mettere nelle nostre valigie quotidiane, settimanali, mensili.

Come si è già detto, scegliere vuol dire decidere, etimologicamente parente di recidere, tagliare. Cosa, dunque, mettere e cosa non mettere nella pagina dell’agenda di domani? Cosa spostare nella pagina di dopodomani o della prossima settimana?

Ci possono aiutare in questa apparentemente dolorosa operazione di scelta, tre termini: *Urgente*, *Importante*, *Prioritario*. Scrivete qui sotto le vostre definizioni e poi confrontatele con quelle “ufficiali” del Time Management e dei dizionari.

La vostra definizione di **Urgente**

La vostra definizione di **Importante**

La vostra definizione di **Prioritario**

### Urgente

Prima considerazione: il concetto di urgenza è legato al fattore tempo.

Meglio: il concetto di urgenza è legato alla presenza di una *scadenza*.

*La scadenza di per sé è oggettiva* (Natale, per esempio, viene il 25 dicembre per tutti)

L’urgenza è condizionata soprattutto dal tempo che c’è tra il momento presente e la scadenza. Anche questo intervallo temporale tra “qui” e “là” è oggettivo.

*Soggettivo è invece il tempo che io impiegherò per compiere una certa attività che deve essere completata entro quella scadenza. È soggettivo perché la stessa attività X può essere svolta da me in un tempo doppio rispetto a quello impiegato da un collega più bravo, più esperto, in una parola più veloce nello svolgere quella attività.*

*Soggettivo è, inoltre, il tempo che io ho realmente a disposizione per svolgere l'attività X in quell'intervallo di tempo: da qui alla scadenza possono mancare per esempio giorni o settimane o mesi, ma in quel lasso di tempo forse io potrò dedicare all'attività X solo pochi minuti / ore sparsi qui e là nell'arco di tempo considerato.*

*In sintesi: una attività è urgente perché da qui alla scadenza io ho appena il tempo sufficiente per svolgerla.*

*Altra considerazione: l'urgenza non è una costante; molte attività non nascono urgenti, lo diventano perché, dalla loro nascita, il tempo ha continuato a scorrere e loro si sono avvicinate alla scadenza.*

Passiamo ora al termine **Importante**

*L'importanza è soggettiva; ciò che è importante per una azienda, per un progetto o per una persona non è importante per un'altra; possiamo comunque dire che una attività è importante quando, non svolgendo quella attività, generiamo un danno per l'azienda, per noi stessi, per il raggiungimento dei nostri obiettivi; possiamo anche dire, specularmente, che una attività è importante se, svolgendola, generiamo un significativo vantaggio per la nostra azienda, per noi, per il nostro lavoro, et cetera.*

Ne consegue che per poter stabilire ciò che è importante è necessario *conoscere gli obiettivi della propria azienda e i propri obiettivi professionali e personali*. Per conoscere questi obiettivi dobbiamo informarci, chiedere, ascoltare, interpretare, fermarci a riflettere. Dobbiamo avere sotto i nostri occhi la fotografia dei nostri valori, delle nostre aspirazioni, dei risultati che intendiamo raggiungere. In una parola, dobbiamo conoscere la nostra vision e la nostra *mission*, professionale e personale. E non si tratterà di una *magna charta* scritta una volta per sempre, perché aspirazioni e risultati attesi sono destinati a cambiare.

Un esempio: ci sono periodi nella vita in cui il valore della salute acquista un peso maggiore e la sua difesa diventa un risultato a cui tendere. Se il "faro" salute è entrato a far parte dei nostri valori più significative e dei risultati a cui tendiamo, ci sarà facile stabilire in maniera inequivocabile che l'attività fisica finalizzata al mantenimento della nostra salute è *un'attività importante*, un'attività che conta per il raggiungimento dei risultati che ci attendiamo da noi stessi, un'attività *che deve entrare nella nostra valigia*, cioè nel nostro contenitore-tempo.

Management significa organizzare le attività in maniera efficiente. *Leadership vuol dire scegliere dove vogliamo andare e stabilire la strada e le tappe essenziali per arrivarci.*

I due aggettivi Urgente e Importante ci conducono ora alla definizione della terza qualità applicabile ad una attività: **Prioritaria**.

Se nella nostra agenda c'è qualcosa che –trascurato– potrebbe causare grave danno, qualcosa, dunque, di importante; e se questo qualcosa è anche urgente perché ha una data di scadenza che mi impone di dedicarvi subito la mia attenzione, ecco che siamo davanti a qualcosa di *prioritario*. La formula è di immediata comprensione: **Importante + Urgente = Prioritario**

La matrice di Eisenhower aiuta ulteriormente grazie alla visualizzazione grafica:



### **Riflessioni sull'area della matrice Importante / Urgente**

Nel nostro abituale linguaggio, i termini priorità e prioritario assumono quasi sempre una valenza positiva. Frasi come “bisogna partire dalle priorità, dobbiamo stabilire le nostre priorità” sono, ovviamente, legittime, ma forse hanno il difetto di richiamare la nostra attenzione e il nostro consenso su ciò che dobbiamo fare subito, perché prioritario, quindi importante e urgente. In verità, l'area delle priorità dovrebbe essere vuota e l'area a cui prestare maggiormente la nostra attenzione, quella che ci auguriamo sia ricca, è l'area *Importante / Non urgente*, l'area cioè delle attività che contano e che vanno programmate e svolte *prima* che diventino urgenti.

Programmare con cura e per tempo le attività importanti significa anche poterle *delegare con cura e per tempo*; significa avere il tempo per delegare spiegando con chiarezza gli obiettivi che stiamo assegnando ai nostri collaboratori, motivando, prevedendo momenti di monitoraggio costruttivi e di *coaching*.

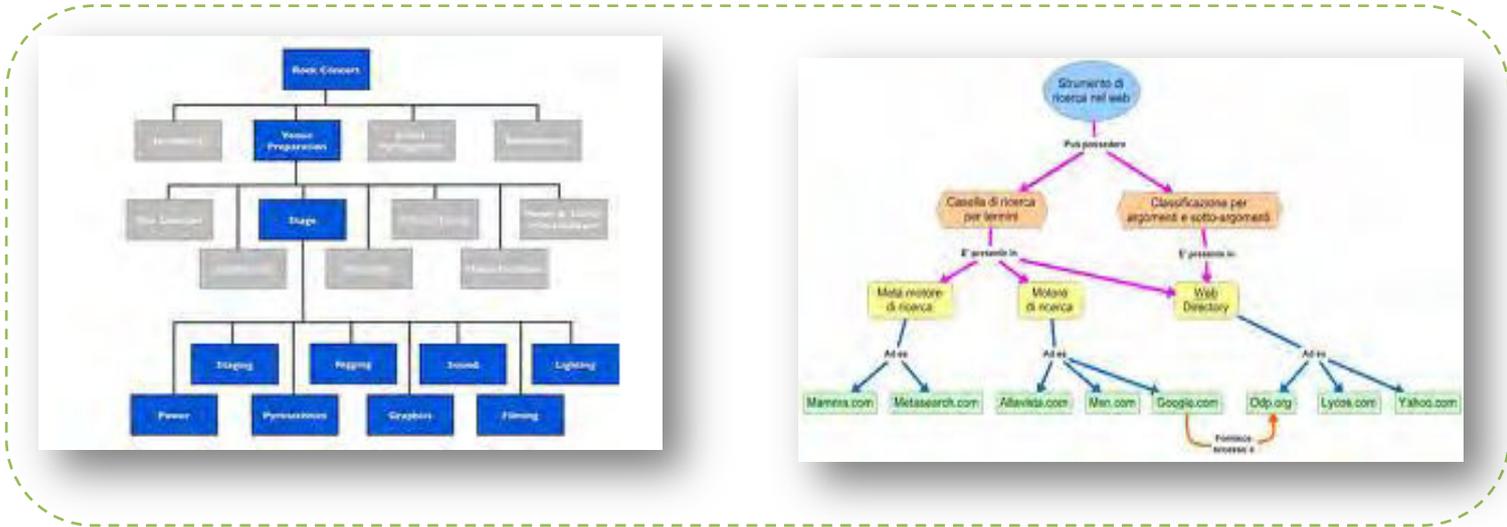
È importante che in questa area non si scrivano solamente le cose che *dobbiamo* fare, ma anche ciò che *desideriamo* fare, le nostre aspirazioni. Se tra le nostre aspirazioni, per esempio, c'è quella di affinare le nostre competenze manageriali e diventare dei buoni Capi, è utile avere sotto gli occhi questa nostra volontà e ricordarci che dobbiamo trasformarla in un progetto. Programmeremo dunque, e lo scriveremo nella nostra agenda, che durante il prossimo fine settimana vogliamo fare un salto in libreria per comprarci un libro di management e che vogliamo cercare in Internet le date dei prossimi corsi della Fondazione IDI.

È bello e gratificante non perdere di vista le nostre aspirazioni e trasformarle in progetti concreti che ci conducano a risultati concreti.

### **PROGRAMMARE: DISTRIBUIRE GLI OGGETTI IN VALIGIA / LE ATTIVITA' NELL'AGENDA**

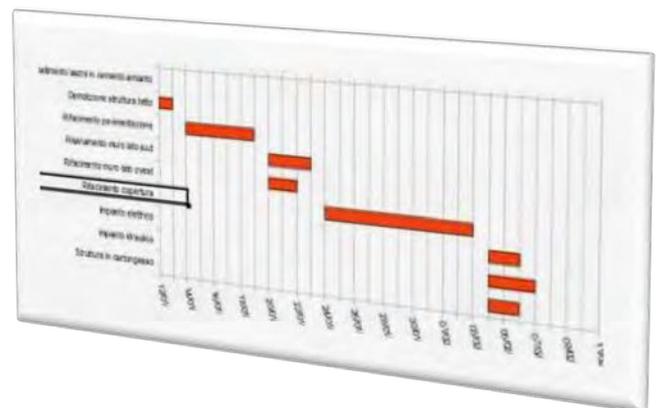
Programmare significa proprio questo: trasformare idee, aspirazioni e desideri in progetti, cioè in una sequenza di attività da svolgere per arrivare al nostro traguardo.

A questo scopo ci saranno utili strumenti come le WBS e le Mappe Mentali, perché con la loro grafica evocativa e la loro capacità di farci lavorare per associazioni mentali ci aiuteranno a non tralasciare nessuna azione necessaria per raggiungere il nostro risultato.



Successivamente, un **Gantt** semplice (carta e penna sono sufficienti per aiutarci a gestire in maniera efficiente la maggior parte delle nostre attività) ci aiuterà a visualizzare la distribuzione delle nostre attività nel tempo.

I vantaggi del Gantt sono molteplici: favorisce la visualizzazione degli impegni, consente una visione di insieme anche a lunga scadenza, evidenzia la sequenza necessaria e ciò che può essere svolto in parallelo, facilita il monitoraggio dell'avanzamento dei nostri progetti.



Sottolineo anche che riportare le nostre idee sulla carta è di grande aiuto; avere carta e penna (o una tastiera e un video) a portata di mano quando si riflette sui propri progetti potenzia la nostra capacità di pensare in maniera sia creativa che ordinata; scrive Stephen Covey in *Le sette regole per avere successo: Così come gli esercizi di respirazione aiutano ad integrare la mente e il corpo, scrivere è un tipo di attività psiconeuronale che aiuta a realizzare un ponte ed una integrazione tra la mente conscia e quella subconscia. **L'atto di scrivere distilla, cristallizza e chiarifica il pensiero e aiuta a scomporre il tutto in parti.***

Dopo la WBS e il Gantt, sarà la nostra agenda, cartacea o elettronica, lo strumento in cui raccogliere i frutti delle nostre riflessioni; gli impegni visualizzati sul Gantt, infatti, saranno riportati nelle pagine corrispondenti della nostra *agenda*.

**L'agenda** è lo strumento dove riportare:

- gli impegni evidenziati dal Gantt
- gli impegni ricorrenti / prevedibili (quelli che conosciamo già ad inizio anno)
- gli impegni che nascono giorno dopo giorno

Per gli **eventi noti / prevedibili / ricorrenti**, la **programmazione può essere annuale** (sono i primi appunti che scriviamo nell'agenda a inizio anno); la programmazione dei **progetti** sarà probabilmente inserita **mensilmente / semestralmente**; la programmazione **settimanale** aggiungerà gli impegni che nascono cammin facendo e richiederà un aggiustamento di quanto già previsto; la programmazione **giornaliera** costituirà un ulteriore aggiustamento.

Meglio rammentarsi che l'agenda va scritta e va anche letta. È **rileggendo l'agenda**, che si evidenziano, per esempio, le attività che possono essere ridistribuite per ottimizzare i tempi di spostamento; oppure si evidenziano possibili tempi di attesa e conseguentemente si possono prevedere modalità per sfruttarli al meglio (con letture, telefonate, ...) e non sprecarli.

Quanto "riempire" l'agenda quotidiana? Si suggerisce di

- occupare il 60 % del tempo giornaliero disponibile e lasciare il tempo restante per le probabili / inevitabili interruzioni e per gli imprevisti; ovviamente si tratta di una quantificazione soggettiva: ciascuno di noi sa quanto sia soggetto al fenomeno delle interruzioni e degli imprevisti e quanto debba tenerne conto. Non sappiamo che imprevisto capiterà oggi, domani e dopodomani, ma sappiamo che qualcosa capiterà.
- prevedere l'esigenza di tempi "di recupero", che potranno essere riempiti con attività poco faticose, che alleviano la concentrazione e l'impegno
- prevedere i tempi per nutrirsi e recuperare le energie
  - prevedere un tempo, a fine giornata, per consuntivare quanto fatto e autovalutarsi, per ri-programmare il giorno seguente, per pensare a qualcosa di piacevole (anche una piccola cosa) da fare in serata.

## COMPRIERE: OTTIMIZZARE IL TEMPO E L'ENERGIA

Cento anni fa, per andare a cavallo da Milano a Monza, si impiegava circa un'ora. Oggi ci andiamo con auto che hanno la potenza di decine di cavalli, ma ci impieghiamo ugualmente un'ora o magari di più. Sono aumentati gli ostacoli, i semafori, le deviazioni... Questa metafora, ci insegna che una buona gestione delle attività non significa andare più veloci e fare le cose di fretta (con aumento dello stress e del rischio di errori) ma significa riuscire ad eliminare più ostacoli possibili dalle nostre strade. Ciascuno di noi può e deve *individuare i propri ostacoli ricorrenti e impegnarsi* per eliminarne una buona percentuale. Ogni ostacolo eliminato consentirà, forse, un piccolo risparmio di tempo, ma sarà un risparmio che si sommerà ad altri piccoli risparmi e che si moltiplicherà giorno dopo giorno, con benefici sorprendenti.

Un'ultima provocazione: alcuni ostacoli che ci impediscono di lavorare in maniera fluida e efficiente ci perseguitano da anni; per questo *ci risulta difficile ammettere* che possiamo liberarcene; sarebbe come riconoscere che per molto tempo abbiamo lasciato che qualcuno o qualcosa si frapponesse tra noi e i nostri risultati.

Vale la pena tenerci l'ostacolo per evitare questa dolorosa ammissione? Certamente no. Liberiamocene dunque, magari senza parlarne con nessuno, e conquistiamo spazio nella nostra valigia e godiamocelo. Con le parole di Henry Mintzberg: *non confondiamo mai più il nostro muoverci, correre e operare con la realizzazione finale!*







## 2.3. Vision, talento, motivazione: ingredienti per un team vincente

di **Roberto Ferrario**

### Abstract:

*L'intervento è il risultato dell'esperienza dell'autore, coach e trainer di molte organizzazioni. Si nota, nel corso della trattazione, il "passo" dello studioso di scienze comportamentali, capace di elevare a sistema la costante frequentazione di importanti professionalità e personaggi di rilievo.*

Recentemente ho sentito dire da un esperto di risorse umane che ' **è inutile fare sforzi, se non si ha talento...**' Sono rimasto scioccato. Non che non possa esserci un fondo di verità in questa affermazione, ma se ragionassimo così per tutti, che ne sarebbe stato

di tanti "grandi", divenuti tali nonostante la loro apparente 'inadeguatezza'.

**Albert Einstein**, che venne respinto dall'Università e dovette andare a lavorare all'ufficio postale). **Walt Disney**, che dovette bussare a centinaia di sportelli bancari prima di ottenere il finanziamento che gli avrebbe permesso di realizzare il suo sogno. **Henry Ford**, che da ragazzino povero che era, dovette faticare parecchio prima di farsi accettare come aiuto - meccanico in una officina per auto.

L'elenco dei personaggi storici potrebbe continuare. Ma preferisco tornare al presente e citare un imprenditore dei mostri giorni, che ho avuto la fortuna di ascoltare poco tempo fa in un convegno sull'eccellenza: **Marco Astorri**, geniale inventore (insieme a Guy Cicognani) della plastica biodegradabile in quaranta gg (Minerv-PHA). Grafico pubblicitario ( non chimico...) , nessun investitore istituzionale aveva creduto in lui. E così (per sua fortuna, come ha



**Roberto Ferrario.** Consulente senior in processi formativi per il management. Coach Certificato ICF [International Coach Federation]. Trainer PNL - certificato presso NLP University di R. Dilts. Ha fondato la scuola di coaching IN Coach Academy e la scuola di Formazione ISIS Progettazione (entrambe con sede a Milano / [www.formazioneolistica.com](http://www.formazioneolistica.com)). Ideatore del metodo di coaching NSL coaching, conduce corsi certificati di coaching per l'avviamento alla professione. Trainer professionista di PNL e Formatore aziendale su tutte le competenze manageriali

Oltre 4.000h di coaching e 1.800 giornate di formazione, rivolte a più di 100 aziende di vari settori e dimensioni. Tra i clienti : Fiat / Manpower / Loro Piana / Ferrari / Citroen / Peugeot / Petronas / L'Oreal / H3G / INA / Reale Mutua / Publitalia / Riso Gallo / PPG / Sisal / Fitness First / Alcatel / API.

Ex Direttore formazione commerciale e direttore marketing di 4 aziende multinazionali. E' stato tra i protagonisti del rilancio del marchio Citroen e Coach di oltre 300 quadri e dirigenti Fiat a partire dal 2003.

E' possibile seguire le attività di Roberto Ferrario su LinkedIn e su YouTube.

poi ammesso) è riuscito a creare un'impresa di successo a capitale diffuso (senza rischi di pericolose ingerenze lobbistiche).

Allora il punto è definire cosa si intende per talento. Il talento è certamente predisposizione, ma è anche volontà di emergere. È anche saper essere sordi di fronte a chi ti dice che non puoi farcela. Il talento sta anche nel coraggio di amare chi ti è nemico....

Messaggio per i Responsabili delle Risorse Umane che vogliono investire sulle nuove generazioni: molti imprenditori e manager di successo indicano, come competenze cruciali per la futura economia: vision, capacità di semplificare, abilità di relazione. Mi piace sintetizzare queste tre qualità in una super competenza: **intelligenza situazionale**. Dunque negli *assessment*, quando misurate le capacità o il potenziale, investite e premiate coloro i quali sono innanzitutto abili nel leggere il contesto.

## VISIONE

Dove vanno i mercati ? verso quale tipo di consumo stiamo andando ? Nonostante mi dedichi quasi esclusivamente alla formazione e al *coaching*, mi piace mantenermi aggiornato sui temi del marketing e spesso unisco le due competenze per creare nuovi modelli di sviluppo manageriale e personale. Da coach affermo che : *per sapere dove andare devi sapere da dove vieni*. Presento dunque di seguito un'analisi che, partendo da dati storici, fa luce sul prevedibile futuro dei nostri mercati ( per lo meno occidentali ).

I mercati del consumo post bellico hanno visto negli anni prevalere prodotti via via corrispondenti alle mutate aspettative / desideri del consumatore. Questa la storia :

**Anni '50 : mercati di distribuzione**

**Anni '60 / '70 : distribuzione + qualità**

**Anni '80 / '90: distribuzione + qualità + estetica**

**Anni '00 : distribuzione + qualità + estetica + salute**

*E questa la probabile, e auspicabile, prossima fase:*

**Anni '10 : distribuzione + qualità + estetica + salute + ETICA**

Ancora riguardo la Vision, mi piace citare un interessante intervento di **Giampaolo Rossi** ( presidente di *rainet* ed esperto di comunicazione integrata) che a mio parere ci illumina su un elemento significativo del nostro tempo : **il potere dell'Immagine**. Noi viviamo una guerra che dura da 2.600 anni . Una guerra che ha coinvolto gran parte degli uomini e delle culture che hanno abitato il pianeta. È una guerra che vive fuori di noi e dentro di noi. **È la guerra tra l'immagine e la scrittura**. 2.600 anni fa in Grecia era inventato l'alfabeto : *la prima tecnologia comunicativa moderna*. Con la scrittura alfabetica cambia il ciclo di vita dell'uomo. *Il cerchio della vita si apre e diventa una spirale*.

Dopo 2.600 anni in cui la scrittura è arrivata a dominare la scena , l'immagine sta riaffermando il suo predominio e con essa riacquista valore l'intuizione (guardare dentro). Dunque è molto probabile che nella nuova epoca avrà successo chi saprà immaginare e intuire la realtà che ci circonda. *Tank you Mr. Rossi.*

Un altro autorevole personaggio del nostro tempo , capace di grandi visioni di successo, è **Marco Roveda**. Eccellenza della imprenditoria italiana, ha iniziato la sua carriera di successo creando la società “ fattoria scaldasole” ( che ha dato avvio, negli anni '90, al boom del biologico in Italia, quando nel nostro paese nessuno ci credeva). Roveda ha poi ceduto la sua attività per aprire un altro grande capitolo della sua vita : *Life Gate* radio e il rivoluzionario e lungimirante progetto “Impatto Zero “ ( per sensibilizzare il mondo aziendale verso la salvaguardia del pianeta). Cito Roveda in quanto mi trovo pienamente d'accordo con la sua Vision del futuro quando afferma che: “ *Sarà cruciale diffondere consapevolezza, una consapevolezza che invita le aziende che vorranno primeggiare nel prossimo decennio, a perseguire un triplice principio: People / Planet / Profit.* Mi piace tradurre le 3 P di Roveda nel seguente modo:

- *People*: **pensa a chi riceverà il tuo prodotto**
- *Planet*: **pensa a te stesso come un noi**
- *Profit* : **pensa a stare bene e a far stare bene**

Roveda conclude dicendo: dobbiamo passare da un concetto di “ *diventare ricchi per essere felici a sviluppare senso civile per essere felici.* La felicità è uno stato di grazia.”

## MOTIVAZIONE

Nelle imprese che vogliono eccellere , la motivazione sarà elemento imprescindibile in questo preciso senso: “ *non stimolare una persona ponendole un fuoco dietro di lei , ma accendendo un fuoco dentro di lei* ”.

Questa citazione mi induce a sottoscrivere quanto affermato da **Roger Abravanel** (*director at McKinsey & Co and Owner, McKinsey & Co* ) in un recente convegno sulla Leadership. Abravanel indica i valori cui dovranno ispirarsi i capi / leader della nuova generazione per motivare i propri manager .

- Creare opportunità
- Non demonizzare il fallimento , ma considerarlo come una tappa ineliminabile verso il successo (gli americani suggeriscono di *fallire presto e nelle piccole cose e poi avviarsi al successo*)
- Saper dialogare con i propri collaboratori soprattutto individualmente (colloqui di *feedback*) . Il colloquio di valutazione / *feedback* è e sempre più sarà elemento imprescindibile e rivelatore della qualità di una azienda.
- Premiare soprattutto i manager che sanno risolvere problemi confusi ( non tanto problemi operativi )
- Saper essere umili e ambiziosi allo stesso tempo

- Spronare i collaboratori a lavorare insieme
- Stimolare ad ascoltare l'opinione di tutti e saper prendere decisioni in autonomia.
- *Grazie per la sua visione illuminata, Mr Abravanel !!!*

## TEAM

Cosa crea spirito di squadra? molte risposte sono state date e molti libri ne parlano. Voglio qui dare una mia lettura del contesto. Grazie all'osservazione e alla conduzione di diversi team di lavoro, come coach e trainer, ho individuato 6 elementi fondamentali, che considero comuni a tutte le organizzazioni per formare una grande squadra:

Comunicazione. Regole. Leadership. Obiettivi. Entusiasmo. Fiducia

**Comunicazione.** Il segreto della comunicazione consiste nel saper ascoltare e nel saper porre domande. Tutto ciò che otteniamo non ci deriva dal merito o da quanto sappiamo, ma da come sappiamo comunicare.

Comunicare è ottenere il risultato voluto. Si comunica con le parole, ma sono gesti e voce che trasmettono il messaggio. Si usa la testa per argomentare, ma sono cuore e istinti che determinano il risultato della comunicazione. Ognuno ha ragione dal proprio punto di vista, ma il punto non è avere ragione, bensì comunicare. *Preferisci avere ragione o essere felice ?* ( domanda da coach ).

**Regole :** in una organizzazione senza regole, ognuno si fa le sue...

( interessante nel merito, il confronto tra la cultura latina e la cultura anglosassone effettuato dal noto giornalista Rai , corrispondente da Londra, Antonio Caparica - [www.21minuti.org](http://www.21minuti.org) )

**Leadership.** I leader sono necessari per due motivi : risolvere i conflitti ( nel quotidiano), allevare nuovi leader ( nel lungo periodo ). Un leader che non sia in grado di svolgere queste due funzioni, presto o tardi viene scalzato.

Leader si nasce... e si diventa. Cito un'interessante considerazione fatta dal Presidente di Manpower Group Italia e Iberia, Stefano Scabbio, che parla di *leadership diffusa* , come forma di leadership necessaria oggi nelle organizzazioni. Un concetto a mio parere utilissimo da veicolare nelle aziende e che ben si sposa con il modello di un vero team fatto di un *noi* e non di *tanti io*.

*Grazie Dr. Scabbio , per l'energia e la positività che sempre sa trasmettere.*

**Obiettivi.** L'obiettivo dà senso all'intero operare di una organizzazione. È l'obiettivo che definisce quali strategie e azioni sono utili per i fini che ci si è prefissati. Senza un obiettivo preciso ( SMART: Specifico – Misurabile – Attuabile – Ragguardevole- Temporizzato ) non si può misurare la performance.

*The more you target , the more you succeed* ( più l'obiettivo è preciso, più è facile centrarlo ).

**Fiducia.** Tutte le nostre azioni sono basate sulla fiducia e tutte le nostre scelte non possono prescindere dalla fiducia. Nulla è certo al 100 % . Chi sa dare e meritarsi la fiducia governa il mondo. I

capi d'azienda che vogliono motivare i propri collaboratori devono diventare esperti in materia di fiducia . Le sorti di una azienda dipendono in massima parte dalle abilità di delega.

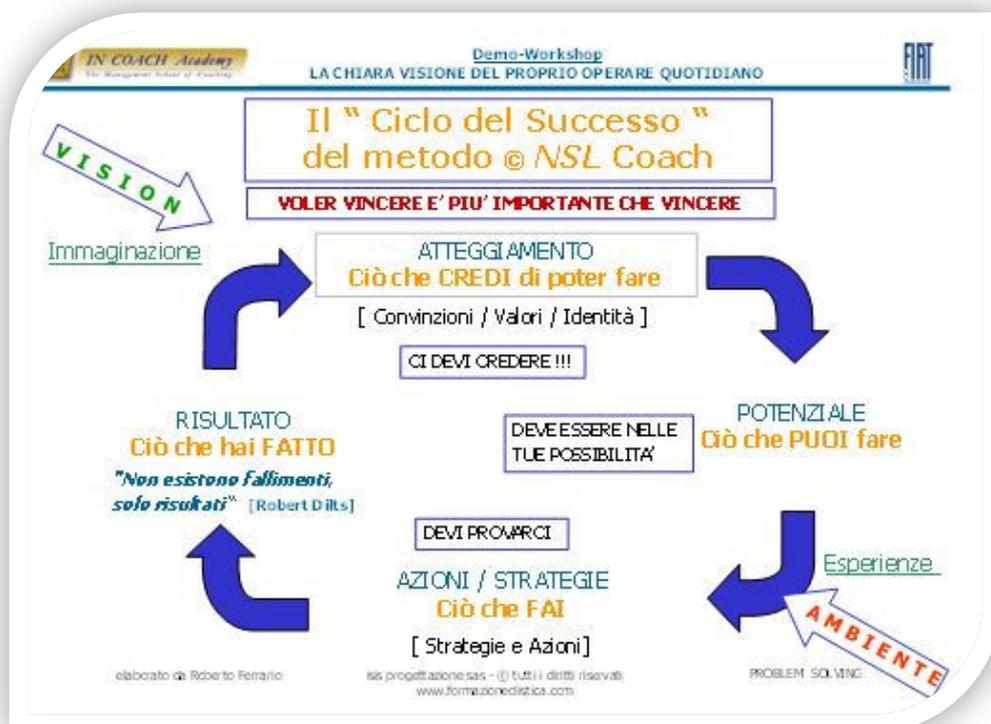
**Entusiasmo.** Ci si accorge di più quando c'è entusiasmo, di quando non c'è. L'entusiasmo è figlio del sogno. Se ti vuoi entusiasmare devi sognare. Se vuoi entusiasmare qualcuno devi farlo sognare. Non ho ancora conosciuto aziende / persone che abbiano realizzato un sogno senza entusiasmo e non conosco aziende / persone entusiaste che non fossero animate da un sogno.

I 6 elementi di un team formano anche la base di quello che io chiamo il **Codice d'Onore** di una organizzazione. Il Codice d'Onore è un patto tra colleghi , dove ciascuno si assume la propria responsabilità per tradurre in pratica la Vision comune e condivisa dell'intera organizzazione . I legami creati in base alla gerarchia aziendale servono per mandare avanti l'azienda (efficacia ) . Il legame che si crea grazie al Codice d'Onore serve per andare avanti velocemente (efficienza).

Il principio da cui nasce il codice d'onore è : " insieme siamo forti, uniti siamo invincibili ".

[ La creazione e implementazione di un codice d'onore in azienda prevede un training specifico, per saperne di più [www.formazioneolistica.com](http://www.formazioneolistica.com) ]

Di seguito propongo lo schema che utilizzo per spiegare alle aziende il collegamento tra Vision , Talento, Motivazione e Team:



## CONCLUSIONE

*"Ciò che ci ha portato fin qui non potrà portarci oltre". Per andare oltre, per passare il guado, dobbiamo affidarci ad altri mezzi, darci altri tipi di risposte, assumere un nuovo atteggiamento . (Einstein , 1921).*

Per la visione che ho maturato in questi anni a contatto con migliaia di *manger* , professionisti e persone di diversi ceti ed estrazione sociale, mi sento di esprimere un mio decalogo / vademecum per prepararci a vivere bene il nuovo decennio.

- **Da io a noi**

*Lasciamoci ispirare dagli altri* (citazione tratta da una frase pronunciata da Morgan Freeman che interpreta Nelson Mandela, nel bellissimo film *Invictus* , del mitico Clint Eastwood ).

- **Dal prendere ( accumulare ) al donare ( condividere )**

*Siamo tutti figli della stessa pianta, non possiamo pensare che siamo l'unica foglia verde e tutte le altre sono secche* ( tratto da una recente intervista a Marco Roveda )

*Dalla cultura dell' high profit nelle mani di pochi, al profitto diffuso per molti* ( tratto da una recente intervista a Marina Salamon )

- **Dal cercare risposte al porsi nuove domande**

*La domanda genera la risposta. La risposta giusta dipende dalla domanda da cui deriva*

(tratto da un discorso di Patrizio Paoletti, maestro di conoscenza, sviluppatore di eccellenze, imprenditore di successo, benefattore )

- **Da una società maschio centrica ad una società "affidata" alle donne**

- *Dalla donna nasciamo, con la donna viviamo , grazie alla donna risorgiamo*

( "... che vuoi tu da me o donna, non è ancora giunta la mia ora .....fate quello che lui vi dirà. " Gv 2,5)

- **Dalla intelligenza artificiale , alla intelligenza sociale**

- *Investiamo di più sull'uomo, non sui suoi derivati*

- **Dalla materialità, alla spiritualità unita alla materia**

*Torniamo ad ispirarci all' attualissimo " Ora et labora" di San Benedetto* , come ci invita a fare lo stimatissimo formatore e consulente Massimo Folador, esperto nella applicazione della regola benedettina in campo aziendale .

- **Dalla cultura della scarsità alla cultura della apertura**

Adam Smith aveva ragione, e sottolineo aveva....Ora infatti siamo all'alba di una nuova era , inaugurata con i fatti e le parole del grande Karol Wojtyla: *non abbiate paura, aprite le porte .....*

- **Da una cultura esclusivamente industriale alla rivalutazione della artigianalità**

*Integrare l'utile con il bello.* Citazione tratta da un recente discorso del neo-arcivescovo di Milano, Cardinale Angelo Scola .

**Dallo sfruttamento del pianeta all'utilizzo consapevole di tutte le risorse.**

- In primis, cerchiamo di utilizzare una delle nostre migliori risorse: il buon senso ...

**Da una cultura dell'informazione (commerciale ) ad una cultura della formazione (umana )**

Mai come oggi la formazione della persona, di una nuova persona (homo novus ) è di cruciale importanza.

Sono convinto che la crisi della nostra epoca non è la crisi dei mercati. La crisi dei mercati è semplicemente l'effetto visibile di un altro tipo di crisi che sta alla fonte: la crisi dei valori , la crisi di una generazione anestetizzata dall'opulenza, la crisi nata dall'avidità di pochi e fatta pagare a molti, una crisi sfociata in arrogante e stupida volgarità .

*Ricominciamo dunque dalla gentilezza.*

Queste indicazioni , raccolte ascoltando la gente e poi riorganizzate in forma di vademecum , possono essere a mio parere utili per affrontare e vincere le sfide della nuova epoca. Una nuova epoca che ci chiama e che è già iniziata, tra pianti e sofferenze ( come del resto sono le doglie del parto... ).

Chi sarà in grado di guidarci fuori da qui ? Chi avrà una Vision illuminata e illuminante per portarci nella direzione giusta ?

All'orizzonte non si vedono ancora degli Adenauer, degli Haussmann, dei Karol Wojtyla , dei De Gasperi, dei Metternich, dei Gorbaciov, delle Madre Teresa, dei Lincoln.....quel che penso è che il "grande traghettatore", se possiederà le doti indicate nel citato decalogo, non potrà che essere: **Giovane, Umile, Competente, Bipartisan e... Donna.**

*Un grande Grazie ai giganti dell'umanità, che ci hanno portato fin qui. E un grazie in anticipo a chi ci potrà oltre.*







## 2.4. La leadership: una questione sempre aperta

di **Laura Limido**

### Abstract:

*La definizione e la realizzazione positiva della leadership sono una questione sempre aperta perché è materia interdisciplinare e che richiede un pensiero complesso. In questo particolare momento di crisi e di mutamento degli assetti economico e finanziari globali, è importanti interrogarsi sulla leadership.*

Dopo anni di autori che si sono cimentati sul tema della leadership e sui relativi “stili” per spiegarne l’efficacia, gli studi più recenti (Seligman-Peterson 2004) la considerano non come un tratto caratteriale o una disposizione comportamentale, ma come un **fenomeno che**

**viene determinato dai “contesti organizzati” e dalle esigenze sociali che vi emergono.**

Se affrontiamo questo tema non dal punto di vista della leadership in quanto fenomeno sociale (leader delle masse): carismatico, trascinante, eroico, capace di grande efficacia in situazioni impreviste, ma dal punto di vista di una leadership “organizzativa”, capace di gestire la vita quotidiana in contesti strutturati, capace di integrare valori, progetti, emozioni, ruoli, differenti ... scopriamo che è questo tipo di leadership che può costruire e mantenere un **sistema in grado di soddisfare il bene collettivo.**



**Laura Limido.** Laureata in Psicologia del Lavoro presso l’Università di Lugano, con specializzazione in sviluppo delle organizzazioni e gestione delle risorse umane. Ha seguito numerosi corsi di ulteriore specializzazione, tra cui il triennio di Analisi Transazionale per il campo sociale. Da più di trent’anni si occupa di formazione manageriale e comportamento organizzativo. Ha lavorato per sette anni in una multinazionale, 13 come docente presso una delle più prestigiose società di consulenza italiane; da 15 anni è partner senior della società di consulenza e formazione Dolmen di Milano.

## La leadership positiva (funzionale agli obiettivi dell'organizzazione)

E' la capacità di incidere in una specifica situazione, guidando altri verso l'obiettivo comune e aggregando la loro stima.

Si può considerare una leadership come positiva quando, nel raggiungere gli obiettivi organizzativi, permette alle persone di essere proattive e tese allo sviluppo, quando costruisce un modo di lavorare che riesce a sviluppare e valorizzare i collaboratori, soddisfacendo i bisogni di autonomia, competenza e qualità relazionale come garanzie di benessere.

Possiamo considerare come frequentemente necessari i seguenti "stili":

- **Assertivo** (trasmette energia, convinzione, sostegno, usa una comunicazione diretta e leale)
- **Direttivo** (dirige decidendo, trasmettendo visione, affrontando gli imprevisti e risolvendo i problemi)
- **Coinvolgente** (è consapevole che non è funzionale raggiungere gli obiettivi da soli e che il risultato del team fornisce un valore aggiunto irrinunciabile; valorizza il confronto e la responsabilizzazione dei collaboratori)
- **Formativo: mentore** (trasmette conoscenze ed esperienze per far crescere il collaboratore), **tutor** (affianca e sostiene), **coach** (fa sperimentare, corregge e stimola sviluppo ulteriore)
- **Delegante** (affida compiti che allenino allo sviluppo di autonomia, efficacia personale e responsabilità)

## Forme di leadership negativa (disfunzionale agli obiettivi organizzativi)

Barbara Kellerman (Cattiva leadership - Etas 2005), trattando la leadership negativa, incita ad "attaccarla come faremmo con qualsiasi malattia che crea danni, debilita e talvolta uccide".

Non esiste un modello di leadership negativa al di fuori del quale ogni leadership è funzionale; ogni atto va giudicato in ragione del benessere o del malessere che provoca, direttamente o indirettamente, in un contesto specifico.

Alcuni possibili stili negativi:

- Accentratore
- Autoritario/alienante/aggressivo
- Controllore

- Paternalista
- Manipolativo
- Ansioso/soffocante
- Permissivo
- Lassista

Fino ad arrivare ad alcune forme che si possono ritenere un po' "nevrotiche" (Kets de Vries in L'organizzazione nevrotica e L'organizzazione irrazionale). In questi casi la leadership negativa può essere frutto di malesseri, contraddizioni, conflitti interni che indirizzano il comportamento del Manager e incidono in modo determinante sul tipo di leadership agita.

Tra i tre stili più frequenti di leadership nevrotica, troviamo:

L'**affettivo** desidera essere benvoluto, pertanto è un manager che tiene molto alla cura del clima relazionale con i propri collaboratori, evita il conflitto, è ancorato al consenso altrui e alla conservazione della benevolenza altrui. Si tratta di una sottile manipolazione che rende le persone dipendenti.

L'**ossessivo** è molto esigente, pignolo, coscienzioso, efficiente, controlla tutto e tutti, si accerta che le istruzioni siano seguite come le avrebbe svolte lui stesso.

Il **narcisista** è guidato da motivi di potere e/o di gloria, è aggressivo nel raggiungimento del proprio obiettivo. Sono manager che vogliono essere ammirati più che amati; desiderano emergere ed essere adulati (come l'attore cerca l'applauso), in realtà finiscono per essere dipendenti dall'approvazione loro *follower*. Il manager narcisista si può sentire invincibile e rischia di avvertire meno i segnali critici che suggerirebbero cautela: i suoi problemi principali possono giungere quando è all'apice del successo.

Nel mondo aziendale possiamo riconoscere un narcisista produttivo: l'imprenditore, che ha il compito di inventare, osare, trascinare nella visione, ha in mente ampi scenari, i grandi cambiamenti; e uno improduttivo: quando la "fede nella grandiosità dei propri progetti" si coniuga con la **svalutazione** per il resto del mondo. Una star inoltre può diventare insopportabile sul piano dei rapporti quotidiani; un leader che usa in modo narcisistico il potere è insensibile di fronte alle domande dei collaboratori (ha ben altro cui pensare ...), genera dipendenza passiva e soffoca la capacità critica dei *follower*, in quanto percepisce un conflitto come un attacco diretto a sé (lesa maestà).

La tesi avanzata dall'autore citato è che vi sia un parallelismo tra "patologie individuali" e "patologie organizzative", la nevrosi del leader ricade sull'organizzazione. Il benessere organizzativo dipende in grande misura dal grado di equilibrio dei suoi leader.

## LA LEADERSHIP EMPOWERING

Fino alla metà degli anni '80 la filosofia relativa alla **gestione delle risorse umane** si era concentrata su un'interpretazione della **leadership** come esito di un **bilanciamento tra attenzione al compito e attenzione agli individui**. Inizia in quel periodo un cambiamento di paradigma con il concetto di **leadership trasformativa** che ha portato progressivamente all'attuale concetto di gestione delle risorse umane, denominato con il termine di **"empowerment"**.

Tale approccio evidenzia la differenza tra gestione delle risorse umane attraverso il **"management"** e lo stile **"empowerment"**, dove il secondo va visto in un'ottica di **continuità e complementarità**, tra gestione del presente e orientamento al futuro.

### DIFFERENZE

#### Un *management* efficace

- ✓ si misura con la complessità organizzativa
- ✓ produce coerenza tra le variabili di funzionamento organizzativo
- ✓ gestisce i processi organizzativi "attraverso" le persone
- ✓ assicura il raggiungimento degli obiettivi con i compiti di pianificazione, controllo e soluzione di problemi

#### La leadership *empowering*

- ✓ si misura con il cambiamento
- ✓ sviluppa la visione del futuro
- ✓ orienta le persone, creando "senso" e facilitando il loro processo di *empowerment*
- ✓ si occupa di quello che gli individui sentono e pensano, dei loro bisogni e aspettative

Sono **due modalità** di gestione differenti, complementari e non alternative.

Oggi la maggior parte delle organizzazioni sono gestite prevalentemente con l'approccio del management e ancora troppo poche hanno introdotto l'*empowerment*.

## Leve organizzative finalizzate al modello di “leadership empowering”

Le ricerche dimostrano che **cinque** caratteristiche organizzative possono favorire l'*empowerment*:

- a) **una visione chiara** dell'orientamento strategico dell'azienda permette di agire in maggiore autonomia e più orientato al *problem solving*
- b) **forte orientamento al coinvolgimento dei collaboratori e al lavoro di gruppo**, affinché persone si sentano inserite in una cultura organizzativa che attribuisce grande importanza al capitale umano
- c) **disciplina e controllo**, vale a dire traguardi e responsabilità chiari, consapevolezza dei limiti della delega di decisionalità affidata
- d) **sostegno e sicurezza**, chi si assume responsabilità deve sentire che è appoggiato e incoraggiato, che l'organizzazione permette errori mentre l'individuo impara e cresce
- e) **knowledge management**, pratica manageriale per la gestione organica e strutturata della diffusione della conoscenza, favorendo una cultura orientata alla condivisione e alla cooperazione.

Come si può vedere, è una **ininterrotta integrazione** tra i due modelli (management ed *empowerment*) che può produrre i risultati migliori.

Gli esperti di organizzazione lanciano appelli perché si metta fine a questo **disequilibrio** e si gestiscano le aziende in modo **più attento all'individuo**, innovando le teorie manageriali, mettendo la **persona al primo posto**, fornendole il **potere** necessario perché le energie siano mobilitate nella costruzione di situazioni cooperative, coese, volte al raggiungimento di un **doppio progetto: la realizzazione di sé e la realizzazione dell'organizzazione per cui lavorano**.

Poiché l'*empowerment* non si occupa appunto solo dello sviluppo dell'organizzazione ma anche dello sviluppo degli individui, in quanto persone, c'è in questo una **dimensione etica** oltre che filosofica.

### TRE LIVELLI DI EMPOWERMENT

- Un **primo livello** (più diffuso) si riferisce al coinvolgimento dei dipendenti nelle decisioni che riguardano il ridisegno del proprio lavoro e in un certo grado di autonomia per le decisioni operative: una **delega di decisionalità entro limiti ben precisi**.
- **Un secondo livello** (soprattutto riservato a livelli medio-alti: quadri, specialisti): i collaboratori sono sollecitati a esprimere pareri e a fornire suggerimenti ai loro responsabili che considerano con attenzione tali contributi.
- Il **terzo livello** di *empowerment* è quello in cui il coinvolgimento e la responsabilizzazione sono ancora più elevati. Si tratta di sviluppare nei collaboratori **spirito imprenditoriale e assunzione dei rischi**.

Un'organizzazione improntata ad una **leadership empowering** è un'organizzazione a elevata prestazione, che mobilita tutta l'intelligenza dei suoi dipendenti.

## ANCHE L'EMPOWERMENT HA I SUOI LIMITI

E' nella dimensione del potere che si annidano i rischi del fallimento dell'*empowerment*.

Sono state individuate **quattro principali barriere**:

### 1) **Cultura gerarchico-burocratica**

Visione manageriale a breve termine, fondata su una solida tradizione di direttive dall'alto, sistema premiante (anche quello informale) sfavorevole al cambiamento.

### 2) **Conflitti tra i vari livelli**

Conflitti tra funzioni, cultura organizzativo o sistema premiante che facilitano la competizione e non l'integrazione, clima di diffidenza che porta a far prevalere obiettivi di settore o personali anziché l'obiettivo comune.

### 3) **Limiti di tempo**

Carichi di lavoro impegnativi, funzionigramma troppo vasto, orari ampi.

### 4) **Sistema premiante**

Il sistema premiante deve ricercare una certa coerenza con la maggiore responsabilità e affidabilità richieste.

Un individuo si sente "*disempowered*" quando avverte di non avere le risorse (possibilità e/o capacità) per affrontare le situazioni di cui è ritenuto responsabile (**senso di impotenza**) e quando i suoi comportamenti orientati allo spirito di iniziativa e all'assunzione dei rischi non vengono riconosciuti.

Ciò produce inevitabilmente malessere, scarsa energia, demotivazione e solo apposite iniziative di *empowerment* possono affrontare e risolvere questi problemi.

Una cultura organizzativa che pratichi queste barriere, sviluppa inevitabilmente (e spesso inconsapevolmente) processi di conservazione e di resistenza ai cambiamenti.

## CONCLUSIONI

L'*empowerment* è uno stato organizzativo dove le **persone sono in linea con gli orientamenti** di business e hanno sviluppato **convinzioni personali**, per cui sono consapevoli:

- della propria **autodeterminazione** (sono libere di assumersi la responsabilità di determinare come svolgere il proprio lavoro e di attivare i miglioramenti necessari per raggiungere gli obiettivi organizzativi)
- della propria **competenza** (sanno di svolgere bene il loro lavoro e le loro competenze vengono rinforzate con continuità)
- della propria **importanza** per l'azienda (ritengono di essere utili e che possono incidere nel settore di competenza)

L'*empowerment* **non** è qualcosa che i dirigenti **concedono** ai loro dipendenti, ma è una **mentalità** relativa al modo di interpretare il proprio ruolo nell'organizzazione.

La leadership *empowering* è in grado di **governare, promuovere e realizzare il cambiamento "continuo"**.

Ha la consapevolezza che solo la **persona-uomo** e la sua valorizzazione e non la **risorsa-uomo** e la sua ottimizzazione (logica di management) possono davvero contribuire a realizzare con qualità la *mission* aziendale.

**Il leader migliore è quello che distribuisce leadership e genera nuovi leader.**

**Se un'organizzazione ha la necessità di persone più efficaci, innovative e flessibili, allora vale la pena di adottare il modello di *empowerment* per motivare le risorse.**



## SCHEDA:

### La delega, una competenza manageriale tra le più "difficili"

*La delega è una competenza manageriale tra le più "difficili", richiede infatti al "delegante" di farla continuamente risorgere - come l'Araba Fenice - perché strettamente legata allo sviluppo progressivo della professionalità dei delegati.*

La delega consiste nell'affidamento di determinati compiti/obiettivi con l'aggiunta di un minimo di responsabilità nonché da una certa libertà d'azione necessaria alla loro realizzazione, trattenendo a sé la responsabilità primaria nei confronti della gerarchia.

#### VANTAGGI DI UNA DELEGA EFFICACE

- Possibilità di liberare del tempo per curare meglio alcuni compiti/obiettivi
- Permette di riorganizzare il lavoro, mantenendo equa la distribuzione dei carichi
- Possibilità di agire "competenze manageriali" e non solo operative
- Diminuisce lo stress manageriale
- Possibilità di far fare attività che attualmente non sono svolte da nessuno
- E' una strada fondamentale per la crescita professionale dei collaboratori
- Valorizza capacità presenti nel gruppo
- Facilita il processo di valutazione della maturità lavorativa del collaboratore
- Rinforza la sua autostima e la sua autoefficacia

## SINTOMI DI DELEGA INSUFFICIENTE

- ✓ **Il tempo non è mai sufficiente**
- ✓ **Tempo molto occupato in lavori esecutivi e/o ripetitivi**
- ✓ **Job description non chiaramente definite**
- ✓ **Collaboratori che mancano di spirito di iniziativa**
- ✓ **Collaboratori che non stanno evolvendo professionalmente**
- ✓ **Carichi di lavoro eccessivi per tutti**

## LE TAPPE DEL PROCESSO DI DELEGA

### 1. ANALISI DELLE ESIGENZE

- del capo: **eccessivi carichi, compresi compiti molto operativi**
- del settore: **attività che sarebbe utile realizzare ma che fino ad ora non è stato possibile (e che quindi non sta facendo nessuno)**
- del collaboratore: **necessità di fargli fare un salto di qualità professionale**

### 2. INDIVIDUAZIONE DELLE AREE DA DELEGARE

L'individuazione e l'analisi dettagliata dell'area che si intende delegare consiste nella precisazione dei compiti e dei relativi parametri di riferimento di tipo:

- **qualitativo**
- **quantitativo**
- **temporale**

La precisazione dei parametri consente di definire chiaramente le aspettative, permettendo una misurazione dei risultati, degli scarti eventuali e di conseguenza delle misure ad integrazione e sostegno. Aspettative imprecise preparano la strada a malintesi, delusioni, recriminazioni, da entrambe le parti: delegante e delegato.

### 3. INDIVIDUARE I DESTINATARI IDONEI

L'individuazione del destinatario della delega tiene conto delle

- **caratteristiche della maturità lavorativa della persona (competenze acquisite, propensione all'assunzione di responsabilità, capacità necessarie, autoefficacia)**
- **spinte motivazionali e attitudini**
- **carichi di lavoro attuali**
- **strategie del responsabile e dell'azienda relative allo sviluppo professionale del soggetto in questione**

### 4. COLLOQUIO DI AFFIDAMENTO

Il colloquio di affidamento della delega richiede l'attenzione alle seguenti tappe

- **Convocazione a un colloquio formale, affinché il delegato non sottovaluti la decisione**
- **Descrizione del compito e dell'obiettivo (con i dettagli previsti nel punto 2.)**
- **Motivazione (motivare perché è stato scelto proprio lui, cosa significa questo sviluppo professionale, ecc. utilizzando la maggior trasparenza possibile)**
- **Vincoli della delega : precisazione delle risorse disponibili, delle eventuali scadenze e dei confini del mandato**
- **Ascolto attivo delle eventuali "resistenze" così come dei suggerimenti del collaboratore. E' tuttavia necessario non**

farsi coinvolgere in “meccanismi difensivi” e proporre con autorevolezza di “sperimentare” seriamente questa delega.

- **Negoziare, se necessaria (di tempi, di quantità ma mai promettere riconoscimenti di alcun tipo. La valutazione complessiva di fine anno terrà sicuramente conto anche di questo passaggio, ma non ci deve essere alcun automatismo tra delega e sistema premiante).**
- **Indicazioni metodologiche e strumenti**
- **Individuazione dei** momenti di verifica

#### 5. TRAINING : ADDESTRAMENTO, FORMAZIONE, AFFIANCAMENTO

#### 6. PUBBLICIZZAZIONE (e rispetto)

Si tratta di informare il resto dell'organizzazione della delega affidata rispettandola rigorosamente ed evitando di “bypassare” il collaboratore dopo averlo impegnato. Se necessario, vengono predisposti momenti di coordinamento in una logica interfunzionale.

#### 7. SUPERVISIONE E COACHING – Verifiche intermedie

ERRORI DA EVITARE

- **Fretta, comunicazione eccessivamente sintetica, scarsa pazienza per le domande della persona cui si è delegato, domande manipolative (obiettivo “cogliere in castagna”)**
- **Correggere facendo “pesare” gli errori**
- **Eccedere nel perfezionismo o nell'efficientismo**

#### 8. VALUTAZIONE DEL RISULTATO

#### 9. COLLOQUIO DI FEEDBACK CONCLUSIVO

In questa fase di chiusura del periodo di “sperimentazione” della delega, si riassumono i punti di forza, i comportamenti che hanno facilitato il raggiungimento dei risultati e si sottolineano le aree di miglioramento che il collaboratore dovrà monitorare in futuro.

ATTENZIONI PER LA BUONA RIUSCITA DELLA DELEGA

- **GRADUALITA'**
- **DELEGARE È DIVERSO DA ORDINARE**
- **CONTROLLARE SENZA SOSTITUIRSI**

PRESUPPOSTI PER UNA DELEGA EFFICACE

1. **CAPACITA' DI ANALISI E SVILUPPO DEL POTENZIALE DEI COLLABORATORI**
2. **DEFINIZIONE DI AREE DA DELEGARE NON SOVRADIMENSIONATE E CON OBIETTIVI RAGGIUNGIBILI E MISURABILI**
3. **NEGOZIAZIONE TRA LE PARTI RISPETTO A SOTTO-OBIETTIVI SPECIFICI**
4. **NOTORIETA' ORGANIZZATIVA DEL SISTEMA DI DELEGHE**
5. **CAPACITA' DI CONTROLLO FUNZIONALE IN ITINERE (NE' ASSENTE NE' ECCESSIVO)**
6. **CAPACITA' DI SOSTENERE CON FIDUCIA**
7. **CAPACITA' DI COERENTE VALUTAZIONE ED AUTOVALUTAZIONE IN BASE AI RISULTATI**

## OSTACOLI A UNA DELEGA EFFICACE

### Organizzativi

- **Mancanza di disponibilità delle caratteristiche, conoscenze, competenze attese per la delega, all'interno delle risorse esistenti**
- **Carenza di personale**
- **Eccessivi carichi di lavoro**
- **Confusione organizzativa**

### Personalì (del Capo)

- **Desiderio di partecipazione e azione, desiderio di "fare" direttamente**
- **Presenza di atteggiamenti quali "perfezionismo, efficientismo, desiderio di "clonazione"**
- **Sentimenti contrastanti (diffidenza, antagonismo, sfiducia, aspettative eccessive...)**
- **Comunicazione poco efficace**
- **Cattivo uso del tempo (per cui non ne trova neppure per delegare...)**

## ACCORDIMENTI PER UN FEED BACK CRITICO "COSTRUTTIVO"

1. IL PIU' POSSIBILE IMMEDIATO (**non differito nel tempo**)
2. DIRETTO AL DESTINATARIO (**non mandato a dire...**)
3. RIFERIRSI A COMPORTAMENTI SPECIFICI  
(**senza generalizzare né etichettare la persona**)
4. RELATIVO AD UN ASPETTO PER IL QUALE LA PERSONA POTEVA VERAMENTE FARE QUALCOSA
5. DESCRIVERE CON PRECISIONE IL PROBLEMA E LE SUE CONSEGUENZE SULL'ORGANIZZAZIONE
6. CHIEDERE CHIARIMENTI, ASCOLTARE CON INTERESSE LE MOTIVAZIONI
7. NON REAGIRE ALLE INEVITABILI "GIUSTIFICAZIONI"  
(è un meccanismo difensivo)
8. CERCARE INSIEME ( E FAR CERCARE) COMPORTAMENTI MIGLIORI
9. SPIEGARE IL COMPORTAMENTO ATTESO
10. UTILIZZARE UNA COMUNICAZIONE SERENA E CREARE, SE POSSIBILE, UN CLIMA RELAZIONALE POSITIVO

## COME DARE UN COMPLIMENTO EFFICACE

### *Un apprezzamento porta maggiori frutti se:*

- a) **SI SCEGLIE CONSAPEVOLMENTE "QUANDO" E IN CHE MISURA ESPRIMERE IL COMPLIMENTO**
- b) **L'APPREZZAMENTO E' SINCERO E MERITATO**
- c) **SI PRECISA COSA E' STATO FATTO BENE**
- d) **LO SI ESPRIME (RARAMENTE E CON STILE) DI FRONTE AD ALTRI**
- e) **NON SI ESAGERA NELLA FORMA**





## 2.5. Comunicare per cambiare

di *Elisabetta Castagneri*

### Abstract:

*Oltre gli ostacoli, la comunicazione che trasforma... "Le parole per dirlo"...*

*Tecniche e strumenti.*

*Medium e messaggio: le leve per potenziare la capacità di comunicare. La dimensione dell'ascolto come valore.*

A scuola ci dicevano: *"ma come parli?, ma è questo il modo di dire le cose?, devi imparare a parlare bene"*.

Col tempo, ho realizzato che comunicare bene non equivale a "dire bene le cose", ma piuttosto a "cambiare le cose".

Comunichiamo per dire qualcosa, certamente, ma soprattutto comunichiamo per sortire un effetto. E credo che spesso non si dia abbastanza peso a questo aspetto, a ciò che viene dopo il nostro atto comunicativo. Quando comunichiamo abbiamo:

- **un obiettivo: dire una certa cosa, trasmettere un certo contenuto, delle informazioni**
- **uno scopo: l'effetto che vogliamo suscitare**

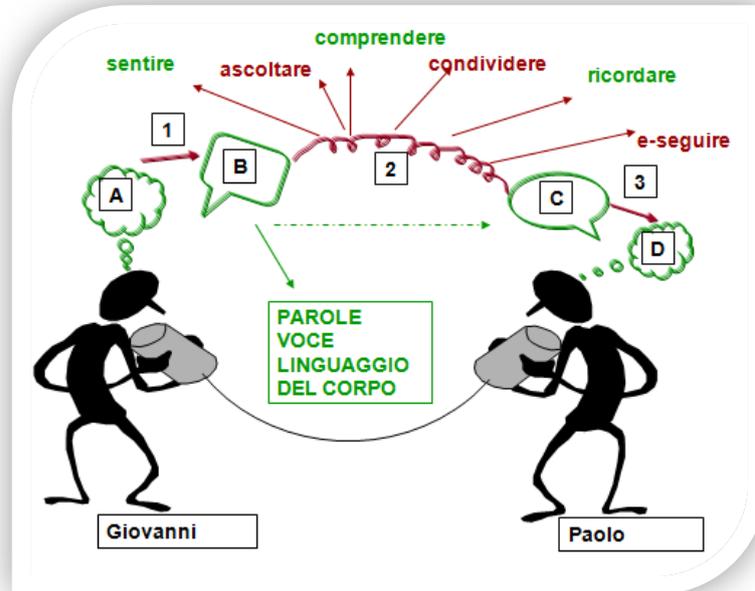
Di solito siamo consapevoli di cosa vogliamo trasmettere, ma riflettiamo meno sull'effetto, cioè su che cosa vogliamo che l'altro pensi, senta e faccia dopo il nostro atto comunicativo e quindi su come suscitare quel risultato. Dando soprattutto peso al nostro "dire" o al nostro "scrivere", spesso esclamiamo frasi come "ma io glielo avevo detto", "ma io gli ho anche mandato una mail", manifestando il nostro ingenuo stupore, come se bastasse pronunciare o scrivere un messaggio per suscitare l'effetto desiderato.



**Elisabetta Castagneri.** Ha dedicato 12 anni di attività in azienda all'area risorse umane, occupandosi di sviluppo organizzativo, pianificazione delle carriere, analisi del potenziale e formazione manageriale. In particolare, dal 1994 al 2000 è stata responsabile della formazione in Italtel Sistemi. Dal 2000 al 2003 ha sviluppato un'esperienza commerciale all'interno di società di consulenza e formazione e dal 2004 dedica alla consulenza e alla docenza la totalità del suo tempo. In questi anni ha progettato ed erogato numerosi percorsi formativi ad hoc per aziende italiane ed internazionali e ha collaborato con prestigiose società di formazione per le quali è docente certificata. Ha una laurea in lingue ad indirizzo didattico-pedagogico..

## Ostacoli alla comunicazione “che cambia le cose”

In realtà la nostra comunicazione incontra molti ostacoli prima di arrivare all'altro e prima di suscitare gli effetti sperati, come è illustrato dall'immagine qui sotto:



Per comunicare in maniera efficace, è di grande aiuto conoscere questi ostacoli e porvi rimedio. Prendiamoli in considerazione.

### Ostacolo 1

Iniziamo dal signore che chiameremo Giovanni che si trova sulla sinistra del disegno; nella sua testa (fumetto "A") c'è un pensiero, un'idea, che vuole trasmettere al signore presente sulla destra del disegno e che chiameremo Paolo.

Per far arrivare il suo pensiero a Paolo, Giovanni è costretto a "farlo uscire" dalla sua testa, a dargli fisicità e a farlo viaggiare verso Paolo. Già in questa trasformazione da pensiero a messaggio sonoro/fisico che Giovanni deve compiere, troviamo un primo ostacolo. Giovanni troverà davvero tutte le parole giuste, il tono di voce giusto, la gestualità giusta per trasmettere il suo pensiero? Purtroppo nel passaggio "1" da A a B, cioè da pensiero ad atto comunicativo, avverrà un primo inquinamento: involontariamente Giovanni userà parole, toni della voce, gesti che non renderanno fedelmente il suo pensiero al 100%.

### Rimedi all'ostacolo 1

Come ridurre al minimo i danni causati dalla cattiva "traduzione" presente nel passaggio "1"? Il rimedio sta nella nostra consapevolezza, nell'atto volontario con cui ci chiediamo "che cosa voglio dire (obiettivo) e che effetto (scopo) voglio suscitare nel mio interlocutore? Più ci chiediamo e più riflettiamo sulle conseguenze desiderate della nostra comunicazione, più eviteremo le conseguenze indesiderate. Se, per esempio, vogliamo richiamare un collaboratore per la disattenzione con cui ha

svolto un lavoro, sarà importante sapere se l'effetto che mi auguro è un collaboratore che dà le dimissioni oppure un collaboratore che domani torna più motivato di quanto sia stato fino ad oggi.

La nostra comunicazione ha il potere di sortire degli effetti, noi dobbiamo sentircene responsabili e impegnarci per suscitare gli effetti che davvero desideriamo.

- Sapere come vogliamo che le cose cambino,
  - esserne profondamente consapevoli,
  - chiederci quali saranno le parole più giuste, il tono e la gestualità migliori,
- sono passi essenziali per generare una comunicazione davvero in sintonia con le nostre intenzioni e per evitare di far sorgere malintesi.

La nostra comunicazione, dunque, non deve essere spontanea? Nella misura in cui la spontaneità equivale ad una comunicazione non meditata, meglio lasciarla perdere. Questo non significa non essere sinceri, al contrario: una comunicazione meditata per raggiungere l'effetto realmente desiderato è molto più sincera di una comunicazione lasciata al caso, perché una comunicazione non curata non è in grado di trasmettere il nostro vero pensiero e le nostre vere intenzioni.

La buona notizia è che la maggior parte di noi ha sviluppato, attraverso la personale esperienza, la capacità di usare gli strumenti della comunicazione (parole, voce e gesti) in maniera coerente con le proprie intenzioni. Quello che spesso ci manca è una consapevolezza profonda in merito a ciò che davvero vogliamo. Accade infatti che spesso non osiamo pretendere da noi il massimo. Se, per esempio, dobbiamo chiedere ad un collega che rispetti un nostro diritto, non osiamo sperare di poter difendere il nostro diritto e, allo stesso tempo, di salvare la relazione. Al posto che ragionare secondo uno schema "e-e" ("e" difendere il diritto, "e" salvare la relazione) ragioniamo secondo uno schema "o-o": "o" faccio buon viso a cattivo gioco (cioè non difendo il mio diritto), "o" gliene dico quattro e rompo la relazione. Una comunicazione meditata, pesata, misurata, che mira a risultati "e-e" è una comunicazione assertiva, cioè una comunicazione che ci consente di affermare e di affermarci nel rispetto degli altri. Funziona, ma ci richiede impegno e ci richiede una ammissione di responsabilità: perché la nostra comunicazione sia efficace e non distruttiva dobbiamo, noi per primi, scegliere, decidere cosa vogliamo generare con la nostra comunicazione, esserne consapevoli e muoverci coerentemente. Se i risultati non arrivano, forse abbiamo inciampato nell'ostacolo "1": non abbiamo riflettuto abbastanza sulle nostre vere intenzioni.

## **Ostacoli 2**

Bene, grazie alla riflessione personale che anticipa le nostre comunicazioni e che aumenta in maniera significativa la sintonia tra le nostre intenzioni e il nostro messaggio fisico, abbiamo superato –o almeno ridimensionato- l'ostacolo "1". Tuttavia, quando il nostro messaggio "parte" ha ancora un cammino pieno di ostacoli. Mentre il nostro messaggio sta viaggiando verso il nostro interlocutore, rischia:

- di non essere sentito
- di essere sentito ma di non essere ascoltato
- di essere sentito e ascoltato ma di non essere capito

- di essere sentito, ascoltato e capito ma di non essere condiviso
- di essere sentito, ascoltato, capito, condiviso ma non ricordato
- di essere sentito, ascoltato, capito, condiviso, ricordato ma non e-seguito

Come si vede nell'immagine qui riportata, ci sono diversi ostacoli che impediscono al nostro messaggio di arrivare al nostro interlocutore e di generare l'effetto desiderato.

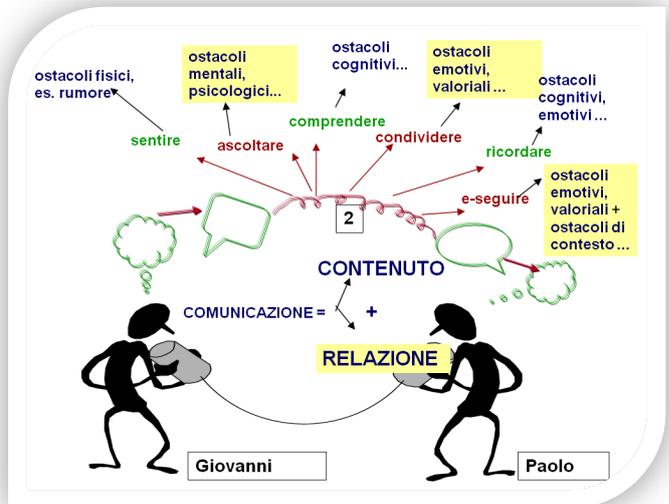
### Rimedi agli ostacoli 2

È interessante notare che alcuni ostacoli (quelli evidenziati in giallo) sono di natura relazionale; il nostro messaggio "passa" se il nostro interlocutore è disposto ad ascoltarlo, ad accoglierlo e a ricordarlo. In che misura può Giovanni incidere sulla disponibilità di Paolo ad ascoltarlo? La percentuale di influenza che possiamo esercitare sui nostri interlocutori varia ovviamente da situazione a situazione, ma dobbiamo partire dalla consapevolezza che è sempre maggiore di zero; dobbiamo sentirci responsabili della nostra capacità di influenza anche quando ci sembra molto piccola. La riflessione che può aiutarci a superare gli ostacoli relazionali partirà dunque dalla domanda "cosa posso fare io affinché il mio interlocutore prenda in considerazione la mia opinione?" Se non ci poniamo questa domanda, se non partiamo alla ricerca delle risorse che abbiamo a disposizione ma ci concentriamo solo sui vincoli ("Il mio interlocutore non vuole proprio ascoltare!") ci stiamo arrendendo ad una comunicazione che ci consente di "dire delle cose" ma non di "cambiare le cose".

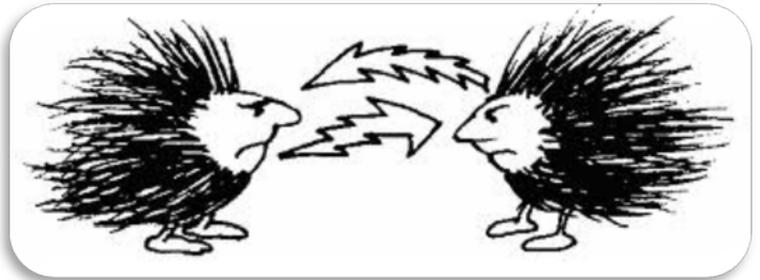
A volte (spesso?) ci arrendiamo perché non crediamo nella nostra capacità di influenzare gli altri e le situazioni oppure temiamo che influenzare equivalga a manipolare. Vorrei soffermare l'attenzione su entrambi questi punti. Che cosa si intende per esercitare influenza sugli altri? Non si intende far fare agli altri ciò che fa comodo a noi e che è contrario ai loro interessi; questo sarebbe coercizione o manipolazione. Esercitare la nostra influenza significa riuscire a farci ascoltare dagli altri, risultare degni di attenzione ai loro occhi. Come ottenere questo onesto vantaggio? L'esperienza ci insegna che noi prestiamo più facilmente attenzione a chi ci offre la sua attenzione; quindi per ricevere attenzione, è bene dare attenzione.

### Altre leve per potenziare gli effetti positivi della nostra comunicazione

Abbiamo visto che sentirci responsabili degli effetti che la nostra comunicazione genera e che essere determinati a produrre effetti nonostante i possibili ostacoli relazionali. Sono due approcci mentali essenziali per riuscire ad abbattere le resistenze dei nostri interlocutori.



Un'altra forma mentale che potenzia la nostra capacità di produrre i risultati che ci attendiamo sta nella nostra capacità di porre i problemi sul tavolo. Spesso ci viene naturale pensare che il problema sia l'altro; c'è il rischio che, quando ci troviamo di fronte al nostro interlocutore, l'atteggiamento mentale che contraddistingue entrambi sia simile a quello rappresentato dalla vignetta.



È come se per l'interlocutore di sinistra il problema coincidesse con l'interlocutore di destra e viceversa. È importante liberarsi da questa gabbia mentale e porre il problema sul tavolo; i due interlocutori non sono uno contro l'altro, ma sono insieme contro il problema; la relazione tra loro è funzionale a trovare insieme una soluzione.

Che l'interlocutore possa essere un alleato contro il problema, e non un nemico personale, è un buon presupposto non solo in ambito comunicativo ma anche nel *problem solving*. I nuovi modelli *solution oriented*, infatti, ci invitano a cercare le soluzioni non concentrandoci sul problema, sui vincoli, sulle limitazioni, ma concentrandoci e potenziando le risorse che abbiamo a disposizione; a volte falliamo perché diamo per scontato che il nostro interlocutore abbia esigenze e obiettivi diversi dai nostri e non possa collaborare a risolvere il problema.

Ma questa convinzione è, spesso, solo un pregiudizio che non viene sottoposto a verifica. Ascoltando di più i nostri interlocutori aumentiamo le probabilità di risolvere molti conflitti o, meglio, di non farli neppure sorgere. L'ascolto, dunque, è un'altra leva con cui potenziare l'efficacia della nostra comunicazione. Quando comunichiamo è come se ciascun interlocutore mettesse i suoi messaggi in un cesto comune; ma capita spesso che l'interlocutore del messaggio verde pensi che - tutto sommato - se il messaggio rosso non ci fosse non si perderebbe niente.



Ascoltiamo gli altri non per sincero interesse, ma per buona educazione; Stephen Covey ci dice: ci hanno insegnato che quando gli altri parlano dobbiamo lasciarli finire, ma stiamo davvero ascoltando o stiamo solo aspettando il nostro turno? Se il pensiero di Stephen Covey riflette il nostro modo di porci, probabilmente perdiamo molte informazioni che i nostri interlocutori ci trasmettono e che potrebbero esserci utili per negoziare più efficacemente; se partiamo dal presupposto che gli altri non abbiano messaggi preziosi da mettere nel cesto, ma solo messaggi inutili o dannosi, ci stiamo concentrando sui vincoli, non sulle risorse; stiamo limitando la nostra capacità di cambiare le cose.

### **Aiuta essere consapevoli delle abituali trappole in cui cade il nostro ascolto:**

- ascoltiamo pensando già a quello che risponderemo
- ascoltiamo distrattamente
- ascoltiamo cercando la conferma di ciò che già pensiamo
- ascoltiamo scartando ciò che mina le nostre convinzioni
- ascoltiamo credendo di sapere già cosa l'altro voglia dire

Più ci rendiamo conto delle trappole che limitano l'efficacia della comunicazione, più riusciamo a osservarci dall'esterno e a domandarci: sto davvero ascoltando per trovare nelle parole dell'altro qualcosa che sia utile a risolvere il problema che è sul tavolo?

### **RIASSUMENDO:**

- la comunicazione è un'arma potente; meglio essere consapevoli di usarla e farlo responsabilmente, per ottenere gli effetti desiderati e non delle conseguenze impreviste.
- Esercitare la nostra influenza significa suscitare negli altri apertura e disponibilità ad ascoltarci. È utile ricordare che ci presta attenzione soprattutto chi riceve la nostra attenzione.
- La comunicazione *result oriented* pone il problema sul tavolo, vede nell'interlocutore una risorsa e non solo un ostacolo, attiva un ascolto teso a trovare idee risolutive e non a dimostrare che l'altro ha torto.
- La comunicazione è fatta di parole, gesti, voce; per trovare quelli giusti, per usare quelli giusti, dobbiamo chiederci che risultati vogliamo ottenere; come dice Seneca: "non c'è mai vento favorevole per il marinaio che non sa dove andare"; la comunicazione efficace si costruisce dunque con un cammino a ritroso, partendo dalla consapevolezza profonda delle nostre intenzioni e degli obiettivi che ci siamo prefissati.





## 2.6. Competenza e segreti dei grandi comunicatori

di **Roberto Ferrario**

### Abstract:

*La fiaba, la voce, i sensi: come trasformare un discorso in una recita memorabile. Comunicazione tra strategia e tattica. Tanti linguaggi per una comunicazione efficace, pre verbale, non verbale, persuasivo, assertivo, empatico. La "curva" aristotelica.*

I grandi comunicatori sanno che senza accorgimenti particolari, di 100 cose che vengono dette, solo 20 arrivano a destinazione. Per migliorare la performance dei loro discorsi, conoscono e sanno usare i seguenti elementi:

- Le 5 leggi della comunicazione efficace
- La Comunicazione Non Verbale (CNV) e i segnali non verbali
- La Comunicazione Paraverbale (CPV)
- I 4 fondamenti linguistici di un discorso efficace
- Il linguaggio persuasivo (*comunica padronanza per farti seguire e gestire obiezioni*)
- Il linguaggio empatico (*comunica comprensione per farti ben volere*)
- Il linguaggio assertivo (*comunica fermezza per farti rispettare*)
- Il linguaggio sensoriale (*comunica con i sensi per farti ricordare*)
- La Comunicazione Tridimensionale: "la formula magica" del metodo *NSL coaching*
- I trucchi del mestiere
- I 3 "luoghi di potere"



**Roberto Ferrario.** Consulente senior in processi formativi per il management. Coach Certificato ICF [International Coach Federation]. Trainer PNL - certificato presso NLP University di R. Dilts. Ha fondato la scuola di coaching IN Coach Academy e la scuola di Formazione ISIS Progettazione (entrambe con sede a Milano / [www.formazioneolistica.com](http://www.formazioneolistica.com)). Ideatore del metodo di coaching NSL coaching, conduce corsi certificati di coaching per l'avviamento alla professione. Trainer professionista di PNL e Formatore aziendale su tutte le competenze manageriali

Oltre 4.000h di coaching e 1.800 giornate di formazione, rivolte a più di 100 aziende di vari settori e dimensioni. Tra i clienti : Fiat / Manpower / Loro Piana / Ferrari / Citroen / Peugeot / Petronas / L'Oreal / H3G / INA / Reale Mutua / Publitalia / Riso Gallo / PPG / Sisal / Fitness First / Alcatel / API.

Ex Direttore formazione commerciale e direttore marketing di 4 aziende multinazionali. E' stato tra i protagonisti del rilancio del marchio Citroen e Coach di oltre 300 quadri e dirigenti Fiat a partire dal 2003.

E' possibile seguire le attività di Roberto Ferrario su LinkedIn e su YouTube.

- ◉ Gestire l'ansia da palcoscenico
- ◉ La Curva Aristotelica
- ◉ Una questione di stile
- ◉ Come disporre la platea e strumenti didattici
- ◉ Le 7 leggi del *Public Speaking* secondo Steve Jobs
- ◉ Le 7 tattiche che accomunano tutti gli oratori di successo

ECCO LA “MAGICA CASSETTA DEGLI ATTREZZI “ DEI GRANDI ORATORI, LE 5 LEGGI:

## LE 5 LEGGI GENERALI DELLA COMUNICAZIONE

1. Non puoi non comunicare

2. Tutto ciò che comunichi agli altri dipende da come comunichi con te stesso

3. Ogni comunicazione è una combinazione di contenuto ( cosa ) e di relazione ( come ).

4. Il risultato che ottieni dalla tua comunicazione dipende essenzialmente da come ascolti e da quali domande poni

5. Il significato della tua comunicazione è l'effetto che tu produci

## LA TORTA DELLA COMUNICAZIONE

Ovvero, i 3 livelli della comunicazione e che impatto hanno sul risultato finale



### IL LINGUAGGIO PARAVERBALE : il 55% della tua comunicazione viene da qui

#### IL LINGUAGGIO NON VERBALE

##### MOVIMENTO

- muoversi sul palco in sintonia con gli argomenti per mantenere alta l'attenzione
- muoversi tra il pubblico per creare empatia
- lento e deciso verso il pubblico per sottolineare la propria posizione
- lento e deciso allontanamento dall'interlocutore per "prendere distanza" dal suo atteggiamento

##### GESTUALITA'

- aperta / tecnica
- usare mani per sottolineare parti importanti
- usare un oggetto come "scettro" (penna, libro, oggetto personale)

#### IL LINGUAGGIO NON VERBALE

##### GESTIONE DELLO SGUARDO

- osservare senza parlare per aumentare potere evocativo
- guardare negli occhi
  - mentre si avvicina all'interlocutore
  - mentre si dà un ordine
  - mentre si domanda
  - mentre si gestisce il silenzio

##### POSTURA

- eretta / rilassata

I SEGNALI NON VERBALI : tieni d'occhio questi segnali, ti dicono se stai comunicando o se stai semplicemente parlando

**SEGNALI DI GRADIMENTO**

- Bocca semiaperta**  
stupore/attenzione 
- Mostrare il collo**  
disponibilità 
- Leccarsi le labbra**  
piacere 
- Giocherellare con un oggetto**  
piacere 
- Accarezzarsi /sollevarsi i capelli**  
estre mo interes se 
- Gambe non accavallate**  
fiducia 
- Orientare gambe / piedi vs l'altro**  
interesse 

**SEGNALI DI NON GRADIMENTO**

- Rimpicciolire le labbra**  
dubbio/sospetto 
- Allontanarsi**  
sfiducia 
- Guardare in basso**  
dubbio / insicurezza 
- Spolverarsi**  
fastidio 
- Grattarsi**  
Dubbio/insicurezza 
- Frapporre oggetti**  
creare distanza 
- Dondolarsi**  
insicurezza 
- Toccarsi il naso**  
bugia in agguato 

**IN COACH Academy**  
The Management School of Coaching

**Public Speaking**

Gli elementi espressivi della voce

**VOLUME**  
corrisponde a: *intensità del suono*  
si modifica grazie a: *quantità di fiato*

**TONO**  
corrisponde a: *grado di elevazione del suono*  
si modula in base a: *provenienza del fiato*

elaborato da Roberto Ferrario

www.formazioneolistica.com

1 / 4 00:01 / 00:04

#### LE 4 REGOLE LIGUISTICHE DI UN DISCORSO EFFICACE ( valide sempre )

- SEMPLICITÀ: usa parole e concetti chiari e comprensibili
- STRUTTURA: filo logico e durata delle varie parti del discorso (v. più avanti la *Curva Aristotelica*)
- SOTTOLINEATURA: ripetizione dei concetti in varie forme ( per facilitarne la memorizzazione ) .
- SENSORIALITÀ: Usa un linguaggio che stimoli i 5 sensi : **vista - tatto - gusto - udito - olfatto**

#### IL LINGUAGGIO PERSUASIVO

Per usare sapientemente la persuasione occorre fare una distinzione tra persuadere e convincere ( termini spesso usati come sinonimi ) .

**Si convince con le Affermazioni , si persuade con le Domande.**

Se voglio convincerti che il mio prodotto è buono, te ne spiegherò le caratteristiche. Se voglio persuaderti a comprarlo, ti farò domande per sapere quali motivazioni ti indurranno a volerlo comprare.

Fate caso al diverso impatto che hanno le frasi seguenti. Affermazioni nella colonna A, Domande nella colonna B :

<b>A [ frase espressa come affermazione ]</b>	<b>B [ stessa frase espressa come Domanda ]</b>
Ora vi spiegherò come funziona la persuasione	Sapete come funziona al persuasione ?
Ho un prodotto che fa proprio al caso suo	Cosa penserebbe se le dicessi che ho un prodotto che fa proprio al caso suo ?

Ed ecco le principali tattiche linguistiche persuasive, tratte dal grande comunicatore e padre della ipnosi cosciente Milton Erickson:



**IN COACH Academy**  
*The Management School of Coaching*

**Public Speaking**

**Le 10 Tattiche verbali dei grandi oratori**

- 1. La Domanda incastrata**  
" MI DOMANDO / SONO CURIOSO DI SAPERE ..cosa ne pensate "
- 2. La Lettura del pensiero**  
" Vi VEDO in forma oggi "  
" SENTO che state andando nella direzione giusta"
- 3. La Presupposizione**  
" QUANDO avrete appreso queste strategie vi sentirete più sicuri e convincenti"  
" Voi tutti SAPETE che "  
" immagino che SAPPIATE che...."  
" NON POTETE NON SAPERE che "
- 4. Gli Aneddoti**  
"Ricordo la prima volta che ....."
- 5. Le Similitudini**  
"Se credete che sia difficile, provate pensare a quanto è stato difficile per noi tutti imparare a camminare , eppure ora tutti noi camminiamo "

elaborato da Roberto Ferrario www.formazioneolistica.com



1 / 3

00:01 / 00:03

## IL LINGUAGGIO EMPATICO

Per creare occorre veicolare fiducia e sicurezza . Come ? ecco nell'immagine sottostante la sequenza efficace , basata sulla tecnica di PNL " Ricalco e Guida " .

IN COACH Academy The Management School of Coaching	Public Speaking	IN COACH Academy The Management School of Coaching	Public Speaking
<p><b>Il segreto per gestire ogni tipo di pubblico</b></p> <p><b>OSSERVAZIONE / ASCOLTO ATTIVO</b> <i>E' la fase in cui ti rendi credibile</i></p> <p>↓</p> <p><b>RICALCO</b> rispecchia la postura, la voce, il linguaggio dell'interlocutore <i>E' la fase in cui trasmetti sicurezza</i></p> <p>↓</p> <p><b>GUIDA</b> Suggerimenti, movimenti autonomi del corpo, linguaggio assertivo <i>E' la fase in cui generi motivazione per farti seguire</i></p> <p>elaborato da Roberto Ferrario <span style="float: right;">www.formazioneolistica.com</span></p>		<p><b>RICALCO VERBALE</b> quando rispondi o intervieni utilizza una parte del discorso / frase / parola del tuo interlocutore</p> <p><u>tipiche modalità di ricalco</u> "come voi dite " " capisco ciò che dite " " si.... " " avete detto bene..... "</p> <p><b>GUIDA</b> frase collegata a ciò che vuoi dire preceduta da una <b>CONGIUNZIONE AFFERMATIVA</b> <i>e / quindi / perciò / infatti / proprio per questo...</i></p> <p>elaborato da Roberto Ferrario <span style="float: right;">www.formazioneolistica.com</span></p>	

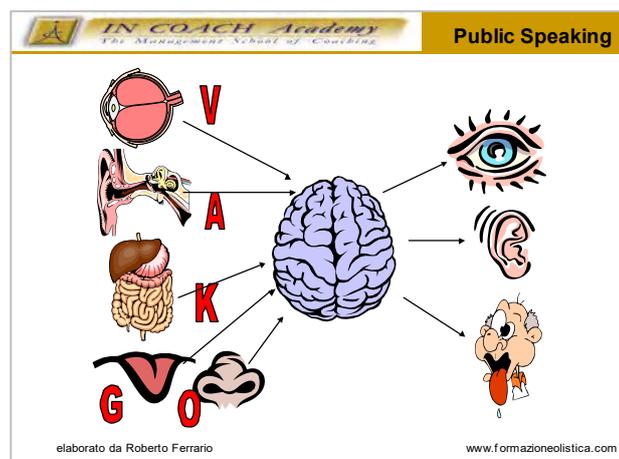
**Il segreto dell'empatia sta nel sostituire i MA con le E.** Sembra facile, prova e vedrai che non è così semplice. E se non ti riesce con le parole, è perché devi allenarti nei fatti ad essere più comprensivo ( non esclusivo ).

## IL LINGUAGGIO ASSERTIVO

IN COACH Academy The Management School of Coaching	Public Speaking	IN COACH Academy The Management School of Coaching	Public Speaking						
<p><b>LE 3 MODALITA' DI INTERAZIONE COL PUBBLICO</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>PASSIVITA'</th> <th>ASSERTIVITA'</th> <th>AGGRESSIVITA'</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <p>COMPORTEMENTI PASSIVI</p> <p>ZONA DI ASSENZA DI CONTROLLO COMPORTAMENTALE</p> <p>↓</p> <p>GENERA ANSIA</p> <p>↓</p> <p>NE DERIVA UNA PRESTAZIONE INADEGUATA</p> </td> <td> <p>COMPORTEMENTI ASSERTIVI</p> <p>ZONA DI CONTROLLO COMPORTAMENTALE</p> <p>↓</p> <p>SI FONDA SU UN TRAINING SPECIFICO</p> <p>↓</p> <p>RIDUCE E/O ELIMINA L'ANSIA</p> <p>↓</p> <p>NE DERIVA UNA PRESTAZIONE ADEGUATA</p> </td> <td> <p>COMPORTEMENTI AGGRESSIVI</p> <p>ZONA DI ASSENZA DI CONTROLLO COMPORTAMENTALE</p> <p>↓</p> <p>GENERA ANSIA</p> <p>↓</p> <p>NE DERIVA UNA PRESTAZIONE INADEGUATA</p> </td> </tr> </tbody> </table> <p>elaborato da Roberto Ferrario <span style="float: right;">www.formazioneolistica.com</span></p>		PASSIVITA'	ASSERTIVITA'	AGGRESSIVITA'	<p>COMPORTEMENTI PASSIVI</p> <p>ZONA DI ASSENZA DI CONTROLLO COMPORTAMENTALE</p> <p>↓</p> <p>GENERA ANSIA</p> <p>↓</p> <p>NE DERIVA UNA PRESTAZIONE INADEGUATA</p>	<p>COMPORTEMENTI ASSERTIVI</p> <p>ZONA DI CONTROLLO COMPORTAMENTALE</p> <p>↓</p> <p>SI FONDA SU UN TRAINING SPECIFICO</p> <p>↓</p> <p>RIDUCE E/O ELIMINA L'ANSIA</p> <p>↓</p> <p>NE DERIVA UNA PRESTAZIONE ADEGUATA</p>	<p>COMPORTEMENTI AGGRESSIVI</p> <p>ZONA DI ASSENZA DI CONTROLLO COMPORTAMENTALE</p> <p>↓</p> <p>GENERA ANSIA</p> <p>↓</p> <p>NE DERIVA UNA PRESTAZIONE INADEGUATA</p>	<p><b>IL LINGUAGGIO ASSERTIVO</b> <b>P.I.A.C.E.</b></p> <p><b>Positivo , Incisivo , Aperto , Coerente , Essenziale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- PAROLE POSITIVE</li> <li>- SOTTOLINEATURE VOCALI</li> <li>- DOMANDE</li> <li>- PERIODI BREVI</li> <li>- LINGUAGGIO PARLATO</li> </ul> <p>elaborato da Roberto Ferrario <span style="float: right;">www.formazioneolistica.com</span></p>	
PASSIVITA'	ASSERTIVITA'	AGGRESSIVITA'							
<p>COMPORTEMENTI PASSIVI</p> <p>ZONA DI ASSENZA DI CONTROLLO COMPORTAMENTALE</p> <p>↓</p> <p>GENERA ANSIA</p> <p>↓</p> <p>NE DERIVA UNA PRESTAZIONE INADEGUATA</p>	<p>COMPORTEMENTI ASSERTIVI</p> <p>ZONA DI CONTROLLO COMPORTAMENTALE</p> <p>↓</p> <p>SI FONDA SU UN TRAINING SPECIFICO</p> <p>↓</p> <p>RIDUCE E/O ELIMINA L'ANSIA</p> <p>↓</p> <p>NE DERIVA UNA PRESTAZIONE ADEGUATA</p>	<p>COMPORTEMENTI AGGRESSIVI</p> <p>ZONA DI ASSENZA DI CONTROLLO COMPORTAMENTALE</p> <p>↓</p> <p>GENERA ANSIA</p> <p>↓</p> <p>NE DERIVA UNA PRESTAZIONE INADEGUATA</p>							

## IL LINGUAGGIO SENSORIALE

**La PNL.** Base didattica fra le più diffuse, forse la più diffusa . Creata nei primi anni '70 da due ricercatori americani: Richard Bandler (un informatico ) e John Grinder (un linguista ). Si accorsero che tutte le esperienze umane e dunque il modo di comunicare hanno una base comune: i 5 sensi. La percezione sensoriale. Se vi chiedo dove eravate l'11 settembre 2001 scommetto che ve ne ricordate subito. E se vi chiedessi dove eravate l'11 settembre dell'anno scorso? Non preoccupatevi, è così per tutti (o quasi) .



Ciò è dovuto al fatto che durante l'evento drammatico i nostri sensi erano "accesi" e hanno così potuto registrare l'evento in maniera incancellabile (esattamente come fa l'obiettivo di una macchina fotografica quando cattura l'immagine). Sensi accesi e sensi spenti, ecco la differenza tra ricordare e non ricordare. Dunque se volete che la gente si ricordi di voi e delle vostre parole: usate un linguaggio sensoriale.

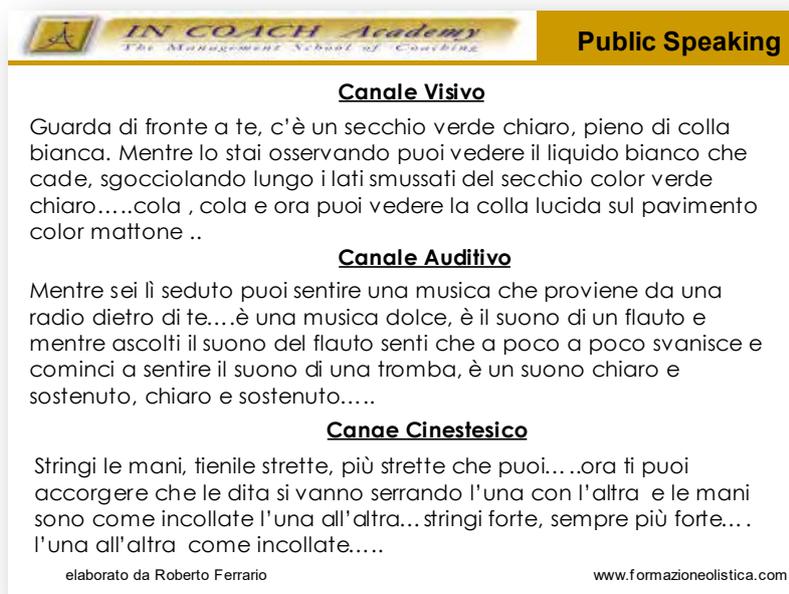
La scoperta dei due americani fu a dir poco eccezionale. Tutti sapevamo già di avere 5 sensi, ma nessuno aveva mai collegato questo dato di fatto, con così straordinaria semplicità , al potere della comunicazione. E non è tutto qui: questa "scoperta" fu applicata anche in campo terapeutico. Un piccolo esempio ( dato che non è questo l'argomento dell'articolo ). Se avete un brutto ricordo di una situazione, è probabile che ve ne siate fatti un'immagine mentale che vi portate dietro da tempo. Beh provate ad individuare questa immagine e cominciate a ridurla di dimensioni, o a renderla offuscata e nebulosa... se avrete la pazienza di fare più volte questo esercizio, vedrete che a poco a poco anche il ricordo perderà di intensità e mollerà la sua presa su di voi ( se no chiamatemi , che vediamo cos'altro si può fare ).

	Linguaggio neutro	Linguaggio sensoriale
1	Un servizio personalizzato	Un servizio <b>fatto su misura</b>
2	Un andamento discontinuo	Un andamento <b>altalenante</b>
3	Pensate ad un bel paesaggio	<b>Immaginate ora</b> un paesaggio che <b>vi piace</b>
4	Vi spiego la situazione	<b>Vi illustro</b> la situazione
5	Una relazione positiva	Una relazione <b>armoniosa</b>
6	Una spiegazione chiara	Una spiegazione che <b>si lascia ascoltare</b>

Anche solo leggendo le frasi appena riportate , potete notare il diverso impatto che hanno le seconde rispetto alle prime. In particolare : le prime due fanno riferimento al senso del tatto ( in PNL -

Programmazione Neurolinguistica - diremmo che abbiamo utilizzato il canale cinestesico ) . La numero 3 e 4 fanno riferimento alla vista ( canale visivo ) . La 5 e la 6 fanno riferimento all'udito ( canale auditivo ) .

Volete sapere qual è il vostro canale sensoriale preferenziale ? Leggete le tre descrizioni riportate di seguito e vedete quella che vi colpisce di più ( **per una più accurata individuazione del vostro senso più sviluppato, sul mio sito [www.formazioneolistica.com](http://www.formazioneolistica.com) trovate il test sui canali sensoriali** )



**IN COACH Academy**  
The Management School of Coaching

**Public Speaking**

**Canale Visivo**

Guarda di fronte a te, c'è un secchio verde chiaro, pieno di colla bianca. Mentre lo stai osservando puoi vedere il liquido bianco che cade, sgocciolando lungo i lati smussati del secchio color verde chiaro.....cola , cola e ora puoi vedere la colla lucida sul pavimento color mattone ..

**Canale Auditivo**

Mentre sei lì seduto puoi sentire una musica che proviene da una radio dietro di te...è una musica dolce, è il suono di un flauto e mentre ascolti il suono del flauto senti che a poco a poco svanisce e cominci a sentire il suono di una tromba, è un suono chiaro e sostenuto, chiaro e sostenuto.....

**Canale Cinestesico**

Stringi le mani, tienile strette, più strette che puoi....ora ti puoi accorgere che le dita si vanno serrando l'una con l'altra e le mani sono come incollate l'una all'altra... stringi forte, sempre più forte... l'una all'altra come incollate.....

elaborato da Roberto Ferrario www.formazioneolistica.com

## LA COMUNICAZIONE TRIDIMENSIONALE

Altra considerazione a margine del ricordo legato all'11 settembre. Pur essendo molto più vicino come episodio, non lo è come ricordo. Perché ? Perché il ricordo viaggia su una linea temporale diversa da quella dell'episodio puro. Il ricordo viaggia sulla linea del tempo emozionale, mentre il ricordo puro viaggia sulla linea del tempo mentale.

Quindi esistono due linee temporali ? No, ce ne sono 3 :

1. Tempo mentale ( minuti, ore..)
2. Tempo emozionale ( ricordi passati e immaginazione del futuro)
3. Tempo istintivo ( percezioni e sensazioni del presente).

Il tempo mentale scorre con regolarità ed è quello che percepiamo quando non ne possiamo più di un discorso noioso.

Il tempo emozionale è quello che percepiamo quando siamo in buona ( o cattiva ) compagnia: un'ora con un amico dura un minuto, un'ora con un collega scontroso dura... una giornata intera.

Il tempo istintivo lo percepiamo soprattutto in stato di pericolo: se perdi l'equilibrio e senti per cadere, reagisci d'istinto. E solo dopo ti "rendi conto" ( tempo mentale ) di cosa è successo.

Dunque veniamo al *public speaking*: come sfruttare tutte queste informazioni per trasformare un discorso in una recita memorabile ?

- Il tempo emozionale è scandito dalle parole sensoriali, dalla voce, dalle pause e dalla mimica facciale ( soprattutto il contatto visivo )
- Il tempo istintivo è scandito dai movimenti del corpo ( gestualità , deambulazione ).
- Il tempo mentale è scandito ....dall'orologio.



Assistere alla rappresentazione della Divina Commedia recitata dal grande **Roberto Benigni** è molto diverso che seguire una lezione sulla Divina Commedia da un banco di scuola.....

E poi il nostro grande Roberto che tutto il mondo ci invidia, ci mette l'anima: *rem tene verba sequuntur* (quando hai ben chiaro ciò che vuoi dire, le parole seguono)

## I TRUCCHI DEL MESTIERE

<b>IN COACH Academy</b> The Management School of Coaching	<b>Public Speaking</b>	<b>IN COACH Academy</b> The Management School of Coaching	<b>Public Speaking</b>
<p><b>I trucchi del mestiere , -</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Getta la voce in fondo all'aula</li> <li>• Cammina quando spieghi Fermati quando stai dicendo una cosa importante (grounding)</li> <li>• Preparati una frase di sicurezza per l'inizio e per la fine del discorso...</li> <li>• i critici in aula...aspetta 5 secondi</li> <li>• Sorridi</li> <li>• Il tuo alleato</li> <li>• Il tuo sponsor</li> </ul> <p>elaborato da Roberto Ferrario <a href="http://www.formazioneolistica.com">www.formazioneolistica.com</a></p>		<p><b>I trucchi del mestiere ' -</b></p> <p><b>GESTIONE DEL TEMPO</b> <i>[parti in grande]</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• I primi 10 secondi</li> <li>• I primi 3 minuti</li> </ul> <p><b>GESTIONE DELLO SPAZIO</b> <i>[ogni movimento nello spazio equivale ad un movimento nel tempo]</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• se non ti muovi, il tempo non passa più</li> <li>• se ti muovi troppo il pubblico non ti segue più</li> </ul> <p>elaborato da Roberto Ferrario <a href="http://www.formazioneolistica.com">www.formazioneolistica.com</a></p>	

Per gestire al meglio le obiezioni e le domande del pubblico ( prima dello *speech* ), scegli 3 zone nella nell'area dalla quale parlerai , assegna a ciascuna di esse un "ruolo" e posizionati su quella che di volta in volta ti corrisponde ( in base alla situazione ).

**IN COACH Academy**  
The Management School of Coaching

**Public Speaking**

I trucchi del mestiere .'

**I 3 LUOGHI DI POTERE**

Zona blu > luogo della spiegazione

Zona gialla > luogo dell'interazione

Zona rossa > luogo della gestione obiezioni

elaborato da Roberto Ferrario www.formazioneolistica.com

### GESTIRE L'ANSIA DA PALCOSCENICO

**IN COACH Academy**  
The Management School of Coaching

**Public Speaking**

**Il segreto gestire l'ansia da palcoscenico è L'ASCOLTO CONSAPEVOLE DI SE'**

esterno > interno  
[ascolto / percepisco]

**interno > interno**  
**[elaboro / controllo ]**

interno > esterno  
[comunico ]

elaborato da Roberto Ferrario www.formazioneolistica.com

**IN COACH Academy**  
The Management School of Coaching

**Public Speaking**

**I 3 CENTRI DELL' ATTENZIONE E LE MODALITA' PER GESTIRLI**

	CNV	CV
SE'	Respiro	Dialogo Interno
ALTRO	Osservazione/ Ascolto	Domande / Pause
ARGOMENTO	Gestualita'	Linguaggio

elaborato da Roberto Ferrario www.formazioneolistica.com

### LA CURVA ARISTOTELICA

La curva Aristotelica. È il grafico che illustra come distribuire i tempi durante una presentazione. Suddivide una discorso in 4 fasi.

**INCIPIT:** l'inizio. Parte cruciale perché dà l'avvio a tutto il discorso, un po' come l'esordio di una canzone . Se è gradevole tutto scorre più facilmente , altrimenti la strada si fa in salita.

**Segreto per un incipit efficace:**

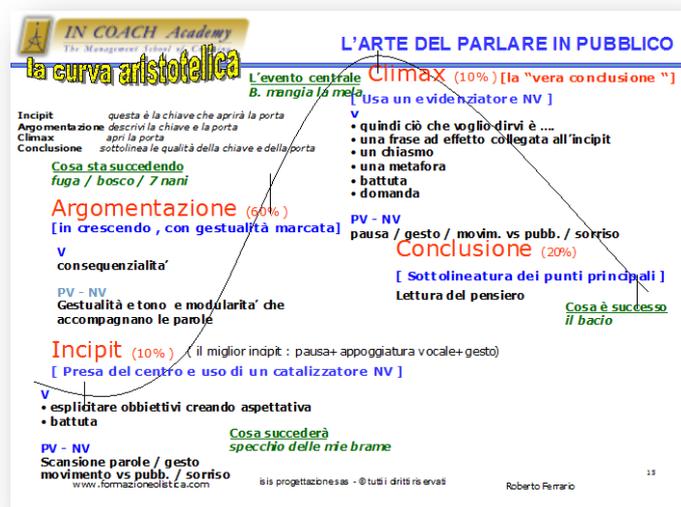
**ARGOMENTAZIONE:** la parte discorsiva che occupa la maggioranza del tempo

**CLIMAX:** l'apice del discorso. È il punto cui volete arrivare. Tutta l'argomentazione deve tendere al climax .

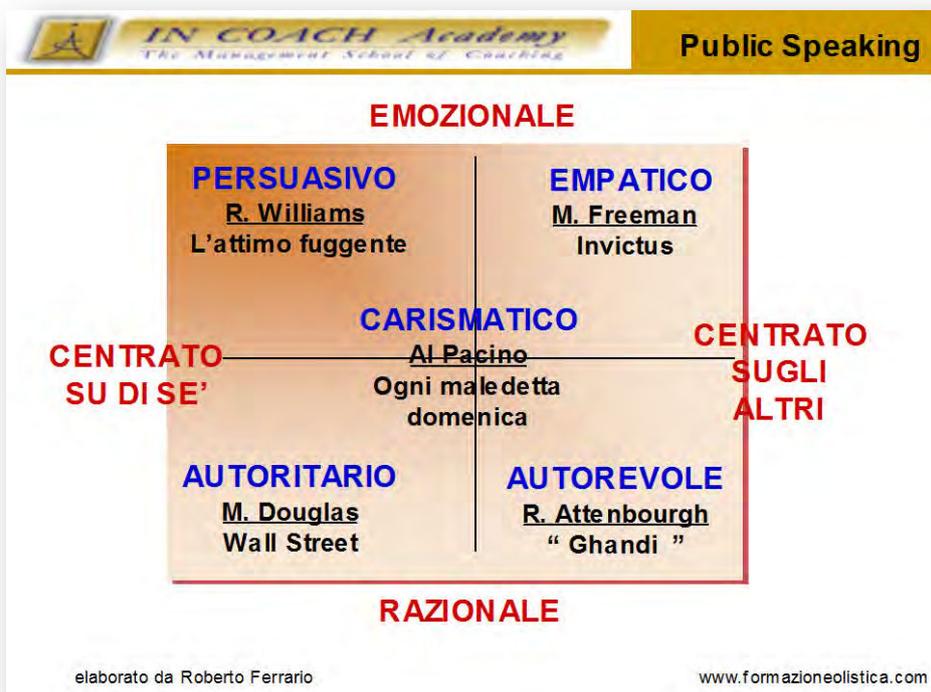
**CHIUSURA :** fase finale usata per riepilogare

Immaginate la curva aristotelica come un libro: Incipit è il titolo. L'argomentazione è il contenuto . Il Climax è il capitolo dove avviene l'episodio rilevante. La chiusura è il sommario.

Nel grafico seguente ho associato la curva alla fiaba di Biancaneve e ad ogni fase della curva corrisponde un episodio della nota storia:



**UNA QUESTIONE DI STILE – a quale modello ti ispiri ?**



## COME DISPORRE LA PLATEA E STRUMENTI DIDATTICI

IN COACH Academy The Management School of Coaching	Public Speaking	IN COACH Academy The Management School of Coaching	Public Speaking
<b>DISPOSIZIONE DELLA PLATEA</b>		<b>STRUMENTI DIDATTICI PER UNA PRESENTAZIONE EFFICACE</b>	
<u>A ferro di cavallo</u> > Favorisce empatia		<u>Supporti visivi:</u> <ul style="list-style-type: none"><li>• Videoproiettore</li><li>• Powerpoint</li><li>• Lavagna fogli mobili</li><li>• Filmati</li></ul>	
<u>Teatro</u> > Favorisce la leadership		<u>Supporti auditivi</u> <ul style="list-style-type: none"><li>• Microfono</li><li>• Musiche</li></ul>	
<u>Tavola rotonda</u> > Favorisce la condivisione		<u>Supporti cinestesici</u> <ul style="list-style-type: none"><li>• Scrivere mentre parla l'interlocutore</li><li>• Scrivere mentre parlano altri speaker</li><li>• Sedie con scrittoio</li><li>• Tavoli</li></ul>	
elaborato da Roberto Ferrario	www.formazioneolistica.com	elaborato da Roberto Ferrario	www.formazioneolistica.com

## LE 7 LEGGI DEL PUBLIC SPEAKING SECONDO STEVE JOBS

Vediamo i segreti di un grande comunicatore. Un modello vivente da cui prendere spunto per migliorare la propria prestazione, ma soprattutto per trovare il proprio stile...questo è il segreto dei segreti.....riconosciuti e dona alla platea il tuo cuore : “ *os loquitur abundantia cordis*” ( la bocca parla della pienezza del cuore ).

**STEVE JOBS** - le parole che diventano emozioni

Un genio delle presentazioni in pubblico, il compianto Steve Jobs, con il suo stile essenziale, diretto e semplice ha saputo comunicare cose grandi, complesse e universali. Così , a mio parere, potremmo sintetizzare in una frase l' arte del *public speaking*: *Saper trasformare le parole in emozioni*. Una vera e propria magia. Il potere delle parole .

1. Dichiarare l'oggetto del discorso / *set the theme*
2. Dichiarare l'obiettivo della presentazione / *Reason why*
3. Usare un linguaggio semplice, chiaro e sintetico ( Aprire e chiudere ogni frase con termini concreti ) / *K.I.S.S. : keep it simple and stupid*
4. Entusiasmo – usare termini sensoriali ( caldo, avvolgente , tonico, brillante ) / *W.Y.A: Wow Your Audience*
5. Comunicare esperienze
6. Aiutare a capire le cifre con analogie
7. Tieni alta l'attenzione ( usa immagini videoclip, demo, oggetti ) . Crea uno *show* – compi una dimostrazione / *Memorable Moment*.

## LE 7 TATTICHE CHE ACCOMUNANO TUTTI GLI ORATORI DI SUCCESSO



**IN COACH Academy**  
*The Management School of Coaching*

**Public Speaking**

### LE 7 REGOLE DEGLI ORATORI DI SUCCESSO

- Prima dell'evento
  - Visualizza la tua prestazione [submodalità sensoriali]
- All'esordio
  - Rottura di schema
- Durante
  - Prendi il centro
  - Sguardo parabolico [dx / sx – vicino/ lontano]
  - Chiaro ed essenziale
  - Sottolinea vocalmente le parti importanti
- Dopo
  - frase chiave e ringraziamento

elaborato da Roberto Ferrario www.formazioneolistica.com

E un'ultima cosa importante: **SORRIDI** 😊



## 2.7. Gestire l'emotività

di **Emanuela Truzzi**

### Abstract:

*La parola emozione, oggi largamente evocata sia nelle aree della comunicazione e del marketing sia nella vita quotidiana, è stata per secoli trascurata e svilita dai puristi della lingua italiana, fino agli inizi del Novecento.*

Dopo le due grandi guerre che hanno segnato in maniera drammatica la prima metà del secolo, nelle società occidentali è sorto un forte desiderio di rinascita e riscatto, esploso negli anni '60 in una nuova libertà

espressiva riscontrabile nell'arte, nella musica e nella moda che ha saputo in breve suggerire alle giovani generazioni nuovi stili di vita ispirati a modelli comportamentali non convenzionali.

Tutto questo rifletteva il desiderio di rivalutare e porre al centro dell'attenzione le emozioni e la sensibilità dell'individuo e questa ricerca affannosa e caotica di una totale e rinnovata libertà creativa non ha risparmiato i suoi risvolti devastanti, con la diffusione di droghe e allucinogeni che hanno causato la morte prematura di molti grandi artisti.

Grazie anche all'enfasi posta da studiosi come Daniel Goleman sull'intelligenza emotiva e al tramonto delle culture di stampo ideologico, obsolete e monolitiche, sempre diffidenti se non ostili nei riguardi dei sentimenti umani, abbiamo assistito alla nascita di un mondo nuovo, portatore di valori inediti come un maggior



**Emanuela Truzzi.** Docente in comunicazione, consulente aziendale nell'area delle competenze manageriali e gestione delle Risorse Umane, coach motivazionale. Membro del Direttivo Piemonte Associazione Italiana Formatori e docente per AIF. È stata direttore vendite nazionale e Product Manager area Economia & Business, responsabile dei servizi speciali su riviste come Capital e Il Mondo, ha collaborato con società di consulenza in comunicazione strategica di importanza nazionale. Ha creato Modernacomunicazione ([www.modernacomunicazione.it](http://www.modernacomunicazione.it)) per offrire alle Aziende e al management un insieme di servizi di formazione, coaching e comunicazione che risultino sinergicamente assortiti e consentano di affrontare con successo le nuove sfide del mercato globale. Coach per clienti privati, la sua metodologia segue l'andragogia riconoscendo nell'adulto la capacità di valutare la propria disponibilità ad apprendere e di argomentare il proprio apprendimento attorno ai problemi reali. Come mental trainer aiuta il coache nella ricerca delle giuste risposte e a conoscere un metodo che poi sarà in grado di usare sempre. Nelle aziende come coach team building attua un percorso fortemente orientato all'agire, supporta il Team nel raggiungimento degli obiettivi professionali attraverso l'impiego ottimale delle potenzialità individuali, il superamento dei limiti che ostacolano l'espressione, la consapevolezza del ruolo e l'apprezzamento del lavoro di squadra.

rispetto per le libertà e le diversità individuali e più consapevolezza e sensibilità nei confronti dell'ambiente.

Oggi la comunicazione massmediatica è permeata da un entusiasmo sovente acritico e a volte eccessivo per l'ambito emozionale, purché tutto questo consenta di superare le insoddisfacenti interpretazioni proposte dai razionalisti per spiegare gli avvenimenti che costellano la nostra vita.

Nella società postmoderna la sfera emotiva è una leva a cui il marketing fa continuo riferimento per indurre pulsioni d'acquisto e offrire gratificazioni che vadano ben oltre il valore intrinseco del prodotto. Nella comunicazione è una chiave interpretativa delle relazioni intra e interpersonali più aderente al comune sentire.

Ma oggi le emozioni hanno assunto anche una connotazione negativa e il non saperle gestire sul piano professionale può diventare un forte deterrente durante un colloquio di selezione del personale oppure in un ambiente dove lo stress è la quotidianità.

Quando parliamo di emozioni siamo sempre alla ricerca del perché proviamo certe sensazioni e stati d'animo. A volte non riusciamo a controllare certe emozioni e questo ci crea imbarazzo oppure rimorso.

**Ma cos'è una emozione?** Componenti fisiologiche e cognitive nell'individuo permettono di vivere qualsiasi emozione in modo squisitamente soggettivo e il risultato è un cambiamento della persona che reagisce all'emozione sia dall'interno sia dall'esterno. Sicuramente conoscere la genesi e il significato delle emozioni ci permette di avere un maggior controllo su di esse.

Le emozioni hanno un fondamentale ruolo comunicativo, servono a influenzare il comportamento altrui, a gestire i rapporti interpersonali, a definire le relazioni sociali. Per una buona comunicazione diadica il loro processo di riconoscimento e decodifica è molto importante.

Nello studio del processo emotivo analizziamo il concetto di valutazione cognitiva: quando accade qualcosa, la nostra prima reazione è valutare se la situazione sia positiva o negativa e questa valutazione si trasforma in una reazione. Naturalmente questa reazione è soggettiva, in quanto le emozioni si differenziano da individuo a individuo.

Intanto per controllare le nostre emozioni è necessario comprendere l'antecedente emozionale che l'ha generata.

La valutazione dell'antecedente emozionale influenza profondamente la percezione dell'evento, suscitando reazioni completamente diverse da una persona all'altra. Lo stesso evento genera emozioni diverse a seconda del valore che quell'evento assume per quella persona.

Pensiamo a una giostra come l'ottovolante: in alcune persone scatena una tale paura al punto di scegliere di non salirci più, in altre la forte emozione si trasforma in adrenalina pura suscitando il desiderio di ritornarci presto!



Uno studioso che si è particolarmente dedicato alle emozioni è Robert Plutchik. Per il medico e psicologo statunitense le emozioni sono schemi adattativi primordiali che affrontano problemi di sopravvivenza, comuni a tutte le specie animali. Hanno un'origine genetica, infatti sono osservabili anche nei bambini nati ciechi. Sono catene complesse di eventi che tendono a portare un organismo a uno stato di equilibrio con l'ambiente.

Robert Plutchik ha creato una rappresentazione grafica a ruota che consiste in otto emozioni primarie e otto secondarie. Le primarie sono quelle universalmente riconosciute anche nella loro espressività e sono quelle che emergono per prime nel neonato.

Anche Paul Ekman, un pioniere nel riconoscere le emozioni dalle espressioni facciali, ha dato un contributo determinante dimostrando che le espressioni facciali corrispondenti alle emozioni primarie non sono determinate dalla cultura o dalle tradizioni del luogo di nascita ma sono universali, quindi di origine biologica ed essenziali ai fini evolutivi.

Le emozioni più interessanti dal punto di vista della loro espressione in ambito professionale sono la gioia, la paura, la tristezza e la collera.

Ad esempio, per la tristezza l'antecedente emozionale è sempre legato al concetto di perdita. E non si intende solo quella legata alla dipartita di una persona cara: ci sono perdite che causano tristezza e insicurezza come la perdita di fiducia in se stessi oppure la perdita di fiducia negli altri, che causa prima rabbia e successivamente tristezza.

Ogni persona reagisce diversamente a eventi che causano tristezza ma l'analisi oggettiva di quanto sia accaduto e lo sforzo per superare questa condizione sono assolutamente necessari. Certo, l'emozione va vissuta e non negata ed è anche vero che il nostro corpo si predispone, quando è triste, a una sorta di ripiegamento su se stesso proprio per analizzare quanto sia accaduto e successivamente affrontarlo con tutta quella riserva di energia che ognuno di noi ha dentro di sé.

Le persone tristi si riconoscono dal loro modo di camminare, dalla posizione della testa reclinata da un lato o verso il basso e dal rallentamento di ogni azione che effettuano, anche quelle di routine.

Il saper reagire di fronte a un evento che ci ha causato tristezza è necessario per la nostra sopravvivenza. La risposta emotiva si propone sempre di ristabilire l'omeostasi, cioè il mantenimento delle condizioni di equilibrio dell'organismo.

Parlando della gioia, molti studi psicologici hanno dimostrato che essere felici influisce profondamente sui giudizi che diamo per quello che ci succede. Studi scientifici hanno dimostrato che l'ottimismo agisce diminuendo i livelli di cortisolo, l'ormone prodotto in risposta allo stress.

Naturalmente non c'è un antecedente emozionale che determini sempre e comunque questa emozione, in quanto molto dipende dalla predisposizione mentale che abbiamo nel provare gioia anche per le semplici cose che spesso passano inosservate o alle quali si dà poca importanza.

È importante imparare a utilizzare la tecnica dell'ancoraggio per memorizzare eventi gioiosi che ci siano d'aiuto nel superare le situazioni difficili. La memoria emotiva è una risorsa decisamente potente e sta a noi far sì che si ricordino con maggior intensità le situazioni piacevoli e non solo quelle spiacevoli, che permangano invece come solchi sepolti nella nostra memoria. Con la tecnica

dell'ancoraggio si arriva a rivivere la situazione positiva al punto di provare una sinestesia di sensazioni molto realistica.

La filosofia del pensiero positivo si basa sul concetto che i pensieri sono materia viva e creativa sulla quale ogni individuo ha ampia possibilità di intervento. La psicologia positiva permette a ciascuno di potenziare gli strumenti per vivere meglio.

L'ottimismo è associato a una maggiore attivazione dell'amigdala e della corteccia cingolata anteriore implicate nella genesi delle emozioni, quindi pensare positivo rende attrattiva e affascinante anche la persona più timida e riservata. Un costante atteggiamento positivo è il fattore più importante per vivere bene con se stessi e con gli altri.

Tornando al controllo delle nostre emozioni, una persona che sa gestire la propria emotività la utilizza per comunicare efficacemente con gli altri, per affrontare i conflitti, per migliorare i rapporti sia sul piano professionale sia su quello personale. D'altronde fin dai nostri primi mesi di vita impariamo che le emozioni sono importanti principi regolatori delle relazioni interpersonali.

Il controllo dei conflitti interiori e la gestione delle emozioni si conquistano faticosamente abituando la nostra mente a bloccare le distorsioni negative. Nei percorsi *coaching* alleno le persone a valutare la realtà da un'altra prospettiva e a credere in se stessi rifiutando il vittimismo imperante che spesso li attanaglia.

Per quanto concerne la paura invito il lettore a riflettere su questo grande pensiero di Seneca: "Sono più le cose che ci spaventano di quelle che ci minacciano realmente e soffriamo più spesso per i nostri timori che per i fatti. Certe cose ci tormentano più di quanto dovrebbero e certe ci tormentano mentre non dovrebbero affatto. O accresciamo il nostro dolore, o lo anticipiamo, o ce lo immaginiamo".



In ambito professionale la paura può essere determinata da un clima aziendale opprimente oppure dal carattere di una persona al di là del contesto nel quale opera. Ci sono persone che hanno paura di non essere all'altezza di fronte al compito loro assegnato oppure hanno paura di essere tagliate fuori dal processo decisionale, persone che temono per un aumento di responsabilità e altre che temono di non ricevere un adeguato riconoscimento. Le emozioni sono diverse e ancora una volta ricordiamo che sono assolutamente soggettive nel manifestarsi.

Spesso usiamo il termine paura in modo inappropriato in quanto la paura è verso una minaccia reale mentre l'ansia è la preoccupazione verso qualcosa che potrebbe accadere ma non è certo che accada. Gli atteggiamenti ansiosi possono anche essere piacevoli per qualcosa che invece speriamo accada. Purtroppo proviamo maggiormente atteggiamenti ansiosi verso eventi spiacevoli che temiamo accadano.

Caratteristica dell'ansia è quella di autoalimentarsi e la persona vive una condizione di insicurezza e di scarsa lucidità mentale nell'affrontare i compiti quotidiani quando è attanagliato da questa spiacevole sensazione. Ecco che è importante intervenire per moderare questo timore per pericoli oggettivi o

immaginarsi che mettono a rischio l'equilibrio psicoemotivo. L'ansia si può controllare ed è possibile ridurre gli effetti negativi.

La collera se non viene ben gestita è causa di conflitti anche gravi in ambito professionale e per collera intendiamo anche quella latente e non tangibile. C'è sempre un antecedente emozionale che genera la collera: la reazione sarà soggettiva e molto dipende dalla capacità dell'individuo di intervenire nella valutazione oggettiva e nel controllo emozionale.

**La scelta del soggetto con cui arrabbiarsi è profondamente condizionante e anche la reazione del soggetto sarà diversa a seconda del ruolo del nostro interlocutore: è un superiore, un collaboratore o un dipendente?**

Nei percorsi *coaching team building* si lavora con il gruppo per sanare situazioni che hanno condizionato le performance individuali e frenato il raggiungimento di obiettivi aziendali. Nei corsi sulla gestione delle emozioni si invita il singolo partecipante a riflettere su comportamenti che sono causa di sofferenza negli altri, in particolar modo per chi, detenendo un ruolo gerarchico superiore, può esternare la propria collera su collaboratori e dipendenti.

Considerando che il linguaggio non verbale è quello che influisce maggiormente nella comunicazione, il risultato di un atteggiamento aggressivo non è certo quello di migliorare le relazioni con gli altri.

Il comportamento sociale più utile, anche quando proviamo una emozione di rabbia causata da altri, è di essere assertivi e spiegare perché siamo arrabbiati. Saper comunicare nel linguaggio verbale e non verbale con assertività è una grande forza e costituisce un'espressione della fiducia che riponiamo in noi stessi.

La capacità di esprimere bene ciò che pensiamo e affermarlo con determinazione, senza ledere i diritti e ferire gli altri, permette a ognuno di noi di migliorare e progredire. Chi assume un atteggiamento assertivo è sicuramente anche un bravo negoziatore perché sa controllare le proprie emozioni ed effettua un'analisi oggettiva durante il negoziato.

Nel corso Gestire l'emotività proposto periodicamente in IDI affrontiamo queste tematiche per far sì che ognuno riesca ad avere un maggiore autocontrollo e comprenda le display rules, cioè le regole di esibizione delle emozioni e conosca la teoria dell'Analisi Transazionale di Eric Berne, nella seconda parte del corso.

Le interazioni interpersonali sono costituite da transazioni. Ogni transazione si compone di due parti: lo stimolo e la risposta. Con l'Analisi Transazionale si ottiene una gestione delle proprie emozioni e dei propri comportamenti adeguandoli, qualora sia necessario, alle situazioni per una migliore comunicazione con il prossimo.

Infatti considerando che il conflitto scaturisce dalle interazioni, l'A.T. è utile per la trasformazione delle relazioni sul piano professionale. Dialogando con i tre stati dell'Io (Io genitore - Io bambino - Io adulto) decidiamo consapevolmente di utilizzarli nel migliore dei modi per comunicare bene con gli altri e con noi stessi.

In ogni momento possono convivere in noi due stati della mente: quello del regista che coordina e quello dell'attore che recita.

Essere attori delle nostre emozioni significa mettere in atto le *display rules*, le regole di esibizione delle emozioni e decidere consapevolmente se amplificare, moderare, neutralizzare o addirittura dissimulare una determinata emozione a seconda della situazione, del tipo di relazione, della capacità cognitiva di valutazione del contesto.

Ognuno di noi è fatto di molteplici realtà interne e può decidere quale di esse vivere nell'ambito di una relazione. Ci sono persone che, spesso inconsapevolmente, vivono sempre una medesima prospettiva personale all'interno e all'esterno di sé. Altri sanno gestire i tanti Sé e si pongono in prospettive differenti a seconda della situazione.

Essere regista della nostra razionalità vuol dire stabilire quali dei nostri personaggi far entrare nella scena senza essere preda delle emozioni.

L'autoconsapevolezza è la base per l'autocontrollo e per il monitoraggio continuo del miglioramento personale. L'autocontrollo è la capacità di valutare i propri sentimenti, di utilizzare le *display rules* e di motivare se stessi per raggiungere i propri obiettivi.

La capacità di dosare bene l'autocontrollo viene considerata una virtù che può difenderci dalle conseguenze della nostra impulsività. Bisogna tenere conto che la reazione impulsiva a un'emozione permette un'elaborazione delle informazioni in automatico e con risparmio di risorse.

Alla reazione riflessiva invece competono l'analisi oggettiva dell'antecedente emozionale e la pianificazione per la reazione più appropriata al contesto. Questo processo è decisamente più impegnativo.

Il processo è agevolato quando vi è la componente esperienziale, la sensibilità soggettiva che la persona può riconoscere in un contesto già vissuto. Questo facilita il comportamento riflessivo grazie all'esperienza acquisita di un'azione o una situazione già verificatasi in passato.

Qualora la nostra reazione sia stata in precedenza inappropriata, in questa seconda occasione di rivivere un'emozione simile o eguale saremo facilitati dall'assumere un comportamento adeguato attraverso un'analisi oggettiva e non più solo soggettiva. Anche la capacità di entrare in empatia con gli altri ha le sue radici nell'autoconsapevolezza: più si conoscono le proprie emozioni più si è capaci di comprendere i sentimenti del prossimo.

Gestire l'emotività è un impegno arduo e di grande soddisfazione per i sorprendenti risultati che si ottengono nelle relazioni con gli altri e nello star bene con se stessi.





## 2.8. Analisi di bilancio e diagnosi strategica

di **Giuseppe Marzo** e **Elena Scarpino**

### Abstract:

*È possibile svolgere l'analisi dell'impresa tramite il bilancio di esercizio. Questo articolo presenta un percorso e una modalità di analisi che vuole comprendere il posizionamento economico-finanziario delle PMI.*

Il bilancio è un'utile fonte di informazione per comprendere i risultati economico-finanziari prodotti dall'impresa e per analizzarli anche per confronto con i concorrenti. La disponibilità di dati e informazioni economico-

finanziarie sia per le imprese di grandi dimensioni sia per le PMI consente di strutturare analisi in grado di rispondere ad alcune domande fondamentali circa la capacità dell'impresa di produrre redditi e flussi di cassa, e soprattutto di fornire una lettura comparativa con il settore di operatività, o con il gruppo strategico di più immediato riferimento o anche solo con i principali concorrenti.

### Limiti e potenzialità delle analisi di bilancio

È intanto opportuno considerare che oggetto di questo lavoro non è l'analisi del bilancio, ma invece l'analisi dell'impresa attraverso il bilancio. Non si tratta di una mera disquisizione formale. La comprensione dei risultati del bilancio può essere fatta a vari livelli, ma quella più approfondita nasce dalla conoscenza dell'impresa e del settore in cui essa opera.

L'approccio che qui presentiamo consente di cogliere l'evoluzione dei risultati dell'impresa nel corso del tempo, e di posizionarla rispetto ai concorrenti, assumendo così un ruolo importante per una prima



**Giuseppe Marzo.** È ricercatore e docente di Economia Aziendale e di Strategie Finanziarie e Risk Management presso l'Università di Ferrara. È autore di varie pubblicazioni nel campo del controllo di gestione, della valutazione degli investimenti e delle opzioni reali, della valutazione degli intangible assets. Svolge attività di ricerca, formazione e consulenza sui sistemi di valutazione degli investimenti complessi, sulla valutazione degli intangible assets, sui sistemi di misurazione della performance aziendale e sui sistemi di controllo di gestione. Ha sviluppato la metodologia Optioneering per la valutazione di investimenti complessi basata sulla teorie delle opzioni reali. Ha ottenuto il Dottorato di Ricerca in Economia Aziendale (Università Cà Foscari di Venezia) e Diploma di merito di master of Business Administration (CUOA). È abilitato alla professione di dottore commercialista. È socio fondatore di Edeos Consulenza Formazione Ricerca.



**Elena Scarpino.** Dopo un'esperienza pluriennale come controller si è dedicata all'attività di consulenza e formazione nell'ambito del controllo di gestione, dell'analisi economico-finanziaria e dell'organizzazione e

valutazione della bontà della strategia competitiva perseguita dall'impresa. Obiettivo principale non è solo fornire risposte circa la situazione economico-finanziaria dell'impresa, ma di stimolare la generazione di domande per ulteriori analisi.

La disponibilità di database che raccolgono i bilanci di un numero significativo di imprese consente di svolgere con costi assai ridotti analisi che un tempo avrebbero richiesto dispendio di energie e di risorse finanziarie. Questo rende l'analisi di bilancio uno strumento particolarmente utile per le PMI, che con un impegno relativamente modesto possono acquisire dati e informazioni importanti sui propri concorrenti.

Siamo consapevoli che l'analisi tramite il bilancio si presenti talvolta problematica, sia per i limiti insiti nel bilancio di esercizio, sia per le modalità con cui essa è svolta. Ad esempio, la significatività di certi indicatori può negativamente risentire di come vengono calcolati. Due esempi relativi al calcolo del Costo Medio del Debito (CMD) sono illustrativi del problema.

Si consideri il caso di un'impresa che nel corso dell'anno abbia acquisito nuovi debiti a breve, rimborsati prima della chiusura amministrativa dell'esercizio. Ne deriva che a fronte di un volume elevato di oneri finanziari, la Posizione Finanziaria Netta all'inizio e alla fine del periodo sia poco rappresentativa della dinamica appena evidenziata. Il CMD si presenterà perciò innaturalmente elevato.

Alcuni, inoltre, calcolano il CMD confrontando gli Oneri Finanziari Netti (OFN) con il totale dei mezzi di terzi, includendovi anche i debiti di fornitura che non sono in genere esplicitamente onerosi. Gli OFN sono infatti generati dal solo indebitamento finanziario che, al netto delle liquidità disponibili, configura la Posizione Finanziaria Netta. Dovrebbe perciò essere questa la quantità da comparare agli OFN (Brunetti, Coda e Favotto, 1990).

Queste e altre criticità dell'analisi ci sono ben note. Siamo comunque convinti che attraverso l'analisi di bilancio si possa comunque stimolare e avviare un utile processo di riflessione incentrato su quattro aree:

1. l'analisi del grado di equilibrio tra performance economico-finanziaria e rischio d'impresa, sia di tipo operativo, connesso al business, sia di tipo finanziario, derivante dalle politiche di finanziamento adottate;
2. l'analisi dei concorrenti e perciò il posizionamento dell'impresa all'interno del settore mediante il confronto dei suoi risultati con quelli medi ottenuti dalle imprese del settore o della propria classe dimensionale (o con quelli del best-in-class);
3. l'analisi, ancorché parziale, delle strategie di base che si svolgono all'interno di un settore e, tra l'altro, la determinazione del grado di importanza della dimensione aziendale per l'ottenimento di risultati superiori alla media;
4. l'analisi di attrattività del settore.

strategia aziendale. È stata docente di Valutazione d'azienda e di Consulenza strategica presso l'Università di Ferrara. È socio fondatore e amministratore di Edeos Consulenza Formazione Ricerca. È impegnata attivamente nello sviluppo di metodologie innovative di formazione ed è responsabile del progetto In-Training - Formazione Innovativa. Ha ottenuto il diploma di Master of Business Administration presso Profingest.

Di seguito descriviamo il nostro approccio attraverso la discussione di un caso reale che dimostra come le analisi in merito alle quattro aree sopra indicate possano svolgersi e integrarsi in modo da visualizzare sinteticamente i risultati ottenuti. L'impresa analizzata, che chiameremo Mobilit, produce mobili e arredamento per uffici e negozi. I dati del settore e dei competitors sono stati ottenuti da un database che contiene i bilanci di circa 300.000 imprese, distribuite per settore secondo la classificazione ATECO. Avvertiamo che l'analisi si riferisce al 2010, e ha lo scopo di presentare un metodo di analisi e non la condizione attuale del settore o delle imprese che vi operano.

### L'attrattività del settore

Valutare l'attrattività del settore significa rispondere ad almeno quattro domande:

1. quanto rende il settore, in media, rispetto agli altri;
2. quanto rende mediamente rispetto ad un BTP a lunga scadenza;
3. qual è la volatilità della domanda del settore;
4. quanto conta essere grandi.

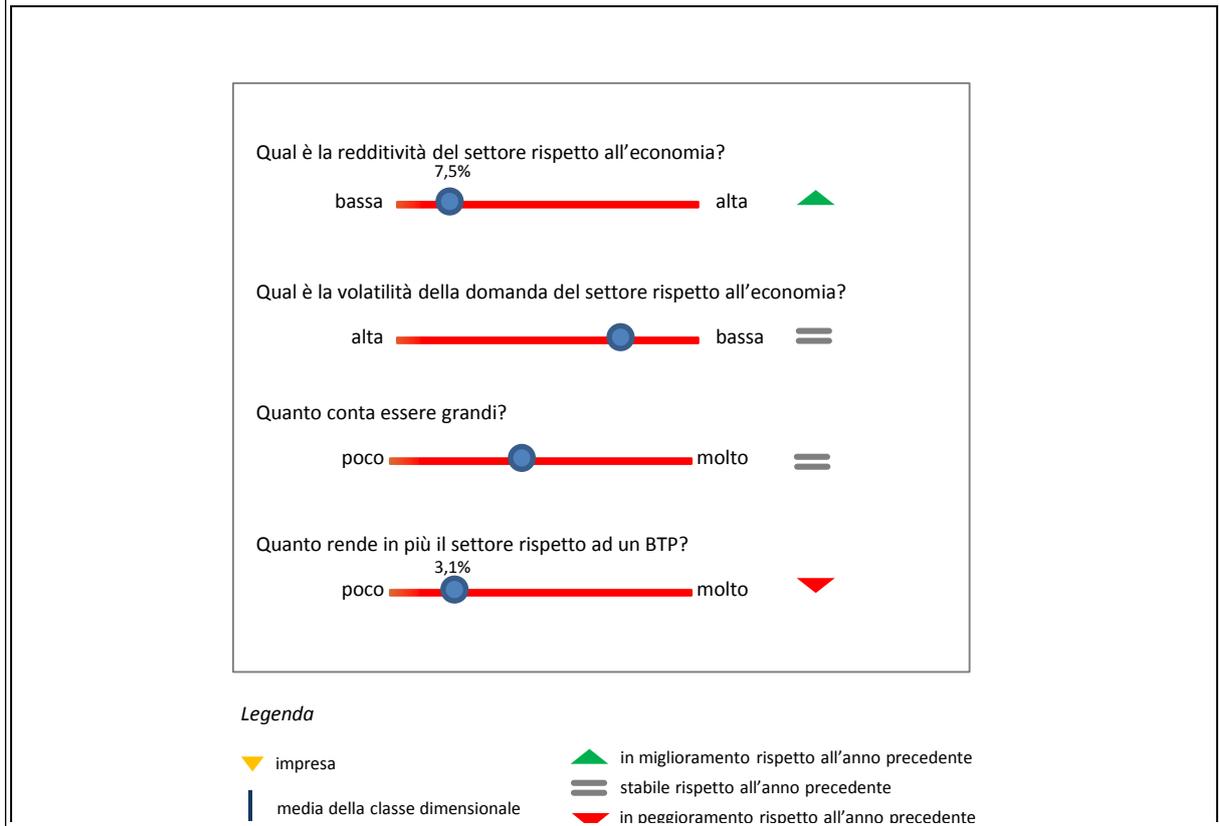
La disponibilità dei bilanci di un numero di imprese significativo e rappresentativo del settore è ovviamente requisito necessario per dare risposte alle quattro domande presentate. Alla prima domanda può facilmente risponderci calcolando il Return On Investments (ROI) determinato a livello della sola gestione caratteristica dell'impresa. Questo è il rapporto tra il reddito operativo caratteristico e il Capitale Investito Netto della gestione caratteristica. Il calcolo del ROI medio di ogni settore è calcolato come la media (degli ultimi 3 anni) del ROI di tutte le aziende del campione appartenenti a quel settore, e consente di ordinare i settori per grado di redditività.

La differenza con il rendimento medio del BTP, calcolato sullo stesso arco temporale, è il premio di redditività ottenuto nel settore, che può valutarsi rispetto al rischio di impresa e rispetto al rendimento di altre forme di investimento alternative. Un'impresa deve essere in grado di rendere più di un titolo del debito pubblico, poiché rispetto a questo è più rischiosa.

La volatilità della domanda è invece analizzata mediante l'analisi statistica della varianza e della variabilità. Ancora una volta si può determinare la posizione di un settore rispetto agli altri.

Interessante è infine l'analisi del rapporto tra la dimensione dell'impresa e i risultati prodotti. L'importanza della grande dimensione può essere tale da impedire di fatto la sopravvivenza di imprese piccole all'interno di un settore. L'analisi dei dati di bilancio, mediante alcuni strumenti statistici, consente di individuare la "correlazione" tra dimensione dell'impresa (calcolata con riferimento al volume d'affari, al capitale investito e al numero dei dipendenti) e risultati economico-finanziari conseguiti. Un settore che privilegiasse la grande dimensione stimolerebbe a configurare strategie di crescita per il sostegno della posizione competitiva dell'impresa. Si tratta, a nostro avviso, di un tema di analisi estremamente interessante per la PMI che proprio nella dimensione incontra talvolta un elemento di difficoltà competitiva.

Figura 1. L'analisi del settore in cui opera Mobilit



L'analisi dell'attrattività del settore in cui l'impresa opera può supportare la risposta alla domanda se sia conveniente investire ulteriormente nel settore, o se invece sia utile pensare a strategie di diversificazione.

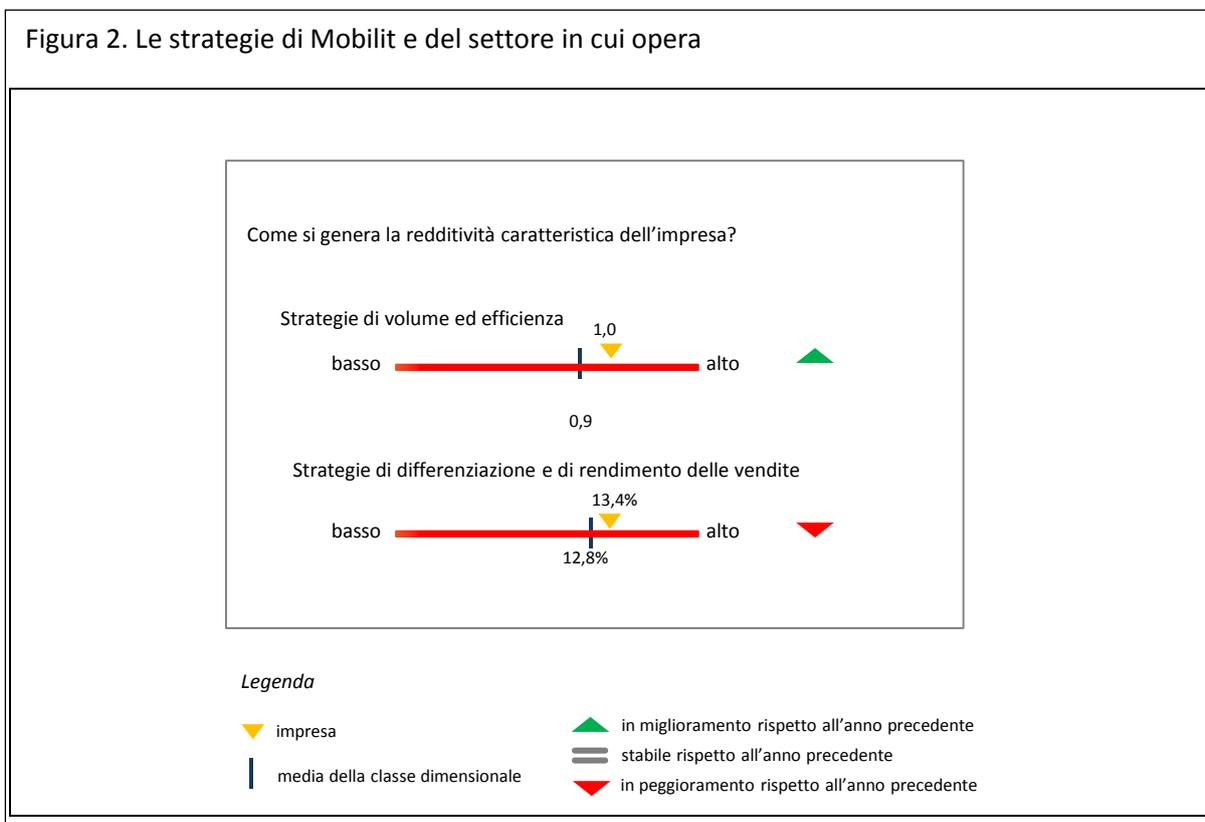
La figura 1 presenta i risultati dell'analisi di Mobilit. Nella figura (e nelle altre che seguono) sono anche presentate le analisi di tendenza rispetto al passato. Quando possibile il confronto è effettuato sia con il settore o (nel caso delle figura 1) l'economia nel suo complesso, che definisce gli estremi minimo e massimo della barra dei risultati, sia con la classe dimensionale.

### Le strategie di base del settore

Le due strategie di base di un'impresa sono quelle di volume accompagnata dalla ricerca della competitività sul lato dei costi; e quella di differenziazione che dovrebbe esplicarsi nella ricerca e nell'ottenimento di redditività delle vendite maggiori. Due indici di bilancio consentono di indagare se le imprese del settore seguano strategie di volume o di differenziazione.

L'assunzione di base è di associare le strategie di volume all'indice di Turnover del Capitale Investito (TCI) e quelle di differenziazione al Return On Sales (ROS). Sempre impiegando i dati di bilancio delle imprese appartenenti al settore di interesse, e sfruttando alcuni tool statistici, è possibile cogliere l'orientamento dell'impresa rispetto alle due strategie anzidette per confronto con il settore nel suo complesso e con la classe dimensionale dell'impresa. Tipicamente rileviamo che gli indicatori di rotazione sono più alti per le imprese della (grande) distribuzione.

Ciò traduce nei termini dell'analisi economico-finanziaria l'importanza che i tassi di rotazione della merce hanno per la gestione di tali imprese. Al di là della conformazione "strutturale" di un settore, tuttavia, le imprese che in esso operano si posizionano tipicamente verso l'una o l'altra delle due strategie prima indicate. La figura 2 presenta l'analisi relativa a Mobilit.



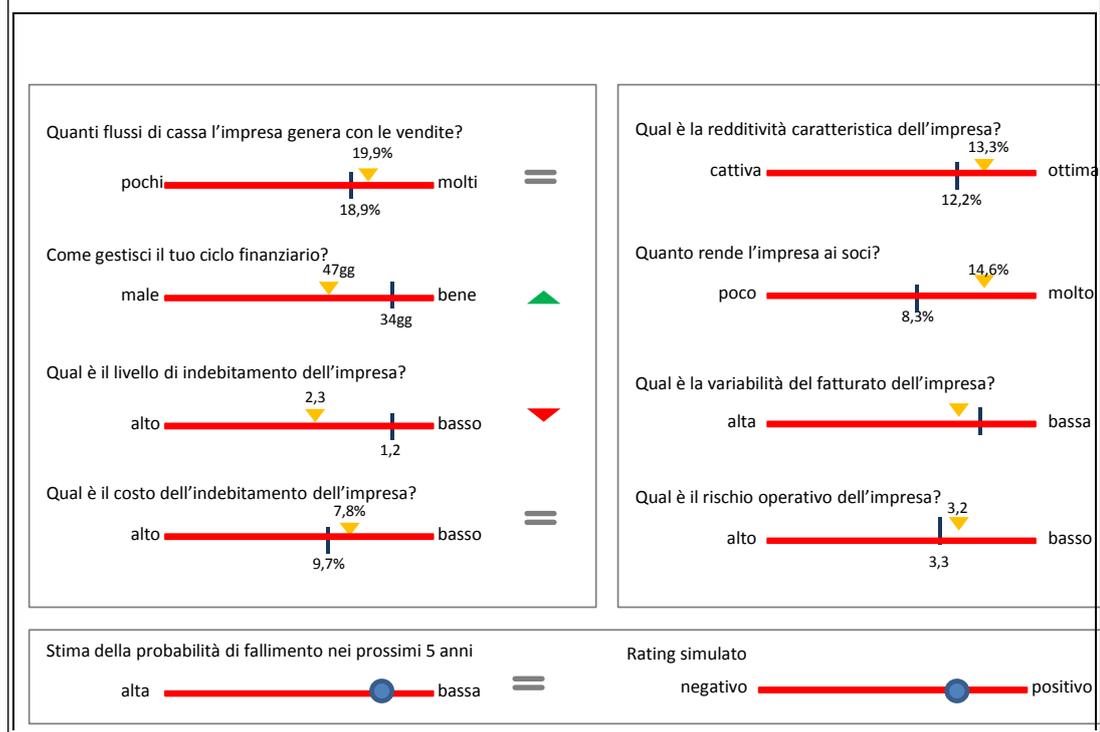
### Performance e rischio dell'impresa

La performance dell'impresa può essere esplorata tramite il bilancio sia dal punto di vista reddituale che finanziario. È poi possibile ricavare alcuni indicatori utili a cogliere la rischiosità dell'impresa.

L'analisi della performance può svolgersi con i classici indicatori di bilancio: il ROI caratteristico e il Return On Equity (ROE) sono interessanti per l'apprezzamento della redditività dell'impresa; il Cash Flow on Sales (CFOS) e la durata del Capitale Circolante Netto (CCN) sono invece utili per indagare la performance finanziaria.

L'analisi del rischio è più articolata. Intanto si distingue il rischio operativo (o di business) da quello finanziario. Il primo è tipico del settore di attività prescelto e dalle modalità operative dell'impresa, e in ultima analisi dipende dalla variabilità della domanda (del settore nel suo complesso ma anche di quella che si rivolge specificamente all'impresa) e dal rapporto tra costi variabili e fissi dell'impresa. A parità di tutto il resto maggiori costi fissi amplificano l'effetto di una riduzione (e di un aumento) delle quantità vendute sui risultati dell'impresa. La considerazione congiunta dei due termini, indagabili sempre tramite i dati di bilancio, consente di valutare il grado di rischio dell'impresa per confronto con i concorrenti del settore e della sua classe dimensionale.

Figura 3. Performance e rischio di Mobilit



Il rischio finanziario è esplicitamente legato al rapporto di indebitamento e al suo costo, sempre ricavabili con le normali tecniche di analisi di bilancio.

In aggiunta, possono impiegarsi due ulteriori strumenti. Il primo è il Z-score elaborato da Altman (1968) adeguatamente aggiornato e riferito alle PMI italiane. Il secondo è il rating simulato dell'impresa in funzione dei suoi indici di bilancio.

Per esperienza sappiamo che molti imprenditori e molti manager hanno nei confronti di tali indicatori un senso di profonda perplessità. Non pensiamo che i risultati ottenuti siano oggettivi e incontrovertibili. Riteniamo però che la comprensione di come funzionino i modelli impiegati dagli intermediari bancari sia comunque importante per definire le politiche di finanziamento adeguate all'impresa. In altri termini se questi modelli evidenziassero una cattiva situazione dell'impresa ne deriverebbe una maggior difficoltà di accesso ai prestiti o una loro maggiore onerosità. Questi due indicatori perciò possono essere impiegati come indicatori di controllo dell'analisi del rischio appena svolta, e a come utili spunti di riflessione per le imprese che facendo ricorso al credito verranno di fatto sottoposte ad analisi simili dalla controparte bancaria. La simulazione operata consente in altre parole di giocare in anticipo e giungere alla richiesta di finanziamento meglio preparati. La figura 3 presenta le analisi relative a Mobilit.

### L'analisi dei concorrenti

L'analisi dei concorrenti è facilmente svolta comparando i risultati dell'impresa alle altre imprese del settore e della classe dimensionale di appartenenza. Ne abbiamo già discusso nei paragrafi precedenti. Riteniamo che il confronto con i concorrenti sia poi di particolare interesse per dare significatività all'analisi e ai risultati riscontrati. Un aumento della redditività che l'impresa dovesse sperimentare nel

corso del tempo avrebbe un diverso significato se fosse ottenuto anche dai concorrenti o se fosse addirittura superato da questi. Siamo consapevoli ovviamente delle difficoltà di comparare dati di bilancio di imprese diverse. Ma l'esperienza ci ha convinto che prendere i risultati dell'analisi come stimolo alla riflessione manageriale dia comunque un contributo fondamentale per la comprensione delle aree di debolezza e di criticità.

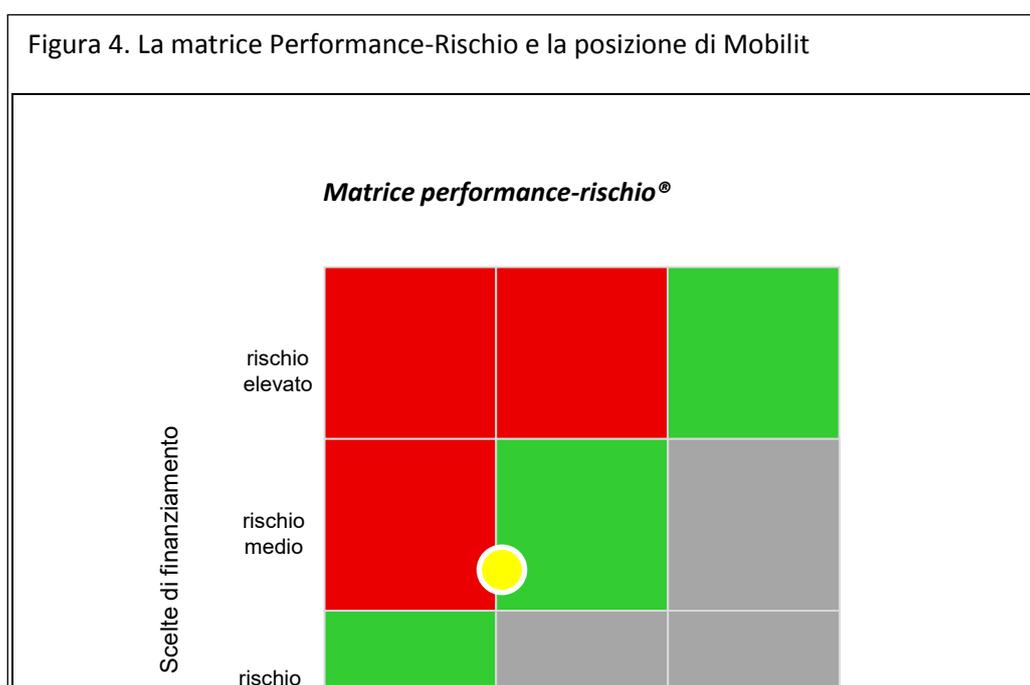
Un'impresa, ad esempio, ha colto le difficoltà finanziarie di un suo concorrente diretto e ha così potuto rivolgere un'offerta particolarmente allettante ai clienti del concorrente. La leva di marketing impiegata era principalmente connessa alle dilazioni di pagamento. L'analisi dei bilanci del concorrente evidenziava che questo difficilmente avrebbe potuto seguire la medesima politica, a causa di alcune tensioni finanziarie che si erano acuite nel corso del tempo. In questo modo l'impresa ha aumentato la sua base-clienti e ridimensionato la posizione competitiva del concorrente.

In un altro caso l'analisi dei bilanci ha supportato un'impresa nella definizione del modello di business più produttivo per l'ingresso in un settore adiacente a quello già occupato.

### La matrice performance-rischio

Le analisi appena presentate possono sintetizzarsi in una matrice capace di rendere visivamente evidente il posizionamento dell'impresa: la matrice Performance-Rischio. La figura 4 presenta la posizione di Mobilit.

L'asse orizzontale della matrice presenta la performance operativa dell'impresa, quella legata alla sua area caratteristica. Mediante un modello appositamente sviluppato, si sintetizzano sia i risultati economico-finanziari prodotti dall'impresa sia la sua rischiosità operativa, come precedentemente analizzata. L'asse verticale considera invece il profilo di rischio derivante dalle politiche finanziarie dell'impresa.



Per ogni asse, attraverso le analisi presentate nei paragrafi precedenti, si individuano tre livelli (modesto, medio, elevato) e le coordinate specifiche dell'impresa oggetto di analisi. Sulla matrice si evidenziano tre aree:

1. un'area di pericolo, contraddistinta da livelli elevati di rischio finanziario e livelli modesti di performance operativa;
2. un'area di sostanziale equilibrio, sebbene questo possa essere connesso a livelli modesti di rischio finanziario e performance operativa, oppure a livelli elevati di rischio finanziario controbilanciato però da una buona performance operativa;
3. un'area di tranquillità, in cui le performance dell'impresa potrebbero anche consigliare l'assunzione di maggior rischio finanziario.

Il ragionamento alla base della matrice è questo: l'impresa dovrebbe impostare politiche di finanziamento in grado di non aggravare ulteriormente il rischio cui già è soggetta per il fatto di operare in un certo settore e a certe condizioni operative. Un'impresa con una buona performance operativa, ovvero che produca rilevanti risultati economico-finanziari con una rischiosità di business modesta, può sopportare un grado di rischio finanziario maggiore, e può perciò meglio sostenere un rapporto di indebitamento comparativamente più elevato di altre.

L'approccio risulta, per nostra esperienza, particolarmente utile per la PMI. Sovente infatti vi è una tendenza a impostare politiche di finanziamento poco coerenti con le caratteristiche del business e con le strategie perseguite. Ne deriva il ricorso a interventi di ristrutturazione del passivo che avrebbero in parte potuto evitarsi se si fosse deciso con maggior lungimiranza. Riflettere in modo specifico sul maggior rischio d'impresa derivante dalle politiche di finanziamento adottate, aiuta nel compito di disciplinare le scelte delle imprese.

La matrice mette in evidenza come le scelte operative e le scelte di finanziamento in azienda siano strettamente collegate tra di loro e debbano perciò valutarsi sempre insieme per poter cogliere e comprendere il loro impatto complessivo sulla performance dell'impresa.

La matrice così costruita permette al management di visualizzare con chiarezza e in modo immediato la posizione della propria impresa da un punto di vista della performance operativa e della rischiosità, senza la necessità di dover confrontarsi con la tecnica di interpretazione degli indici di bilancio, la quale può creare una barriera rilevante all'impiego dell'analisi e alla comprensione dei risultati. La matrice porta alla luce i problemi in un modo così evidente da stimolare l'imprenditore e il manager a andare fino in fondo per trovarne le cause ed affrontarli. Ciò è importante per chi in azienda deve prendere decisioni in modo immediato e mirato.

Mobilit è, come si nota dalla figura, in una situazione di tranquillità relativa; tuttavia un peggioramento anche lieve della sua performance operativa la sposterebbe nell'area del pericolo.

Ciò che l'analisi suggerisce è di ricalibrare alcune delle politiche dell'impresa per monitorare da vicino la performance operativa realizzata e nel frattempo lavorare per ricondurla verso posizioni più sicure.

Questa analisi ha stimolato l'intervento del management, che si è indirizzato verso un maggior presidio dei fattori di successo (per tener sotto controllo la performance operativa) e la revisione della composizione delle fonti di finanziamento, al fine di ridurre il rischio finanziario dell'impresa.

Controllare la performance operativa ha richiesto analisi e interventi che hanno investito l'azienda in profondità: dal consolidamento del posizionamento strategico, alla gestione dei prezzi e redditività dei prodotti, fino ad arrivare all'analisi e al ridisegno di alcuni processi aziendali. E lo stesso grado di profondità ha riguardato l'analisi delle fonti di finanziamento. Ciò per evidenziare che l'analisi del bilancio è uno stimolo potente alla riflessione e all'azione.

Sulla matrice è possibile presentare ovviamente la stessa impresa nel corso del tempo al fine di cogliere l'evoluzione della sua posizione. È interessante osservare che tale evoluzione si riferisce non solo all'impresa, ma all'impresa nell'ambito del settore di attività e dell'economia nel suo complesso. Perciò, ad esempio, un miglioramento della performance inferiore ai concorrenti non si presenterà come un fatto del tutto positivo.

Sulla matrice possono posizionarsi inoltre le imprese concorrenti di quella che svolge l'analisi, per sintetizzare la posizione relativa di ognuna e ampliare perciò la profondità dell'analisi competitiva.

### Conclusioni

L'analisi dei risultati economico-finanziari dell'impresa richiede di comprendere ciò che l'impresa produce rispetto ai suoi concorrenti. L'analisi temporale dei risultati è poco significativa senza

#### Bibliografia

Altman, E. I. (1968). "Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy", *Journal of Finance*, Vol. 23, No. 4, pp. 189–209.

Brunetti G., Coda V. e Favotto F. (1990). *Analisi, previsioni e simulazioni economico-finanziarie d'impresa*, Etas Libri, Milano.

un riferimento esterno, di settore o gruppo strategico, che a tali valori fornisca profondità di analisi competitiva.

Analisi di questo tipo possono essere oggi impostate molto più facilmente che nel passato grazie alla possibilità di beneficiare di database e strumenti disponibili con sempre maggior facilità. Abbiamo a tal fine presentato il nostro approccio di lavoro con l'ausilio di un caso reale per dimostrare che esso è fattibile.

L'esperienza ci ha convinto che l'approccio presentato sia utile soprattutto per la PMI, poiché stimola alla riflessione anche strategica e all'analisi dei risultati ottenuti alla luce di quanto fatto dai concorrenti. Focalizza inoltre l'attenzione su aree di sicuro interesse ed estremamente importanti, e fornisce una rappresentazione di sintesi facilmente comprensibile e comunicabile anche a chi non sia un esperto della materia.





## 2.9. Investire nel successo

di **Giuseppe Marzo** e **Elena Scarpino**

### Abstract:

*Obiettivo di questo lavoro è di offrire alcuni spunti per impostare processi di valutazione che siano realmente fattibili per la PMI, capaci di inglobare adeguatamente le problematiche connesse alla rischiosità dei progetti, e infine, adeguati per individuarne la convenienza economica..*

Le decisioni di investimento sono tra le più importanti decisioni aziendali. Esse traducono in termini concreti le idee strategiche dell'impresa. Inoltre impegnano notevoli risorse finanziarie, organizzative e umane. Eppure capita che talvolta esse ricevano meno attenzione di quanto richiederebbero. Ciò

accade, per nostra esperienza sia nella grande che nella PMI, ma in queste ultime i progetti di investimento sono sovente valutati più dalla prospettiva tecnica che da quella economico-finanziaria. Ne deriva che la fattibilità del progetto venga innanzitutto verificata sul piano industriale, con una minore attenzione in merito ai rendimenti del progetto e alla sua sostenibilità finanziaria. In alcuni casi abbiamo assistito a valutazioni economico-finanziarie del tutto sommarie che poi si sono rivelate fatali per la continuazione del progetto, sebbene alcuni accorgimenti avrebbero permesso di presagire tali accadimenti.

Una recente ricerca condotta presso la cattedra di Strategia e Auditing Aziendale del Dipartimento di Economia e Management dell'Università di Ferrara ha esplorato le metodologie di valutazione che le PMI impiegano per la valutazione dei progetti di investimento



**Giuseppe Marzo.** È ricercatore e docente di Economia Aziendale e di Strategie Finanziarie e Risk Management presso l'Università di Ferrara. È autore di varie pubblicazioni nel campo del controllo di gestione, della valutazione degli investimenti e delle opzioni reali, della valutazione degli intangible assets. Svolge attività di ricerca, formazione e consulenza sui sistemi di valutazione degli investimenti complessi, sulla valutazione degli intangible assets, sui sistemi di misurazione della performance aziendale e sui sistemi di controllo di gestione. Ha sviluppato la metodologia Optioneering per la valutazione di investimenti complessi basata sulla teorie delle opzioni reali. Ha ottenuto il Dottorato di Ricerca in Economia Aziendale (Università Cà Foscari di Venezia) e Diploma di merito di master of Business Administration (CUOA). È abilitato alla professione di dottore commercialista. È socio fondatore di Edeos Consulenza Formazione Ricerca.



**Elena Scarpino.** Dopo un'esperienza pluriennale come controller si è dedicata all'attività di consulenza e formazione nell'ambito del controllo di gestione, dell'analisi economico-finanziaria e dell'organizzazione e

(Cappello, 2013). La maggior parte di esse impiega metodi che sacrificano l'efficacia all'apparente semplicità di utilizzo o alla familiarità con gli aspetti tecnico-contabili. Solo una parte delle imprese intervistate impiega metodologie di valutazione che considerano esplicitamente sia il rischio del progetto sia la remunerazione attesa lungo il suo ciclo di vita.

### **Metodi di valutazione dei progetti di investimento: quando uno solo non basta**

I manuali di finanza d'impresa e le pratiche sviluppate presso le imprese presentano una rilevante varietà di metodologie alternative per la valutazione. Solo per citare le più ricorrenti: pay-back period, indici di rendimento contabili, analisi costi-benefici, net present value, internal rate of return, real options analysis.

La finanza identifica esplicitamente il Net Present Value (NPV, da noi anche conosciuto come Valore Attuale Netto, VAN) quale metodo preferibile. In accordo con il NPV i flussi di cassa attesi dal progetto vengono attualizzati al fine di renderli omogenei, e perciò confrontabili, dal punto di vista del tempo di manifestazione e della loro rischiosità. Tipicamente l'attualizzazione avviene ad un tasso rappresentativo del costo medio ponderato delle fonti di finanziamento aziendale (Costo Medio Ponderato del Capitale, CMPC, oppure Weighted Average Cost of Capital, WACC). Con la regola del NPV l'impresa dovrà accettare solo i progetti con NPV positivo, ovvero quelli per i quali sia positiva la somma algebrica dei flussi di cassa attualizzati in entrata e in uscita. I manuali di finanza individuano il NPV come il metodo migliore tra tutti i possibili, salvo i casi in cui ad esso si debba preferire la Real Options Analysis (Marzo, 2005), poiché è in grado di quantificare il valore economico generato dal progetto. Infatti attualizzare i flussi di cassa attesi dal progetto mediante il WACC consente di considerare la capacità di tali flussi di remunerare sia il capitale di rischio che quello di debito. Perciò il valore netto che residua dopo l'attualizzazione è identificabile come sovra-reddito complessivo che si prevede che il progetto genererà.

Sono giudicati come metodi inadeguati tutti quelli basati sugli indicatori contabili, ma anche il Pay-Back Period (PBP). Il PBP è il tempo necessario a rientrare di tutte le somme inizialmente investite. Ad esempio, un progetto che richiede un investimento iniziale di € 1 milione e dal quale ci si aspetta flussi di cassa netti per i prossimi 5 anni pari a € 250.000, € 300.000, € 450.000, € 280.000 e € 200.000, ha un PBP pari a 3 anni. I manuali di finanza criticano il PBP perché è tipicamente miope: non considera infatti i flussi di cassa successivi al recupero delle somme investite.

Dal loro punto di vista il NPV è necessario e sufficiente per la valutazione di un progetto poiché sintetizza tutte le condizioni in grado di determinare il valore e il rischio del progetto. In effetti, in linea di principio il NPV basterebbe a decidere se investire o no. Se il WACC fosse davvero capace di riflettere le condizioni di rischiosità del progetto, se l'impresa fosse realmente in grado di prevedere senza errori sistematici i flussi di cassa attesi e, infine, se davvero ogni progetto profittevole fosse

strategia aziendale. È stata docente di Valutazione d'azienda e di Consulenza strategica presso l'Università di Ferrara. È socio fondatore e amministratore di Edeos Consulenza Formazione Ricerca. È impegnata attivamente nello sviluppo di metodologie innovative di formazione ed è responsabile del progetto In-Training - Formazione Innovativa. Ha ottenuto il diploma di Master of Business Administration presso Profingest.

sempre capace di trovare i finanziamenti necessari, allora il NPV sarebbe davvero capace di dare una risposta univoca circa la convenienza a investire.

La nostra esperienza e alcune riflessioni legate al difficile momento economico che viviamo ci hanno condotto a sviluppare una metodologia di valutazione che pur facendo leva sul NPV si avvale di un approccio specifico per la valutazione di alcuni aspetti fondamentali che il modello del NPV dà per scontati.

Abbiamo detto che il PBP è ritenuto un criterio inadeguato. Noi lo consideriamo comunque importante in momenti come gli attuali, in cui non solo la decisione di investimento deve essere orientata alla generazione di valore, ma anche alla sua traducibilità in flussi monetari per salvaguardare l'impresa da tensioni finanziarie. Ebbene proprio da questa prospettiva è possibile associare il PBP al NPV (Biondi e Marzo, 2011). Il caso di un'impresa del settore automotive è esemplificativo. Le sue divisioni si trovavano a dover scegliere sovente tra possibili alternative di progetti di investimento con NPV positivo. Con l'acuirsi della crisi finanziaria, però, si è posto il problema di scegliere non solo i progetti in grado di generare maggior valore, ma quelli in grado di limitare l'esposizione finanziaria dell'impresa in relazione ai progetti intrapresi. In tal caso l'associazione del Pay-Back Period al NPV è stato un primo passo verso la soluzione del problema.

In termini generali, il PBP è solo uno dei possibili indicatori associabili al NPV. Altri, di tipo qualitativo, possono impiegarsi per controbilanciare la difficoltà di tradurre tutti i costi e i benefici di un progetto in termini monetari. Essi possono per esempio "misurare" la difficoltà tecnica di realizzare il progetto o il suo grado di consonanza con la complessiva strategia aziendale.

### **Rischio incertezza e flessibilità**

Ignorare l'incertezza non è il modo migliore per dissolverla. Eppure sembra che molte imprese e molti manager siano convinti che per ridurre o risolvere l'incertezza sia sufficiente ... ignorarla.

Accade sovente infatti di sentire le imprese lamentarsi dell'incertezza rilevante in cui sono costrette ad operare e allo stesso tempo valutare investimenti e proiettare ricavi e flussi di cassa con una precisione disarmante. Tipicamente, e a dispetto dell'incertezza dichiarata, la valutazione di un progetto prevede un unico scenario, non tiene conto della possibilità di cambiarne la struttura in corso d'opera ed è costruito come se si conoscesse perfettamente il valore che le variabili coinvolte nel modello di valutazione assumeranno, non solo dopo un anno ma anche dopo dieci anni dalla partenza! Accanto ad imprese che saltano la fase della valutazione dei progetti per passare direttamente a quella del finanziamento, ci sono poi quelle che elaborano piano a lungo termine dove i valori che ne fanno parte sono addirittura presentati con i decimali. Si tratta di quella che noi chiamiamo sindrome del pi-greco: in giro per il mondo supercalcolatori stanno calcolato fino alla dodicimillesima cifra decimale del pi-greco. Allo stesso modo, ci è capitato il caso di un'impresa in cui l'illusoria precisione del dato veniva confusa con la sua rilevanza.

Ma perché le imprese non incorporano nei processi di valutazione degli investimenti la rischiosità e l'incertezza che caratterizza i vari progetti? Probabilmente perché non sanno come farlo.

Diamo tre suggerimenti su come considerare e incorporare l'incertezza nelle valutazioni.

Il primo suggerimento è di considerare che non tutti i flussi di cassa sono ugualmente incerti o rischiosi. Abbiamo detto prima che il NPV attualizza i flussi di cassa attesi ad un tasso espressivo del rischio dell'impresa. Tuttavia non tutti i flussi di cassa relativi al progetto di investimento sono affetti dallo stesso rischio. Attualizzare i flussi ad un unico tasso è estremamente semplice, ma la semplicità può essere pagata a caro prezzo. Impiegare un unico tasso per attualizzare il flusso di cassa netto atteso significa pensare che tutte le componenti di quel flusso siano caratterizzate dallo stesso rischio. Non è generalmente così (Luerhman, 1997).

Un'impresa del settore impiantistico era solita impiegare il WACC per attualizzare i flussi di cassa relativi ai progetti di investimento. In uno dei casi analizzati il progetto si caratterizzava per il fatto che alcuni dei flussi di cassa attesi fossero abbastanza certi, per alcuni accordi che l'impresa aveva sottoscritto. Quei flussi andavano perciò attualizzati ad un tasso inferiore rispetto a quello impiegato per gli altri.

Un altro esempio riguarda il possibile risparmio fiscale derivante dalla deducibilità degli interessi passivi sul debito attinto per il finanziamento dell'impresa e/o del progetto. Ovviamente ritenere che il beneficio fiscale del debito abbia lo stesso grado di rischio degli altri componenti del flusso di cassa è dubbio. Alcune volte il beneficio è abbastanza certo, altre assai incerto. Di questo occorre tener conto sia nella determinazione dei flussi di cassa, sia nel tasso di attualizzazione che si sceglie.

Il secondo suggerimento è di rendere esplicita l'incertezza connessa ai progetti di investimento. Un'impresa manifatturiera era alla prese con la valutazione di un progetto che se da un lato si caratterizzava per la rilevante incertezza in cui veniva realizzato, dall'altro sembrava promettere un rilevante NPV. Il ruolo dell'incertezza era stato discusso ma non incorporato nell'analisi. La stima delle variabili di input era stata molto difficile e dibattuta, a causa delle differenti opinioni presenti nel team di valutazione. In ogni caso non era chiaro come considerare l'incertezza ai fini della valutazione. La brutta notizia è che probabilmente questa situazione sia più diffusa di quanto si possa credere. La buona è che l'incertezza può essere incorporata adeguatamente nel processo di valutazione. In quel caso, e in altri, si è fatto ricorso alla simulazione Montecarlo. Si tratta sostanzialmente di attribuire alle variabili di input del modello economico-finanziario, quello che consente di calcolare i flussi di cassa attesi e quindi il NPV del progetto, non già un valore unico e puntuale, ma invece una distribuzione di possibili valori che rappresenta l'incertezza che grava sulla stima. Ciò può sembrare estremamente difficile e complesso da fare, ma molti software in commercio consentono di svolgere questa analisi con estrema facilità. Ad esempio, si può stimare il costo variabile di produzione unitario non già come un valore puntuale, ad esempio 3 €/unità, ma invece come una distribuzione probabilistica triangolare che pur prevedendo 3 €/unità come il valore più probabile, considera che quel costo possa in realtà assumere valori in un range compreso tra 2,5 e 3,6 €/unità. In questo modo anche le variabili di output (nell'esempio, il NPV) saranno caratterizzate da una distribuzione di possibili valori.

La simulazione contribuisce a rendere più profonda l'analisi e a identificare meglio le variabili che più di altre influiscono sulla parte negativa della distribuzione del NPV. Con la simulazione si evidenzia in modo chiaro la "qualità" del NPV del progetto. Nel caso prima introdotto, la probabilità complessiva di

ottenere NPV negativi era tanto elevata che l'impresa ha preferito riflettere meglio sulla bontà dell'iniziativa.

Il terzo suggerimento, dal nostro punto di vista il più importante, è di non pensare al progetto come un fatto immodificabile. Per esperienza ci pare che poco si faccia per evidenziare, in sede di valutazione, tutta la flessibilità di cui l'impresa potrebbe godere per limitare le potenziali perdite derivanti da alcuni eventi e per avvantaggiarsi dei benefici connessi ad altri. Il tema è quello delle opzioni reali (Marzo, 2005), che secondo noi ha avuto poca fortuna presso le imprese per il trattamento troppo poco concreto e scarsamente comprensibile che ne è stato fatto da parte degli studiosi. Ci limitiamo ad alcuni esempi per chiarire di cosa si tratta. La società di un gruppo multinazionale aveva il compito di valutare e realizzare progetti di ricerca e sviluppo nell'ambito delle fonti energetiche che avrebbero rappresentato il germoglio per il futuro successo del gruppo. Tuttavia, come è noto, i progetti di ricerca e sviluppo sono tra quelli più influenzati dall'incertezza. I sistemi di capital *budgeting* del gruppo sistematicamente evidenziavano NPV negativi per tali progetti, e ciò destava non poche perplessità vista la diffusa convinzione della loro importanza strategica. Ovviamente, l'elevata incertezza che gravava su tali progetti spiegava una buona parte di quel NPV negativo. E il fatto che non si cogliesse la flessibilità decisionale legata al progetto spiegava la parte restante. La valutazione di ogni progetto di ricerca avveniva infatti assumendo che al termine della ricerca si sarebbe dato avvio alla fase di *testing* tecnico, poi alla industrializzazione del progetto e infine alla fase di commercializzazione. L'incertezza circa il successo tecnico della ricerca, i costi dell'industrializzazione e la risposta del mercato contribuivano a determinare NPV modesti o negativi. Progetti di questo tipo devono invece valutarsi considerando che al termine di ogni fase, l'impresa dispone di una rilevante flessibilità decisionale. Può infatti decidere di continuare, intraprendendo la fase successiva, oppure di sospendere la continuazione del progetto se le informazioni che a quel momento saranno disponibili circa la profittabilità del progetto glielo consiglieranno. In questo secondo caso, con la sospensione del progetto l'impresa sospenderà anche le potenziali perdite che deriverebbero dalla continuazione del progetto. L'impresa ha quindi un'opzione reale di continuazione (o di converso di sospensione) del progetto. E questa opzione ha un valore che deve essere opportunamente considerato.

Analizzare un progetto di investimento come un portafoglio di opzioni reali è estremamente importante per la sua corretta valutazione. Un approccio basato sulle opzioni reali può stimolare infatti la gestione attiva del progetto. Una volta abbiamo supportato un'impresa nella valutazione di un progetto per la realizzazione di un impianto per la produzione di un componente chimico. Il team di valutazione si confrontava con un problema rilevante: era necessario realizzare un solo impianto ma occorreva decidere quale tra due possibili componenti chimici (per semplicità C1 e C2) avrebbe dovuto produrre. Le analisi svolte in merito all'andamento dei prezzi relativi dei due prodotti non consentiva di dare una risposta chiara. Lo sviluppo del ragionamento basato sulle opzioni reali condusse il team a valutare un'opzione inizialmente non considerata: realizzare un impianto più complesso ma dotato di uno switch che consentiva il passaggio dalla produzione di C1 alla produzione di C2 e viceversa, in funzione della convenienza del momento. Il design to option è senza dubbio un approccio in grado di incrementare il valore dei progetti aziendali.

## Conclusioni

In questo capitolo abbiamo presentato un approccio già sperimentato per la valutazione dei progetti di investimento con il preciso intento di supportare lo sviluppo di pratiche capaci di migliorare le modalità con cui le imprese, specie se di piccole e medie dimensioni, decidono i progetti da intraprendere. Ci siamo

focalizzati sulle sole problematiche di valutazione economico-finanziaria, ma già questo ha consentito di suggerire alcuni spunti che se da un lato consigliano l'abbandono di alcuni metodi non adeguati perché incapaci di considerare congiuntamente il valore e il rischio del progetto; dall'altro ampliano i metodi riconosciuti come adeguati al problema per renderli più coerenti con le problematiche che le imprese affrontano nella realtà.

Siamo convinti che la valutazione basata sul Net Present Value possa stimolare l'impresa a riflettere sulla capacità dei progetti di generare valore nel lungo termine. Siamo però altrettanto convinti che il NPV da solo non sia capace di incorporare alcune delle problematiche che le imprese affrontano. Abbiamo suggerito l'accostamento al NPV del Pay-Back Period per evidenziare, specie in momenti di crisi finanziaria o di razionamento del capitale, la capacità del progetto di restituire i capitali investiti in periodi sostenibili. Abbiamo poi focalizzato l'attenzione sulla necessità di considerare rischio e incertezza nella valutazione. A tal fine abbiamo stimolato a ragionare sulla diversa rischiosità delle diverse componenti dei flussi di cassa di un progetto, abbiamo proposto la simulazione Montecarlo come metodo per esplicitare la rischiosità percepita del progetto, e abbiamo infine suggerito la ricerca di spazi di flessibilità gestionale per rendere il progetto capace di fronteggiare l'incertezza.

Si tratta di un approccio che la PMI può applicare con relativa facilità, e quand'anche richiedesse un supplemento ulteriore di analisi questa ritornerebbe immediatamente sotto forma di maggior consapevolezza relativa al progetto sotto valutazione.

### Bibliografia

Biondi Y. e Marzo G. (2011), Decision Making Using Behavioral Finance for Capital Budgeting Valuation, in Baker H. K. e English P. (a cura di), Capital Budgeting Valuation: Financial Analysis for Today's Investment Projects, Robert W. Kolb Series in Finance, John Wiley & Sons, pp. 421-444.

Cappello G. (2013), Politiche di investimento e di finanziamento delle imprese italiane. Un'analisi empirica, Tesi di Laurea del Corso di Laurea Magistrale in Economia, Mercati e Management, Università degli Studi di Ferrara

Luherman T. A. (1997), Using APV: A better tool for valuing operations, Harvard Business Review, Maggio-Giugno, pp. 145-154.

Marzo G., (2005), Management, Valutazioni, Incertezza. Un'analisi critica della teoria delle opzioni reali, CEDAM, 2005





## Dialogando con DOMENICO DE MASI

### Docente *ordinario di Sociologia del lavoro* - "Sapienza", Università di Roma **Come cambia il lavoro**

a cura di Massimiliano Cannata e Salvatore Pettineo

Domenico De Masi è considerato tra i massimi esperti di organizzazione aziendale ed economia del lavoro. Il momento di grandi trasformazioni, che stanno investendo il mercato del lavoro e i tradizionali *asset* della produzione impongono una prima riflessione immediata. Professore, quando si tocca l'universo del lavoro in casa nostra, non solo la politica, ma anche la società tende a spaccarsi, a polarizzarsi. Cosa realmente non funziona nel nostro sistema produttivo? C'è un deficit di mercato, una scarsa corrispondenza tra domanda e offerta, è sfocata la mappatura delle competenze?

Tutti questi fattori sono presenti.

Abbiamo avuto la grande esperienza industriale che è durata due secoli. In questi 200 anni il lavoro era di tipo manifatturiero, il nucleo centrale era rappresentato dall'operaio che agisce dentro la fabbrica. Gli operai a metà '800 a Manchester erano il 96% dei lavoratori e sono rimasti la grande maggioranza per decenni. Poi è arrivata la globalizzazione, è arrivato il progresso tecnologico di tipo informatico ed elettronico ed è arrivato lo sviluppo organizzativo. Gran parte delle attività che prima erano svolte dagli operai sono stati delegati alle macchine, trasferiti nel terzo mondo o affidati ad immigrati che vengono dal terzo mondo. Un dato è certo: il 66% dei lavoratori italiani svolgono attività che implicano l'uso del cervello più che delle mani. Una metà di questo grande nucleo di lavoratori del pensiero svolge lavori di tipo esecutivo come, ad esempio, un bancario allo sportello; ma l'altra metà fa lavori intellettuali di tipo creativo. Non abbiamo più, quindi, il lavoro, ma i lavori: quello fisico, ripetitivo, che potremmo definire "bruto"; intellettuale di tipo esecutivo; intellettuale di tipo creativo.



Domenico De Masi è professore ordinario di Sociologia del Lavoro presso l'Università "Sapienza" di Roma. Ha fondato la S3-Studium, scuola di specializzazione in scienze organizzative, che ha sede in Italia e in Brasile. Dirige la rivista "Next. Strumenti per l'innovazione". Ha pubblicato numerosi saggi di sociologia urbana, dello sviluppo, del lavoro, dell'organizzazione, dei macro-sistemi. Collabora con le maggiori aziende e con le maggiori testate italiane.

Sono tre cose completamente diverse che non possono essere aggredite con gli stessi strumenti e metodi.

Significa che per un terzo dei lavoratori c'è un problema di identificazione tra studio, lavoro e gioco. Aveva ragione Conrad che soleva ripetere: "Come faccio a dimostrare a mia moglie che quando guardo dalla finestra sto lavorando?"

La citazione rende l'idea, l'aspetto che vorrei soprattutto evidenziare è la "polisemia" della parola lavoro, con cui finiamo col definire troppe cose. Un giornalista lavora, un artista lavora, un pittore lavora, ma anche che un minatore lavora. In realtà dobbiamo impegnarci a trovare termini e linguaggi nuovi. Esiste nel contempo una divisione internazionale del lavoro per cui i Paesi del cosiddetto "primo mondo" tendono a produrre soprattutto idee, mentre si sposta nel terzo mondo tutto ciò che è produzione di beni materiali. A questo si aggiunge un problema di longevità: il nostro regime pensionistico varato nel 1919, prevedeva che si andasse in pensione a 55 anni, le donne, e a 60 anni, gli uomini. Quando la vita media era al di sotto dei 50 anni, i conti dell'INPS tornavano. Oggi, sappiamo di essere la nazione europea con il più alto livello di invecchiamento, siamo diventati molto più longevi è dunque evidente che va ristrutturata tutta la mappa della vita lavorativa.

**Quello che però allarma sono i livelli di disoccupazione, a due cifre, che pongono l'Italia al di sopra delle media europee. La politica appare impotente. Cosa bisogna fare?**

Di fatto il lavoro quando non diminuisce di fatto, aumenta molto meno di quanto non aumentino i potenziali lavoratori. Il numero degli individui che legittimamente desiderano lavorare stanno crescendo in misura geometrica, mentre i posti di lavoro, lo sappiamo bene aumentano in progressione aritmetica. Facciamo un esempio: in questi ultimi 30 anni, in Francia, i posti di lavoro sono aumentati di circa l'1,2%, mentre la produttività è aumentata di oltre il 20%. Questo significa che noi stiamo imparando a produrre più beni e servizi con meno lavoro umano. Di per sé questo è progresso, però se noi produciamo più beni e più servizi con meno lavoro umano, allora la merce lavoro va ridistribuita tra tutti coloro che lo vogliono.

**Si tratta quindi di pensare a un "nuovo Welfare" costruito su paradigmi diversi?**

Bisogna voltare pagina. Attualmente cosa abbiamo fatto? Abbiamo allungato l'età pensionabile. Abbiamo dei genitori che per 10 ore al giorno svolgono attività usuranti, mentre i figli sono disoccupati. E' il riflesso di una distribuzione perversa del lavoro per cui circa 2 milioni di giovani, che hanno terminato gli studi, per anni rimangono "in parcheggio", in attesa di impiego. Sono cittadini cui è data la possibilità di consumare, ma a cui non è data la possibilità di produrre. Era la situazione che un tempo vivevano i nobili che consumavano senza produrre, il contrario di quello che sperimentava il contadino, il minatore, le cui mansioni erano segnate dalla fatica. Per un giovane senza lavoro che ha

terminato gli studi, il consumo è condizionato dalle briciole che gli vengono date o da un welfare piuttosto zoppicante come quello italiano o dalla famiglia. Ma mi chiedo e chiedo al mondo della politica: la famiglia fino a quando potrà redistribuire il suo reddito? Potrà gestire un "welfare" in proprio come è stato fino ad oggi? E quei giovani che fanno parte di quei due milioni di individui che non studiano e non lavorano quale prospettiva in termini di tenore di vita e realizzazione potranno avere?

In Italia vi sono almeno 2 milioni di persone che fanno lo straordinario non retribuito, a differenza di quanto succede in Germania e in America, dove alle 5 del pomeriggio i dipendenti escono dagli uffici. Da noi impiegati, manager, quadri, fino alle 10 di sera rimangono ancorati alla scrivania. Questa quantità di lavoro potrebbe essere distribuita a non meno di cinquecentomila giovani. Le possibilità più importanti, riguardano i margini di redistribuzione del lavoro. Decidiamo una buona volta di diminuire il tempo impegnato di alcuni manager e dipendenti affidando ad altri quote di produttività. Si tratta, in altri termini di ridistribuire la ricchezza, di ridistribuire il potere, di ridistribuire il sapere, si tratta di ridistribuire le opportunità e le tutele. Altro che *welfare...* qui va ripensato tutto il sistema.

**La malattia che Lei descrive, riguarda tutto il mondo Occidentale, tanto che si parla di crisi del capitalismo. È d'accordo con questa affermazione che sta contrapponendo economisti e sociologi?**

Non c'è dubbio che tutto l'Occidente sta avendo dei problemi. In Italia più del 30% dei giovani che ha terminato gli studi non trova lavoro, nel Mezzogiorno quasi un giovane su due. In America la percentuale si attesta al 16%, si tratta sempre di numeri molto alti. C'è di più: la crisi oltre a investire un'area vasta come il vecchio Continente e l'America, che negli anni ottanta hanno trainato lo sviluppo, ha aperto una fase di decrescita, quindi dopo gli anni del boom, dobbiamo misurarci con numeri negativi. Questo capovolgimento della prospettiva è sfuggito alla politica, che parlando di crescita ha dato speranze ai giovani. Ancora attendiamo la ripresa, in realtà non sappiamo quando ci sarà e quali settori saranno beneficiati. In Italia continuiamo a progettare il futuro partendo da un punto di errato. Questo fa capire dove si va a finire quando si ascoltano solo gli economisti e non si prendono in considerazione altri saperi: psicologia, sociologia, filosofia, antropologia. Può servire uno sguardo retrospettivo per comprendere meglio l'attualità: analizzando la crescita italiana si può vedere che il nostro PIL, negli anni 60-70, cresceva del 5%, successivamente si è passati al 4%, al 3%, fino a precipitare verso i numeri negativi, che la Banca centrale prevede per il 2013. Gli economisti hanno delle colpe, perché non ci hanno mai parlato di una decrescita che trova le sue premesse lontano nel tempo, non è solo frutto della crisi che da tre anni ci attanaglia.

**Passiamo in rassegna velocemente questi temi anche dalla prospettiva della PMI a cui è rivolto il lavoro di IDI. Quali sono gli ostacoli maggiori che le aziende si trovano ad affrontare in questo momento e a cui devono reagire? Una Pubblica Amministrazione troppo burocratizzata, un sistema creditizio asfittico, un regime fiscale che dire vessatorio è forse troppo poco?**

Intanto bisogna dire che nello stesso sistema nazionale, dove vigono le stesse leggi, nello stesso contesto regionale, alcune piccole aziende continuano ad andare molto bene. Si tratta di realtà che non sono vincolate all'articolo 18, che com'è noto si applica alle imprese che hanno meno di 15 dipendenti. Sono proprio le piccole imprese, le uniche che hanno retto alla piena, a dimostrazione del fatto che l'articolo 18 non c'entra nulla con la sorte della nostra economia. Per qualsiasi azienda l'elemento determinante è la testa dell'imprenditore. Se è una testa intelligente, lungimirante... se è una testa fortunata, l'impresa andrà bene. Esistono poi i problemi che lei elencava: la burocrazia, il fisco, tutta innumerevoli cose che non funzionano, ma tutto sommato - anche per quanto riguarda la fiscalità sul lavoro - su 16 Paesi noi siamo al dodicesimo posto, se il lavoro da noi fosse tassato come in Germania, invece di essere al dodicesimo posto saremmo all'undicesimo posto. Se fosse tassato come in Olanda, saremmo al decimo posto, ma avremmo sempre dieci Paesi che stanno davanti a noi. Intendo dire che le variabili, che vengono evocate come alibi nei confronti delle aziende in difficoltà, sono variabili che, come si vede, agiscono poco. In realtà siamo un paese demotivato. Sono demotivati i lavoratori, sono demotivate le famiglie; un Paese in queste condizioni fatalmente non può imboccare la tanto auspicata via della ripresa.

**L'organizzazione quanto conta in questo ragionamento? Dal taylorismo alla *wikimpresa* è cambiato il mondo, è passata un'era industriale. La rete, che ha sostituito il modello dei distretti, può essere una soluzione? Quale può essere il paradigma vincente per reggere le sfide del mercato globalizzato?**

Le tecnologie sono semplicemente straordinarie. Va però detto che da una parte si sostituiscono al lavoro, generando disoccupazione. Questo è già avveniva con l'avvento delle prime macchine industriali, dove però ci si illudeva che le persone sostituite potessero trovare un reimpiego nella produzione di nuovi macchinari. Con l'avvento dell'informatica tutto è cambiato. Per realizzare un i-Pad due o tre mila ingegneri hanno concorso alla creazione, insieme ad alcune migliaia di operai che lo hanno prodotto. l'iPad sostituisce però milioni di persone. Dobbiamo tener conto che l'azienda, pur fruendo dei sistemi di Information Technology, è ancora organizzata come se queste macchine non ci fossero. L'informatica applicata alle telecomunicazioni, Internet consentono il telelavoro, che continua a non essere sfruttato. Così non si riduce l'orario di lavoro, negando la possibilità di fare cose meravigliose con i nuovi strumenti della telematica, che i figli dei manager sanno fare benissimo a casa, anche se minorenni e che i padri sconoscono. Basta pensare che ci sono molte aziende che vietano persino l'uso di *Facebook* e di internet ai propri collaboratori. Siamo, quindi, in presenza di aziende organizzate ancora come Taylor, quando non c'era neppure l'energia elettrica, pur vivendo l'era *dell'Information Technology*. Proviamo a immaginare cosa farebbe Taylor se avesse vissuto con le macchine informatiche. Probabilmente avrebbe escogitato innovazioni strabilianti. D'altra parte era già stato considerato rivoluzionario nella sua epoca, al punto tale che era stata fatta una commissione d'inchiesta senatoriale per fare luce sul subbuglio che il paradigma taylorista stava portando nelle fabbriche. Si credo proprio che oggi Taylor e Ford sarebbero dei grandi innovatori.

**Lei ne "La fantasia e nella concretezza" riassumeva molto bene alcune caratteristiche del genio del *made in Italy*: intuizione, creatività, fantasia, ingredienti che hanno permesso**

**all'Italia di imporsi nel mondo. Quali sono le condizioni perché questi fattori distintivi del *made in Italy* possano trovare avere posto, marcando un'identità nell'economia globalizzata?**

Oggi è tutto più difficile. Tutti rivendicano il ruolo di creativi. Ormai dobbiamo confrontarci con il mondo, c'è poco da fare; le idee girano ed è giusto che sia così. Una stilista giovane, cinese o giapponese o birmano, può venire in Italia ed imparare. Se dimostra di essere geniale, diventa subito nostro concorrente. C'è comunque una speranza, ed è data dal fatto che stiamo crescendo numericamente. Siamo sette miliardi, fra otto anni saremo otto miliardi nel mondo. Che significa un miliardo di persone in più? Significa un miliardo in più di bocche da sfamare, ma significa anche un miliardo di cervelli in più che la sera si addormentano e cominciano a sognare... e che la mattina dopo si svegliano e cominciano a pensare. Significa che disponiamo della più grande massa cerebrale di tutti i tempi. Eravamo seicento milioni fino al settecento, rispetto agli otto miliardi cui arriveremo, c'è una bella differenza. Proviamo a pensare a cosa significa essere sette miliardi di cervelli: tutta questa materia grigia costituisce il più grande cervello collettivo che abbia mai avuto l'universo.

**Forse per questo si parla di "business collaboration", l'ultimo libro del celebre sociologo americano Richard Sennett ha un titolo emblematico: "Insieme". Il mutamento di paradigma è già realtà ?**

Purtroppo non muta il modello capitalistico. Mutano le condizioni, muta l'azienda. Potrebbe mutare ma non muta poiché lo sfrido, di cui è costituito questo sistema gli impedisce di modificarsi. Tenga conto di un fatto: nasciamo con circa cento miliardi di neuroni nel cervello e moriamo con circa cento miliardi di neuroni. Quando veniamo al mondo abbiamo però delle mani e dei piedi minuscoli, che poi crescono. I nostri neuroni restano invece sempre della stessa grandezza. Che cosa cambia allora?

Il numero delle sinapsi, cioè dei legami fra i neuroni. Nasciamo con pochissime sinapsi con pochissimi legami, poi man mano si infittiscono le ramificazioni.

Cosa intendo dire, che il problema nostro non è di avere aziende più grandi, città più grandi, istituzioni più grandi... Il nostro problema è di mettere in rete, di mettere a sistema le istituzioni che abbiamo. Altrimenti le istituzioni, le città diventano degli immensi alveari che ci tolgono la solitudine ma non ci danno la compagnia, che ci aiutano a essere più disperati. Il nostro problema è creare sinapsi, per fortuna gli scienziati e i tecnologi ci hanno fornito degli strumenti straordinari che sono, come dicevo prima, le moderne tecnologie.

**In questa fase sta emergendo la nuova dimensione del manager cinquantenne espulso dal lavoro, costretto a misurarsi con una condizione esistenziale e lavorativa nuova. Come trattare questo fenomeno? Si parla di *outplacement*, di altri sistemi, anche di interventi formativi... come fare ad addolcire questa situazione per così dire traumatica e a facilitare la maturazione di una nuova mentalità?**

Tutto quello che abbiamo detto fin ora anticipa e in parte risponde a questa domanda. Non devono esserci persone che desiderano lavorare e che non riescono a trovare occupazione. Il lavoro è un diritto, non solo perché si deve guadagnare per vivere, ma per essere vitali, cosa ben diversa. Posso anche accettare di non guadagnare, ma ho il diritto di

lavorare, il diritto di dare il mio apporto alla creazione del mondo. Dio si è riposato il settimo giorno e poi ha detto agli esseri umani: proseguite voi. Noi siamo nell'ottavo giorno della creazione. Tutti abbiamo il diritto di creare, non possiamo essere soggetti passivi. Bisogna, amio avviso, togliere assolutamente l'età pensionabile. E' una follia. Nasciamo tutti uguali, moriamo diversi. Alcuni a sessant'anni sono decrepiti, altri a cento anni sono giovanissimi. Ho la fortuna di possedere alcune tavole disegnate da Oscar Niemeyer. Oscar in questo momento ha 104 anni e continua ancora a progettare. Questi disegni li ha fatti quando aveva 98 anni. Sono alcuni dei disegni dell'auditorium di Ravello. Bene. E' possibile pensare di mandare in pensione nello stesso momento Niemeyer e un architetto che magari a sessant'anni è già stanchissimo e malato?

La pensione deve essere un tratto privatissimo e personalissimo tra il datore di lavoro e il lavoratore. Se il datore di lavoro ha ancora bisogno dell'apporto del suo dipendente, che vuole ancora dare un contributo andare in pensione sarebbe un delitto, ricordiamocelo per il futuro.





## 3

### Le dimensioni della sicurezza *Governance e prevenzione del rischio*

#### SCENARI:

La cultura della sicurezza nel mondo complesso  
di *Massimiliano Cannata*

1. **La Culture Security: protagonisti, metodi, responsabilità**  
di *Massimo Melega*
2. **Formazione, competenza, tecniche di comunicazione**  
di *Massimo Melega*
3. **Per una visione globale della sicurezza**  
di *Massimo Melega*
4. **Introduzione al *risk management***  
di *Giovanni Favero e Giuseppe Saladini*
5. **La proprietà intellettuale: tutela della tecnica e della creatività aziendale**  
di *Giovanni Favero e Giuseppe Saladini*

#### APPROFONDIMENTI:

Il “prezzo” della sicurezza  
di *Dario Antiseri* (a cura di *Massimiliano Cannata*)

La mission della sicurezza appare nel contesto della società complessa molto più ampia e articolata che nel passato: da una security esclusivamente difensiva, pronta ad agire se sollecitata da “attacchi esterni” secondo il meccanismo skinneriano classico “stimolo - risposta”, stiamo compiendo un “salto” verso l’applicazione di un corpus di competenze volte all’analisi del rischio e delle minacce “reali” e “virtuali” che entrano a pieno titolo nella cabina di regia dell’*adaptive enterprise*, contribuendo ad elaborare: idee e proposte. Nuovi mercati e occasioni di business rimarrebbero, infatti, preclusi se management e imprenditori non si mostrassero rapidi e determinati nella conquista di un punto di vista alto da cui osservare l’evoluzione della società e della storia.

**tag:**

*gestione del rischio:  
finanziario, operativo,  
tecnologico*





## SCENARI

### La cultura della sicurezza nel mondo complesso

di **Massimiliano Cannata**



Dottore in filosofia, giornalista e autore televisivo, svolge attività di consulenza nel settore della comunicazione d'impresa. Ha collaborato con Telecom Italia, Telecom Italia Lab, Rai Educational, con le riviste di scienza, tecnologia, cultura informatica: Media 2000, Technology Review, EXP ( *in search of innovation* ) e con il Giornale di Sicilia. È stato docente di Storia della televisione e new media nell'ambito del Master in Storia, didattica e media presso l'Università Statale di Milano. Ha all'attivo varie pubblicazioni sui temi dell'innovazione e delle nuove tecnologie.

*Governance* della sicurezza e *governance* dei sistemi complessi, sono termini critici con cui le organizzazioni produttive sono oggi obbligate a fare i conti. In un mondo caratterizzato dalla instabilità dove è venuto meno il paradigma del controllo, manager, imprenditori, e più in generali i politici e la classe dirigente, hanno forse con molto ritardo, compreso che le tradizionali strategie di governo dei processi storici ed economici risultano inefficaci.

Il pensiero della *complessità* (cfr. l'ultimo saggio di Edgar Morin, *la vie trad.* it. Raffaello Cortina e per ricordare un testo ormai classico, la celebre antologia curata da Gian Luca Bocchi e Muro Ceruti, *La sfida della complessità*) ha aperto la strada verso una "dimensione integrata" della sicurezza, che travalica i tradizionali confini concettuali e semantici. La svolta è riconoscibile nel passaggio dalla "logica del controllo" alla logica della "governance". *Per padroneggiare il nuovo paradigma la prima abilità che bisogna praticare è quella di agire su scala ipotetica, dimostrando di saper governare il possibile e non solo il reale, che nell'approccio tradizionale era inteso come la necessità*". Un secondo aspetto, intimamente connesso a quanto sostiene in numerosi saggi Edgar Morin, attiene alle capacità che aziende e istituzioni (su questo fronte non c'è, infatti, molta differenza) devono dimostrare nel saper apprendere in tempo reale quello che suggerisce l'ambiente, per poter ricondurre fatti ed eventi in un flusso evolutivo coerente. Per dare, infatti, un effetto concreto e applicare con efficacia il paradigma della sicurezza integrata non basta la protezione (sebbene importante) del "perimetro" aziendale, costituito dagli *asset* materiali e immateriali e dalle infrastrutture "critiche" attraverso cui scorrono informazioni preziose e dati sensibili, occorre sempre più affinare un costante lavoro di analisi degli scenari previsionali, per elaborare strategie di rafforzamento del business, individuare percorsi di internazionalizzazione che sovente toccano paesi politicamente "instabili" e perciò ad alto rischio, al fine di tessere quelle alleanze strategiche, che per le nostre PMI diventano decisive nella prospettiva della costruzione di "un sistema a reti d'impresa" che possa reggere l'urto della globalizzazione.

#### LE PMI TRA "SCILLA E CARIDDI"

Gli interventi che seguono hanno il merito di toccare nel vivo chi, ricoprendo ruoli di responsabilità, è giornalmente messo alla prova dalla velocità delle trasformazioni, alimentate dall'interdipendenza

dei mercati. "La globalizzazione accentua l'incertezza, esalta l'instabilità, ha bisogno, per essere interpretata, deve nutrirsi di modelli mentali differenti". Nulla di nuovo se pensiamo che nel mondo classico complessità e buon governo si presentavano vicini. Il "timoniere - commenta Gian Luca Bocchi in *Educazione e globalizzazione* - in greco si definiva "kybernetes", la radice è la stessa della moderna cibernetica. Governare significa, infatti, tenere saldamente il timone".

Nessuno lo poteva sapere meglio di chi aveva fondato il potere sull'impero marittimo e maneggiava con grande padronanza il linguaggio metaforico. Il timoniere trasforma, infatti, in tempo reale la rotta e non può mai proceduralizzarla. In ogni momento ha bisogno di correggere il percorso, ammettendo in pochi istanti input diversi e a volte contrastanti, cui seguono stadi di relativa stabilità. Qualcosa di molto simile accade alle nostre PMI, che navigano nel mare della civiltà tecnologica. Devono affrontare Scilla e Cariddi, scegliendo la via di mezzo che si rivela come la rotta più efficace, perché si insinua tra tante forze differenti e contrapposte, tra ordine e disordine. Il messaggio è chiaro: "dobbiamo uscire dall'età in cui credevamo di proceduralizzare i sistemi di governo per recuperare una capacità più ampia di conoscenza". Proprio come il timoniere che in tempo reale sa adeguare la mappa delle correnti agli imprevisti della navigazione. In quest'ottica non ha molto senso una conoscenza statica dei mercati, delle risorse umane o delle culture se non sappiamo intercettare gli effetti non lineari di quegli accadimenti che spiazzano continuamente i nostri piani.

Quando assistiamo al fallimento delle strategie di controllo basate su regole rigide, la tendenza prevalente è quella di pensare che il fallimento non sia addebitabile al nostro schema di pensiero, ma piuttosto alla necessità di trovare regole aggiuntive. In questo modo finiamo col varare operazioni contrarie all'idea di Governance, cosa che accade sia nel settore pubblico che nel privato. Si tende a meccanizzare le operazioni con il risultato di provocare un inaridimento delle competenze e una dispersione delle energie. Perdiamo così di vista quei segnali deboli che sono determinanti per sviluppare un'analisi del rischio efficace. Il problema non è tanto quello di applicare rigidamente un quadro di regole quanto di generare in tempo reale policy e strategie sulla base della conoscenza dei molteplici ambienti in cui la realtà dell'azienda è immersa.

### **RETI D'IMPRESA, INNOVAZIONE, LEADERSHIP**

In altre parole, mettere la rotta nel contesto è un compito non facile, perché si intreccia con un altro fattore fondamentale per chi opera nell'ambito della sicurezza: l'emergenza. Sappiamo dalla scienza dei sistemi complessi che ci sono dei momenti di cambiamento discontinuo quando emergono nuove proprietà che non sono contenute nelle parti singolarmente prese di un sistema. Sono parti che emergono nel momento in cui fanno rete. Altra componente decisiva per il futuro dell'impresa: la capacità di innovazione.

Non ci può essere nessuna eccellenza senza una rete. Il buon leader, insegna la più recente letteratura in materia, è quello che sa sfruttare gli apporti che vengono dall'esterno mantenendo l'attenzione sul proprio percorso. L'innovatore non presidia un territorio, si sforza piuttosto di costruire delle reti, consapevole del fatto che le svolte possono venire dalla connessione di approcci tecnologici, a volte molto lontani dal campo disciplinare che meglio si conosce.

### **PERFORMANCE E TEMPI DELLA SICUREZZA**

Guardare avanti significa però non solo lavorare su ipotesi e modelli cibernetici, ma avere a che fare con le tante emergenze che si presentano nel circuito dei mercati globali, con le minacce reali e virtuali che corrono sui binari digitali, con i fattori di rischio che si adattano, mimetizzandosi nelle più

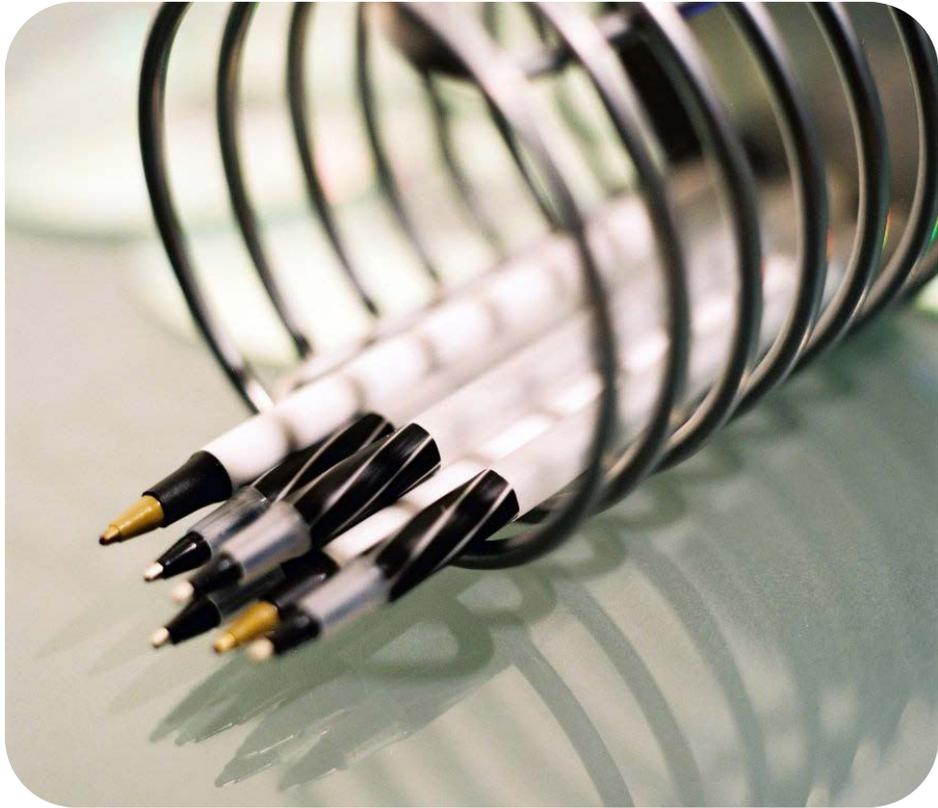
svariate forme. Di fronte a tutto questo, elaborare un metodo predittivo può suonare come un'utopia? L'interrogativo rimane aperto.

Nessuna previsione potrà fotografare con esattezza matematica il domani. Per quanto poi concerne la sicurezza, tema centrale di questo capitolo, bisogna osservare che, anche in questi tempi segnate dalle crisi che a più livello si succedono, se ne parla troppo sui tempi brevi. La scommessa è forse un'altra: generare sicurezza sui tempi lunghi. Le performance della nostra organizzazione devono essere proiettate rispetto alle sfide del futuro. Per parlare di *governance* della sicurezza bisogna compiere una rivoluzione sulla stessa idea che abbiamo coltivato. Non basta salvare dalle sfide del presente la nostra organizzazione, occorre preoccuparsi, invece, che mantenga una flessibilità e una solidità rispetto alle sfide del futuro.

“Il peggiore rischio oggi, non è correre dei rischi” ma è credere di riuscire a ridurre a zero le vulnerabilità esercitando una strategia di controllo perfetto nel presente. Così finiremo con l'annientare i “nostri anticorpi”. Bisogna ammalarsi per essere sicuri nel lungo termine. Si ha spesso paura della sperimentazione o dell'errore, che invece servono a creare una cultura della reazione una capacità di difesa.

La grande carenza che i pensatori della complessità intravedono, osservando le dinamiche di sviluppo dell'azienda nel mondo globale, è proprio nella elaborazione di strategie a lungo termine. Creare sicurezza a breve termine con strategie autoreferenziali può infatti risultare pericoloso, perché estremamente riduttivo e semplificante. In un mondo interdipendente nello spazio e nel tempo, in cui le innovazioni si alimentano e si amplificano, le strategie “paranoiche” che alimentano una sicurezza a corto raggio, non generano stabilità e forza, sono semmai garanzie di un crollo futuro”.







### 3.1. La Culture Security: protagonisti, metodi, responsabilità

di **Massimo Melega**

#### **Abstract:**

*La sicurezza sul lavoro non è soltanto un problema confinato alla sfera normativo-sanzionatoria. È diritto e dovere per tutti, a qualunque livello dell'organizzazione che riguarda aspetti trasversali come formazione, comunicazione, responsabilità, competenza.*

*Le riflessioni normative sulla sicurezza hanno origini lontane. Già poco dopo l'unità del nostro Paese vengono emanate alcune leggi sulla sicurezza: sulla Gazzetta Ufficiale del 2 dicembre 1873 possiamo leggere la "Approvazione del regolamento per la pulizia, sicurezza e regolarità dell'esercizio delle strade ferrate". È poi datata 17 maggio 1898 la Legge n.80 "Sulla prevenzione degli infortuni nelle imprese e nelle industrie".*

*"...Vi ripeto ancora: dimenticate il luogo di lavoro, perché la nostra vita è sviluppata su 24 ore e quindi sarebbe sciocco considerare che soltanto sul luogo di lavoro dobbiamo avere attenzione per noi e per gli altri riguardo al problema dell'integrità e della salute fisica."*

**Werther Neri, ottobre 1995**



**Massimo Melega.** Si è laureato in ingegneria meccanica presso l'Università di Bologna ed ha in seguito ricoperto numerosi incarichi direttivi in Aziende di prestigio nazionali e straniere, quali: G.D; Menarini Autobus; Mab Masellis; 3F Filippi; The Lorenz Bahlsen Snack-World; Silikoneurope. Nelle aree: Direzione di Stabilimento; Direzione Tecnica – Operations: Organizzazione della Produzione ed Aziendale; Progettazione, acquisti, installazione e gestione di macchine automatiche, linee ed impianti di produzione; Qualità; HACCP; Igiene e sicurezza sul lavoro; Sistemi Informativi; CAE/CAD/CAM. Attualmente ricopre l'incarico di Direttore Tecnico di una importante società Bolognese impegnata nei campi della Sicurezza sul lavoro, Ambiente, Qualità. Vicepresidente vicario di Federmanager Bologna, è coordinatore della commissione Formazione Scuola Università e rapporti istituzionali con Federmanager Academy. Fa parte anche del Consiglio direttivo di Mirai - Associazione di Ingegneri per la Gestione di Impresa".

## La sicurezza è un problema di altri...

Una ricerca del Censis attesta che per il 47% degli italiani il problema della sicurezza è un problema di “altri”, mentre solo il 30% degli intervistati ritiene che la sicurezza dipenda dai propri comportamenti. Occorre cambiare questo modo di pensare, **la cultura della sicurezza è intima condivisione del valore etico, sociale ed economico di comportamenti improntati a prudenza, cautela ed eliminazione dei rischi.**

## I principi di prevenzione CECA

È sorprendente, oggi, rileggere i **principi di prevenzione della Comunità Europea del Carbone e dell'Acciaio** introdotti all'inizio degli anni '60:

- 1) La direzione al livello più elevato considera la promozione della sicurezza e dell'igiene sul lavoro come parte essenziale dei propri compiti
- 2) È necessario che essa diffonda il suo atteggiamento mentale, preferibilmente per iscritto, all'insieme del personale, sotto forma di principi chiaramente definiti
- 3) Le attività di sicurezza e di igiene devono essere integrate nelle attività di produzione in modo che non ne possano essere dissociate. Le modalità di integrazione vanno chiaramente definite a tutti i reparti ed a qualsiasi livello
- 4) Per tutte le azioni di sicurezza sul lavoro è essenziale che la direzione dell'impresa ed i vari reparti di quest'ultima possano avvalersi dei consigli di un servizio specializzato di sicurezza posto direttamente alle dipendenze della direzione, senza che ciò esoneri gli stessi dai propri obblighi fondamentali al riguardo (adattamenti ispirati a tale principio possono rivelarsi necessari nelle piccole imprese sprovviste di un servizio di sicurezza).
- 5) Ogni membro della gerarchia, quale che sia il suo livello, è tenuto a svolgere i compiti di sicurezza sul lavoro nel settore di sua competenza ed a riferirne ai suoi superiori gerarchici. Ciò implica che, nelle valutazioni del personale, i requisiti in materia di sicurezza sul lavoro intervengano allo stesso titolo degli altri requisiti.
- 6) Tutte le attività di sicurezza sul lavoro devono essere coordinate nell'ambito di un programma coerente. Esso deve essere accompagnato da relazioni periodiche che facciano il punto del suo stato di avanzamento e che permettano il suo continuo adattamento.
- 7) Conviene che su questo programma si domandi il parere dei rappresentanti dei lavoratori, la cui collaborazione, in tutti i settori della sicurezza sul lavoro, è della più alta importanza.
- 8) Il programma non deve ispirarsi soltanto all'analisi delle statistiche degli infortuni occorsi, ma anche allo studio approfondito, prima che l'infortunio si verifichi, dei rischi inerenti a ciascun settore di attività

9) Ciascuna delle azioni di sicurezza sul lavoro previste nel programma deve constare di varie fasi: preparazione, applicazione, controllo o controlli dell'esecuzione, valutazione ed utilizzazione dei risultati.

10) Oltre agli aspetti tecnici e di organizzazione della sicurezza sul lavoro, l'azione di formazione in materia di sicurezza a tutti i livelli gerarchici e a tutto il personale, è della più alta importanza. A tale scopo bisogna tendere a far sì che la formazione in materia di sicurezza sul lavoro sia realizzata quale parte integrante della formazione professionale. Nella misura in cui tale integrazione non fosse già realizzata, il programma aziendale dovrebbe includere un programma specifico di formazione complementare in tale campo.

Si tratta di principi trasversali a qualunque organizzazione manifatturiera o di servizi, ispirati al concetto fondamentale che la sicurezza si costruisce insieme, ed è diritto e dovere per tutti, a qualunque livello dell'organizzazione.

Eppure, per lunghi anni dopo l'enunciazione di questi principi, gli stessi rimangono confinati in Italia a poche, solitamente grandi e complesse organizzazioni.



**Allora, riprendiamo cosa si diceva negli anni '60:**

La direzione al livello più elevato considera la promozione della sicurezza e dell'igiene sul lavoro come parte essenziale dei propri compiti.

**E chi è il DATORE DI LAVORO secondo il Testo Unico?**

È il soggetto titolare del rapporto di lavoro con il lavoratore, che esercita i poteri decisionali e di spesa (vd. Art. 2 comma 1 lett. b T.U.S.).

**Chi è il DIRIGENTE?**

È la persona che attua le direttive del datore di lavoro organizzando l'attività lavorativa e vigilando su di essa (vd. Art. 2 comma 1 lett. d).

I due ruoli risultano, soprattutto in termini di sanzioni, quasi accomunati, tranne che per **alcuni obblighi non delegabili dal Datore di Lavoro**, quali la designazione del responsabile del servizio di prevenzione e protezione dai rischi e la valutazione di tutti i rischi con la conseguente elaborazione del documento di valutazione dei rischi.

Si tratta di quelle attività previste dai punti 6), 8) e 9) dei principi CECA:

- Tutte le attività di sicurezza sul lavoro devono essere coordinate nell'ambito di un programma coerente.

- Esso deve essere accompagnato da relazioni periodiche che facciano il punto del suo stato di avanzamento e che permettano il suo continuo adattamento.
- Il programma non deve ispirarsi soltanto all'analisi delle statistiche degli infortuni occorsi, ma anche allo studio approfondito, prima che l'infortunio si verifichi, dei rischi inerenti a ciascun settore di attività.
- Ciascuna delle azioni di sicurezza sul lavoro previste nel programma deve constare di varie fasi: preparazione, applicazione, controllo o controlli dell'esecuzione, valutazione ed utilizzazione dei risultati.

Obblighi comuni del datore di lavoro e del dirigente sono invece:

- nominare il medico competente (ove previsto);
- designare gli addetti alle emergenze;
- fornire ai lavoratori dei necessari ed idonei dispositivi di protezione individuale;
- richiedere ai lavoratori l'osservanza delle norme vigenti e delle disposizioni aziendali in materia di sicurezza;
- inviare i lavoratori alla visita medica prevista e richiedere al medico competente l'osservanza degli obblighi previsti;
- adempiere agli obblighi di informazione, formazione ed addestramento;
- informare al più presto i lavoratori esposti ad un rischio grave e immediato;
- consegnare al RLS, su sua richiesta, copia del documento di valutazione dei rischi, consultato esclusivamente in azienda;
- aggiornare le misure di prevenzione in relazione a mutamenti organizzativi e produttivi;
- vigilare sugli obblighi del preposto, dei lavoratori, dei progettisti, dei fabbricanti e fornitori, degli installatori e del medico competente.

Nel T.U. si definisce anche la figura del **PREPOSTO**, che "sovrintende alla attività lavorativa e garantisce l'attuazione delle direttive ricevute, controllandone la corretta esecuzione da parte dei lavoratori ed esercitando un funzionale potere di iniziativa" (Art. 2 comma 1 lett. e).

### **I compiti del PREPOSTO**

il preposto è una figura presente in REPARTO con i lavoratori, è l'organizzatore della sicurezza concreta. Visiona e organizza il lavoro attraverso l'applicazione delle misure preventive e protettive.

È identificabile in tutti i settori lavorativi, in quelle mansioni che hanno in qualche modo preminenza su altri lavoratori e ne determinano le modalità operative, ad esempio nei capireparto, capisquadra, capiarea, caposala, capocantiere, capiturno, capiofficina, addestratori, ecc..

Non si esclude la possibilità che, in determinati contesti (ad es. Aziende nelle quali la catena di comando non preveda dirigenti provvisti di nomina, ma esista comunque un preposto che dirige le attività), al preposto si possano ascrivere anche responsabilità dirigenziali pur non avendo questi l'inquadramento contrattuale relativo.

## **Quali sono gli obblighi del preposto**

Il Preposto deve:

- sovrintendere e vigilare sui lavoratori circa i loro obblighi di legge, riguardo le disposizioni aziendali in materia di salute e sicurezza sul lavoro e l'uso dei mezzi di protezione collettivi ed individuali;
- richiedere l'osservanza delle misure per il controllo delle situazioni di rischio in caso di emergenza e dare istruzioni affinché i lavoratori, in caso di pericolo grave, immediato e inevitabile, abbandonino il posto di lavoro o la zona pericolosa;
- informare il più presto possibile i lavoratori esposti al rischio di un pericolo grave e immediato;
- segnalare tempestivamente al datore di lavoro o al dirigente anomalie od omissioni;
- frequentare appositi corsi di formazione.

## **LE RESPONSABILITÀ DELLA PRIMA LINEA**

Se ci fermiamo al dettato della legge, però, vuol dire che consideriamo la sicurezza un "minimo sindacale". Forse dobbiamo porre il problema in termini diversi:

### **I primo leader in materia di sicurezza è il datore di lavoro**

Ma i managers/responsabili hanno, ad esempio, il dovere morale di:

- Individuare e valutare i rischi
- Analizzare i singoli incidenti e produrne *reports* strutturati
- Progettare e realizzare le soluzioni di miglioramento
- Fare (anche in prima persona) la formazione introduttiva ai lavoratori.

### **Quali saranno quindi le possibilità per i ruoli direttivi:**

- OSSERVARE per rilevare...
- CHIEDERE per capire...
- INFORMARE (livello del sapere)...
- FORMARE (livello del saper essere)...
- ADDESTRARE (livello del saper fare)...
- RINFORZARE e (nel caso) SANZIONARE, con costanza nel tempo...

### **E poi ?**

Per tutte le azioni di sicurezza sul lavoro è essenziale che la direzione dell'impresa ed i vari reparti di quest'ultima possano avvalersi dei consigli di un servizio specializzato di sicurezza posto direttamente alle dipendenze della direzione, senza che ciò esoneri gli stessi dai propri obblighi fondamentali al riguardo. (Adattamenti ispirati a tale principio possono rivelarsi necessari nelle piccole imprese sprovviste di un servizio di sicurezza)

Ed ecco Il **Servizio di Prevenzione e Protezione (SPP)**, capeggiato dal:

**RESPONSABILE DEL SERVIZIO DI PREVENZIONE E PROTEZIONE:** è la persona in possesso delle capacità e dei requisiti professionali designata dal datore di lavoro, a cui risponde, per coordinare il servizio di prevenzione e protezione dai rischi (Art. 2 comma 1 lett. f).

In esso può trovar posto anche l'**ADDETTO AL SERVIZIO DI PREVENZIONE E PROTEZIONE**, ovvero la persona facente parte del servizio (Art. 2 comma 1 lett. g):

- in possesso di un titolo di studio non inferiore al diploma di istruzione secondaria superiore;
- dotato di attestato di frequenza con verifica dell'apprendimento di specifici corsi di formazione adeguati alla natura dei rischi presenti sul luogo di lavoro;
- e che frequenta corsi di aggiornamento.

### Ma quali sono i compiti del SPP?

- identificare le fonti di rischio ed effettuare la loro valutazione;
- elaborare le misure preventive e protettive;
- elaborare le procedure di sicurezza per le attività a rischio;
- proporre programmi di informazione e formazione dei lavoratori;
- partecipare alla riunione periodica di sicurezza;
- fornire ai lavoratori le prescritte informazioni sulla sicurezza del lavoro.

### A questo punto dobbiamo chiederci: abbiamo capito bene chi è l'RSPP?

È un **coordinatore, non un manager**: supporta efficacemente la prima linea e la direzione con:

- Consulenza interna
- Auditing
- Ideazione e sviluppo di strumenti di gestione
- Formazione
- Comunicazione

Ma ha anche un **BISOGNO VITALE** DI RICEVERE TUTTE LE INFORMAZIONI CHE POSSONO AVERE INFLUENZA SULLA SICUREZZA E L'IGIENE DEL LAVORO.

### E gli altri?

Ogni membro della gerarchia, quale che sia il suo livello, è tenuto a svolgere i compiti di sicurezza sul lavoro nel settore di sua competenza ed a riferirne ai suoi superiori gerarchici. Ciò implica che, nelle valutazioni del personale, i requisiti in materia di sicurezza sul lavoro intervengano allo stesso titolo degli altri requisiti. Tra costoro troviamo gli **"SPECIALISTI"**:

- **INCARICATI DEL PRIMO SOCCORSO:** Sono lavoratori incaricati dell'attuazione delle misure di prevenzione di primo soccorso.

- **INCARICATI ANTINCENDIO:** Sono lavoratori incaricati dell'attuazione delle misure di prevenzione incendi e lotta antincendio.

Ancora dai principi CECA:

Conviene che su questo programma si domandi il parere dei rappresentanti dei lavoratori, la cui collaborazione, in tutti i settori della sicurezza sul lavoro, è della più alta importanza.

**Ed ecco dal Testo Unico la definizione del RAPPRESENTANTE DEI LAVORATORI PER LA SICUREZZA:**

“Persona eletta o designata per rappresentare i lavoratori per quanto concerne gli aspetti della salute e della sicurezza durante il lavoro (Art. 2 comma 1 lett. i), eletto o designato dai lavoratori”.

**Cosa fa** Il rappresentante dei lavoratori per la sicurezza?

- Accede ai luoghi di lavoro in cui si svolgono le lavorazioni.
- Viene consultato preventivamente e tempestivamente in ordine alla:
  - valutazione dei rischi;
  - individuazione;
  - programmazione;
  - realizzazione e verifica della prevenzione nella azienda o unità produttiva.
- Viene consultato sulla:
  - designazione del responsabile e degli addetti al servizio di prevenzione;
  - designazione del medico competente;
  - attività di prevenzione incendi, del primo soccorso, della evacuazione dei luoghi di lavoro;
  - organizzazione della formazione.
- Riceve le informazioni e la documentazione aziendale relative a:
  - valutazione dei rischi e le misure di prevenzione relative;
  - sostanze e preparati pericolosi;
  - alle macchine;
  - agli impianti;
  - alla organizzazione e agli ambienti di lavoro;
  - agli infortuni ed alle malattie professionali.
  - riceve le informazioni provenienti dai servizi di vigilanza;
  - riceve una formazione adeguata;
  - promuove l'elaborazione, l'individuazione e l'attuazione delle misure di prevenzione idonee a tutelare la salute e l'integrità fisica dei lavoratori;

- formula osservazioni in occasione di visite e verifiche effettuate dalle autorità competenti, dalle quali è, di norma, sentito;
- partecipa alla riunione periodica annuale;
- fa proposte in merito alla attività di prevenzione;
- avverte il responsabile della azienda dei rischi individuati nel corso della sua attività;
- può fare ricorso alle autorità competenti qualora ritenga che le misure di prevenzione e protezione dai rischi adottate dal datore di lavoro o dai dirigenti e i mezzi impiegati per attuarle non siano idonei a garantire la sicurezza e la salute durante il lavoro.

**Si tratta di una Persona posta nelle condizioni di esercitare una funzione straordinariamente importante per il conseguimento ed il mantenimento della sicurezza e della salute in Azienda.**

### **Diritti del rappresentante dei lavoratori per la sicurezza (RLS e RLST)**

Il rappresentante dei lavoratori per la sicurezza deve disporre del tempo necessario allo svolgimento dell'incarico senza perdita di retribuzione, nonché dei mezzi e degli spazi necessari per l'esercizio delle funzioni.

Non può subire pregiudizio alcuno a causa dello svolgimento della propria attività e nei suoi confronti si applicano le stesse tutele previste dalla legge per le rappresentanze sindacali.

Il rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, su sua richiesta e per l'espletamento della sua funzione, riceve copia del documento di valutazione dei rischi.

### **Doveri del rappresentante dei lavoratori per la sicurezza (RLS e RLST)**

Il rappresentante dei lavoratori per la sicurezza è tenuto al rispetto:

- delle disposizioni di cui al DLgs, n. 196/03 (Codice in materia di protezione dei dati personali);
- del segreto industriale relativamente alle informazioni contenute nel documento di valutazione dei rischi;
- del segreto in ordine ai processi lavorativi di cui viene a conoscenza nell'esercizio delle funzioni.

È fondamentale che per questo ruolo vengano scelte **persone intelligenti, dotate di senso critico e di buone conoscenze tecniche e capacità relazionali, ma soprattutto coscienti del proprio ruolo di "sensori" e costruttori della sicurezza.**

Non controparti, quindi, ma "*professionals*" preziosi ed intraprendenti.



### **Ed infine ecco il LAVORATORE:**

“Persona che, indipendentemente dalla tipologia contrattuale, svolge un’attività lavorativa nell’ambito dell’organizzazione di un datore di lavoro pubblico o privato, con o senza retribuzione, anche al solo fine di apprendere un mestiere, un’arte o una professione, esclusi gli addetti ai servizi domestici e familiari” (Art. 2 comma 1 lett. a).

### **Obblighi dei lavoratori**

- Ogni lavoratore deve prendersi cura della propria salute e sicurezza e di quella delle altre persone presenti sul luogo di lavoro, su cui ricadono gli effetti delle sue azioni o omissioni.
- Contribuire insieme al datore di lavoro, ai dirigenti e ai preposti, all’adempimento degli obblighi previsti a tutela della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro.
- Osservare le disposizioni e le istruzioni impartite dal datore di lavoro, dai dirigenti e dai preposti, ai fini della protezione collettiva ed individuale.
- Utilizzare correttamente le attrezzature di lavoro, i dispositivi di sicurezza e i dispositivi di protezione a sua disposizione.
- Segnalare immediatamente al datore di lavoro, al dirigente o al preposto le deficienze dei mezzi e dei dispositivi, nonché qualsiasi eventuale condizione di pericolo di cui venga a conoscenza, dandone notizia al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza.
- Non può rimuovere o modificare senza autorizzazione i dispositivi di sicurezza o di segnalazione o di controllo.
- Non può compiere di propria iniziativa operazioni o manovre che non sono di sua competenza ovvero che possano compromettere la sicurezza propria o di altri lavoratori.

### **MA QUANTE ALTRE OPZIONI SONO A DISPOSIZIONE DEI LAVORATORI?**

- FARE OSSERVARE per rendere consapevoli
- DISCUTERE in gruppo (modificare rappresentazioni, trovare soluzioni, coinvolgere e far partecipare)...
- FAVORIRE MECCANISMI DI TUTORSHIP E RESPONSABILIZZAZIONE

Infine un’altra Figura, importante ed ancora poco compresa nel suo ruolo: il **MEDICO COMPETENTE:**

### **Obblighi del medico competente**

- Collabora alla valutazione dei rischi insieme al datore di lavoro, anche ai fini della programmazione della sorveglianza sanitaria.
- Effettua la sorveglianza sanitaria.
- Istituisce, aggiorna e custodisce sotto la propria responsabilità una cartella sanitaria e di rischio per ogni lavoratore sottoposto a sorveglianza sanitaria.
- Consegna al lavoratore la cartella sanitaria e di rischio alla cessazione del rapporto di lavoro.

- Informa il lavoratore interessato dei risultati della sorveglianza sanitaria.
- Comunica per iscritto, in occasione delle riunioni periodiche, i risultati anonimi della sorveglianza sanitaria.
- Visita gli ambienti di lavoro almeno una volta all'anno.
- Entro il primo trimestre dell'anno successivo all'anno di riferimento il medico competente trasmette per via telematica ai servizi competenti per territorio le informazioni, elaborate evidenziando le differenze di genere, relative ai dati aggregati sanitari e di rischio dei lavoratori, sottoposti a sorveglianza sanitaria secondo il modello dell'Allegato 3B.

***Tutte queste figure vanno opportunamente informate, formate ed addestrate.***





## 3.2. Formazione, competenza, tecniche di comunicazione

di **Massimo Melega**

### Abstract:

*Oltre agli aspetti tecnici e di organizzazione della sicurezza sul lavoro, l'azione di formazione è fondamentale. La formazione in materia di sicurezza, quindi, rappresenta parte integrante della formazione professionale.*

Già negli anni '60, nei principi CECA, si affermavano concetti importanti legati al concetto di sicurezza sul lavoro, affidando un ruolo importante alla formazione. Ed ecco finalmente all'art.2 del **Testo unico per la**

**sicurezza sul lavoro** (T.U.81/08) si legge:

“...aa) **formazione**: processo educativo attraverso il quale trasferire ai lavoratori ed agli altri soggetti del sistema di prevenzione e protezione aziendale conoscenze e procedure utili alla acquisizione di competenze per lo svolgimento in sicurezza dei rispettivi compiti in azienda e alla identificazione, alla riduzione e alla gestione dei rischi;

bb) **informazione**: complesso delle attività dirette a fornire conoscenze utili alla identificazione, alla riduzione e alla gestione dei rischi in ambiente di lavoro;

cc) **addestramento**: complesso delle attività dirette a fare apprendere ai lavoratori l'uso corretto di attrezzature, macchine, impianti, sostanze, dispositivi, anche di protezione individuale, e le procedure di lavoro;...”



**Massimo Melega.** Si è laureato in ingegneria meccanica presso l'Università di Bologna ed ha in seguito ricoperto numerosi incarichi direttivi in Aziende di prestigio nazionali e straniere, quali: G.D; Menarini Autobus; Mab Masellis; 3F Filippi;The Lorenz Bahlsen Snack-World; Silikoneurope. Nelle aree: Direzione di Stabilimento; Direzione Tecnica – Operations: Organizzazione della Produzione ed Aziendale; Progettazione, acquisti, installazione e gestione di macchine automatiche, linee ed impianti di produzione; Qualità; HACCP; Igiene e sicurezza sul lavoro; Sistemi Informativi; CAE/CAD/CAM. Attualmente ricopre l'incarico di Direttore Tecnico di una importante società Bolognese impegnata nei campi della Sicurezza sul lavoro, Ambiente, Qualità. Vicepresidente vicario di Federmanager Bologna, è coordinatore della commissione Formazione Scuola Università e rapporti istituzionali con Federmanager Academy. Fa parte anche del Consiglio direttivo di Mirai - Associazione di Ingegneri per la Gestione di Impresa”.

## FORMAZIONE E COMPETENZA

L'info-formazione e l'addestramento non sono un lusso, ma una necessità vitale: le persone disinformate sono, per definizione, persone a rischio e pericolose, oltre che meno efficienti e produttive.

Evitando le nicchie formative, sarà molto opportuno prevedere percorsi di formazione a respiro annuale, che dovranno includere:

- Formazione introduttiva
- Formazione di ripasso/aggiornamento
- Argomenti specifici
- Comunicazioni (infortuni, incidenti, eventi significativi...)
- Addestramenti

**Occorre evitare il doppio binario del "Ti insegno come si lavora" e "Ti insegno come si lavora in sicurezza". La sicurezza, infatti, è parte integrante del lavoro.**

Ma per fare questo dobbiamo trovare chiavi efficaci per comunicare, per potere intervenire con attenzione sui comportamenti.

## I COMPORAMENTI

La salute e la sicurezza sono determinati in gran parte dai comportamenti, così come sono determinate dai comportamenti le possibilità di successo aziendali:



Uno dei presupposti alla base di un comportamento corretto dal punto di vista della sicurezza è la conoscenza del rischio, ma anche delle caratteristiche del posto di lavoro, delle macchine, come anche delle evenienze di guasto o di emergenza.

Se veramente è fondamentale quindi fornire le conoscenze necessarie per “fare sicurezza”, dovremo allora trovare i modi migliori per costruire il “saper fare” ed il “saper essere”:

<b>Saper fare</b>	<b>Saper essere</b>
- informazione	- formazione
- addestramento	- condivisione
	- partecipazione/ coinvolgimento

### **Giusto. Ma come?**

In primo luogo dobbiamo tener presente che la comunicazione **efficace e tempestiva (cfr. cap. 2.4; 2.5)** è il presupposto che sta alla base di tutto il “fare sicurezza” in azienda. Questo è stato ben compreso dal legislatore:

**Dall’Art. 32 T.U. 81/08, “Capacità e requisiti professionali degli addetti e dei responsabili dei servizi di prevenzione e protezione interni ed esterni:**

- 1.** Le capacità ed i requisiti professionali dei responsabili e degli addetti ai servizi di prevenzione e protezione interni o esterni devono essere adeguati alla natura dei rischi presenti sul luogo di lavoro e relativi alle attività lavorative.
- 2.** Per lo svolgimento delle funzioni da parte dei soggetti di cui al comma 1, é necessario essere in possesso di un titolo di studio non inferiore al diploma di istruzione secondaria superiore nonché di un attestato di frequenza, con verifica dell’apprendimento, a specifici corsi di formazione adeguati alla natura dei rischi presenti sul luogo di lavoro e relativi alle attività lavorative. Per lo svolgimento della funzione di responsabile del servizio prevenzione e protezione, oltre ai requisiti di cui al precedente periodo, é necessario possedere un attestato di frequenza, con verifica dell’apprendimento, a specifici corsi di formazione in materia di prevenzione e protezione dei rischi, anche di natura ergonomica e da stress lavoro-correlato di cui all’articolo 28, comma 1, di organizzazione e gestione delle attività tecnico amministrative e di **tecniche di comunicazione in azienda** e di relazioni sindacali (...)

## COMUNICARE SICUREZZA

La ricerca delle motivazioni che consentano ad un messaggio di essere accettato è in alcuni casi importante quanto il messaggio stesso. I pubblicitari ci ricordano otto “bisogni”:

- Senso di sicurezza
- Stima e considerazione
- Le esigenze dell’ego
- Gli impulsi creativi
- La speculazione sull’affetto
- Senso di potenza
- I legami familiari
- Il bisogno di immortalità

[Vance Packard, *I persuasori occulti*]

Anche nel nostro caso dovremo ricercare i bisogni sui quali fare leva perché il messaggio venga ben recepito.

Qual è il fine primario dell’Azienda? **Esistere!**

E quindi prosperare, crescere. **Essere efficace ed efficiente.**

Ecco allora una chiave importante: mirare all’efficienza, facendo sicurezza: **se si lavora con determinazione, serietà e metodo (e se c’è condivisione da parte dei superiori) il miglioramento di sicurezza ed igiene del lavoro si accompagna SEMPRE a drastici incrementi di produttività, ed il tutto si traduce in stabilità della struttura.**

Diventa infatti relativamente semplice accedere ai benefici derivanti dall’**ERGONOMIA**, il cui obiettivo è accrescere *il benessere dell’uomo e la funzionalità complessiva del sistema* attraverso il conseguimento della compatibilità uomo-sistema.

**Anche questo possiamo ritrovarlo nel D.Lgs 81/08:**

“USO DELLE ATTREZZATURE DI LAVORO. Obblighi del datore di lavoro (art.71, comma 6).

Il datore di lavoro prende le misure necessarie affinché il posto di lavoro e la posizione dei lavoratori durante l’uso delle attrezzature presentino requisiti di sicurezza e rispondano ai principi dell’ergonomia.”

Ed il successo degli sforzi di miglioramento diventa motivo di autostima e di realizzazione, aprendo la strada alla possibilità di passare al gradino successivo: **la creatività nel proprio lavoro**, che deriva da quella magica (oggi rara) sensazione di trovarsi al posto giusto per potere lasciare qualcosa di positivo.

Quando questo “pensiero positivo” permea l’organizzazione non si sentono più frasi come: *“Non ho neppure pensato di dirglielo, perché è sempre stato così ...”*, oppure: *“non possiamo mica aspettare la scheda di sicurezza ed il parere di tutti! Ne avevo bisogno, l’ho fatto comprare e l’ho usato!”*



### Quali allora le tattiche?

La contrapposizione non dà chances: occorre cercare soluzioni “allettanti”, che portino dentro di sé la eliminazione del problema, e per trovarle occorre:

- Curiosità
- Verifiche sul campo per capire
- Capacità di fare “rete” con gli altri Colleghi (interni od esterni) sensibili alla sicurezza
- Migliorare l’efficienza dei rapporti

Ad esempio, traendo il massimo dalle riunioni, che dovranno essere rapide, con le persone giuste, nei luoghi giusti, avendo ben chiare le scalette degli argomenti da trattare ed uno svolgimento ben strutturato:



Inoltre, esattamente come con le tecniche “lean” è fondamentale **la presenza sistematica sul campo**, e non solo per fare riunioni.

La vera chiave per l’efficienza è infatti l’abilità nel riuscire ed “estrarre” dagli attori le soluzioni, e questo lo si fa soltanto sul luogo dove le persone operano, nel sincero sforzo di aiutarle a lavorare meglio. Condividere una visione e viverne i valori aiuta ciascuno a raggiungere l’obiettivo comune, concretizzando la fiducia reciproca:

## Solo così 1+1 può fare 4

Tutto questo richiede un **clima** che va costruito giorno dopo giorno, con trasparenza ed alcune accortezze.

### Spargere risultati

La chiacchiera “negativa” corrode e mina lo spirito di corpo nell’organizzazione e drena l’energia individuale. Possiamo evitarlo enfatizzando i risultati piuttosto che gli insuccessi. Diffondere i risultati può rapidamente trasformare energia ed attitudini dei colleghi e può **modellare la struttura verso un atteggiamento più positivo e più resistente agli inevitabili errori**.

Occorre poi mettere in atto la **gestione dei comportamenti non sicuri**. La Direzione Aziendale deve rendere consapevoli i Lavoratori del loro ruolo e convogliare energie, proposte, iniziative dei lavoratori che producano la massima attenzione verso il conseguimento di obiettivi di Sicurezza condivisi. Il punto 2 dei principi CECA:

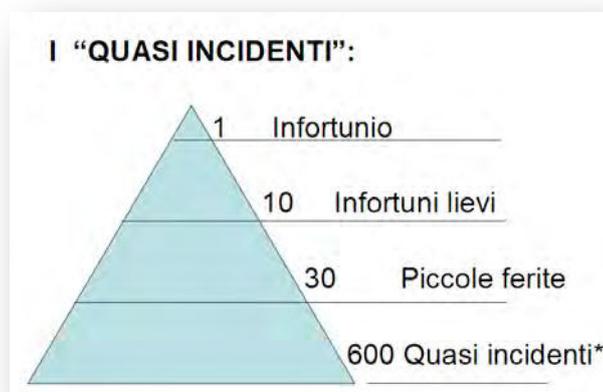
*È necessario che essa (la Direzione) diffonda il suo atteggiamento mentale, preferibilmente per iscritto, all’insieme del personale, sotto forma di principi chiaramente definiti.*

*Obiettivo non deve essere esclusivamente il rispetto normativo ma la diminuzione, in termini di frequenza e gravità, degli incidenti e dei quasi incidenti sul lavoro.*

### La Sicurezza come Processo

Vanno individuati i fattori che determinano l’incidente/quasi incidente, e cioè, ad esempio:

- La mancanza di una procedura
- Un rischio non identificato o sottovalutato
- Una attrezzatura non idonea
- Il comportamento individuale



*\*Si conoscono solo se i dipendenti li comunicano*



È ben noto infatti che le cause degli infortuni sono riconducibili a comportamenti non sicuri. **Ecco perché dobbiamo investire in informazione, formazione ed addestramento.**





### 3.3. Per una visione globale della sicurezza

di **Massimo Melega**

#### Abstract:

*L'azienda è un organismo complesso che per essere efficiente deve armonizzare tutte le sue parti. La gestione della sicurezza deve, quindi, essere armonizzata e integrata in un sistema organizzato di funzioni, rapporti e processi.*

Iniziare a porre in sicurezza attività condotte da tempo in modo insoddisfacente comporta un certo grado di impopolarità. Si tratta di andare contro abitudini ataviche, supportate dalla sincera convinzione che “*così si fa molto prima*”, senza tuttavia che questo

“*molto prima*” sia supportato da qualunque prova. Anche perché, quasi sempre, nessuno ha chiesto al lavoratore od al preposto di fare “*in fretta*”, mentre è comunque lecito pretendere l'attenzione e la prudenza nelle attività quotidiane. E così capita anche che lo stesso datore di lavoro, che esita ad intraprendere una impopolare crociata a favore della sicurezza, finisca per soprassedere, dichiarando di assumersi “**il rischio d'impresa**”

Il **Testo unico per la sicurezza sul lavoro, art. 18 comma 3-bis**, dice che il datore di lavoro e i dirigenti sono tenuti altresì a vigilare in ordine all'adempimento degli obblighi di cui agli articoli 19, 20, 22, 23, 24 e 25 del presente decreto, ferma restando l'esclusiva responsabilità dei soggetti obbligati ai sensi dei medesimi articoli qualora la mancata attuazione dei predetti obblighi sia addebitabile unicamente agli stessi e non sia riscontrabile un difetto di vigilanza del datore di lavoro e dei dirigenti.

**Quali strumenti utilizzare?**



**Massimo Melega.** Si è laureato in ingegneria meccanica presso l'Università di Bologna ed ha in seguito ricoperto numerosi incarichi direttivi in Aziende di prestigio nazionali e straniere, quali: G.D; Menarini Autobus; Mab Masellis; 3F Filippi; The Lorenz Bahlsen Snack-World; Silikoneurope. Nelle aree: Direzione di Stabilimento; Direzione Tecnica – Operations: Organizzazione della Produzione ed Aziendale; Progettazione, acquisti, installazione e gestione di macchine automatiche, linee ed impianti di produzione; Qualità; HACCP; Igiene e sicurezza sul lavoro; Sistemi Informativi; CAE/CAD/CAM. Attualmente ricopre l'incarico di Direttore Tecnico di una importante società Bolognese impegnata nei campi della Sicurezza sul lavoro, Ambiente, Qualità. Vicepresidente vicario di Federmanager Bologna, è coordinatore della commissione Formazione Scuola Università e rapporti istituzionali con Federmanager Academy. Fa parte anche del Consiglio direttivo di Mirai - Associazione di Ingegneri per la Gestione di Impresa".

Sono da privilegiare il convincimento paziente, il rinforzo costante, la dimostrazione sul campo della inutilità di certe pratiche.

In certe situazioni, tuttavia, e con determinate persone, il ricorso allo strumento disciplinare diviene inevitabile. In questo caso è fondamentale il supporto convinto dell'alta direzione, che deve essere totale e privo di smagliature di fronte ai sottoposti.

SANZIONI	FATTISPECIE DISCIPLINARI	FONTE
Dal minimo del rimprovero verbale al massimo della multa di importo pari a 4 ore di retribuzione	a) Inosservanza delle disposizioni di servizio (...) <small>sostituito dall'art. 55 quater, co. 1, lett. b), D. Lgs. n. 165/2001,</small> b) condotta non conforme ai principi di correttezza verso superiori o altri dipendenti o nei confronti del pubblico; c) negligenza nell'esecuzione dei compiti assegnati, nella cura dei locali e dei beni mobili o strumenti a lui affidati o sui quali, in relazione alle sue responsabilità, debba espletare attività di custodia o vigilanza; d) inosservanza degli obblighi in materia di prevenzione degli infortuni e di sicurezza sul lavoro ove non ne sia derivato danno o disservizio; e) rifiuto di assoggettarsi a visite personali disposte a tutela del patrimonio dell'ente, nel rispetto di quanto previsto dall'art. 6 della legge 20 maggio 1970 n. 300; f) (...) <small>sostituito dall'art. 55 quater, comma 2, D. Lgs. n. 165/2001</small>	Art. 3, comma 4, CCNL 11/4/2008 Personale non dirigente

La Sicurezza, ricordiamolo, non è uno stato da raggiungere, ma un processo da costruire, mantenere e migliorare continuamente tramite un impegno sistematico. Anche in assenza di infortuni, vi sono alcune attività quotidiane da svolgere:

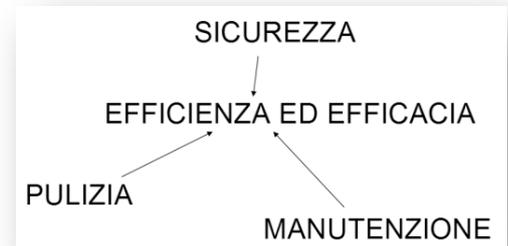
- **Valutazioni dei rischi**
- **Programmazione ed attuazione di misure preventive e migliorative**
- **Analisi dei quasi incidenti e delle segnalazioni**
- **Formazione**
- **Verifiche comportamentali**
- **Sorveglianza sugli indicatori**

Queste attività non vanno viste come a se stanti, ma anche in funzione delle positive ricadute sulla produzione. Ma vi sono molte altre attenzioni da tenere presenti:

## CAUTELE IN: PROGETTAZIONE, ACQUISTO, INSTALLAZIONE

### PROGETTAZIONE

Per quanta attenzione si possa fare, difficilmente la realizzazione sarà uguale alla prima concezione del progetto. Se a questo aggiungiamo scarsa considerazione o trascuratezza di alcuni requisiti funzionali, il risultato potrebbe essere pesantemente insoddisfacente.



Le esigenze connesse al progetto vanno esaminate in team dai responsabili, con il coinvolgimento in prima persona degli operatori. Perché se non ci si pensa bene prima, il risultato potrebbe essere devastante!

### ACQUISTO

Non diamo nulla per scontato. Spesso conosciamo le norme meglio noi del costruttore. Occorre collaudare e provare ogni situazione prima di pagare il saldo. Per questo è indispensabile che chi decide l'acquisto (DdL o suo delegato) distribuisca i compiti operativi (e le debite responsabilità/poteri) ad ogni Funzione coinvolta:

- *Acquisti*
- *Produzione*
- *Manutenzione*
- *Ass. Qualità*
- *SPP*
- *Amministrazione/contabilità*
- ...

Che dovranno esaminare, in modo concertato ed efficace, TUTTI gli aspetti relativi all'acquisto, ed interagire ("come un sol uomo" – il più possibile con una singola interfaccia, ma non mancheranno sopralluoghi e trattative comuni) con il Fornitore

### INSTALLAZIONE

- Bisogna essere sempre TUTTI presenti quando serve
- Il collaudo è noioso, ma fondamentale
- Non c'è niente di più definitivo del provvisorio

Ogni volta che variamo qualcosa sulle macchine o sull'organizzazione dobbiamo inoltre valutarne l'impatto su:

- Efficacia ed efficienza
- Pulizia

- Manutenzione
- Sicurezza

*Ad esempio:* anche l'introduzione di un semplice microinterruttore di sicurezza aggiuntivo comporta la necessità di inserire nelle istruzioni lavoro di uso, in quelle di manutenzione ed in quelle di pulizia l'obbligo relativo al suo controllo di funzionalità a fine/inizio operazioni.

Anche macchine apparentemente innocue, in determinate disposizioni, possono risultare non scevre da rischi. E di conseguenza dovremo cambiare od introdurre (se necessarie) tutte quelle variazioni nelle installazioni, nei documenti e nelle istruzioni lavoro aziendali ( e le registrazioni delle attività relative) derivate dall'analisi svolta sul cambiamento.

## **I SISTEMI DI GESTIONE**

Se tutto quanto visto sopra è descritto in un Sistema di Gestione, si evitano incomprensioni anche gravi.

### **Interazione con SQ ed SGS**

Il punto 3) dei principi CECA diceva:

Le attività di sicurezza e di igiene devono essere integrate nelle attività di produzione in modo che non ne possano essere dissociate. Le modalità di integrazione vanno chiaramente definite a tutti i reparti ed a qualsiasi livello.

## **LA VISIONE GLOBALE**

È importante vedere l'Azienda come un organismo complesso che, a fronte di funzioni, rapporti e processi definiti, non perde di vista gli obiettivi comuni, e di conseguenza armonizza tutte le attività in funzione di questi.

In questo quadro si può utilmente cogliere l'opportunità di integrare tra loro parti anche cospicue del Sistema di Gestione della Sicurezza con il Sistema Qualità, ma anche con quello HACCP, e con ogni altra struttura organizzativa di gestione.

Esattamente come il Sistema Qualità, anche gli altri sistemi di gestione (sicurezza, igiene, ecc.) hanno continui fabbisogni di revisione ed adattamento, e quindi di inserimento di prescrizioni ed avvertenze

Bene si prestano, quindi a "crescere" e trasformarsi tutti insieme, con una visione globale che rifugga da contrapposizioni senza senso, ma che trovi la via giusta all'interno degli inevitabili vincoli presenti, facendo leva sulla competenza e sulla propositività degli attori aziendali

La consapevolezza dei rischi presenti sul posto di lavoro ed un sistema organizzato che conduca a soluzioni che li riducano o eliminino deve essere un patrimonio condiviso dai Lavoratori, dalla catena di comando e dalla Direzione Aziendale.

## COME SI POSSONO COSTRUIRE I MODELLI ORGANIZZATIVI?

Una chiara indicazione ci viene fornita dal testo unico all'Art. 30 - Modelli di organizzazione e di gestione, comma 5:

“In sede di prima applicazione, i Modelli di organizzazione aziendale definiti conformemente alle Linee guida UNI-INAIL per un sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro (SGSL) del 28 settembre 2001 o al *British Standard* OHSAS 18001:2007 si presumono conformi ai requisiti di cui al presente articolo per le parti corrispondenti.”

Un sistema organizzato di gestione della sicurezza prevede:

- Il coinvolgimento di tutti gli attori (Datore di Lavoro, Dirigenti, Preposti, RSPP, RLS, Medico Competente e Lavoratori).
- La consapevolezza di ciascuno di essi di essere parte attiva del sistema.

Tutte le funzioni ed i ruoli previsti devono poter partecipare alle scelte aziendali, senza sentirsi soltanto semplici esecutori di procedure che vengono dall'alto.

Una recente ricerca condotta dall'INAIL ha evidenziato che l'andamento infortunistico nelle aziende certificate BS OHSAS 18001 presenta - rispetto alle aziende non certificate - una riduzione del:

- 15,4% nell'indice di frequenza (If)
- 22% nell'indice di gravità (Ig)

Il sistema di gestione per la sicurezza e salute sul lavoro secondo la norma BS OHSAS 18001 è quella parte del sistema di gestione aziendale che comprende una struttura organizzativa, attività di pianificazione (inclusi, ad esempio, la valutazione dei rischi e la definizione di obiettivi), responsabilità, prassi, procedure, processi e risorse, per sviluppare e attuare la Politica della Sicurezza e Salute dell'Organizzazione e per gestirne i rischi.

### **D.Lgs.231/2001**

Il decreto ha codificato importanti strumenti di prevenzione degli illeciti che sono proprio i modelli di organizzazione, gestione e controllo.

In particolare, l'Ente non sarà responsabile per i reati commessi da Persone che rivestono funzioni di rappresentanza, amministrazione, direzione o di controllo dello stesso, ovvero da Persone sottoposte alla loro direzione o vigilanza a condizione che si provi che:

- l'Organo dirigente abbia adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del fatto, modelli di organizzazione e di gestione idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi;

- Il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli e di curare il loro aggiornamento sia stato affidato ad un organismo dell'ente dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo;
- le Persone abbiano commesso il reato eludendo fraudolentemente i modelli di organizzazione e di gestione;
- Non vi sia stata omessa od insufficiente vigilanza da parte dell'organismo al quale è stato affidato il compito di vigilare sul funzionamento e sull'osservanza dei modelli (artt.5 e 6.1).

La legge 123 del 25 agosto 2007, con l'art.9 ha esteso il campo di applicazione del D.Lgs 231/01 ai reati di omicidio colposo e lesioni colpose gravi o gravissime commessi con violazione delle norme antinfortunistiche e sulla tutela dell'igiene e della salute nei luoghi di lavoro.

### **“Testo Unico” e sistemi di gestione della sicurezza**

Art. 30 – Titolo I - Modelli di organizzazione e di gestione

**1.** Il modello di organizzazione e di gestione idoneo ad avere efficacia esimente della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica di cui al decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231, deve essere adottato ed efficacemente attuato, assicurando un sistema aziendale per l'adempimento di tutti gli obblighi giuridici relativi:

- a) al rispetto degli standard tecnico-strutturali di legge relativi a attrezzature, impianti, luoghi di lavoro, agenti chimici, fisici e biologici;
- b) alle attività di valutazione dei rischi e di predisposizione delle misure di prevenzione e protezione conseguenti;
- c) alle attività di natura organizzativa, quali emergenze, primo soccorso, gestione degli appalti, riunioni periodiche di sicurezza, consultazioni dei rappresentanti per la sicurezza;
- d) alle attività di sorveglianza sanitaria;
- e) alle attività di informazione e formazione dei lavoratori;
- f) alle attività di vigilanza con riferimento al rispetto delle procedure e delle istruzioni di lavoro in sicurezza da parte dei lavoratori;
- g) alla acquisizione di documentazioni e certificazioni obbligatorie di legge;
- h) alle periodiche verifiche dell'applicazione e dell'efficacia delle procedure adottate.

**2.** Il Modello organizzativo e gestionale deve prevedere idonei sistemi di registrazione.

**3.** Il Modello organizzativo deve prevedere... una articolazione di funzioni che assicuri le competenze tecniche e i poteri necessari per la verifica, valutazione, gestione, e controllo del rischio, nonché un sistema disciplinare.

**4.** Il Modello organizzativo deve prevedere un idoneo sistema di controllo sull'attuazione e sul mantenimento nel tempo delle condizioni di idoneità.

## CHE COS'È QUINDI UN SISTEMA DI GESTIONE PER LA SICUREZZA E SALUTE SUL LAVORO?

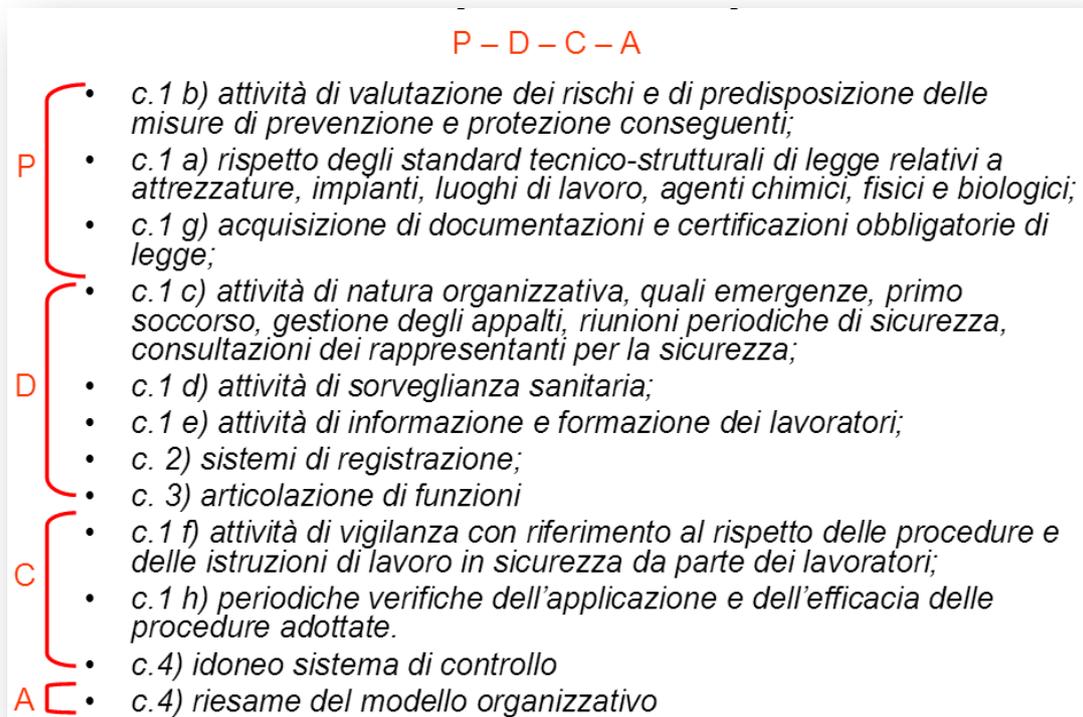
È LA PARTE DEL SISTEMA DI GESTIONE CHE FACILITA LA GESTIONE DEI RISCHI DELLA SICUREZZA ASSOCIATI CON LE ATTIVITÀ DELL'ORGANIZZAZIONE.

Comprende struttura organizzativa, attività di pianificazione (inclusi, ad esempio, la valutazione dei rischi e la definizione di obiettivi), responsabilità, prassi, procedure, processi e risorse, per sviluppare ed attuare la Politica della Sicurezza e Salute dell'Organizzazione e per gestirne i rischi.



### ORDINANDO I PUNTI DEL TITOLO I ART. 30

Modelli di organizzazione e di gestione



La gestione della sicurezza richiede l'adozione di un approccio sistemico per l'identificazione dei pericoli e la valutazione e controllo dei rischi connessi a tutte le attività aziendali, in modo da fornire ad

una organizzazione la garanzia non soltanto di essere conforme oggi a determinati requisiti specificati, ma anche di continuare ad esserlo in futuro.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4.1 Requisiti generali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misure generali di tutela (art. 15)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4.3.1 identificazione dei pericoli, valutazione dei rischi e determinazione dei controlli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valutazione di TUTTI i Rischi per la sicurezza e la salute durante l'attività lavorativa (artt. 17, 26, 28, 29, 181, 190, 202, 216, 223, 236, 249, 271, 290)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4.3.3 Obiettivi e programmi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programmazione per la prevenzione (art. 15), programma delle misure ritenute opportune per garantire il miglioramento nel tempo dei livelli di sicurezza e relative procedure e responsabili (Art. 28, comma 2 lettere c) e d)</li> </ul>

**Ad esempio:**

Identificazione dei pericoli, valutazione dei rischi e determinazione dei controlli:

- L'Organizzazione dovrà stabilire e mantenere procedure per l'identificazione continua dei pericoli, per la valutazione dei rischi e per l'attuazione delle necessarie misure di controllo.
- Tali procedure dovranno, tra l'altro, includere:
  - le attività di routine e non routinarie;
  - le attività di tutto il personale che ha accesso all'ambiente di lavoro (incluse le Imprese esterne ed i visitatori);
  - i comportamenti e altri fattori umani;
  - i pericoli che si originano all'esterno;
  - le infrastrutture, le attrezzature sul posto di lavoro, sia fornite dall'Organizzazione che da terzi;
  - i cambiamenti nell'organizzazione, attività, materiali, le modifiche di operazioni e processi;
  - la progettazione dei luoghi di lavoro.
- L'Organizzazione dovrà assicurare che i risultati di queste valutazioni e gli effetti di tali controlli vengano presi in considerazione per la definizione degli obiettivi del SGS.
- L'Organizzazione dovrà documentare e tenere aggiornate tali informazioni.
- La metodologia adottata dovrà consentire l'identificazione e la definizione di priorità, la documentazione dei rischi valutati e dei controlli adottati.

- Le misure per la gestione del rischio dovranno prevedere i seguenti principi nell'ordine:
  - eliminazione del pericolo ove praticabile,
  - riduzione del rischio, sia mediante riduzione della probabilità di danno che tramite riduzione della severità degli effetti potenziali
  - controlli tecnici
  - segnaletica, avvisi, e/o interventi procedurali
  - l'adozione di dispositivi di protezione individuale come ultima risorsa

Si può dire che attraverso il Sistema di Gestione della Sicurezza sul Lavoro si realizza un vero e proprio modello di prevenzione dei reati conforme al D.Lgs.231/01, che:

1. Prevede dei protocolli o procedure per evitare gli infortuni sul lavoro
2. Il sistema è sottoposto ad *audit* periodici formalizzati sulla sua applicazione ed efficacia
3. Contribuisce indirettamente al funzionamento di un sistema sanzionatorio ed all'attribuzione di poteri in materia ad uffici chiaramente identificati
4. Deve essere corredato di una valutazione dei rischi aggiornata che individui le misure di prevenzione e protezione per ogni mansione svolta dal Personale
5. Deve prevedere procedure che assicurano informazione e formazione dei lavoratori
6. Deve comprendere nomine e formazione di coloro che svolgono ruoli aventi influenza sulla sicurezza e salute dei Lavoratori
7. Prevede il coinvolgimento dei Lavoratori – anche mediante i loro rappresentanti – nella valutazione dei rischi e nello sviluppo ed attuazione delle misure di sicurezza
8. Comprende piani e procedure per la gestione delle emergenze
9. Prevede verifiche periodiche sulla reale applicazione delle misure di sicurezza (ad esempio dei dispositivi di protezione individuale)
10. Deriva da una Politica Aziendale della sicurezza, con un impegno esplicito (e reale) della Direzione aziendale
11. Include la revisione periodica del Sistema
12. La Direzione deve manifestare l'importanza della salute e sicurezza sul lavoro anche ai soggetti esterni che lavorano per conto dell'Azienda
13. È opportuno prevedere un organo di vigilanza interno che controlli l'applicazione delle norme in materia antinfortunistica anche mediante ispezioni ed *audit* periodici, magari integrato con un sistema di controllo dei comportamenti
14. L'azienda deve poter dimostrare a Terzi l'effettiva applicazione di un sistema di controllo per prevenire gli infortuni sul lavoro

### **GENIO E... REGOLATEZZA**

L'ordine e la presenza stessa di regole ben fatte, dinamiche, osservate con scrupolo, supera il miglioramento e genera l'innovazione,

Perché il disordine genera sfiducia, mentre dove le regole si modellano per la ricerca del meglio,

**ANCHE LE PROPOSTE INNOVATIVE TROVANO TERRENO FERTILE.**





### 3.4. Introduzione al risk management

di **Giovanni Favero e Giuseppe Saladini**

**Abstract:**

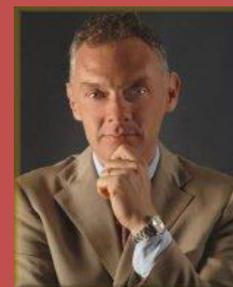
*La gestione del risk management si inserisce nella più ampia cultura aziendale e prevede un approccio multidisciplinare. Necessita un alto livello di competenza e di una spiccata dote a relazionarsi con le figure aziendali che rendono possibile l'applicazione esecutiva della gestione dei rischi.*

Il **rischio puro** in un organizzazione si può definire come la possibilità che un accadimento porti a delle conseguenze negative e quantificabili dal punto di vista economico

Si tratta di un concetto connesso con le aspettative umane e l'incapacità di predizione di particolari situazioni non note o incerte: indica un potenziale effetto economico negativo su un bene tangibile o intangibile che può derivare da determinati processi.

Nel corso del tempo economisti, statisti e studiosi hanno analizzato il tema che è ricorrente nella vita di ogni individuo e di ogni organizzazione, giungendo alla definizione seguente: *"Il rischio puro è una condizione personale ed aziendale inevitabile, può comportare perdita economica ed è soggetto all'imprevedibilità"*.

In tempi molto recenti la norma internazionale **Uni Iso 11320** ha definito i termini base relativi alla gestione del rischio costituendo un riferimento generale ed applicabile a tutte le organizzazioni indipendentemente da tipologia, dimensione, al fine di promuovere



**Giovanni Favero.** Amministratore Delegato e master trainer di Accapierre società specializzata nel Risk Management. La sua esperienza come formatore inizia nel 1991 in ambiti accademici e di scuole di formazione del settore finanziario-assicurativo. L'attività di formazione si è affiancata ad una solida carriera nel settore assicurativo e nel risk management che lo ha visto gestore di Captive Insurance Company (uno dei più raffinati strumenti di *risk management*), direttore generale ed amministratore delegato di importanti società multinazionali di brokeraggio assicurativo ed oggi imprenditore indipendente nel settore del consulting. Giornalista pubblicitario ed autore di curiosi progetti editoriali multimediali.



**Giuseppe Saladini.** Psicologo , Criminologo, esperto di Programmazione Neurolinguistica ha sviluppato studi ed analisi sui sistemi di percezione del rischio, potendo ben rappresentare la differenza che si genera nei processi aziendali tra " risk as feeling " o "risk as analysis". È docente universitario di Risk Management in Sanità. Scrittore "noir" ed autore teatrale.

un approccio coerente per la descrizione della gestione del rischio e l'utilizzo di terminologia omogenea e pertinente.

La stessa norma ha quindi definito il *rischio puro* come l'insieme delle possibilità di un evento e delle conseguenze sugli obiettivi di un'organizzazione e il *risk management* come l'insieme delle attività, metodologie e risorse coordinate per tenere sotto controllo un'organizzazione con riferimento ai rischi puri.

Il termine organizzazioni comprende tutte le tipologie di società, imprese industriali o di servizi, istituzioni o associazioni orientate al conseguimento di obiettivi di breve, medio o lungo termine temporale.

Il rischio puro si differenzia dal rischio speculativo, dove al concetto di rischio viene associato anche il concetto di "conseguenza positiva". Più in generale si fa riferimento al binomio "*rischio-rendimento*" – tipico delle attività puramente finanziarie – che non è parte della nostra trattazione.

Il rischio puro è detto anche **rischio operativo**.

## LA SCIENZA DEL PERICOLO E LA PSICOLOGIA DEL RISCHIO

La **chindinica** è la scienza del pericolo, ovvero ciò che consente di passare da un approccio emotivo al rischio ad un'analisi razionale individuando, analizzando e trattando il rischio stesso.

In realtà è curioso vedere come la reazione del cervello umano al rischio trovi tutte le caratteristiche del processo organizzativo da proporre in azienda.

Per valutare e reagire correttamente ad un rischio esiste una parte specifica del cervello, chiamata amigdala, situata nei lobi temporali.

L'amigdala è responsabile di processare le emozioni di base che vengono da input sensoriali come la rabbia, l'atteggiamento difensivo e la paura: quando arrivano informazioni, tramite i cinque sensi, l'amigdala (da latino mandorla, dalla forma e dimensione della stessa) percependo il potenziale pericolo reagisce, innescando la produzione di adrenalina e altri ormoni che vengono pompati nel sistema circolatorio impostando la risposta "combatti o scappa", producendo l'aumento del battito del cuore, della tensione muscolare e della sudorazione.

Dopo il segnale di pericolo prodotto dall'amigdala gli esseri umani utilizzano la corteccia cerebrale che permette analisi logico-razionali e consente di applicare dei trade – off, cioè delle scelte sui comportamenti successivi bilanciando l'esigenza di correre il rischio od evitarlo.

Insomma, abbiamo come esseri umani due sistemi per reagire ai rischi: un sistema primitivo ed intuitivo ed uno avanzato ed analitico.

La metafora riportata alla realtà aziendale ci consente di affermare che il titolare di un processo di risk management sia la corteccia cerebrale dell'organizzazione.

## VALUTAZIONE DEL RISCHIO, OVVERO IL TRADE OFF

Il rischio non può tuttavia essere misurato astrattamente senza considerare l'ambiente in cui l'organizzazione opera e le relazioni con soggetti terzi, quali ad esempio fornitori o clienti che influiscono in maniera diretta sul sistema.

Quindi la valutazione del rischio dipende necessariamente dagli obiettivi per la quale la stessa viene svolta e si riferisce principalmente a due macro variabili: la frequenza e la gravità (o severità).

Frequenti sono i rischi ad alta probabilità di accadimento con modesto impatto economico (es. il danneggiamento di un collo durante la fase di carico di una nave), gravi sono gli eventi rari ma con impatto economico molto significativo (es. la perdita totale del carico di una nave per affondamento).

L'individuazione del rischio, l'attività di prevenzione e controllo e la valutazione dei possibili impatti consentono di determinare la "risk tolerance" ovvero il livello di incertezza che un soggetto è finanziariamente disposto ad accettare e sopportare di fronte al potenziale verificarsi di eventi dannosi da cui si possa originare una perdita quantificabile economicamente.

## RISK MANAGEMENT IN AZIENDA

La struttura classica dei processi di Risk Management si articola in quattro fasi:

1. Stabilire il contesto;
2. Identificazione e quantificazione dei rischi;
3. Controllare i rischi (eliminazione/prevenzione/controllo o attenuazione);
4. Trattamento del rischio
5. Valutazione e revisione e costante revisione e reiterazione del processo;

Stabilire il contesto in cui si opera è' la fase iniziale del processo in cui viene definito il modus operandi: l'agenda per l'identificazione e valutazione dei i rischi potenziali.

La tipologia delle perdite di un'azienda, può riguardare danni materiali a COSE, danni fisici a PERSONE ed anche danni PURAMENTE PATRIMONIALI, ovvero in assenza di danni a cose o persone .

Le minacce possono provenire indifferentemente dall'interno o dall'esterno del perimetro organizzativo considerato.

Quando sono note le origini delle possibili criticità, il passo successivo è quello del controllo dei rischi, che può avvenire attraverso l'abbandono di attività rischiose o viceversa, se risulta imprenditorialmente impossibile eliminare il rischio, attraverso programmi di attenuazione di carattere prevenzionistico e protezionistico.

La fase di monitoraggio e revisione integra infine il processo che, per sua natura, è circolare e deve costantemente reiterarsi principalmente per due ragioni:

1. Spesso le situazioni possono cambiare, vecchi rischi possono dissolversi. Anche le tecniche di approccio possono cambiare e rivelarsi obsolete nell'affrontare un problema; è necessario quindi avere sempre sotto controllo la situazione vedendola sempre con "occhi nuovi".
2. La fase di revisione permette al risk manager di ridurre al minimo le possibilità di errore e di rivedere strategie, in modo da renderle più efficaci e sempre adeguate ai cambiamenti dell'organizzazione .

### **UN APPROCCIO CODIFICATO: LA NORMA ISO UNI 31000/2009**

Le norme **UNI ISO 31000** sono una serie di norme relative alla gestione del rischio, codificate dalla International *Organization for Standardization* (ISO) che si pongono il fine di fornire principi e linee guida generali sulla gestione dei rischi, con una interpretazione universalmente riconosciuta per professionisti e imprese, che impiegano processi di gestione del rischio.

La norma ISO 31000 è stata pubblicata il 13 novembre 2009 (e recepita come UNI nel 2010), e fornisce uno standard per la gestione del rischio. Pertanto si può applicare e adattare a *"...qualsiasi impresa pubblica, privata o comunità, associazione, gruppo o individuo..."* e essendo stata sviluppata, non per un particolare settore o sistema di gestione, ma per fornire pratiche linee guida a tutte le operazioni relative alla gestione del rischio.

Nella norma sono indicate le linee guida generali per la progettazione, la realizzazione e la manutenzione dei processi di gestione del rischio, in tutta l'organizzazione.

Con l'applicazione di questi standard si tende ad agevolare e diffondere la gestione dei rischi nelle organizzazioni, cioè poter attuare compiti strategici, gestionali e operativi tramite progetti, funzioni e processi, per raggiungere gli obiettivi di gestione del rischio.

Sempre la norma, stabilisce che il processo di gestione del rischio è costituito da diverse fasi, tra cui:

- identificazione del rischio in un selezionato dominio di interesse;
- portata sociale della gestione del rischio;
- identità e gli obiettivi delle parti interessate;
- base su cui saranno valutati i rischi;
- definizione di un'agenda per l'identificazione per le attività;
- sviluppo di un'analisi dei rischi coinvolti nel processo;
- gestione dei rischi utilizzando le tecnologie disponibili, risorse umane e organizzative.

Dopo aver stabilito l'ambito di applicazione, il passo successivo nel processo di Risk Management è quello di identificare i rischi potenziali.

La scelta del metodo per l'identificazione dei rischi può dipendere dalla cultura, dalla prassi del settore e dalla conformità.

Metodi di identificazione comune di rischio sono:

- identificazione dei rischi basata sugli obiettivi; organizzazioni e gruppi di progetto si sono posti degli obiettivi. Qualsiasi evento che possa mettere a rischio il raggiungimento di un obiettivo in parte o completamente è identificato come rischio.
- identificazione dei rischi basata sullo scenario; in questa analisi possono essere creati diversi tipi di scenario. Gli scenari possono essere i modi alternativi per raggiungere un obiettivo, ovvero l'analisi della interazione forze di un mercato. Qualsiasi evento che provoca uno scenario alternativo indesiderato è identificato come il rischio.

Il processo di gestione del rischio dovrebbe essere:

- una parte integrante della gestione;
- incorporato nella cultura e nelle prassi dell'organizzazioni;
- adattato ai processi di business dell'organizzazione.

Il fine della norma UNI ISO 31000 è di intervenire sui sistemi di gestione esistenti, per formalizzare/codificare e migliorare i processi di gestione del rischio.

L'attenzione degli addetti ai lavori sull'applicazione della norma UNI ISO 31000 si sono concentrati su:

- trasferire lacune di responsabilità nella gestione del rischio aziendale;
- allineare gli obiettivi dei quadri di governo alla norma ISO 31000;
- incorporare i meccanismi di gestione del sistema di reporting;
- creazione di criteri di rischio uniformi e le metriche di valutazione.

La maggior parte delle implicazioni relative all'adozione dello standard UNI ISO 31000 riguarda la reingegnerizzazione delle pratiche di gestione esistenti, per conformarsi con la documentazione, la comunicazione e la divulgazione del nuovo metodo operativo di gestione dei rischi.

Di conseguenza, le figure apicali in una organizzazione che si occupano di gestione del rischio, dovranno essere consapevoli di cosa comporta l'adozione dello standard ed essere in grado di sviluppare strategie efficaci per l'attuazione dello stesso, nelle catene di approvvigionamento e nelle attività commerciali.

Ciò, a maggior ragione, si ripercuote su alcuni aspetti di responsabilità del top management, quali l'attuazione delle politiche strategiche e la governance.

La figura del Risk Manager è basata sul principio legale del mandato o se dipendente, sui requisiti della figura del dirigente, e sul postulato morale della fiducia; quindi deve esercitare la professione con dignità, professionalità, integrità, lealtà, competenza, discrezione e rispetto di tutte le figure che interagiscono con l'organizzazione.

Per questo, nell'esercizio delle sue funzioni, il Risk Manager dovrà dedicarsi all'esecuzione del mandato o espletare le sue funzioni dirigenziali con l'intento primario di preservare l'organizzazione dai rischi ai quali è potenzialmente esposta nell'esercizio della sua attività.

## CONCLUSIONI

La disciplina del risk management, se ricondotta a schemi procedurali e metodologici di comprovata efficacia, comporta un alto livello di competenza della risorsa dedicata, una cultura generale aziendale multidisciplinare (i.e. tecnica, legale, economica ), ma soprattutto una spiccata dote a relazionarsi con le figure aziendali che rendono possibile l'applicazione esecutiva della gestione dei rischi.

Tale capacità si dimostra anche nella relazione apicale con l'imprenditore o il top management dell'organizzazione, pronti ad investire e supportare il risk manager, nella misura in cui lo stesso abbia saputo convincerli come clienti interni che la gestione dei rischi sia di fatto una riduzione di costi per l'azienda e quindi una pratica virtuosa a protezione del conto economico.





### 3.5. La proprietà intellettuale: tutela della tecnica e della creatività aziendale

di **Serena Corbellini**

**Abstract:**

*La tutela della proprietà intellettuale è un ambito strategico per le imprese. L'obiettivo di questo lavoro è illustrare alle imprese cosa si intenda e come possa essere tutelato il patrimonio intellettuale di un'azienda, in modo da trasformarlo in un valore aziendale che consenta di emergere sul mercato.*

Il patrimonio intellettuale dell'azienda è quel complesso di opere, creazioni, conoscenze, progetti che nascono all'interno della stessa, ovvero sono il frutto dello studio, del lavoro e dell'esperienza dei suoi componenti. Ne fanno parte i beni cd. immateriali

definiti come proprietà industriale ed intellettuale perché il loro riconoscimento fa sorgere in capo ai titolare dei diritti assemblabili a quello di proprietà sullo sfruttamento dei beni 'immateriali' cui si riferiscono.

I beni che compongono questa categoria sono stati via via individuati da varie convenzioni internazionali che ne hanno individuato una definizione ed una tutela ancor prima dei legislatori nazionali, ciò in quanto caratteristica precipua di questi beni è il fatto che proprio in quanto immateriali sono suscettibili di circolare liberamente anche al di là dei confini nazionali. Pertanto l'assenza o la minor protezione in un determinato Stato va a detrimento dello Stato stesso determinando per es. una fuga verso l'estero o comunque un minor stimolo all'innovazione per le industrie locali.



**Serena Corbellini.** È avvocatessa dal 2008 e dallo stesso anno svolge attività di consulenza in materia di proprietà intellettuale e concorrenza. È dottore di ricerca di diritto privato, proprietà intellettuale e concorrenza ed ha conseguito anche il titolo di culture della materia in varie discipline industrialistiche presso l'Università degli studi di Pavia e IULM di Milano e Feltre. È mediatore civile e commerciale ex d.lgs. 28/2010 dal febbraio 2011. Ha conseguito il premio AIPPI (International association for the protection of industrial property) per la sua dissertazione dottorale nel 2009. È intervenuta in alcuni master (just legal service law school; international arbitration center for copyright and image rights) ed ha svolto alcune lezioni in materie di diritto industriale (marchi, brevetti, concorrenza sleale e pubblicità) presso l'università degli studi di Pavia e l'università IULM di Milano. È membro della redazione della rivista giuridica AIDA ove scrive dal 2004 ed autrice di alcuni commenti alla legge sul diritto d'autore pubblicato sul Commentario alla legge stessa edito da CEDAM.

I beni che costituiscono la proprietà intellettuale sono principalmente:

- i segni distintivi dell'azienda (insegna, ditta e marchio);
- le invenzioni, i modelli di utilità e gli altri trovati brevettabili;
- -I disegni e modelli (opere del design industriale);
- le opere dell'ingegno tutela dal diritto d'autore (creazioni appartenenti alla letteratura, alla musica, alle arti figurative, all'architettura, al teatro, alla cinematografia);
- le opere tutelate dai cd. diritti connessi, ovvero diritti affini al diritto d'autore ma che offrono al suo titolare una tutela minore (fotografie non creative, opere fonografiche, opere radiofoniche, esecuzioni di un opera dell'ingegno altrui, banche dati non creative...);
- I segreti industriali (cd. know how o segreto industriale cioè quel patrimonio di conoscenze che hanno un valore economico per l'azienda proprio in quanto segrete).

In particolare, il concetto di Proprietà Intellettuale si applica alla protezione delle arti letterarie, figurative, musicali e più recentemente al software (diritti d'autore), mentre la Proprietà Industriale riguarda l'innovazione sotto un profilo tecnologico (brevetti e modelli 'utilità) e distintivo (marchi e design). Attraverso questi strumenti viene riconosciuto in capo ai titolari un diritto morale e patrimoniale che consente lo sfruttamento esclusivo delle loro creazioni e la possibilità di tutelarsi contro eventuali copie da parte di soggetti non autorizzati.

### **PRIVATIVE TITOLATE NON TITOLATE. TUTELA DELLA COMUNICAZIONE, DELL'ESTETICA E DELLA TECNICA.**

Con riferimento ai beni immateriali tutelati attraverso il deposito o la registrazione dinnanzi agli uffici abilitati vengono normalmente si parla normalmente di private perché il possesso di uno dei beni cd. di proprietà intellettuale riconosciuto attraverso un titolo (registrazione marchio o disegno e modello, brevetto per invenzione industriale o modello di utilità...) attribuisce al titolare un diritto cd. di privata, cioè la possibilità di determinate utilizzazione in esclusiva del bene immateriale. Naturalmente i diritti del titolare sono diversi a seconda del fatto che abbia ottenuto o meno un titolo di protezione del suo bene immateriale, oppure no (domain name, marchio di fatto, informazioni segrete).

Possiamo fare una prima classificazione delle private a seconda che esse tutelino la tecnica, l'estetica o la comunicazione aziendale ed a seconda che esse sia o meno titolate.

	TECNICA	ESTETICA	COMUNICAZIONE
PRIVATIVE TITOLATE	Brevetto industriale (trovato – invenzioni/ modello di utilità)	Registrazione di disegni e modelli (design)	Marchio registrato
PRIVATIVE NON TITOLATE	Informazioni segrete	Diritto d'autore (opere dell'ingegno dal libro al software)	Segni distintivi aziendali diversi dal marchio registrato e domain name (tutela concorrenziale – appropriazione di pregi)

## LA COMUNICAZIONE AZIENDALE: COME L'AZIENDA SI PONE AL PUBBLICO

### Il marchio: nozione e funzioni

Il marchio è uno strumento fondamentale della concorrenza e del mercato: il regime concorrenziale infatti può dare i buoni frutti che il liberismo economico da esso si attende solo a condizione che ad essere premiato dal mercato sia chi realmente vi opera meglio, ovvero solo a condizione che sia consentito al consumatore di operare nella gara concorrenziale come giudice consapevole, premiando con il successo i «buoni» e condannando gli inetti e i «cattivi». E quindi potendo consapevolmente scegliere chi offra i prodotti o servizio comunque maggiormente conformi alle sue necessità. Ma perché ciò sia possibile è necessario che le varie realtà aziendali, ed i prodotti e servizi da esse immessi sul mercato siano tra loro distinguibili ed individuabili attraverso un segno distintivo.

Il **marchio** è il segno identificativo dei prodotti e più in generale dell'attività di un'impresa. Ogni impresa può infatti operare sul mercato utilizzando un unico marchio per designare i suoi prodotti, oppure una pluralità di marchi per differenziarli o differenziare le varie linee di produzione, in questo caso normalmente i prodotti contengono accanto al marchio generale che identifica l'intera produzione il marchio specifico scelto dalla stessa per quel prodotto o linea di prodotti. Es. FIAT e Punto/Panda; Altro es. Barilla titolare anche del marchio mulino bianco che utilizza per i suoi prodotti diversi dalla pasta che in particolare suole indicare su questi ultimi prodotti oltre al marchio mulino bianco quello Barilla.

Al marchio la legge riconosce una tutela esclusiva a motivo della sua **funzione** primaria di identificare il risultato finale di un'attività di produzione o di scambio, essenziale in un mercato in cui confluisce l'offerta di beni o di servizi della più diversa provenienza imprenditoriale. Quindi la funzione tipica del marchio è quella di collegare un prodotto o un servizio ad un nucleo produttivo: ovvero la **funzione distintiva**. Il marchio infatti è anzitutto un segno distintivo, e come tale deve essere idoneo a consentire al pubblico dei consumatori di distinguere i prodotti ed i servizi di un imprenditore da quelli simili di un'altro imprenditore.

La funzione differenziatrice è certamente la funzione giuridicamente tutelata nonché la sua funzione economico sociale tipica: così come una penna scrive, un libro è destinato alla lettura, il marchio è destinato a differenziare i prodotti o servizi di un'impresa da quelli delle altre.

A questa funzione corrisponde la struttura che la legge attribuisce al diritto di marchio: è un diritto di esclusiva.

Ma questo non basta perché così come un libro può essere utilizzato come oggetto decorativo ed una penna può essere utilizzata anziché per scrivere per disegnare anche il marchio svolge delle altre funzioni, diverse da quelle che ne costituiscono la destinazione originaria e necessaria. In un primo tempo le altre funzioni svolte dal marchio venivano considerate come derivazione della funzione distintiva e se vogliamo conseguenza di questa. Successivamente si addivenuti a considerarle quali funzioni autonome.

Il marchio è posto a tutela di una pluralità di interessi: quelli del titolare del diritto, dei consumatori e dell'intera collettività ad un ordinato svolgimento della gara economica che verrebbe turbato dall'impiego di mezzi di distinzione idonei a creare situazioni di confondibilità tra prodotti e servizi. Ciascuna funzione del marchio tutela alcuni di questi interessi. Alla funzione distintiva o differenziatrice si aggiungono infatti altre funzione socialmente rilevanti.

Anzitutto la **funzione di garanzia** di un determinato prodotto. Il marchio potrà infatti svolgere la sua funzione distintiva fra prodotti o servizi analoghi solo in quanto renda riconoscibili fra gli stessi uno specifico prodotto dotato di peculiari caratteristiche e, nel tempo, tutti i prodotti della stessa specie, cioè dotati delle stesse caratteristiche. Ciò significa che il marchio per essere distintivo dovrà accompagnarsi solo ai prodotti dotati di quelle caratteristiche, alle quali dovrà perciò essere, in ogni momento e nel tempo, inscindibilmente connesso, garantendone la presenza nei prodotti sui quali è apposto. Ciò significa anche che il marchio finisce per assumere un ruolo di garante del possesso di determinate caratteristiche da parte del prodotto o del servizio su cui è apposto. I consumatori potranno quindi far affidamento sul fatto che se un prodotto od un servizio contiene un determinato marchio esso possiede determinate caratteristiche.

Infine il marchio svolge anche una **funzione pubblicitaria o suggestiva**, ovvero determinati marchi sono dotati di una propria forza suggestiva e quindi di attrazione della clientela: se ad un marchio sono collegate determinate caratteristiche di un bene o di un servizio par ovvio che il consumatore alla ricerca di un bene o un servizio dotato di quelle caratteristiche sceglierà il bene o il servizio contraddistinto dal marchio cui ricollega dette caratteristiche. Il marchio quindi finisce con l'essere il segno distintivo di una determinata qualità di prodotti e servizi frutto di investimenti da parte dell'imprenditore considerato, pertanto non tutelare il marchio significa non tutelare tale, talvolta anche ingente, investimento di risorse economiche ed umane. Ciascun imprenditore infatti si caratterizza sul mercato per determinate qualità che lo distinguono dagli altri, per es. la genuinità, l'utilizzo di prodotti naturali, la convenienza dei prodotti offerti, lo stile, la classe ed il prestigio connesso ai prodotti offerti.

## **LA TUTELA DELL'ESTETICA AZIENDALE: IL BELLO E/O UTILE CHE SI APPREZZA DAL PUNTO DI VISTA ESTETICO**

### **I disegni e i modelli**

La definizione di design comprende qualunque aspetto del prodotto industriale o artigianale visibile durante la sua normale utilizzazione. I termini disegni e modelli e design sono equivalenti. L'espressione disegni e modelli infatti deriva dalla traduzione del termine inglese design che comprende sia i disegni bidimensionali che i modelli o disegni tridimensionali (la forma di un prodotto). Il design comprende quindi sia i disegni bidimensionali, ovvero per es. di un tessuto, oppure un'etichetta sia tridimensionali come la forma di una borsa, scarpe, di un oggetto di arredo; oppure la forma di prodotti industriali come per es. di un elica. Esiste una classificazione, come per i marchi, che serve come riferimento per le registrazioni.

Il design riveste un notevole **rilievo concorrenziale**: l'attrazione esercitata dalle nuove forme consente una differenziazione sul mercato, in maniera maggiore di quanto possa fare il prezzo o l'evoluzione tecnica in quanto condizionati da altri fattori. Il design contribuisce alla caratterizzazione ed all'accreditamento dell'immagine aziendale che è lo strumento essenziale per il posizionamento delle marche sul mercato. Il disegno suscettibile di brevettazione può concernere in particolare le parti interne di prodotti (es. l'interno di una valigia o i componenti di prodotti industriali) o l'aspetto esteriore di un prodotto, e quindi in particolare la sua confezione. Possono costituire oggetto di registrazione come disegni e modelli l'aspetto dell'intero prodotto o di una sua parte ed in particolare delle caratteristiche delle linee, dei contorni, dei colori, e della forma che delimitano il prodotto.

Il sistema di tutela del design ha subito recenti modifiche nel senso di un' estensione della tutela e un aumento delle forme di tutela. Con Decreto Legislativo del 2 febbraio 2001 n. 95, pubblicato in Gazzetta Ufficiale del 4 aprile 2001, è stata data attuazione alla Direttiva Comunitaria in materia di protezione dei disegni e modelli. L'Italia è uno dei primi paesi dell'Unione ad aver implementato la Direttiva. Tale riforma è diretta a regolare le registrazioni e la protezione di modelli e disegni territorialmente per ciascuno Stato membro, con lo scopo di armonizzare le varie discipline nazionali. A fianco di tale opera di armonizzazione è stata adottata una forma di protezione per registrazione comunitaria, con Regolamento Comunitario su Disegni e Modelli approvato in data 12 dicembre 2001, n. 6/2002, il cui scopo, invece, è quello di prevedere un unico sistema di protezione per registrazione che sia valido per tutti i paesi dell'Unione. In tal modo, dall'aprile 2001 con un solo atto amministrativo di deposito, il diritto esclusivo di un *design* potrà essere fatto valere in tutto il territorio comunitario, applicando la stessa norma e garantendo un'interpretazione della stessa conforme in tutti gli ordinamenti nazionali.

## **LA TUTELA DELLA TECNICA: NOZIONI TECNICHE UTILIZZATE NEI PROCEDIMENTI INDUSTRIALI**

### **Invenzioni e il modelli di utilità: il brevetto**

L'invenzione industriale è la soluzione tecnica di un problema non ancora risolto, atta ad avere un'applicazione industriale e nuova rispetto allo stato della tecnica. Questa è la definizione che meglio descrive che cos'è l'invenzione suscettibile di essere brevettata in presenza dei requisiti di legge. In particolare evidenzia:

- che l'invenzione si colloca nel mondo della tecnica visto in contrapposizione al mondo della scienza (al primo fa parte per esempio il telefono o la radio, al secondo la gravità o il principio di relatività);
- che l'invenzione comprende anche una specifica indicazione dell'uso cui il prodotto o procedimento nuovo è destinato. Quindi l'invenzione non è tale se non svolge una funzione pratica, ovvero non risolve un problema tecnico.

In Italia posso essere oggetto di brevetto sia le invenzioni, sia i modelli di utilità.

Il modello di utilità è la forma nuova di un prodotto industriale che dia allo stesso una particolare efficacia o comodità di applicazione o di impiego. I modelli di utilità vengono spesso definiti come invenzioni di serie B in quanto normalmente presuppongono un'invenzione di base. Si tratta cioè di

tutto ciò che attribuisce una nuova utilità a quanto già esiste. Es. perfezionamento di invenzioni già esistenti ES. telefono cellulare con porta trucco integrato.

### **Le informazioni segrete (il know how industriale).**

L'espressione Know how (in proseguo K.H.) di origine statunitense è l'abbreviazione di «the know how to do it» ovvero saper come fare. Essa viene pacificamente ricondotta ai trade secret che comprendono formule, schemi tecnici, congegni o alte informazioni rilevanti nello svolgimento dell'attività di impresa che attribuiscono alla stessa un vantaggio sui concorrenti che non possiedono tali conoscenze.

Queste conoscenze possono essere costituite sia da trovati non brevettabili, ma anche da trovati suscettibilità di essere tutelati come invenzioni o disegni industriali, ma su cui si preferisca mantenere il segreto. Oggi i segreti industriali sono tutelati come veri e propri diritti di proprietà purché:

- a) siano segrete, nel senso che non siano nel loro insieme o nella precisa configurazione e combinazione dei loro elementi generalmente note o facilmente accessibili agli esperti ed agli operatori del settore;
- b) abbiano valore economico in quanto segrete;
- c) siano sottoposte, da parte delle persone al cui legittimo controllo sono soggette, a misure da ritenersi ragionevolmente adeguate a mantenerle segrete.





## RIFLESSIONI A MARGINE

### Il "prezzo" della sicurezza - Dario Antiseri

a cura di *Massimiliano Cannata e Salvatore Pettineo*



**Dario Antiseri** è stato docente di Metodologia delle scienze sociali presso la Facoltà di Scienze Politiche dell'università Luiss di Roma. Considerato tra i massimi esperti a livello mondiale del pensiero di Karl Popper, ha orientato negli ultimi anni le sue ricerche sulla possibile applicazione storica della "società aperta", un modello di convivenza basato sui valori della democrazia e del liberalismo.

**Professor Antiseri, da molti anni lei è impegnato in prima linea a diffondere in Italia i principi della "società aperta". Nei suoi studi emergono in maniera netta i valori della libertà, della giustizia, del libero mercato, della conoscenza, del capitale umano. La sicurezza che posto occupa nella sua riflessione? È vissuta come un termine antagonista della libertà o esiste una possibilità di equilibrio tra questi concetti che la storia e la società contemporanea tendono a proporre come antitetici?**

Secondo la concezione liberale della società, sicurezza e libertà sono concetti indissolubilmente legati. Quando parliamo di "società aperta" ci riferiamo ad un modello di convivenza permeabile al maggior numero possibile di idee, ideali, tradizioni, che possono essere diverse e spesso contrastanti. Dico il maggior numero e non tutte in assoluto, perché nella visione popperiana la "società aperta" è chiusa ai violenti, agli intolleranti e a tutti coloro che avendo dietro le spalle la presunzione fatale, uso le parole di Von Hayek, di essere in possesso di una esclusiva verità assoluta, desiderano imporla con lacrime e sangue. Questo atteggiamento dogmatico fa venir fuori l'intolleranza, che è un generatore di oppressione e insicurezza. Mi sembra molto chiaro un punto: quando gli individui si sentono insicuri e sono aggrediti nella proprietà, nella persona, nel proprio corpo, nella libertà dei movimenti, quando siamo insomma oppressi da gruppi o da singoli allora diventano insicuri. Non dimentichiamo che gli uomini desiderano con la stessa intensità libertà e sicurezza ma, e su questo il pensiero di Hobbes rimane attuale, quando percepiscono di non avere più le garanzie per la propria incolumità e tranquillità, allora sono disponibili a vendere la libertà ad un "principe armato". Ritengo, in sintesi, e richiamo ancora Popper, che: il prezzo della libertà è l'eterna vigilanza. Ma questo vale anche per la sicurezza, il cui prezzo è un'eterna vigilanza contro ogni violento ed ogni intollerante.

**La libertà e la sicurezza sono fortemente legati al tema dello sviluppo e a quello della legalità. Il mancato rilancio economico del Mezzogiorno e la spaccatura di un Paese a due velocità ha, come dimostrano le più recenti ricerche sociologiche una triplice radice: la recrudescenza del fenomeno della criminalità organizzata, il ristretto spazio di azione che hanno le imprese in alcuni contesti, l'illegalità diffusa. Tutto questo fa sì che nella percezione delle imprese e dei cittadini la sicurezza abbia assunto una dimensione complessa e sfaccettata, che non si risolve certo nella repressione o nel controllo. Qual è il suo parere in proposito?**

È vero, la sicurezza viene minata ogni giorno dalla criminalità organizzata, è messa sotto scacco dall'azione eversiva di gruppi fondamentalisti che vogliono inculcare con la forza una visione del mondo, è anche insidiata dalla precarietà in cui oggi viviamo. Di fronte a tutto questo il primo passo che dobbiamo fare riguarda l'educazione alla legalità, che parte dalla famiglia e che passa poi attraverso i corpi intermedi, alla scuola, all'Università, nei luoghi di lavoro. In uno stato di diritto si può essere contrari alla legge, ma la legge va rispettata e anche, se il caso, criticata allo scopo di cambiarla a patto di utilizzare gli strumenti democratici. Questo grande insegnamento ci viene da Socrate: la legge mi condanna, afferma il filosofo, la accetto, nello stesso tempo la critico. La morte di Socrate si risolve nella più grande accusa del sistema. Spostandoci sul fronte della criminalità organizzata dobbiamo dire che 'ndrangheta, mafia, camorra, questi gruppi organizzati che vivono esercitando violenza sono certo una barriera, una diga contro lo sviluppo, e non solo del Sud Italia come si è visto recentemente, perché arrestano chi ha voglia di intrapresa, chi ha messo da parte qualcosa e vorrebbe investire. Non c'è poi da stupirsi se mancano investimenti esteri: un imprenditore non si avventura in nessun progetto quando non si sente adeguatamente coperto. Il problema dell'immigrazione è un altro generatore di tensione. Ma attenzione, non tutti gli immigrati vivono fuori legge, non commettiamo il grossolano errore di ritenere terroristi un miliardo e mezzo di musulmani. Sotto questo aspetto credo vada elogiata la posizione del Ministro Pisanu che ha detto: accogliamo a braccia aperte chi rispetta le leggi, ma teniamo il pugno duro contro chi attenta all'ordine democratico e alla tranquillità collettiva. Mi pare una strategia molto saggia, condivisa dalla Santa Sede: prima Giovanni Paolo II e ora da Benedetto XVI hanno insistito sulla politica del dialogo che può unire le grandi religioni monoteiste. Spargere il sangue in nome di Dio è una follia, che non si può accettare.

**L'erosione del ceto medio, la precarietà nel lavoro, alimentati dal venir meno dei sistemi tradizionali di protezione e di tutela, basti pensare alla crisi del welfare state, stanno determinando uno scollamento del tessuto sociale. Con quali rischi per la civile convivenza e per la tenuta del nostro sistema democratico?**

Sono stato preside della Facoltà di Scienze Politiche della LUISS ed ho visto l'insicurezza dei giovani, la tensione generata in loro dalla percezione della precarietà. Non sottovaluto queste paure. Ritengo tuttavia che la flessibilità nel mondo del lavoro sia ormai un fattore incancellabile. Mantenere certi trend anche occupazionali quando il mercato non tira è

molto difficile. Il problema va visto in un'altra ottica: i licenziamenti vanno fatti in quei contesti in cui esistono reti protettive o comunque dei centri di formazione che possono indirizzare chi ha perso il lavoro verso altre opportunità. La mobilità deve essere guidata, orientata, altrimenti creeremo insicurezza maggiore e dei nuclei di malcontento e di pressione che alla lunga possono mettere in pericolo la convivenza pacifica e quindi la democrazia.

### **Ma il paradigma della società aperta teorizza un declino del "welfare" o si tratta di una "intuizione" ancora valida e quindi riformabile?**

Il welfare è certamente una conquista dell'Occidente. Proprio Von Hayek, che ritengo il più grande pensatore liberale del nostro tempo, ha difeso con forza nei suoi scritti l'idea della solidarietà. Sostiene lo studioso che le grandi società occidentali, le società che appunto definiamo aperte, devono aiutare anche i più deboli, gli handicappati fisici e mentali, le vedove, gli orfani, insomma tutte le fasce più fragili che non riescono a vivere nell'economia di mercato. Non è un astratto pronunciamento di principio perché lo studioso era consapevole che la grande società ha oggi spezzato i vincoli che tenevano uniti i piccoli gruppi. L'handicappato non è più protetto. La globalizzazione ha vaporizzato i legami, di fronte a questa rivoluzione la solidarietà è un valore, ma anche un preciso compito dello stato di diritto.

### **Nell'epoca della guerra fredda la sicurezza significava frontiera rigida, separazione delle sfere di influenza. Oggi studiosi come Bertrand Badie hanno dimostrato come i territori non hanno più confini statici, la stessa idea di sovranità non si identifica più con il controllo fisico dello spazio geografico. Quali sono le conseguenze sul piano geopolitico? Nell'era post coloniale e post guerra fredda con quali strategie si potrà garantire la sicurezza e fino a che punto queste strategie possono essere coerenti con i valori democratici e liberali?**

Il problema di fondo è contenuto nella domanda. Garantire la sicurezza rimanendo fedeli a quelli che sono tutti i valori democratici e del liberalismo è la sfida principale del nostro tempo. Non possiamo contrapporre al fondamentalismo altre forme di fondamentalismo. Dobbiamo piuttosto contrapporre la democrazia, la società aperta ad ogni forma di estremismo. Questo principio mi porta ad un'altra riflessione: non sono ideologicamente contrario alla globalizzazione, credo che molte critiche siano ingiustificate. Globalizzazione significa soprattutto libertà di scambi, movimentazione di persone, informazioni, merci, servizi. Nelle società chiuse i contrasti certo non apparivano, i dissidi rimanevano in un circuito limitato, senza possibilità di confronti. Oggi che lo scenario è globalizzato e i contrasti si fanno più evidenti, sono anche maggiori le chances di risoluzione di molti problemi. Giusto condannare il terrorismo islamico (le torri gemelle gli attentati in Spagna, a Londra sono stati esemplari) l'Europa ha di fronte a questo il dovere di reagire rispettando la democrazia e la domanda di sicurezza di ogni cittadino. D'altra parte proviamo a pensare alla prospettiva araba: immaginiamo che cosa significa il flusso di informazioni, le immagini continue che svelano, per fare l'esempio più eclatante, la diversa condizione della donna nelle due culture. Il confronto apre una questione antropologica, un punto che va in profondità perché riguarda il modo di vedere e concepire la vita. Dal confronto, sono ottimista, credo che la gente può crescere. Per questo credo che parlare di scontro di civiltà non sia una buona strategia per il futuro, che sarà costellato di incontri di civiltà. Non bisogna teorizzare lo scontro dove non c'è, sarebbe criminale. Basta ricordare come è nata la

società aperta. È nata con la filosofia, nella Ionia dedita ai commerci. Nei porti della Magna Grecia ad Atene si incontravano il greco, l'egiziano, il siriano, portando merci diverse. Dietro ogni commercio c'è un Dio un simbolo diverso. Se commercio una bibbia o un berretto per signora veicolo messaggi diversi. La discussione sulle merci si trasformava in un confronto sulle concezioni religiose e le teorie filosofiche. La nostra libertà nasce da lì.

**Nel contesto globalizzato i grandi player industriali hanno un ruolo importante, soprattutto quando gestiscono infrastrutture critiche e servizi di pubblica utilità. In che modo le aziende contribuiscono alla difesa della nostra sicurezza?**

Le aziende possono contribuire in modo molto semplice: facendo affari onesti e quando vengono in contatto con altri stati, preoccupandosi di tutelare il diritto del lavoro, soprattutto il lavoro minorile. Alcune iniziative in questo senso sono state intraprese dal WTO, per esempio in tema di ambiente. C'è un principio di responsabilità sociale che significa responsabilità rispetto al vicino che non può essere trascurata. Protezione delle infrastrutture critiche è un modo per osservare alcuni concetti etici di fondo. Prima di tutto il rispetto di ogni persona, senza distinzioni. Perché non c'è nessun uomo più importante di un altro uomo, la difesa della persona non può essere una difesa ad intermittenza.

**Governance della conoscenza è la parola chiave che rimbalza nei corridoi di molte aziende. L'investimento sulla formazione e l'aggiornamento può aumentare il nostro grado di sicurezza? L'errore, chiedo ad un teorico della fallibilità della conoscenza scientifica, può essere ammesso nelle organizzazioni produttive?**

Siamo delle persone fallibili, possiamo dunque sbagliare e non solo nella vita quotidiana. Anche la storia della scienza è un prezioso cimitero di teorie, per cui bisogna ricordarsi che gli errori sono il concime della scienza. L'errore commesso, individuato ed eliminato è il debole segnale rosso che ci permette di venire fuori dalla caverna della nostra ignoranza. Se erriamo nella scienza possiamo errare nelle organizzazioni, nell'industria, possiamo errare nella proposta di una misura economica, legale, politica. La cosa importante è apprendere dai nostri errori in ogni angolo della vita. Nel commercio, nella organizzazione, nella scienza, nella vita quotidiana. Diceva il vecchio Popper: "razionale non è un uomo che vuole avere ragione, ma un uomo che vuole imparare. E sa di poter imparare dai propri errori e da quelli altrui", questa convinzione può darci sicurezza. Se non acquisiamo consapevolezza di questo rischiamo di ripercorrere il comportamento di quel moscone che sbatte fatalmente contro il vetro della finestra, poi riparte per cozzare ancora una volta contro quella barriera, fino a morire con la teoria errata. Questo purtroppo è successo quando sono state esaltate le politiche che hanno nutrito lo stato totalitario. Abbiamo preferito far morire la gente al posto della teoria ecco tutto. La differenza tra la scienza e il dogmatismo alimentato dal fanatismo e dall'ideologia è semplice: se con un fatto contrario smentisco la teoria scientifica muore la teoria, se invece tento di sfatare una convinzione ideologica rischio di finire trucidato da chi si fa custode delle verità assolute.





## 4

### Governance dell'innovazione *"Oltre il recinto": reti d'Impresa*

Innovare significa attraversare più mondi, confrontare diverse culture. Bisogna superare il modello di business basato sull'avidità e l'ignoranza, che ha generato una miscela esplosiva che sta distruggendo il pianeta. Siamo in un'economia della conoscenza che presuppone un modello collaborativo, che è l'esatto contrario del capitalismo selvaggio che si è affermato nell'ultimo scorcio del millennio. Occorre prima di tutto formare il management e le classi dirigenti alla globalità, come suggerisce il metodo della complessità. Le aziende che hanno superato il guado sono quelle che hanno interpretato i tempi difficili e hanno saputo fare proprio il mutamento.

**tag:**

*fattori di trasformazione,  
percorsi di mutamento,  
comunicare significati e  
valori,  
raccontare l'impresa nel  
suo sviluppo*

1. **Teorie e tecniche di Project Management**  
di *Natale Inturri*
2. **Comunicazione e capacità negoziali nelle trattative commerciali**  
di *Angelo Novello*
3. **Come rendere efficiente la gestione della catena logistica**  
di *Massimo Bonifacini*
4. **La Pianificazione operativa dei progetti**  
di *Natale Inturri*
5. **Web marketing: strategie di mercato e di comunicazione**  
di *Sofia Scatena Mardegan e Paolo Mardegan*
6. **La strategia operativa per l'avvio dell'export**  
di *Massimiliano Di Pace*
7. **La logistica come fattore di vantaggio competitivo**  
di *Nicolò Pascale Guidotti Magnani*
8. **Reti di Imprese: strumento per la competitività**  
di *Massimiliano Di Pace*

**DIALOGANDO CON ROBERTO PANZARANI:**

**La mente innovativa**

a cura di *Massimiliano Cannata e Salvatore Pettineo*

**APPROFONDIMENTI:**

**Strategie di *business innovation*: il valore della rete**

di *Angelo Luvison*



## 4.1. Teorie e tecniche del Project management

di **Natale Inturri**

### Abstract:

*Elementi propri della disciplina di gestione di progetto hanno fatto parte della cultura umana da sempre, ancor prima che della cultura aziendale. Oggi, più che mai, per gestire questa fase di mutamento e di crisi è però necessario un approccio rigoroso al Project management.*

***“Gli sforzi e il coraggio non sono mai abbastanza senza uno scopo ben preciso e una direzione da seguire”***

J.F. Kennedy

In un'epoca caratterizzata da una forte crisi strutturale, nella quale l'economia della conoscenza si configura quale unica strada da

percorrere per ripensare e costruire un futuro sulla base di modelli competitivi e collaborativi, contrariamente a quanto è avvenuto con il capitalismo selvaggio nell'ultimo scorcio dello scorso millennio, i manager non possono concentrarsi esclusivamente sul raggiungimento dei profitti ma devono porre al centro delle strategie di crescita l'individuo, nella sua triplice dimensione che oltre alle categorie heideggeriane dell'essere e del tempo, aggiunge la cruciale realtà dell'oikòs, cioè dell'abitare in un universo sostenibile.

Il sistema azienda dovrà costituire l'humus di crescita e sviluppo per il singolo, per l'organizzazione e per il tessuto sociale ed economico in generale, per cui l'azienda stessa dovrà configurarsi quale piattaforma relazionale, non gerarchica, continuamente permeabile rispetto alle sollecitazioni che provengono dall'ambiente esterno e



**Natale Inturri.** Sociologo, specializzato in Project Design e Project Management. In possesso delle Certificazioni Internazionali “PMP (Project Management Professional)” rilasciata dal PMI (Project Management Institute) e “CMC (Certified Management Consultant)” rilasciata dal ICMCI (International Council of Management Consulting Institute). Da 15 anni project manager di progetti nazionali e internazionali, ha maturato esperienze dirette nell'implementazione di sistemi di project, program e portfolio management in aziende nazionali e multinazionali. Membro del Board of Director, della Commissione Ricerca e Responsabile della Branch Sicilia del Project Management Institute - Southern Italy Chapter. Già ricercatore del C.N.R. (Consiglio Nazionale delle Ricerche) è External Consultant dell'Università degli Studi di Catania.

interno, al fine di vincere le sfide facendo proprio il mutamento e interpretando con successo i tempi difficili di crisi.

È in questo contesto socio-culturale ed economico che la disciplina del Project Management diventa, sempre più, parte integrante e base delle organizzazioni moderne più dinamiche e competitive. Il Project Management inteso quale “combinazione di uomini, risorse e fattori organizzativi, riuniti temporaneamente per raggiungere obiettivi unici, definiti, con vincoli di tempo, costi, qualità e con risorse limitate” (*Project Management Institute*), si configura quale filosofia organizzativa e metodologia gestionale in grado di gestire le innovazioni, di orientare il vantaggio competitivo, di ottenere risultati conformi alla strategia organizzativa e di acquisire strumenti efficaci per apprendere, cambiare e competere.

La disciplina del **Project management** è stata razionalizzata tra la fine degli anni '50 e gli anni '60 dal Ministero della Difesa degli Stati Uniti d'America e dalla Nasa, per poi essere definita con rigore metodologico negli anni settanta dal Project Management Institute (PMI) al fine di diffondere e rafforzare le prassi di project management attraverso l'affermazione di standard relativi al lavoro per progetti, sulla base della convinzione che trattandosi di un corpo metodologico con caratteristiche trasversali, potesse trovare applicazione nei più svariati ambiti e settori di attività. Ancor oggi la disciplina è in costante evoluzione ed è alimentata e sviluppata da contributi teorici e sperimentali provenienti da tutte le organizzazioni che mirano ad acquisire e valorizzare competenze organizzative orientate a performance economiche, sociali ed etiche di successo.

Implementare in un'organizzazione un sistema di project management vuol dire sposare la cultura del lavoro per progetti facendo convergere gli elementi propri e distintivi del sistema azienda (struttura, asset dei processi organizzativi, cultura, esigenze degli stakeholder, etc.) in un'unica e armonica visione di sviluppo.

#### **Approfondimento.**

##### **Excursus e curiosità storiche.**

Elementi propri della disciplina di Project Management esistevano, anche se in forma destrutturata, privi di rigore e riconoscimento scientifico e metodologico, già nelle prime civiltà urbanizzate nel terzo millennio prima di Cristo, basta pensare, infatti, alle civiltà mesopotamiche che costruivano palazzi, ziggurat e grandi sistemi di irrigazione, agli Egiziani che, in epoca più tarda, facendo tesoro di tecnologie empiriche di costruzioni e di conoscenze scientifiche, quali il calcolo e la geometria, riuscivano a coordinare il lavoro di innumerevoli uomini per la progettazione e la costruzione delle piramidi e ai Romani che, nel I secolo dopo Cristo, si imposero quali maestri nella gestione di “progetti complessi” in tempi brevissimi: il Colosseo fu costruito in soli dieci anni! La “disciplina gestionale” per arricchirsi di maggiore razionalità ed attenti metodi di rendicontazione economica deve aspettare però l'epoca rinascimentale, quando il principio di progettazione complessa sulla carta, prima dell'inizio di una costruzione, si estende anche alla realizzazione di armi, macchine e navi. Successivamente, soprattutto in ambito militare e poi imprenditoriale, si perfezionano e valorizzano anche gli aspetti organizzativi e contabili della gestione dei progetti fino ad arrivare al XX secolo quando le nuove tecnologie si impongono come strumenti necessari per il miglioramento dell'efficienza dei processi di lavoro e dell'efficacia dei risultati, rivoluzionando sempre di più i sistemi di gestione organizzativa.

#### **Approfondimento.**

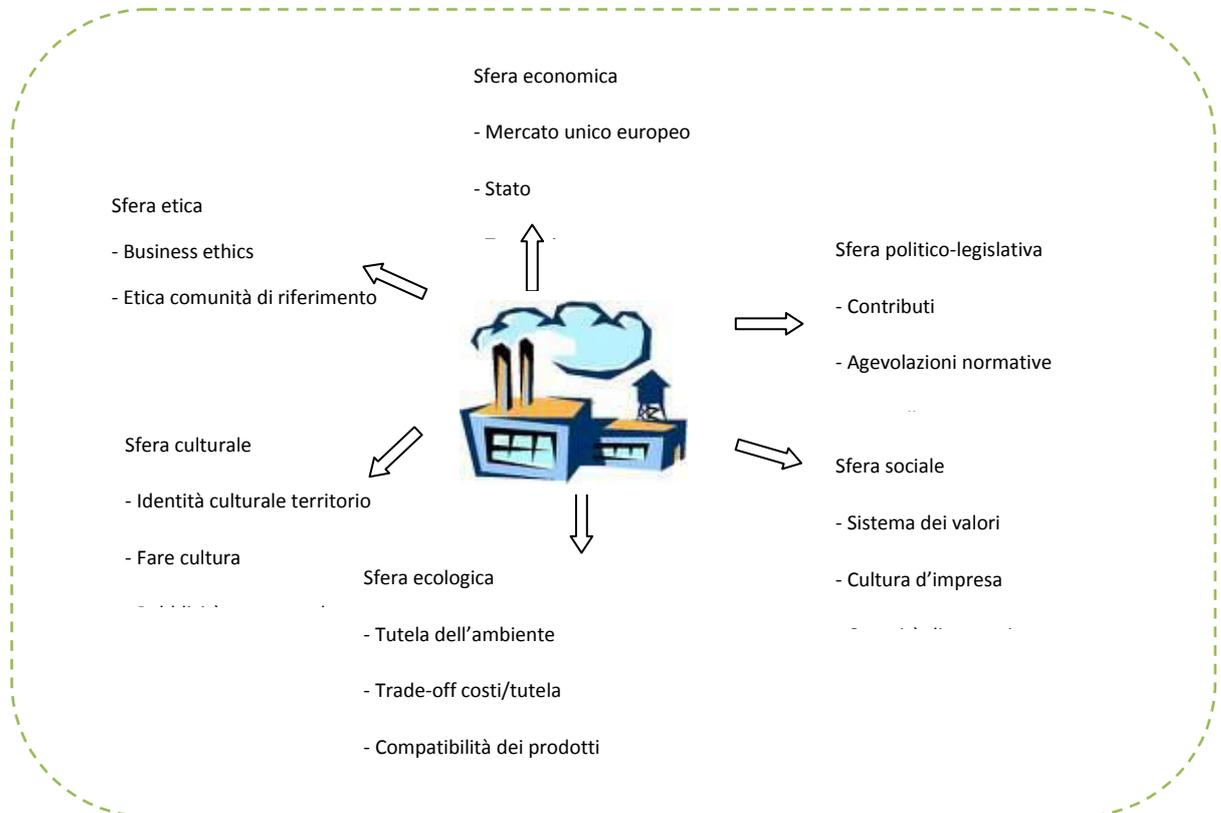
##### **Definizione di Processo.**

Un processo è definibile come: “un insieme di attività in sequenza che ricevono una serie di input, materiali ed immateriali, ai quali vengono apportate delle trasformazioni a valore aggiunto col fine di produrre un output ad uso interno o da trasferire all'esterno”.



Il Project management fonda le sue radici nella logica e nella sistematicità dell'approccio alla soluzione delle problematiche che intende risolvere, costituendo uno strumento di eccellenza nel presidio e nella *governance* delle caratteristiche distintive del sistema azienda, che si configura quale sistema: aperto, dinamico, complesso, finalistico, probabilistico.

**Aperto:** ha scambi con l'esterno:



**Dinamico:** si modifica nel tempo e nello spazio

- Un'organizzazione può evolvere per mutamenti e rigenerazione dei suoi elementi costitutivi;
- Successione d'impresa.

**Complesso:** si compone di molteplici elementi e relazioni

- Personale: Dirigenti, quadri, tecnici, impiegati, operai;
- Beni tangibili: Beni terreni, fabbricati, impianti, macchinari, arredi, automezzi, etc.;
- Beni intangibili: Ricerche, brevetti, marchi, know-how, formazione, esperienze e abilità diffuse, capacità relazionali.

**Finalistico:** ha la capacità di pervenire a un risultato

- Esiste un fine nella selezione dei processi, delle risorse, dei mezzi, dei tempi e delle modalità d'azione;
- Fine unico e condiviso oppure finalità contingenti e diverse.

**Probabilistico:** il suo funzionamento è sottoposto a incertezza e rischi

- La predittività è bassa perché caratterizzata da incertezza;
- Aleatorietà e rischio.

Le peculiarità tipiche del progetto e le caratteristiche distintive dell'azienda coesistono nel sistema di project management influenzando sia input, strumenti e tecniche e output di ogni singolo processo messo in atto per la gestione dei progetti, sia il lavoro stesso del project manager.

**Approfondimento.**

**Il Progetto: definizioni e caratteristiche.**

Etimologia: il termine anglosassone *Project*, come la parola italiana *Progetto*, la francese *Projet*, la tedesca *Projekt*, la spagnola *Proyecto* deriva dalla radice latina del verbo *proicio*, che significa "portare avanti", "far avanzare".

Il termine progetto è strettamente associato a quello di *gestione del progetto* che deriva dal termine inglese project management.

Definizioni. Tra le definizioni di progetto:

1. "Iniziativa temporanea finalizzata alla realizzazione di un prodotto/servizio/risultato con caratteristiche di unicità" (*PMBOK Guide, 2008*).
2. "Impresa complessa, *unica* e di *durata determinata*, rivolta al raggiungimento di un *obiettivo chiaro e predefinito* mediante un *processo continuo di pianificazione e controllo di risorse differenziate* e con *vincoli interdipendenti di costi-tempi-qualità*" (R.D. Archibald).

Caratteristiche del progetto. Un PROGETTO quindi può essere definito attraverso le seguenti peculiarità:

- Obiettivo definito:

"Un progetto è costituito da tutte e solo quelle azioni che mi permettono di realizzare un determinato obiettivo, chiaro e predefinito." Il Progetto ha un obiettivo chiaramente individuato:

che è quello per il quale il progetto è nato, è stato finanziato ed è stato approvato.

- Temporaneità:

Un progetto è temporaneo, ha una durata prestabilita. Il progetto abbraccia un arco temporale definito e puntuale, esso ha una nascita e un punto di fine. Il punto di fine del progetto, denominato "killpoint" viene raggiunto quando l'obiettivo del progetto è stato conseguito o quando ne viene decretato il fallimento.

- Disponibilità di risorse limitate:

Un progetto è un insieme di persone e di altre risorse temporaneamente riunite per raggiungere uno specifico obiettivo, con un budget predeterminato ed entro un periodo stabilito.

- Multidisciplinarietà:

Il progetto spesso può essere realizzato da un'unica persona ma necessita dell'attività di più risorse, richiede la messa in campo di più discipline e risorse professionali da far convergere verso uno stesso risultato, attraverso uno sforzo collettivo, che implica un grado di interdipendenza elevato e la cui gestione è condizione di successo

La multidisciplinarietà impone di:

- Identificare le competenze necessarie.
- Garantire un'appartenenza multipla
- Coniugare contemporaneamente linguaggi differenti

- Unicità:

Il prodotto/servizio/risultato che il progetto si propone di rilasciare non è mai stato realizzato in precedenza, anche se può essere simile per alcune caratteristiche (nel risultato, nella committenza, nelle risorse impiegate, nel metodo di lavoro, ...).

Unicità dello sforzo (prodotto/servizio/risultato) da realizzare: l'attività ha in sé qualcosa di non completamente ripetibile:

- Come metodo di lavoro.
- E/o come tipologia di risorse coinvolte.
- E/o più frequentemente come risultato o obiettivo che si intende realizzare.
- E/o come apporto risultato/metodo/risorse.

- *Elaborazione progressiva:*

"Per elaborazione progressiva si intende lo sviluppo in passaggi successivi e la prosecuzione incrementale." (*PMBOK*)

Poiché un progetto è unico, è necessario che sia elaborato progressivamente:

- *Elaborato* = studiato nel dettaglio e con cura

- *Progressivamente* = si intende procedere per passi concatenati e successivi

Gestire un progetto sulla base di tecniche e strumenti di project management vuol dire presidiarne lo sviluppo attraverso processi afferenti alla disciplina e appartenenti a nove aree strategiche di conoscenza, queste aree di conoscenza sviluppate dal Project Management per la gestione dei progetti, e disciplinate all'interno del PMBoK, la guida ufficiale della disciplina sono:

- **Gestione dell'integrazione di progetto**, questa area descrive i processi necessari ad assicurare il corretto coordinamento dei vari elementi di un progetto. Essa comprende i processi relativi allo sviluppo del project charter, allo sviluppo del piano di progetto, alla gestione ed esecuzione del progetto, al monitoraggio e controllo del lavoro, al controllo integrato delle modifiche e alla chiusura del progetto o di una sua fase.
- **Gestione dell'ambito di progetto**, questa area descrive i processi necessari ad assicurare che un progetto include tutto e soltanto il lavoro richiesto per il riuscito completamento. Essa comprende i processi relativi alla raccolta dei requisiti degli stakeholder, alla definizione, verifica e controllo dell'ambito e delle modifiche di contenuto.
- **Gestione dei tempi di progetto**, questa area descrive i processi necessari ad assicurare il completamento di un progetto nei tempi previsti. Essa comprende i processi relativi alla definizione delle attività, all'ordine di esecuzione delle attività, alla stima delle risorse per le attività e della durata delle attività, allo sviluppo della schedulazione e al controllo della schedulazione.
- **Gestione dei costi di progetto**, questa area descrive i processi necessari ad assicurare che un progetto sia completato nei limiti del preventivo approvato. Essa comprende i processi relativi alla stima dei costi, alla determinazione del budget e al controllo dei costi.
- **Gestione della qualità di progetto**, questa area descrive i processi necessari ad assicurare che un progetto soddisfi i requisiti per le quali è stato intrapreso. Essa comprende i processi relativi alla pianificazione della qualità, all'Assicurazione Qualità e al Controllo Qualità.
- **Gestione delle risorse umane di un progetto**, questa area descrive i processi necessari all'impiego più efficace del personale coinvolto in un progetto. Essa comprende i processi relativi allo sviluppo del piano risorse umane, alla costruzione, allo sviluppo e alla gestione del gruppo di progetto.
- **Gestione delle comunicazioni di progetto**, questa area descrive i processi necessari alla puntuale e appropriata produzione, raccolta e diffusione delle informazioni relative a un progetto. Essa comprende i processi relativi all'identificazione degli stakeholder, alla pianificazione delle comunicazioni, alla distribuzione delle informazioni, alla gestione delle aspettative degli stakeholder e alla reportistica sulle prestazioni.

- **Gestione del rischio di progetto**, questa area descrive i processi di identificazione, analisi e risposta al rischio di progetto. Essa comprende i processi relativi alla pianificazione della gestione del rischio, all'identificazione del rischio, all'analisi quantitativa del rischio, all'analisi qualitativa del rischio, alla pianificazione della risposta al rischio e al monitoraggio e al controllo del rischio.
- **Gestione dell'approvvigionamento di progetto**, questa area descrive i processi necessari all'acquisizione di beni e servizi per conseguire il contenuto di progetto dall'esterno dell'organizzazione responsabile. Essa comprende i processi relativi alla pianificazione, alla definizione, alla gestione e alla chiusura degli approvvigionamenti.

#### **Approfondimento.**

##### **Identikit del Project Manager.**

Il Project Manager è la persona che ha la responsabilità del raggiungimento dell'obiettivo del progetto entro i vincoli di tempi, costi, qualità e risultato economico concordati con la Direzione aziendale; così come lo definiscono gli autori del PMBoK, il project manager è colui il quale riesce a sviluppare un equilibrio di capacità tecniche, interpersonali e concettuali che lo aiuti ad analizzare le situazioni e a interagire in modo adeguato sia con il gruppo di progetto sia con gli stakeholder.

Le mansioni del Project Manager consistono in:

- Organizzare
- Pianificare
- Decidere
- Comunicare
- Controllare

Queste attività vanno svolte dal PM in un ambito che può essere più o meno incerto a causa di mancanza di dati precedenti, di obiettivi a volte poco chiari o di informazioni spesso incomplete; a queste difficoltà operative si aggiunge quasi sempre anche quella di trovarsi ad operare in tempi stretti.

Il Project Manager svolge il suo lavoro in una posizione di confine tra esterno (contratto) e interno (azienda); egli infatti è la figura di riferimento sia per il Cliente che per l'organizzazione aziendale per quel progetto.

Al Project Manager sono richieste competenze tecniche: conoscenze specifiche nel settore del progetto; competenze gestionali: conoscenze di strumenti, tecniche e metodi di Project Management; competenze relazionali, quali:

- Leadership - riuscire a far convergere e a concentrare gli sforzi di un gruppo di persone verso un obiettivo comune consentendo loro di lavorare come un team.

- Team building e gestione dei conflitti - accettare l'esistenza del conflitto, delimitarlo e quindi cercare di ottenere dalla sua risoluzione una possibilità di miglioramento. Considerare che spesso dietro un conflitto che appare di contenuto si nascondono conflitti di relazione.

Motivazione - motivare le persone considerandole parte primaria del successo e facendo in modo che ognuno dia il meglio di sé in ruoli idonei alle caratteristiche personali.

Comunicazione - sviluppare e sostenere processi di comunicazione efficaci, nei quali ampio spazio sia dedicato all'ascolto, sulla base delle caratteristiche dei gruppi di lavoro e degli stakeholder.

Capacità di influenzare - condividere il potere e utilizzare le proprie capacità interpersonali per stimolare negli altri la collaborazione verso obiettivi comuni.

Capacità decisionale - valutazione attenta e puntuale delle problematiche e scelta adeguata di stile decisionale per far fronte alle decisioni da perseguire.

Consapevolezza politica e culturale - creare un ambiente favorevole e di fiducia nell'ambito del progetto utilizzando abilmente strumenti politici e caratteristiche culturali.







## 4.2. Comunicazione e negoziazione nelle trattative commerciali

di **Angelo Novello**

### Abstract:

*La comunicazione, come fattore fisiologico e innato, non è elemento sufficiente per vendere bene.*

*Comunicare efficacemente significa, infatti, usare al meglio le metodologie e le tecniche comunicative. Tutto ciò diventa fondamentale nelle trattative commerciali e nella comunicazione aziendale.*

La comunicazione è parte della vita di ogni individuo e tramite essa riusciamo ad essere individui socializzanti, in grado di scambiare pareri, opinioni e bisogni. Questo principio è un principio naturale e innato, insito nell'istinto più profondo e in continua evoluzione, al punto che uno degli "esercizi" più

frequenti dell'essere umano è quello di elaborare forme di comunicazione sempre più variegata e complesse.

Abbiamo potuto già constatare, inoltre, come la comunicazione sia argomento "trasversale" rispetto a tante tematiche di vita. Da essa dipendono la nostra capacità di gestire conflitti, di stare in gruppo e di rendere gli altri partecipi dei nostri stati d'animo, senza trascurare la soddisfazione di bisogni primari anche e soprattutto attraverso la comunicazione. Dalla comunicazione dipende la nostra capacità di essere leader nei casi in cui questa è una condizione fondamentale per le funzioni che siamo chiamati a ricoprire.

Dalla comunicazione dipendono flussi produttivi e risultati di medio e lungo termine che non sarebbero possibili senza che questa (la comunicazione) abbia un minimo di strutturazione e organizzazione.



**Angelo Novello.** Trainer e Coach internazionale, è consulente in Management e Gestione delle Risorse Umane di diverse realtà aziendali medie e grandi su tutto il territorio nazionale e ha curato diversi cicli di seminari per varie Università italiane; è specializzato in metodologia out-door. È esperto in comunicazione persuasiva e trainer di ipnosi ericksoniana. Nell'ambito della sua carriera e delle sue competenze ha curato la formazione e la consulenza per oltre 400 aziende di ogni settore merceologico. Nell'ambito dell'erogazione dei modelli formativi basati sulla vendita, sulla gestione risorse umane e sul team building ha elaborato e sviluppato diversi modelli linguistici complessi di gestione dei conflitti, presenti nelle sue pubblicazioni e consolidati nell'operatività di molte aziende italiane e non. Nell'ambito dell'erogazione dei modelli formativi basati sulla leadership e sulla gestione del tempo e dello stress, ha elaborato modelli operativi presenti nelle sue pubblicazioni e consolidati nell'operatività di molte aziende italiane e non. Ha pubblicato:

- "Che Stress!", Sperling & Kupfer 2007, con Fabrizio Pirovano;
- "La vendita emotiva", Franco Angeli editore, 2009;
- "Storie di gente che corre", Franco Angeli editore, Luglio 2012.

Ha presenziato a diverse conferenze sulle materie di competenza come il World business forum di Milano e la Fiera del libro di Torino. Ha tenuto diverse conferenze sulle materie di sua pertinenza per le Università di Udine, Palermo, Catania, Roma e Milano.

Se dovessimo dare una definizione di comunicazione, potremo dire che essa comprende tutto lo scibile umano dei comportamenti possibili, dai più coscienti ai più inconsci. Il comportamento, nell'accezione più semplice, è ciò che facciamo, ciò che è misurabile, tangibile e valutabile dagli altri.

Questa distinzione è importante in quanto, molte volte, si confonde il comportamento con l'identità. La differenza sostanziale tra questi alberga nel fatto che l'identità è più relativa a ciò che siamo o alla capacità che abbiamo di descriverci e di raccontarci, il comportamento, invece, è l'insieme delle azioni che poniamo in essere e che gli altri possono concretamente vedere e misurare.

Ecco quindi come un conflitto tra le due forme potrebbe essere nocivo per una comunicazione efficace e tale conflitto è frequente e molto facilmente osservabile nella realtà quotidiana. Per fare un esempio concreto di tale possibile conflitto tra ciò che siamo e ciò che gli altri osservano, basti pensare a come reagiremmo se entrando a casa di un pittore famoso per i suoi quadri impressionisti scopriremo che alle pareti della sua casa mette solo e soltanto quadri relativi al periodo rinascimentale.

Questo non necessariamente renderebbe in modo oggettivo il pittore incongruente (perché potrebbe avere delle ragioni che ancora non conosciamo), ma l'evidente contraddizione tra l'identità che egli ci ha dato (l'impressionismo) e la realtà dei fatti relativa a ciò che egli preferisce mettere alle sue pareti (quadri rinascimentali) renderebbe la sua comunicazione tutt'altro che efficace. Definire la comunicazione, in questo senso, è esercizio difficile e lungo e non è nella natura specifica di questo libro.

Cercare di capire quali caratteristiche della comunicazione efficace possano essere utili ai fini della vendita è invece lo scopo principale e per raggiungerlo abbiamo bisogno di fare un'analisi approfondita dei significati della comunicazione e della loro applicazione pratica nella persuasione e quindi nella vendita. Nelle accezioni più classiche della comunicazione si finalizzava quest'ultima all'esistenza di una fonte emittente e di una fonte ricevente.

In pratica, l'approccio classico vedeva nell'esistenza di questa unica contrapposizione o dualità l'essenza della comunicazione e le sue sfaccettature. Il problema di tale approccio risiede nel fatto che, moltissime volte, non soltanto la fonte emittente comunica senza accorgersi coscientemente di stare emettendo una comunicazione, ma questa assume forme talmente complesse e variegata da non essere necessariamente riconducibile ad un soggetto specifico.

Nella realtà della vita odierna, ad esempio, la comunicazione di un venditore non è più valutabile solo e soltanto sulla base dei messaggi che il soggetto venditore esterna. Questi messaggi sono all'interno di un sistema comunicativo molto più ampio, che vede in gioco anche la comunicazione della sua azienda, lo stile comunicativo dato dalla pubblicità o dalla sistemazione del punto vendita e la coerenza di tutti questi dati con la comunicazione del venditore.

Di conseguenza, potremmo ritrovarci ad analizzare la comunicazione secondo un approccio parziale o incompleto, proprio perché basato sul presupposto che ci siano due soli individui perfettamente coscienti dei messaggi che lanciano e parimenti consapevoli che la loro comunicazione è all'interno di

un contesto chiuso, presupposti assolutamente non confacenti con il concetto di comunicazione che stiamo qui analizzando.

Uno degli ambiti laddove questa comunicazione cosciente e parziale è più rara è proprio l'ambito della vendita.

Sulla base di queste premesse, la differenza sostanziale tra comunicazione e comunicazione efficace risiede nel fatto che la prima risponde prevalentemente a dei modelli inconsci, mentre la seconda è frutto dell'applicazione sistematica di strumenti finalizzati alla persuasione.

La comunicazione, come fattore fisiologico innato in ognuno di noi, non è elemento sufficiente per vendere bene, in quanto troppo legata all'istinto e allo stato emotivo.

Se dovessimo individuare uno degli ostacoli più frequenti alla comunicazione strategica, questo sarebbe proprio l'emotività. La ragione di questo potenziale conflitto risiede nel fatto che, se troppo emotivamente coinvolti, non siamo in grado di discernere e razionalizzare ma, al contrario, cercheremo di fare valere le nostre ragioni attraverso il conflitto.

La comunicazione efficace, come insieme di strumenti reiterabili, è un importante supporto in ambiti specifici, laddove la finalità non è solo farsi comprendere ma rendere appetibile all'altro un'idea, un progetto, un prodotto o un servizio.

Comunicare efficacemente significa riuscire a generare in poco tempo una base sintonica che permetta al nostro interlocutore di ascoltarci più volentieri e di fidarsi delle nostre argomentazioni, non a caso, in moltissimi ambiti, riesce a vendere meglio e di più chi riesce a generare empatia con il cliente, indipendentemente dalla sua preparazione tecnica o dalle sue conoscenze.

Questo non significa che le competenze non siano importanti nella vendita, ma significa che sono soltanto una delle componenti che il cliente valuta e, in termini più negoziali, non sono la componente più importante. In molti casi si pensa che la comunicazione efficace sia legata ad una spiegazione che permetta al cliente di comprendere la nostra preparazione e le nostre competenze.

Il problema di quest'approccio risiede nel fatto che il cliente non ha (in moltissimi casi) degli strumenti di valutazione della nostra preparazione e potrebbe interpretare i nostri discorsi come "fumo negli occhi", distorcendo completamente le nostre seppur buone intenzioni. Il linguaggio tecnico, frutto delle competenze è utile solo se il cliente è in grado di comprenderlo o se lo apprezza in quanto facente parte anche del suo vocabolario.

Non è un caso, infatti, che i più grandi venditori abbiano una grande capacità di passare da un settore merceologico all'altro senza difficoltà. Questa possibilità è data da una gestione di priorità che vede in primo piano le tecniche di vendita e negoziazione ed in subordine le competenze tecniche specifiche. In conclusione, ognuno di noi comunica e riesce a farlo agevolmente sulla base delle proprie sensazioni e del proprio istinto.

Comunicare efficacemente significa farlo sulla base di una risposta specifica che dobbiamo avere da chi è oggetto della nostra comunicazione e, in questo specifico processo, l'istinto e le proprie sensazioni non sono sufficienti e non riescono a tenere conto di tutte le variabili che abbiamo già introdotto e di quelle che vedremo in seguito. La comunicazione è un esercizio innato ed irresistibile ma che, se non usata al meglio, tenendo conto delle sue caratteristiche e delle sue peculiarità e dando la giusta attenzione alle sue metodiche e alle sue tecniche, può dare risultati assolutamente mediocri.

### **Come generare comunicazione efficace con gli strumenti naturali**

Ogni essere umano comunica attraverso comportamenti, variegati e complessi, che attengono alla fisionomia e alla crescita di un individuo in un determinato contesto.

Il frutto di tali comportamenti sono azioni e messaggi che attengono a tre categorie neurolinguistiche ben precise:

- **Il linguaggio verbale**
- **Il paraverbale**
- **Il linguaggio del corpo**

Ognuno di questi strumenti ci è dato da madre natura ed è usato non soltanto sulla base di precise caratteristiche psicofisiche ma anche sulla base del nostro storico, inteso come vissuto quotidiano o come ambiente nel quale siamo cresciuti o viviamo.

In questo senso la comunicazione ha molte influenze ambientali che, inevitabilmente, si riflettono in ogni ambito della nostra vita e dei ruoli che siamo chiamati a svolgere. La vendita è uno di questi.

Per fare degli esempi che possano dare un'idea più approfondita delle peculiarità della comunicazione legate all'ambiente, basti pensare e constatare come gli stili di vendita sono influenzati non soltanto da caratteristiche soggettive ma dalle peculiarità locali o regionali entro cui una persona opera e cresce.

In questo senso potremmo dire (in particolar modo per quel che riguarda l'Italia) che gli stili sono diversi da regione a regione e ogni ambito geografico risponde a condizioni ambientali, substrati culturali e tradizioni linguistiche e comportamentali molto diverse tra di loro. Queste differenze si riflettono negli strumenti naturali di comunicazione come il linguaggio verbale, il paraverbale e il linguaggio del corpo.

Non è difficile constatare come lo stile in termini di comunicazione di un venditore siciliano sia molto diverso da quello di un lombardo o di un campano. Ci si chiede cosa porti un siciliano a gesticolare di più o ad usare (tendenzialmente) un tono di voce più alto. La spiegazione, oltre che risiedere in caratteristiche peculiari e soggettive che analizzeremo nel merito dei paragrafi successivi, risiede in particolare nell'ambiente e nelle abitudini che questo è in grado di inculcare negli individui che lo vivono quotidianamente.

Analizziamo nel merito i tre strumenti proposti cercando di capire quale rilevanza possono avere nella vendita e nella comunicazione efficace.

## Il Linguaggio

Se scorriamo all'indietro la storia dell'uomo possiamo constatare come il linguaggio sia elemento successivo rispetto alla sua evoluzione e all'esistenza di altri strumenti comunicativi, come il paraverbale o il linguaggio del corpo. Questo ci fa comprendere come un tempo l'essere umano riuscisse comunque a comunicare anche senza l'ausilio del supporto linguistico.

Questa successiva evoluzione dovrebbe farci riflettere più a fondo sul significato del linguaggio nella comunicazione strategica e dovrebbe indurci a comprendere che il linguaggio è uno strumento strategico solo se variegato e complesso e solo se usato secondo delle modalità specifiche.

Associare, quindi, il linguaggio alla comunicazione è esercizio parziale e incompleto oltre che fuorviante, perché significherebbe accettare quell'assioma in base al quale una persona che parla, comunica. È ancora più fuorviante se accettiamo che una persona che parla bene vende meglio. Sappiamo che così non è e cerchiamo di capirne il motivo.

La nascita del linguaggio risponde all'esigenza di velocizzare la comunicazione "sintetizzandola" attraverso un codice condiviso. Il linguaggio inteso come idioma risponde a quest'esigenza in maniera mirabile, rendendo la nostra comunicazione più snella e veloce.

Continuando nell'esempio evolutivo, se tanto tempo fa la descrizione di uno stato d'animo passava attraverso dei gesti e dei suoni che difficilmente rendevano l'idea dello stesso, oggi sappiamo esternare tale stato d'animo attraverso il ricorso a dei termini ben specifici che danno subito l'idea al nostro interlocutore di ciò che proviamo o vogliamo dire. In questo senso il linguaggio è sintomatico di una grandissima evoluzione dell'essere umano e l'utilizzo di questi codici condivisi rende la comunicazione molto più efficiente.

Il senso del linguaggio, quindi, risiede nella sua capacità, attraverso dei codici condivisi, di rendere partecipe l'interlocutore dei nostri bisogni e rappresenta dunque un grande potenziale da utilizzare al meglio. Avere un linguaggio variegato e un vocabolario ricco aumenta le potenzialità di espressione e la potenzialità di fare arrivare il senso del nostro messaggio secondo l'accezione che noi vogliamo. Fino a questo momento e a questo punto, quindi, l'accezione sintetica del linguaggio rappresenta, senza dubbio, una potenzialità.

Può questa potenzialità essere al contempo anche un limite?

La risposta è affermativa, in quanto il carattere sintetico del linguaggio, se da un lato riduce i tempi dall'altro, per la stessa ragione, aumenta le probabilità di fraintendimenti. Basta consultare un qualunque vocabolario per accorgersi che svariate parole possono avere diversi significati e che le stesse parole hanno molti sinonimi. L'esistenza del significato prelude alla trasformazione, in quanto ciò che è probabilmente trasformabile può rendere quella parola oggetto di fraintendimento.

Più nello specifico, se usare la parola "qualità" mi aiuta a sintetizzare e a dare un'idea immediata di ciò che desidero, dall'altra parte mi espone al rischio che la parola "qualità" per il mio interlocutore, abbia

significati diversi da quelli che io gli do. Se ciò avviene in una trattativa ecco che il linguaggio da potenziale mezzo di comunicazione veloce diventa un limite, nella misura in cui userò dei termini che per il mio interlocutore avranno risvolti diversi e questo, invece che avvicinare, rischierà di allontanare le parti. Il problema nasce nel momento in cui vogliamo persuadere qualcuno usando dei termini che sono molto più nostri che suoi.

Che fanno molto più parte del nostro vocabolario che non di quello della persona che dobbiamo persuadere.

In questo senso il linguaggio perde buona parte della sua efficacia persuasiva, rischiando di rimanere nel limbo della comunicazione personale ma non finalizzata ad uno scopo in quanto non indirizzata alla persona che abbiamo di fronte.

In gergo, potremmo dire che, in questi casi, parliamo molto più a noi stessi che non agli altri.

In conclusione, potremmo dire che il linguaggio è un importantissimo strumento di comunicazione efficace solo nel momento in cui i codici usati sono persuasivi per la persona che abbiamo di fronte.

La persuasione dipende dal significato che la persona dà al termine ed è più eventuale se è lo stesso che il venditore ha voluto dare. Solo e soltanto nel momento in cui il significato che noi diamo ad un termine è corrispondente a quello che dà il destinatario della nostra comunicazione possiamo parlare di linguaggio persuasivo, mettendo in evidenza tutte le potenzialità di questo importantissimo ed affascinante strumento.

### **Le tonalità e gli stili: il linguaggio paraverbale**

L'esperienza e gli studi fatti nell'ambito della comunicazione hanno dimostrato come l'importanza di un termine possa essere enfatizzata e molto più probabilmente percepita se lo pronunciamo nel giusto modo. Pronunciarlo significa usare gli strumenti attinenti alla vocalità in modo efficace e rispondente ai termini usati, facendo in modo che il tono, il volume e tutte le caratteristiche paraverbali possano rafforzare il linguaggio usato.

In questo senso, quindi, comunicare efficacemente significa riuscire a creare il giusto equilibrio tra le parole che usiamo ed il modo che abbiamo di pronunciarle e proferirle al nostro interlocutore. A questo proposito, grandissima importanza nell'ambito della comunicazione efficace e della vendita hanno i seguenti parametri:

- **TONO**
- **VOLUME**
- **CADENZA**
- **RITMO**
- **CALIBRAZIONE**
- **MODULAZIONE**

## **Il tono**

Il tono di voce è un importante parametro paraverbale in grado di trasmettere lo stato d'animo presente.

Un tono grave e dimesso è indicativo di uno stato d'animo negativo mentre un tono più alto riesce a trasmettere maggiore positività. Bisognerebbe stare molto attenti alla tonalità in quanto essa, essendo inconscia, molte volte tradisce il nostro messaggio.

Non è raro, infatti, usare parole motivanti ma farlo con un tono dimesso, e la conseguenza di questa palese contraddizione è che il nostro interlocutore potrebbe dare maggiore importanza al tono rendendo nulle le nostre parole ed il loro significato. Uno dei motivi per cui questa contraddizione può esistere risiede nel fatto che una persona non si rende conto che una parte di se dice sempre e comunque la verità.

La conseguenza di ciò è che se anche tentiamo di mascherare il nostro stato d'animo con le parole ci sarà un altro parametro (in questo caso il tono) che "tradisce" le nostre buone intenzioni facendo arrivare al nostro interlocutore un messaggio incongruente. Inoltre, il motivo per cui tendiamo a dare più credito al modo in cui si dicono le cose molto più che al loro contenuto è insito nell'individuo.

Un tono mellifluo o comunque non congruente con le parole pronunciate colpisce molto di più la nostra attenzione vigile facendoci concentrare su di esso e non sulle parole e portando il nostro interlocutore ad alzare ancor di più le sue barriere proprio in ragione di questo "conflitto". Non è un caso che i più grandi persuasori facevano e fanno soprattutto molta attenzione alla tonalità.

Essi sanno che le parole si dimenticano più facilmente ed è necessario quindi rinforzarle con il giusto tono.

Una riflessione finale potrebbe essere la seguente: il mondo è pieno di persone che avrebbero tante belle cose da dire ma non le sanno dire bene, così come è popolato di poche persone che hanno poco da dire, ma quel che dicono lo dicono molto bene.

## **Il volume**

Il volume di voce attiene alla quantità di aria che i nostri polmoni sono capaci di erogare e alla modulazione che un individuo è capace di fare a seconda delle situazioni. Usare il giusto volume è importante per una serie di ragioni. Il giusto volume aiuta l'interlocutore a capire con chiarezza ciò che diciamo senza bisogno di fastidiose interruzioni dove siamo costretti a ripetere delle parole.

L'uso di un volume variegato aiuta l'interlocutore a carpire e capire meglio determinati concetti, imprimendoli così meglio nella mente e favorendone il ricordo successivo. La migliore tecnica è quella che prevede, in generale, un volume chiaro e comprensibile e, più nel particolare, che sia congruente con l'ambiente in cui ci troviamo e con il volume che il nostro interlocutore usa. Usare il volume del nostro cliente è strategico in quanto creerà subito una base sintonica inconscia che favorirà il suo ascolto. Non a caso se siamo persone che usano un volume tendenzialmente e tradizionalmente basso avremo una reazione negativa di fronte a chi, invece, usa un volume troppo alto per comunicare.

### ***La cadenza:***

La cadenza, oltre ad essere frutto di una trasmissione generazionale, è fortemente influenzata dall'ambiente in cui viviamo e operiamo. In questo senso è l'elemento paraverbale più difficile da modificare o da manipolare a piacimento. Nell'ambito della persuasione, quindi della vendita, la cadenza assume un forte connotato di persuasione nella misura in cui il cliente si sentirà più "capito" da chi dimostra di provenire dal suo stesso ambiente e, implicitamente, comprenderà meglio i suoi bisogni. Fuori da queste peculiarità è comunque consigliabile non avere una cadenza esasperata in quanto potrebbe risultare "fastidiosa" alle orecchie di chi non la usa o ne usa una diversa. Migliorare la propria dizione potrebbe aumentare la capacità di usare la giusta cadenza a seconda delle situazioni.

### ***Il ritmo***

Il ritmo di voce attiene alla velocità del nostro eloquio ed è un importante parametro di valutazione del nostro stato d'animo. Usare un ritmo troppo veloce potrebbe non aiutare il discernimento e la comprensione delle parole da parte del nostro interlocutore, oltre a generare possibilmente uno stato di stress nel nostro interlocutore stesso. Al contrario, usare un ritmo troppo lento potrebbe fare scendere la soglia dell'attenzione impedendo al nostro cliente di cogliere parti importanti del nostro eloquio. Il ritmo deve seguire un andamento variabile e altalenante, cercando di variarlo a seconda dei concetti espressi. È bene, ad esempio, fare una pausa di qualche secondo dopo che si è detta una cosa importante, questo favorirà una maggiore metabolizzazione da parte del nostro interlocutore. Così come è buona regola usare un ritmo più sostenuto nel momento in cui esponiamo argomentazioni più tecniche (e quindi meno emotive).

### ***La calibrazione***

Potremmo definire la calibrazione come il risultato del giusto mix di tono, volume e ritmo di voce. In moltissimi casi, la vera differenza tra una comunicazione semplice e una comunicazione persuasiva passa attraverso la capacità di dire le cose "bene". La calibrazione è "l'arte" di dare congruenza alle parole in modo che il tono sia corrispondente al senso delle parole stesse. Un esempio pratico servirà a chiarire meglio il concetto: Se voglio trasmettere al cliente il concetto di "serenità", lo farò in modo più efficace se assocerò alla parola "serenità" un tono basso e un ritmo lento, di modo da rafforzare il messaggio di serenità.

Al contrario, usare una tonalità alta ed un ritmo veloce quando si pronunciano parole come "serenità", "tranquillità" o "calma", renderebbero il significato di queste ultime più eventuale, perché il cliente potrebbe concentrarsi più sul modo in cui sono state dette che non sulle parole stesse. La calibrazione è lo strumento principale di congruenza tra linguaggio e paraverbale perché rende più efficace il senso delle parole e l'accezione che il cliente dà alle parole stesse. Inoltre, calibrare significa anche usare un tono che sia congruente con il messaggio che vogliamo far passare. Un venditore abile che vuol far passare un messaggio di sicurezza e di tutela è bene che in tutta la sua argomentazione usi un tono ed un volume che siano rassicuranti e che diano al cliente una sensazione generale di sicurezza.

### **La modulazione**

La modulazione di voce attiene alla capacità che un individuo ha di dare alti e bassi alla sua argomentazione.

Modulare la voce è molto importante perché tiene alta la soglia di attenzione dell'interlocutore e perché differenzia i concetti in modo da far sì che il cliente ricordi bene alcuni passi.

In una negoziazione, ad esempio, i passaggi possono essere molteplici, dalla presentazione del prodotto alla gestione delle obiezioni fino all'informalità di un argomento qualunque (il calcio, il tempo o la situazione politica). Gestire bene questi passaggi significa anche modulare la voce in modo tale da differenziarli da un punto di vista paraverbale.

Un venditore che parla di diverse cose e lo fa sempre nello stesso modo non favorisce la memorizzazione selettiva del cliente, ma gli lascia la facoltà di memorizzare ciò che più gli piace e risponde ai suoi requisiti di scelta. Attraverso la modulazione, invece, faremo in modo di usare un tono più pressante ed emotivo quando presentiamo un prodotto e magari più rilassato se parliamo di una passione comune. Così facendo faremo in modo che il cliente possa memorizzare meglio i concetti differenziandoli e quindi ricordandoli più agevolmente.

### **Il linguaggio del corpo**

Nell'analisi paraverbale abbiamo messo in evidenza come questo sia il frutto di una comunicazione inconscia e, di conseguenza, più veritiera del nostro stato d'animo e del nostro messaggio. Se questo avviene per lo strumento paraverbale, avviene ancor di più e meglio per quel che riguarda la gestione del corpo e dei relativi movimenti. Non è nello spirito di questo libro entrare nel merito di tutti i possibili segnali non verbali della comunicazione umana, ma nell'ambito dell'analisi degli strumenti di persuasione e di vendita ci concentreremo soltanto su quelli più rilevanti rispetto ai nostri scopi. Nell'ambito della comunicazione efficace e della vendita è importante capire quali segnali non verbali possono aiutare e quali no, o quali gesti possono essere di supporto e quali invece essere inutili se non addirittura dannosi.

Il nostro corpo è un importantissimo trasmettitore di stati d'animo e di pensieri e le modalità in cui le trasmette sfuggono ad ogni possibile controllo cosciente da parte nostra. La conseguenza di questo fenomeno è che determinati segnali non verbali, proprio perché non controllabili, potrebbero essere trasmessi a livello inconscio al nostro interlocutore, generando resistenza o dubbi non legati al contenuto delle nostre parole ma al linguaggio del nostro corpo. Nella nostra analisi distinguiamo i movimenti del corpo, generalmente inteso, dalla gestualità, intesa come gestione delle mani.

### **Movimenti del corpo**

La prossemica studia la gestione delle distanze ed ha ampiamente dimostrato come ogni individuo tenda a mantenere una certa distanza a seconda dell'interlocutore. Una distanza ravvicinata è sintomo di sintonia e dimostra che l'interlocutore gradisce la nostra presenza e ha "accettato" il nostro stile negoziale. Se, al contrario, il cliente aumenta le distanze potrebbe significare che non è nata ancora la giusta sintonia e le distanze sono ben lungi da essere accorciabili. È consigliabile rispettare la distanza

che il cliente impone da noi, quindi, se il cliente si avvicina è bene che anche noi riduciamo leggermente le distanze.

Al contrario un allontanamento del cliente è bene non enfatizzarlo né scoraggiarlo; di solito, l'allontanamento può significare distonia, tentare di rimediare riaccorciando le distanze potrebbe aumentare tale distonia.

Una regola importante consiglia di enfatizzare il suo avvicinamento (magari favorendolo con un nostro avvicinamento) e rispettare il suo allontanamento (magari soltanto restando dove siamo, senza necessariamente aumentarlo ancor di più).

Fate sempre in modo di non dare le spalle al cliente, preferendo invece un contatto visivo costante, utile anche a verificare le sue reazioni alle vostre argomentazioni. Cercate di assumere la sua stessa postura, facendo in modo di sedervi se il cliente è seduto o di ricalcare sempre e comunque i suoi movimenti, ovunque questi vengano esternati. Il concetto di ricalco (*mirroring*) fa leva sulla capacità che l'inconscio ha di riconoscersi nell'altro attraverso posture e movimenti simili. In parole più semplici, favoriamo la sintonia se riproduciamo i movimenti del nostro interlocutore, comunicando, di fatto, con la sua parte più inconscia e incontrollata.

In una negoziazione è difficile poter avere il tempo di controllare tutti questi elementi, basterà dunque riprodurre i macromovimenti relativi alla postura per aiutare la sintonia.

### **Gestualità**

La gestualità è un importantissimo strumento di vendita se bene utilizzata.

Le sue modalità dipendono da tantissimi fattori non tutti riconducibili all'ambiente in cui si vive, ma più sintomatiche dello stato d'animo che stiamo vivendo.

Vediamo di descrivere alcune regole fondamentali rispetto al suo utilizzo:

- È importante cercare sempre di accompagnare ciò che si dice con una gestualità congruente, che sia di accompagnamento e di rafforzamento dei concetti che si esprimono.
- La gestualità deve servire a descrivere visivamente le vostre parole rendendo quindi inutile (se non addirittura dannoso) un gesto che non sia congruente.
- Evitate di mettere la mano davanti alla bocca quando parlate o, più in generale, di coprire la bocca in quanto potrebbe risultare distonico.
- Evitate gesti che tendano ad interrompere il cliente o a fermare una sua argomentazione contraddicendola.
- Evitate di toccare troppo il naso (zona di rifiuto e quindi non consigliabile per movimenti durante la negoziazione).

Così come è importante evitare di allontanare da voi oggetti o fogli, nel caso in cui foste seduti davanti ad un tavolo, in quanto potrebbe essere letta come un'azione di rifiuto.

Gli allontanamenti da se di oggetti sono un forte messaggio subliminale di rifiuto ecco perché è consigliabile evitarli, a meno di un loro uso strategico all'interno della negoziazione.

Ad esempio, potrebbe essere una mossa utile quella di avvicinare il contratto al cliente per capire se è pronto a riceverlo e quindi ad accettarlo come una normale conseguenza della nostra negoziazione.

## **La comunicazione emotiva**

La distinzione fatta nel primo paragrafo tra comunicazione e comunicazione efficace ha già reso un'idea di quanti e quali risvolti possa avere un messaggio. L'obiettivo di ogni persuasore è quello di convincere una persona della bontà delle sue argomentazioni e per far ciò deve, prima di tutto, generare uno stato di empatia che possa permettere al suo interlocutore di fidarsi.

Parlare di comunicazione emotiva significa, dunque, analizzare questi presupposti relativi all'empatia e alla fiducia, senza i quali è molto arduo che si possa essere convincenti. La stessa parola "convincere" ci fa ampiamente comprendere come i vincitori di questa negoziazione debbano necessariamente essere in due: chi convince e chi viene convinto. In entrambi i casi, la particella "con" indica chiaramente una vittoria in capo ad entrambe le parti.

Questo presupposto è importante perché costituisce uno dei capisaldi fondamentali della comunicazione emotiva, la quale risponde a dei meccanismi di coinvolgimento e di fiducia che altrimenti non sveglierebbero l'emotività necessaria. La prima fase relativa alla comunicazione emotiva ci richiede, quindi, una grande capacità di metterci nei panni del nostro interlocutore, comprendendo bene i suoi bisogni e le sue richieste, nonché le sue riserve e le sue paure. La comprensione passa attraverso una profonda attenzione delle sue parole che sono frutto dei suoi stati d'animo e delle sue strategie di acquisto.

Comprendere a fondo tali parametri ci permetterà non solo di dare la massima importanza al nostro interlocutore, suscitando quindi in lui un desiderio inconscio di contraccambiare, ma anche di tenerne in debito conto tale patrimonio linguistico in modo da usarlo al meglio nella nostra argomentazione, dando subito al nostro interlocutore un'idea di similarità che gli permetterà di abbassare le sue difese e di ascoltarci più volentieri.

Usare forme linguistiche che diano la sensazione al cliente della normalità delle sue paure, facendole così implicitamente nostre ed enfatizzare le sue riserve analizzandole nel merito, cercando di comprenderle nella loro pienezza, sono tutti importantissimi segnali attraverso i quali lanciamo un fortissimo segnale di similarità.

Volendo portare tali metodologie agli aspetti più sottili ed evoluti, potremmo dire che il loro sistematico utilizzo prelude ad una sorta di messaggio empatico che potremmo riassumere in: "Fidati, perché, come hai potuto constatare, sono simile a te".

Questo tipo di comunicazione toccherà più facilmente e più velocemente le sue corde emotive, facendo in modo che la nostra successiva guida, fatta di consigli, suggerimenti e stimoli, possa essere accettata più volentieri. "Guidare" significa, infatti, condurre il cliente verso la soddisfazione dei bisogni espressi e di quelli impliciti nella sua argomentazione.

Guidare significa accompagnare il cliente verso la soluzione ai suoi problemi e alle sue riserve grazie al fatto che ne abbiamo tenuto conto e gli diamo le soluzioni per farlo. La comunicazione emotiva è

quella che, agli occhi del cliente, viene dal profondo del nostro cuore e riesce a mettersi nei suoi panni, dimostrando di esser partecipi dei dubbi che il cliente esprime e successivamente risolvendoli grazie e soprattutto a questo. Uno degli errori più frequenti che un venditore può fare è quello di contraddire immediatamente un timore o un dubbio da parte del cliente. Si pensa, erroneamente, che tranquillizzare il cliente significhi sminuire le sue paure e le sue riserve o risolverle semplicemente con un sorriso.

Tali metodi possono dare i loro frutti solo nel momento in cui il cliente si fida già fortemente di noi ed è un errore pensare che ciò possa avvenire per il solo fatto che da venditori dovremmo saperne più di lui.

È un errore anche per un altro semplice ma fondamentale motivo: un individuo che si trova di fronte ad un'immediata contraddizione alle sue argomentazioni o alle sue paure ha come istinto primario quello di difendersi.

Il paradosso di tale comportamento potrebbe essere che una contraddizione iniziale da parte del venditore ad un'obiezione o un timore portato dal cliente, magari attraverso forme linguistiche dirette del tipo "guardi che non è così", anche se supportata da argomentazioni successive molto valide o fondate nel merito, fa in modo che tali argomentazioni non vengano recepite dal cliente o vengano percepite come un tentativo di forzare la trattativa e giungere subito alla chiusura.

Il motivo è proprio la contraddizione iniziale che, mettendo il cliente sulla difensiva, non gli permette di essere aperto all'ascolto delle ragioni successive, ma, al contrario, lo fa concentrare su come supportare meglio i suoi dubbi. Questa è una conseguenza assolutamente logica, perché con la sua repentina contraddizione, il venditore sposta l'attenzione del cliente dai suoi bisogni (legati al prodotto) ad una "sfida" nella quale le argomentazioni del cliente vengono sminuite o non tenute in debito conto.

Un tale comportamento può portare al paradosso di un cliente che vede nelle spiegazioni del venditore solo lo scopo di aver ragione ad ogni costo, perdendo di vista i ruoli e il motivo vero per cui si è aperta una trattativa.

Mi è capitato più volte di vedere venditori soddisfatti di avere avuto la meglio sulle obiezioni del cliente, con l'unico problema che, però, non erano riusciti a vendere nulla.

Il problema della sfida, di fronte ad una negoziazione, risiede nel fatto che ad uscirne sconfitto è sempre e soltanto il venditore perché, anche se "vincente" da un punto di vista argomentativo, non ha realizzato il senso del suo ruolo: vendere. Al contrario, tenere in debito conto riserve e dubbi del cliente significa usare parole che gli facciano capire subito di avere di fronte una persona che ascolta.

Di fronte ad un dubbio, quindi, iniziare con un "comprendo bene il suo dubbio e l'avrei anch'io..." ci aiuta a porre il nostro cliente in una posizione di ascolto attiva, facendo in modo che le nostre argomentazioni successive possano essere valutate con attenzione e senza nessuna preclusione di principio. La comunicazione emotiva, in conclusione è quel tipo di comunicazione che "ricalca" fedelmente quella del cliente, facendolo sentire a suo agio e riuscendo a dargli l'impressione di avere

di fronte una persona simile a lui, che comprende quindi le sue esigenze e i suoi problemi e che di fronte alle sue obiezioni non attacca ma, al contrario, le comprende per guidare successivamente il cliente verso una soluzione.

### **Il senso della comunicazione: la risposta**

Nell'ambito della nostra vita quotidiana ci ritroviamo sovente a dover gestire comunicazioni conflittuali, frutto da malintesi o di dissapori di varia natura con determinate persone. Parlare del senso della comunicazione significa analizzare tali processi per comprendere bene cosa generi conflitto e quali strutture linguistiche aumentano le probabilità che tale conflitto possa generarsi. In maniera semplicistica potremmo dire che il senso della comunicazione sta nella risposta del nostro interlocutore e cioè nei comportamenti o nelle parole che questi pronuncerà successivamente al nostro stimolo e alla nostra comunicazione.

Per un'azienda la risposta ad una campagna pubblicitaria sta nel volume delle vendite che questa riesce a generare, indipendentemente dalla bellezza o meno della pubblicità. Per un venditore la bontà delle sue argomentazioni avrà un riscontro nell'accettazione da parte del cliente di ciò che il venditore propone. Saranno solo questi parametri a dirci se il messaggio che volevamo far passare è arrivato secondo le nostre intenzioni. Ma seppur semplice nella sua enunciazione, tale concetto è di più complessa applicazione per diversi fattori che proviamo a comprendere. Ognuno di noi è figlio della propria vita, intesa come insieme di esperienze e di stimoli ambientali, oltre che delle proprie abitudini.

Tali elementi costituiscono quella che potremmo chiamare "area di comfort". All'interno di quest'area tendiamo a ricomprendere e coltivare le nostre certezze e le nostre abitudini, oltre a consolidare comportamenti che riteniamo utili per noi reiterandoli frequentemente. L'area di comfort è uno spazio metaforico dove trovano vigore quei comportamenti che, in ragione della loro abitudine, riusciamo ad esternare molto più facilmente rispetto ad altri. Il limite di quest'area è determinato dalla sua naturale resistenza al cambiamento, in quanto ogni nuovo comportamento potrebbe dare quel disagio iniziale che l'area di comfort rifiuterebbe proprio perché nuovo e non abitudinario.

Gli elementi più attivi dell'area di comfort riguardano soprattutto la comunicazione e le modalità comportamentali che usiamo per comunicare. Inconsciamente vi è una tendenza a stabilire che ciò che diciamo sia chiaro e comprensibile per gli altri, basando questa certezza sul presupposto che è chiaro per noi o lo è stato in altre occasioni per altre persone. Con quest'approccio, tendiamo ad escludere dei nostri errori comunicativi cercando le responsabilità della non comprensione in chi ci ascolta e delegando a quest'ultimo gli sforzi necessari affinché il messaggio possa arrivare.

In realtà, molte volte, non parliamo agli altri ma è come se stessi dicendo delle cose a noi stessi e proprio per questo non accettiamo che chi ci sta di fronte possa equivocare il nostro messaggio. La conseguenza di quest'approccio è che di fronte ad un fraintendimento tendiamo a dare la responsabilità all'altro, dando per scontato che noi abbiamo comunicato bene ed in modo

inequivocabile. È un approccio, questo, molto penalizzante per chi vuole intraprendere una professione legata alla persuasione come quella del venditore e non solo e non tanto perché implica in se un atto di presunzione, ma perché preclude la possibilità di un miglioramento e di una crescita.

Se siamo convinti che di fronte ad un fraintendimento o ad una comunicazione conflittuale la responsabilità sia dell'altro, tenderemo a non fare nulla che possa migliorare il nostro approccio e guidarci verso una comunicazione più efficace. Oltretutto, così facendo non teniamo conto di un fondamentale presupposto della comunicazione strategica ed efficace: il significato della comunicazione sta sempre nella risposta che si ottiene.

Chi vuole fare della comunicazione uno strumento importante di supporto al proprio lavoro deve sviluppare una graduale ma costante attenzione alle risposte che riceve dai suoi interlocutori in termini di linguaggio e di comportamenti concreti. Fidarsi delle risposte significa capire cosa del nostro comportamento e della nostra comunicazione, le ha potute provocare. Così come fidarsi delle risposte aiuta a sviluppare sempre nuovi comportamenti e nuove strategie comunicative che potranno permetterci di ridurre al minimo le probabilità che l'interlocutore fraintenda le nostre parole.

Di fronte ad una comunicazione conflittuale, dire "non mi hai capito" significa dare all'altro la responsabilità della nascita di tale conflitto, con il probabile risultato di reiterare tale errore in una comunicazione successiva e quindi ripetere potenzialmente la stessa strategia comunicativa i cui risultati saranno di nuovo deleteri.

Il giusto approccio è quello che ci fa riflettere a fondo sul risultato, portandoci a valutare le nostre responsabilità di fronte a tale conflitto. In questo senso la frase poco sopra enunciata dovrebbe trasformarsi in un più strategico e riflessivo "probabilmente non mi sono spiegato bene", molto più indicativo di un'assunzione di responsabilità diretta e più efficace per elaborare strategie comunicative alternative. Tale nuovo approccio, per sua natura, ci porterà a sviluppare alternative comportamentali utili a gestire la comunicazione successiva con più attenzione e quindi con maggiori probabilità di una risposta positiva ed in linea con i nostri obiettivi. Il primo approccio relativo al "non mi hai capito" è un approccio da area di comfort, che proprio per questo nulla porta in termini di cambiamento e miglioramento.

Il secondo approccio relativo al "probabilmente non mi sono spiegato bene" apre nuove possibilità comportamentali stimolando la persona a comprendere i suoi errori e così facendo permette una crescita continua e costante e uno sviluppo di comportamenti comunicativi costruttivi finalizzati ad un risultato. Non è un caso che i migliori venditori, anche di fronte a quella che in apparenza è un'ottima negoziazione, nella quale danno il meglio di se in termini argomentativi e sulla gestione sistematica delle obiezioni si mettono in discussione se tale negoziazione non arriva a concludersi positivamente. Il senso di una negoziazione è la vendita finale del prodotto o del servizio e se questa non c'è il fatto di aver condotto bene la trattativa lasciando un cliente sorridente e soddisfatto non può e non deve bastare. Il perché è semplice a dirsi.

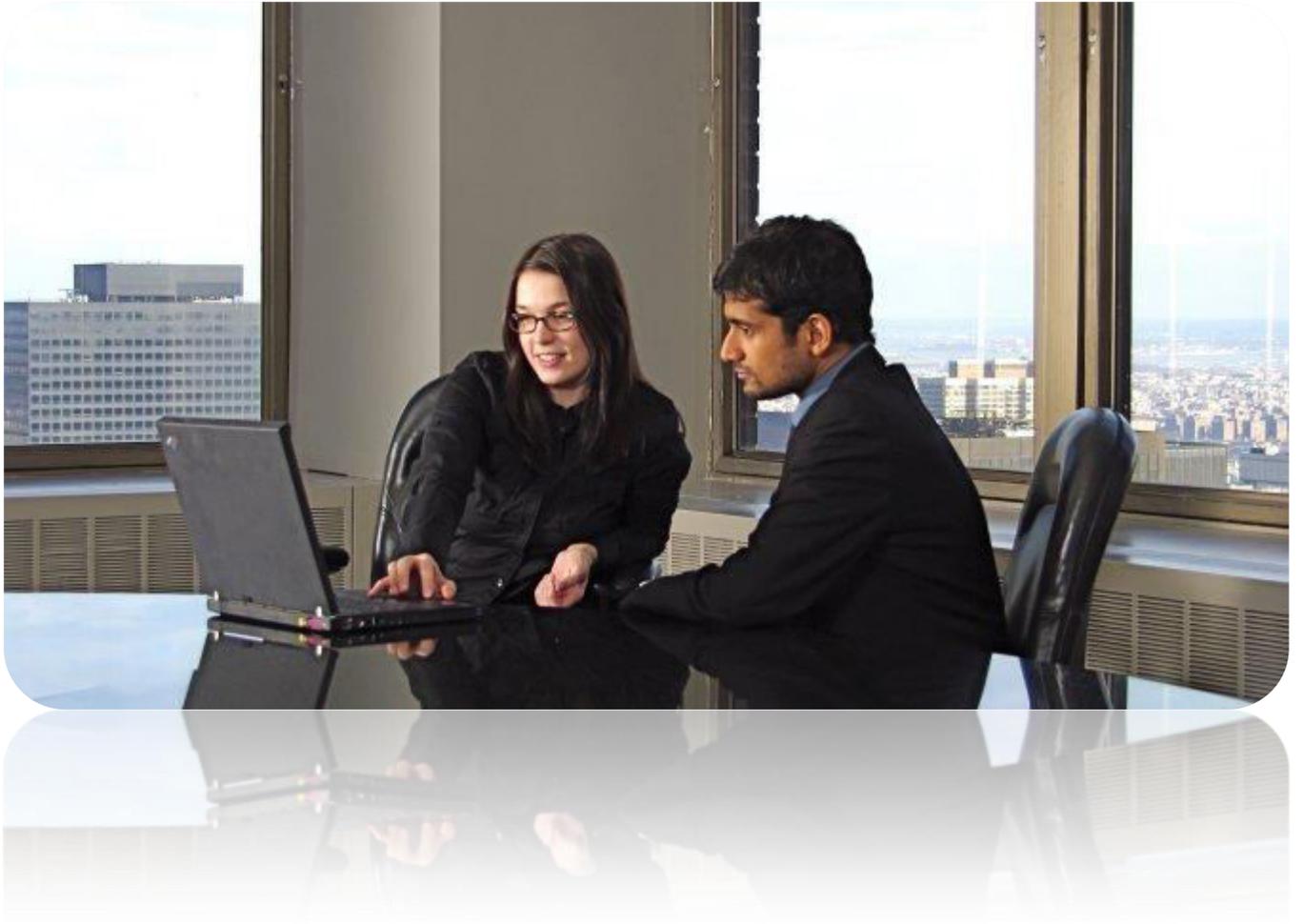
In una negoziazione non esiste risposta diversa da quella che vede la vendita come atto finale. Un venditore cerca quella risposta e la genera attraverso comportamenti ed elementi comunicativi

strategici. Nel momento in cui questa risposta non c'è, il giusto approccio è quello di capire in cosa si è mancato in termini di ascolto e comunicazione e cosa si sarebbe potuto fare di diverso per avere una risposta diversa. Un bravo venditore non può e non deve mai considerare i complimenti del cliente come unico parametro della qualità del suo lavoro. Egli deve chiedersi cosa non ha fatto che avrebbe potuto fare al fine di coniugare i complimenti con la vendita.

Deve fare dei passi indietro e ricostruire la trattativa in modo da capire in quale o in quali passaggi avrebbe potuto dire o fare cose diverse per indurre il cliente a comportamenti finali diversi. Probabilmente questo nuovo approccio non gli servirà con il cliente appena uscito, ma sarà fondamentale per avere maggiori probabilità di un esito diverso dal prossimo cliente.

L'investimento in questi termini risiede nella capacità di considerare l'area di comfort come una naturale appendice della nostra vita, in grado di darci quelle certezze necessarie a vivere meglio e in grado di aiutarci ad affrontare i problemi quotidiani facendo affidamento anche sulla nostra esperienza. Ma oltre a questo, investire sulla propria crescita significa anche mettere in discussione la propria area di comfort quando questa non ci aiuta a raggiungere i risultati che ci prefiggiamo o quando ci impedisce di dar vita a nuovi comportamenti che potrebbero essere molto più utili alcuni contesti della nostra vita personale e professionale.







## 4.3. Come rendere efficiente la gestione della catena logistica

di **Massimo Bonifacini**

### Abstract:

*Le catene logistiche sono profondamente diverse da azienda ad azienda, ma organizzare e governare la catena logistica è fondamentale. Dalla qualità del sistema di governo della catena logistica dipende, infatti, il modo con cui l'impresa compete nel mercato.*

Per cominciare occorre definire cosa si intende per catena logistica. Costituiscono la **catena logistica** i siti produttivi, i magazzini, i depositi di distribuzione, la rete di fornitori, i clienti. Se si disegnasse la catena logistica di una impresa italiana su Google Maps, si troverebbe che molte PMI

si potrebbero definire (mini) multinazionali. Accanto ai partner tradizionali come fornitori e clienti oggi sono in crescita anche i partner logistici che si incaricano dei trasporti e, in molti casi, anche dei magazzini e della distribuzione. Una complessità gestionale che non ha nulla da invidiare a quella delle grandi imprese.

Il compito di governare il flusso dei materiali e dei prodotti finiti dai fornitori ai clienti attraverso la catena logistica spetta al Sistema di Governo o per utilizzare un termine anglosassone è il compito del **Supply Chain Management**.

Costituiscono i sottoinsiemi del Sistema di Governo:

- le previsioni commerciali
- la gestione ordini clienti
- la gestione delle scorte e la programmazione produzione
- la gestione dei magazzini e della distribuzione
- gli approvvigionamenti



**Massimo Bonifacini.** Laurea in Ingegneria Elettrotecnica al Politecnico di Milano e Master Degree in Computer Science al Polytechnic Institute of NYU . Ha alternato negli anni ruoli direzionali in azienda a ruoli di project management in società di consulenza internazionali. Il background é quello della logistica e delle operations, aree in cui ha implementato molteplici progetti in aziende industriali e di distribuzione. Aree di specifica competenza : approvvigionamenti , razionalizzazione di reti logistiche , outsourcing logistico, sistemi di pianificazione della supply chain , riorganizzazione di magazzini, lean production, gestione dei trasporti , ICT. Negli ultimi anni ha collaborato con gruppi industriali in “financial distress” , occupandosi di ristrutturazione , cessione rami azienda , delocalizzazione delle produzioni, reingegnerizzazione delle unità produttive e della logistica.

Le catene logistiche , che sono il modo con cui l'impresa compete nel mercato, sono profondamente diverse da azienda ad azienda., Un produttore di componentistica elettronica per il solare che partecipa al corso è caratterizzato da un tipo di catena che si definisce "per progetto", mentre un'altra azienda, che produce componenti meccanici destinati a grandi aziende impiantistiche , ha un tipo di catena che si definisce "per cliente" , orientata cioè a soddisfare il cliente dal punto di vista della efficienza e del servizio.

Sebbene le catene siano diverse da azienda ad azienda, ci sono dei "mattoni" comuni , sono le " best practices", cioè come si devono fare le cose, frutto di decenni di applicazione di numerose discipline logistiche (tavola 1). Le *best practices* sono ormai nell'ordine delle centinaia ; il libro "Inventory best practices ", copyright 2011 , descrive più di 200 best practices che affrontano il tema di come ridurre il livello delle scorte in azienda. Nel corso dell'articolo mi limiterò a descrivere qualcuna di queste best practices , con riferimento alle esperienze ed aspettative dei partecipanti ai corsi.

Il modo in cui è organizzata e gestita la catena logistica determina tutti i livelli di scorte ed arriva ad influenzare il 70 -80% del margine operativo lordo (Ebitda) , eppure molte imprese non hanno una chiara consapevolezza della importanza di organizzare la catena logistica. Sono le cosiddette "belle addormentate" . Sono generalmente aziende che realizzano buoni profitti , hanno trovato una nicchia di mercato redditizia, l'imprenditore non si pone al momento problemi di miglioramenti operativi e riduzione di costi.

"Nella nostra azienda sono i capi reparto che si occupano di riordinare i materiali . Una volta alla settimana , i capi reparto vanno a controllare quanto è giacente in reparto e quindi richiedono le integrazioni all'ufficio acquisti. In sostanza c'è una gestione "a vista" . Vorremmo migliorare questo modo di riordinare i materiali, non sappiamo però da dove partire".

Chi parla è il responsabile Amministrativo di un'azienda di medie dimensioni . L'azienda produce sia articoli standard per magazzino , sia articoli su commessa con un certo contenuto di progettazione. Entrerà presto anche nel settore della grande distribuzione , con un sensibile incremento della complessità gestionale. Il manager ha individuato giustamente l'area della programmazione come una tra quelle più critiche nella sua azienda, e si è preso l'arduo compito di documentarsi per convincere poi l'imprenditore a mettere mano alla gestione della catena logistica.

Altri partecipanti sono in una situazione che si potrebbe definire "in mezzo al guado":

"Siamo cresciuti molto velocemente, ci apprestiamo ora a fare dei progetti per ridurre il livello delle scorte che sono molto elevate", dice il responsabile Operations di una nota azienda di apparecchiature elettroniche, con sistemi gestionali aggiornati, condizione necessaria ma non sufficiente per ottimizzare le scorte.

Il settore elettronico è alle prese con una molteplicità di problemi, tra cui lunghi tempi di approvvigionamento dei componenti (Far East ) e rapida obsolescenza tecnica dei prodotti. Ridurre le

scorte richiede un mix di best practices che possono riguardare la gestione strategica dei fornitori, la progettazione, la riduzione dei punti di stoccaggio, le previsioni e le politiche commerciali.

Oltre alle aziende che stanno per iniziare a fare qualcosa, ed a quelle che si trovano nel mezzo di progetti di trasformazione, si trovano in aula aziende "avanzate", interessate ad identificare sempre nuovi spunti di miglioramento, a confrontarsi con altre realtà, per mantenere la catena logistica sempre allineata con la strategia aziendale.

Tra i partecipanti, vi è anche un manager certificato CPIM (Certified Production & Inventory Manager) Apics, una conferma che le PMI incominciano a riconoscere il ruolo strategico della gestione manageriale della catena logistica, invece di delegare le competenze solamente alle soluzioni (?) informatiche di software come accade in alcune realtà.

Un parametro universalmente riconosciuto per misurare la qualità del Sistema di Governo della catena logistica è costituito dal livello di collaborazione. Innanzi tutto, la collaborazione all'interno dell'impresa.

"Stiamo implementando SAP, abbiamo deciso di partecipare - tutti - a corsi di formazione per creare un linguaggio comune all'interno dell'azienda tra le varie funzioni, migliorare il livello di collaborazione tra le persone e portare avanti questi progetti nel modo migliore".

Chi parla è il responsabile operativo di una media azienda che è impegnata su di un doppio fronte , nuovo sistema informatico e progetti lean nell'area produttiva. In effetti, sono presenti tutte le funzioni, quella Commerciale, la Programmazione Produzione, la Produzione, i Sistemi Informativi.

Quale mezzo migliore per promuovere la collaborazione all'interno di un'impresa di quello di favorire una cultura logistica diffusa e condivisa?

Ponte che manca tra gli operativi ed il mondo amministrativo finanziario. I due mondi parlano un linguaggio diverso; pochi operativi sono in grado di rispondere immediatamente e con precisione a domande del tipo:

- che cosa è il circolante?
- margine operativo lordo (Ebitda)?
- giorni " cash to cash" ?

Mentre sull'altro versante pochi responsabili della funzione finanziaria sono in grado di comprendere pienamente il linguaggio specialistico dei logistici.

Sempre a proposito di collaborazione, diverse tra le imprese partecipanti hanno in essere realizzazioni ben funzionanti di collaborazione con il mondo esterno. Ad esempio, un'azienda leader negli inchiostri per stampa gestisce le scorte di prodotto finito presso i rivenditori; un'altra azienda gestisce un suo magazzino di componenti ubicato all'interno dello stabilimento del produttore nell'anello subito a valle della catena logistica, un'altra azienda opera in kanban con i fornitori, e così via. Tutti gli studi

sottolineano come sia in rapido aumento l'utilizzo di prassi collaborative tra gli attori della catena logistica, mentre ancora rimangono marginali le collaborazioni "orizzontali" ossia tra aziende che operano allo stesso stadio della catena del valore.

Uno dei temi di maggiore interesse in tutte le giornate è sicuramente la *lean production*. Per questo motivo ho pensato di dare spazio a questo tema nel concludere questo articolo.

Non stupisce che vi sia questo interesse per la lean, perché, con la frammentazione in atto della domanda di mercato, lotti di consegna sempre più piccoli in tempi più rapidi, la lean fornisce in effetti strumenti e soluzioni per farvi fronte.

"Siamo nel mezzo di un progetto di lean, abbiamo già fatto alcuni interventi sul layout e sulle macchine nei reparti, stiamo ora lavorando per ridurre i tempi di setup..."

Non posso fare a meno di pensare che sono passati più di 30 anni (!) da quando Arthur Andersen, ora Accenture, divulgò nei congressi internazionali che i giapponesi avevano realizzato approcci alla gestione della fabbrica estremamente originali ed efficaci.

### **Ma perché le PMI si svegliano solo adesso ?**

Le PMI Italiane sono sempre state rinomate per la flessibilità e velocità di risposta al mercato, ma gli approcci tradizionali, basati sovente su rapporti interpersonali, non sono ora più sufficienti, occorre intervenire pesantemente nella innovazione di processo.

Negli anni '90 sono state le grandi aziende che, come accade normalmente per ogni innovazione, sono partite per prime sulla lean; queste hanno poi costretto i fornitori a seguirle su questo percorso. Sia per questo effetto di trascinamento delle grandi aziende sulle piccole, sia per il passa parola tra gli imprenditori, sia per i numerosi seminari di consulenti, sia perché soprattutto la lean fornisce risultati tangibili ed importanti in tempi brevi ed a costi contenuti, in questi ultimi anni la lean è di grande interesse.

"Va bene la teoria, ma vorremmo capire come si fa esattamente la riduzione del set up..."

Una delle tecniche più applicate della lean è sicuramente quella della riduzione dei set up, frutto delle osservazioni ed intuizioni di Shingo, uno tra i più geniali ingegneri industriali del XX secolo. Non conosco praticamente alcun settore che non possa beneficiare della riduzione dei set-up, dall'automobilistico, al chimico, al farmaceutico, fino al settore dei servizi.

Norman Bodek, uno dei "guru" americani che ha contribuito a diffondere la cultura produttiva giapponese nel mondo occidentale, racconta così la nascita del cambio rapido:

Ohno, presidente di Toyota, si stava aggirando nel reparto presse seguito dal fidato Shingo.

Si rendeva conto che il cambio degli stampi faceva perdere preziosa capacità produttiva e costava in termini di manodopera e di scorte . “Shingo - gli chiede Ohno - devi trovare il modo di ridurre il cambio stampi da tre ore a mezz’ora “ .

Shingo , come suo solito, si mette subito al lavoro , osservando le operazioni di un addetto al cambio stampi su di una linea di presse .

Dopo un po’ Ohno ritorna sui suoi passi. “ Shingo, ci ho ripensato, ridurre a mezz’ora non è sufficiente , devi trovare il modo di ridurre il tempo di cambio stampi a 10 minuti “ .

E Shingo si rimette all’opera e nasce il famoso approccio SMED Single Minute Exchange of Dies, letteralmente “cambio stampi in un minuto” , che costituisce uno dei pilastri della Lean .

“E il kanban ?”

Poche tecniche incuriosiscono e sono di attualità come il kanban . Si racconta che l’idea fosse stata presa da Ohno visitando un supermarket negli anni ’60 , allora si utilizzavano schede perforate per riordinare gli espositori presenti sugli scaffali del supermarket. Con questo semplice cartellino (kanban =cartellino) Ohno riusciva a governare tutta la catena logistica della Toyota .

Alcune tra le aziende partecipanti al corso utilizzano estensivamente questa tecnica , sia all’interno della fabbrica che con i fornitori, naturalmente non c’è più la scheda perforata , ma ci sono cartellini con codici a barre e trasmissione elettronica via internet. Il kanban è il simbolo di un conflitto che da anni contrappone le concezioni e le tecniche giapponesi di programmazione produzione con quelle sviluppate in occidente sotto il cappello “ MRP”. Oggi, chi si occupa di programmazione e Sistema di Governo della catena logistica ha la sfida di riuscire ad integrare questi due approcci gestionali, adattandoli e pesandoli secondo la tipologia e gli obiettivi della propria catena logistica.

Interviene un altro partecipante al corso : “ Siamo partiti sui temi della lean con molta convinzione , abbiamo anche ottenuto dei risultati, però attualmente l’entusiasmo si è raffreddato ... la direzione non ci supporta più come prima , vorremmo però non far morire il progetto “ .

Nei progetti, dopo le prime implementazioni, segue spesso una fase di crisi , e si arriva ad un bivio : o l’imprenditore continua a crederci, e si spendono con

**Tavola 1. Discipline manageriali per il Governo della Catena Logistica**

<b>Supply chain management</b>	Processo di progettazione, pianificazione, implementazione e controllo dell’efficiente ed efficace flusso e stoccaggio di materie prime, semilavorati e prodotti finiti e delle relative informazioni dal punto di origine al punto di consumo . Il supply chain management enfatizza particolarmente la collaborazione , internamente all’azienda , e la collaborazione esterna con i clienti ed i fornitori
<b>Lean Management</b>	Approccio di management che si focalizza sulla riduzione o eliminazione degli sprechi in tutti gli aspetti della gestione. Include negli sprechi il tempo e le scorte.
<b>Lean Distribution</b>	Rifornimenti frequenti di merce secondo flussi di riapprovvigionamento compressi sotto gli aspetti di distanze e costi ( Womack) . Minimizza operazioni di stoccaggio e manipolazione dei prodotti lungo la catena logistica.
<b>Lean Production</b>	Insieme di approcci e tecniche orientate alla produzione con l’obiettivo di eliminare le scorte , gli sprechi, e comprimere fortemente il lead time di produzione.
<b>Lean Warehousing</b>	Estensione di approcci e tecniche lean alla gestione del magazzino. Un esempio è il Visual Warehousing ( Visual Factory in lean production).
<b>Material Requirements Planning</b>	Strumento di gestione dei materiali che opera determinando i fabbisogni partendo da un programma principale di produzione ( MPS) . L’obiettivo è quello di coordinare le funzioni della catena logistica ( commerciale , produzione , acquisti) .
<b>SOP Sales and Operations Planning</b>	Processo di pianificazione a medio termine che coinvolge tutte le funzioni e che ha l’obiettivo di predisporre piani produttivi e livelli di scorta tali che soddisfino, al minor costo possibile , la domanda di mercato.
<b>Kaizen</b>	Strumento di miglioramento incrementale che coinvolge la intera struttura operativa. Il termine è composto da due parole giapponesi KAI e ZEN che significano rispettivamente cambiamento e verso il meglio.
<b>Strategic Purchasing</b>	Un insieme di approcci e tecniche orientate a generare margini attraverso una gestione strategica delle forniture e del parco fornitori.
<b>Just in Time Purchasing</b>	Insieme di tecniche orientate a minimizzare le scorte ed i costi di acquisto fondate sul pull dei materiali, piccoli lotti, brevi lead times , kanban , collaborazione.
<b>Outsourcing</b>	Esternalizzazione di attività ritenute non core . In ambito di catena logistica si tratta di magazzini, trasporti, che affidati a terzi possono consentire economie di scala e quindi riduzione di costi .
<b>Delocalizzazione</b>	Trasferimento di produzioni in LCC Low Cost Countries con l’obiettivo di ridurre i costi del prodotto e/o di vendere in nuovi mercati.

determinazione ulteriori energie , oppure il progetto va a morire, come purtroppo avviene in molti casi in cui si mettono di mezzo altre priorità.

**In sostanza, per tutte le innovazioni , occorre che vi sia il supporto convinto e costante dell'imprenditore.**





## 4.4. La pianificazione operativa dei progetti

di **Natale Inturri**

### Abstract:

*La pianificazione di progetto è quella parte del sistema di Project Management che ha come obiettivo lo sviluppo di una piattaforma organizzativa, necessaria a eseguire e controllare il progetto in ogni sua fase. Già dalla sua definizione se ne cogli tutta l'importanza per una impresa.*

***“Se non si conoscono i piani dei Signori vicini, non si possono stringere alleanze; se non si conosce la conformazione di monti e foreste, paesaggi pericolosi e acquitrini, non si possono muovere eserciti ... Si rifletta con cura prima di muoversi; vince chi per primo conosce le strategie dirette e indirette”***

*Sun Zu - L'arte della Guerra*

La pianificazione di progetto ha lo scopo di pervenire alla stesura del piano operativo che si intende seguire fino alla definitiva conclusione del progetto, nel rispetto dei vincoli economici-temporali previsti dalle condizioni contrattuali concordate con il committente; la pianificazione rappresenta la determinazione di ciò che deve essere fatto, da chi e quando, per adempiere alle responsabilità assegnate.

È in assoluto il **macroprocesso più complesso**, in quanto comprende tutti i processi elementari necessari a mettere in campo tutte le 9 aree di conoscenza della disciplina, indispensabili per poter gestire con successo il progetto.

Il **“Gruppo di processi di pianificazione”** è utilizzato per pianificare e gestire un progetto di successo per la struttura organizzativa.



**Natale Inturri.** Sociologo, specializzato in Project Design e Project Management. In possesso delle Certificazioni Internazionali “PMP (Project Management Professional)” rilasciata dal PMI (Project Management Institute) e “CMC (Certified Management Consultant)” rilasciata dal ICMI (International Council of Management Consulting Institute). Da 15 anni project manager di progetti nazionali e internazionali, ha maturato esperienze dirette nell'implementazione di sistemi di project, program e portfolio management in aziende nazionali e multinazionali. Membro del Board of Director, della Commissione Ricerca e Responsabile della Branch Sicilia del Project Management Institute - Southern Italy Chapter. Già ricercatore del C.N.R. (Consiglio Nazionale delle Ricerche) è External Consultant dell'Università degli Studi di Catania.

La pianificazione si sviluppa attraverso l'implementazione di strumenti e standard internazionali elaborati in risposta ai seguenti step :

1. Cosa fare?
2. Chi fa?
3. Chi fa cosa?
4. Come farlo?
5. Con cosa farlo?
6. Quando farlo?
7. Quanto mi costa?
8. Come controllarlo e monitorarlo?

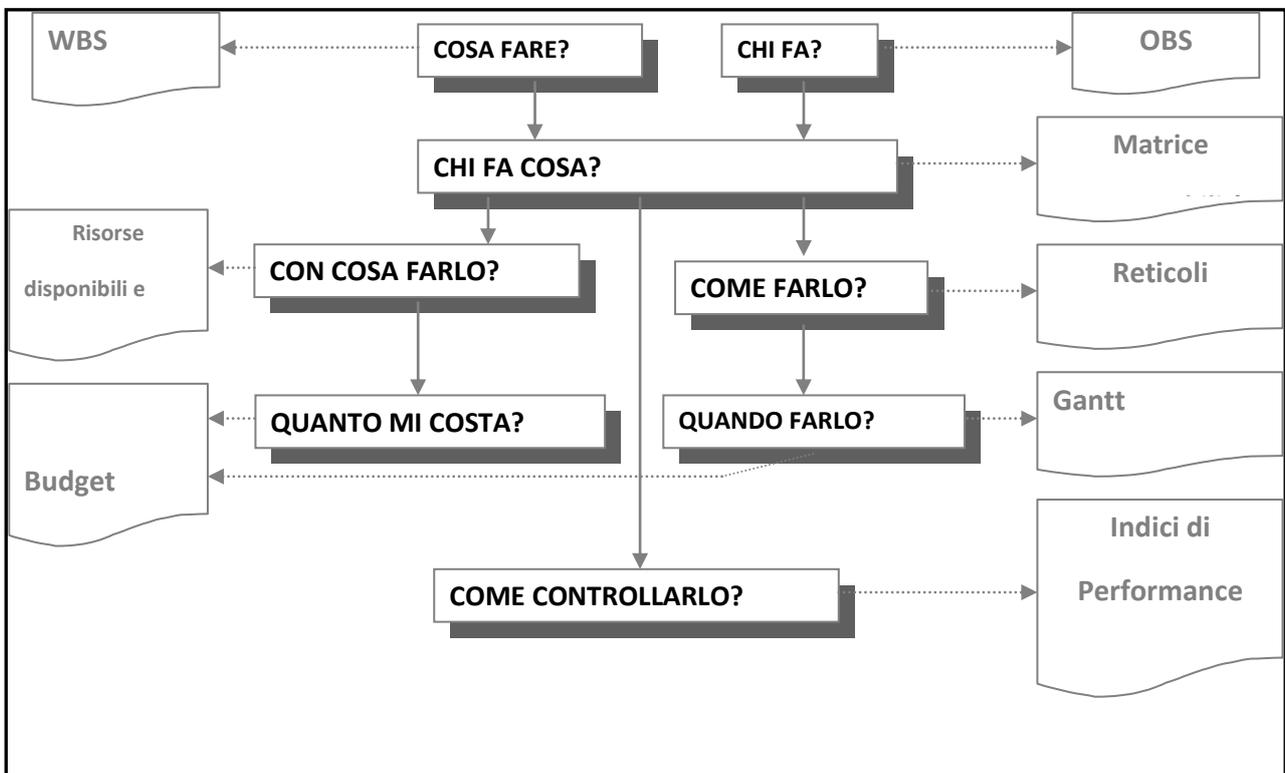


Fig. 1 I passi della pianificazione

## Gli strumenti per la pianificazione

### Cosa si deve fare?: WBS (Work Breakdown Structure)

La WBS permette di scomporre il progetto in Work Package - WP (pacchetti di lavoro) per ciascuno dei quali si specificano prodotti, attività da svolgere e responsabilità. È una forma di scomposizione strutturata di progetto, utile nella fase di definizione degli obiettivi e delle attività. Essa può assumere diverse forme grafiche. L'obiettivo è di visualizzare l'intero progetto zoomando con diverse lenti focali, a seconda delle esigenze, fasi e attività. Il progetto si scompone in sub-progetti più piccoli, fino all'individuazione di WP sufficientemente significativi e quindi identificabili e quantificabili.

Quella della “scomposizione “ è una tecnica utilizzata in molti contesti. Un libro si compone di capitoli e paragrafi, un’azienda in filiali, divisioni e reparti. Obiettivo principale della WBS è individuare Work Package, nei quali risultino definiti i prodotti, le attività, i responsabili e la qualità delle prestazioni. Inoltre i W.P. facilitano sia il processo di programmazione/pianificazione che il controllo del progetto. Ogni W.P. al fine di essere controllato e gestito efficacemente deve indicare:

- descrizione del lavoro da svolgere;
- tempi stimati, costi e risorse;
- responsabilità;
- input richiesti da altri WP;
- risultati da ottenere: i milestones (traguardi intermedi, documenti previsti, i risultati di test).

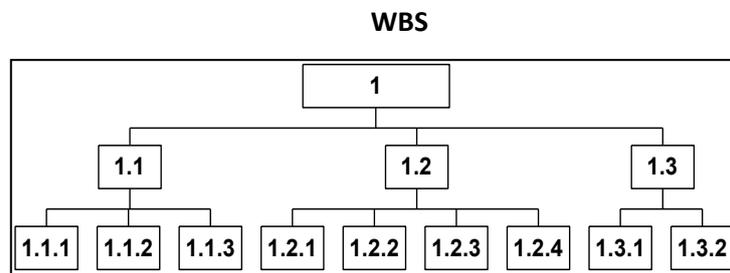


Fig. 2 Che cosa si deve fare?

**Domande chiave per la costruzione di una WBS.....**

1. Sono state identificate tutte le attività?
2. Sono state incluse quelle attività che solitamente vengono dimenticate come pianificazione di progetto, approvazione della fase, verifiche, stampa etc.?
3. Che durata hanno le attività? Ore? Giorni? Settimane?
4. Ogni attività anche quella gerarchicamente inferiore è stata assegnata a un responsabile?
5. È stato assegnato un responsabile per ogni task?

**Alcuni consigli per la costruzione di una WBS.....**

Un valido modo per costruire una WBS può essere quello di riunire l’intero team di progetto consegnare loro un numero definito di cartoncini e chiedere “Quale attività deve essere eseguita per la realizzazione dei principali deliverable? In questo modo sarà facile identificare le principali attività che una volta riportate sul cartoncino potranno essere appese ad un muro. La discussione generata da tale processo permetterà all’intero team di progetto di comprendere meglio il lavoro necessario per il perseguimento dell’obiettivo progettuale.

**Chi fa?: OBS (Organizational Breakdown structure)**

La OBS è un diagramma organizzativo specifico, che mostra quali unità organizzative siano responsabili per ciascun pacchetto di lavoro.

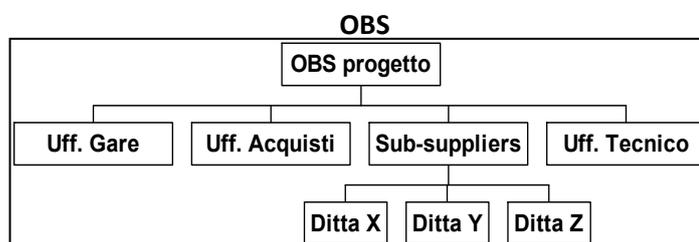


Fig. 3 Chi sono i responsabili?

### Chi fa cosa?: RBS (Resource Breakdown Structure)

La RBS è uno strumento di programmazione e controllo delle attività, che associa le cose a chi le deve eseguire, sulla base delle effettive competenze, conoscenze e capacità. Essa indica da un lato su cosa le persone saranno attivate nel progetto e dall'altro come dovranno comportarsi i responsabili del coordinamento delle attività nel gestire le relazioni e le responsabilità delle altre persone coinvolte nella loro attività e infine segnala il grado di partecipazione e di importanza di una risorsa nel progetto.

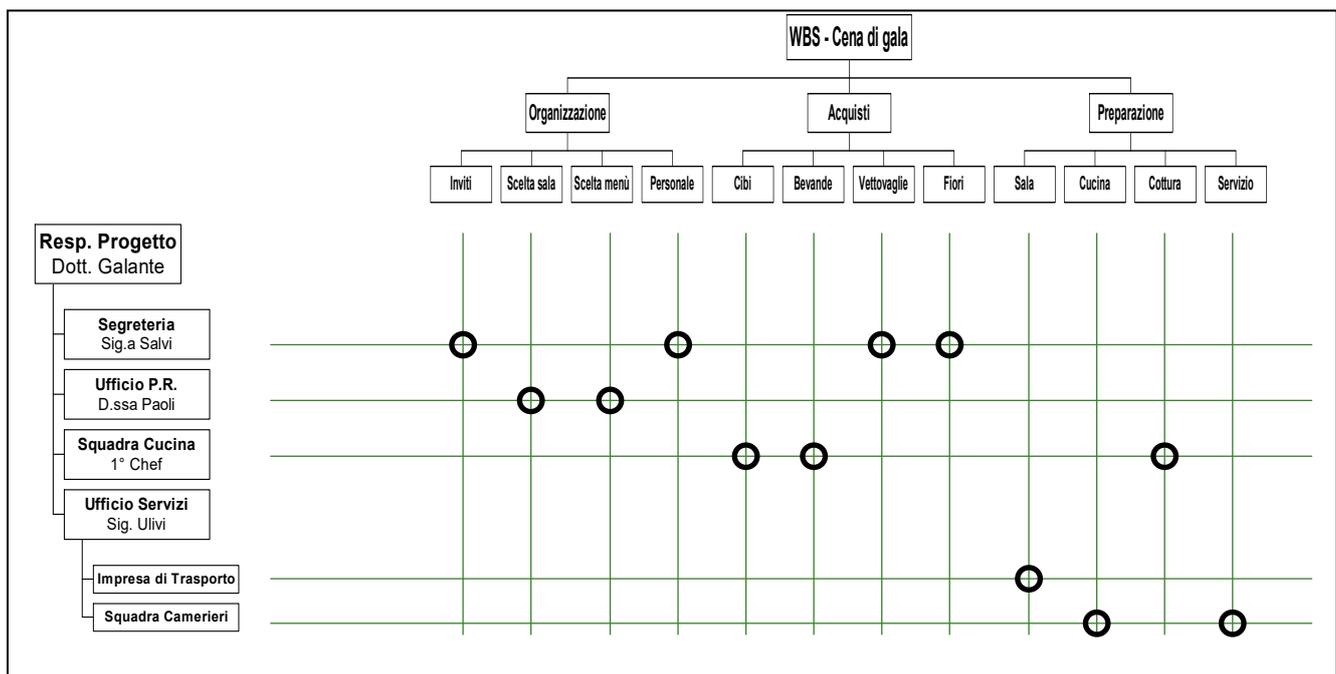
Dentro la matrice compiti responsabilità è opportuno identificare una persona che all'interno dell'unità operativa abbia la competenza richiesta.

La struttura a matrice, per i progetti in cui gli input provengono dall'interno, è quella che più ci supporta all'interno di un ambiente dinamico e flessibile in un contesto di temporaneità, ma è anche una struttura molto conflittuale.

In tale struttura si ha il coinvolgimento di varie figure, per le quali è necessario che venga esplicito ruolo e responsabilità. Le figure coinvolte sono: Project Manager, Responsabile Funzionale, Responsabile di Work Package, Direttore Generale (o dirigente superpartes).

Fig. 4 Chi fa cosa?

### RBS – Chi fa cosa?



### Come farlo?: Reticoli logici

Il progetto non può considerarsi come un insieme di singole attività, ma come una struttura a rete, i cui nodi sono le attività. La pianificazione reticolare permette di:

- Programmare le attività individuando i condizionamenti reciproci ed i vincoli esterni;
- Individuare le attività che condizionano il completamento del progetto (critical path);



2. A consumo e cioè consumate dall'attività cui sono assegnate o vengono inglobate nel prodotto (materie prime, materiali di consumo).

### Quando farlo: Diagramma di Gantt

Eeguire lo *scheduling* di progetto significa determinare esattamente i tempi di progetto. Questa fase può essere supportata dal diagramma di Gantt.

Il Diagramma di Gantt definito anche "diagramma a barre schedato", è uno strumento che fa parte della programmazione reticolare e rappresenta le attività e i tempi su assi cartesiani. Sull'asse verticale sono rappresentate le attività e sull'asse orizzontale il tempo. Il diagramma di Gantt risulta essere lo strumento più utilizzato sia in fase operativa che in fase di controllo. Esso può essere rappresentato da solo o in collegamento con il diagramma di Pert.

Nel diagramma di Gantt non sono rappresentate le sequenze logiche delle attività: è possibile sapere quando è schedulata la data minima di inizio e di fine di un'attività, ma non è possibile sapere da chi dipende un eventuale ritardo o quale attività deve fornire un input all'altra. Per tali motivi, è consigliabile associare al diagramma di Gantt, il diagramma di Pert. Infine il diagramma di Gantt, oltre a rappresentare il report standard per la pianificazione e la schedulazione di progetto, viene impiegato per monitorare e valutare lo stato di avanzamento del progetto in relazione ai tempi delle attività. In sintesi, possiamo dire che, la programmazione reticolare è uno strumento che serve per verificare l'interdipendenza funzionale tra le varie attività.

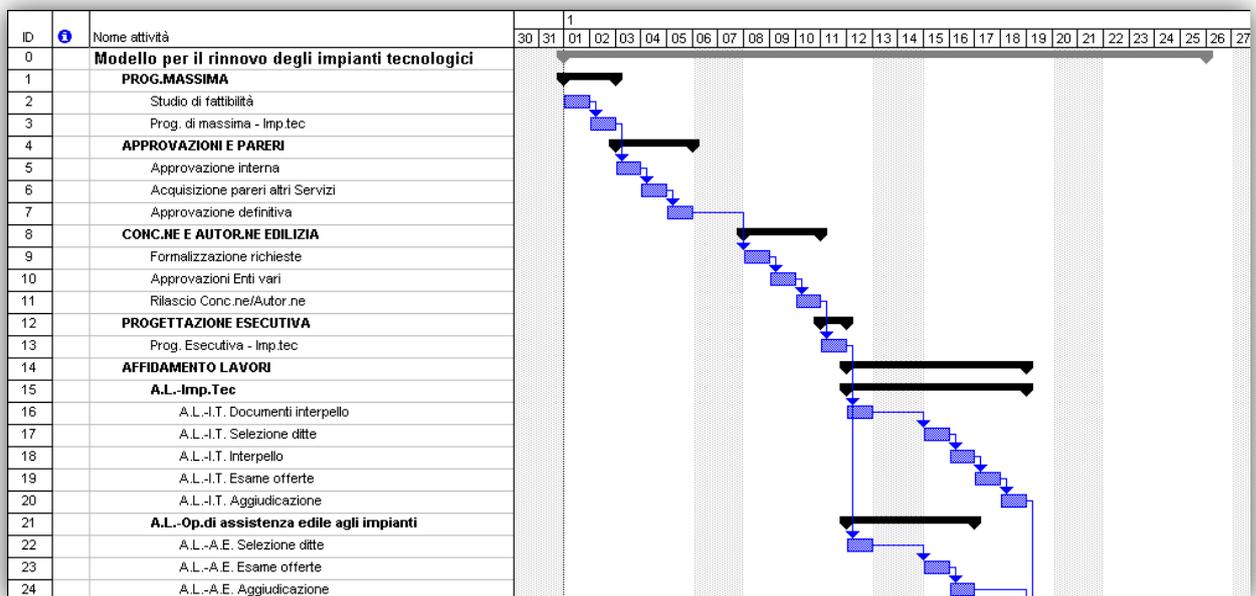


Fig. 6 Diagramma di Gantt- Quando farlo?

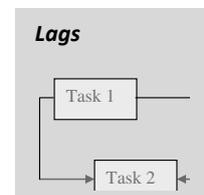
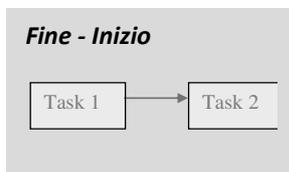
### Domande chiave per la definizione dello scheduling di progetto

1. Sono stati identificati tutti i legami delle attività?
2. Sono state identificate nuove attività necessarie da aggiungere al piano?
3. È stato ideato un diagramma a rete?
4. Sono state assegnate le durate alle attività di livello inferiore?
5. È stato creato un Gantt Chart?

Lo scheduling è caratterizzato da due elementi: relazioni logiche tra le attività (legami) e la stima della durata per ogni attività.

Le relazioni logiche descrivono la sequenza e il flusso del lavoro. Sono solitamente rappresentate da un "Dependency diagramme". I legami fra le attività più comuni sono 3:

- Fine - Inizio;
- Inizio – Inizio;
- Inizio – Inizio con ritardo (**lag**).



### Quanto mi costa?: Budget

Un'altra domanda importante alla quale si deve rispondere durante la Pianificazione è "quanto costa". In questa fase lo strumento di supporto è il budget di progetto.

Il budget di progetto equivale al budget operativo di un'unità organizzativa che copre tutto l'arco temporale del progetto. Il budget è la traduzione economica dell'assorbimento/consumo di fattori produttivi in materia di: *risorse umane, materiali di consumo, consulenze esterne, prestazioni/risultati intermedi*.

Il budget è la sommatoria di tutti i pacchetti di attività più i costi generali di progetto.

Una volta identificate le attività, le persone, i ruoli e i costi, si può passare alla creazione di un piano di massima, la cui predisposizione è di solito a cura del project leader, che in questo modo comunica a tutti i protagonisti o meglio partner, gli obiettivi prefissati; il documento deve servire come base di informazione a cui devono fare riferimento sia le persone incluse nel progetto sia quelle non direttamente coinvolte.

### Come controllarlo?: Earned Value

È in fase di realizzazione che il Project manager ha la responsabilità di controllare e monitorare il progetto attraverso la supervisione e la stesura di relazioni sull'avanzamento delle attività. Non si tratta semplicemente della stesura di semplici verbali o l'estensione di alcune righe su un diagramma a barre per mostrare quanto il progetto sia progredito. Controllare scrupolosamente vuol dire fare un'accurata analisi degli scostamenti ed attuare le azioni correttive per eliminarle. Un metodo per facilitare il controllo è quello di impostare il piano in modo che consenta un'efficace analisi degli scostamenti, giudicando rapidamente l'effetto del ritardo di un'attività sulla durata del progetto. È importantissimo in questa fase che il project manager coinvolga tutto il team di progetto. Le comunicazioni in fase di controllo devono essere formali ed a intervalli regolari, aver luogo a date prestabilite e in modo predefinito.

L' Earned Value è una delle tecniche utilizzate per il controllo di progetto che misura lo stato dei progetti in termini di budget e di schedulazione. Si basa sulle seguenti definizioni:

**BCWS** – (AV) – Budgeted Cost of Work Scheduling – Costo previsto a budget – Valore Pianificato;

**ACWP** – (AC) – Actual Cost of Work Performed – Earned Value – Valore del lavoro effettivamente svolto;

Alcune combinazioni dei risultati di questi calcoli forniscono i parametri di valutazione del progetto:

**CV = BCWP-ACWP** => Varianza del costo

**SV = BCWP- BCWS** => Varianza della schedulazione

**CPI = BCWP /ACWP** => Cost Performance Index

**SPI = BCWP/BCWS** => Schedule Performance Index

In particolare il CPI consente di fare previsioni sui costi complessivi dell'intero progetto e lo SPI consente di fare previsioni sulla data di ultimazione del progetto.

L'analisi degli scostamenti è il confronto tra i risultati effettivi del progetto ed i risultati attesi. Gli scostamenti più significativi sono quelli relativi a tempi e costi, anche se un prodotto di qualità o di contenuto diverso da quello concordato può creare ulteriori problemi.

Gli scostamenti si rilevano e si controllano verificandone la tendenza ad intervalli regolari, per esempio mensilmente. Le variazioni della tendenza determinano se le prestazioni migliorano o peggiorano.

Il concetto primitivo che sta alla base dell'Earned Value è il seguente: in ogni momento del progetto è previsto un certo andamento dei costi (VP – Planned value), i costi sostenuti sono rappresentati dalla curva reale (AC – actual cost ). La varianza tra le due curve rappresenta lo stato del progetto in termini di costi. Se rapportiamo questa varianza alla stessa varianza ricavata tra la quantità del lavoro pianificato e la quantità di lavoro effettivamente svolto, ricaviamo la performance del progetto ( EV – Earned Value).

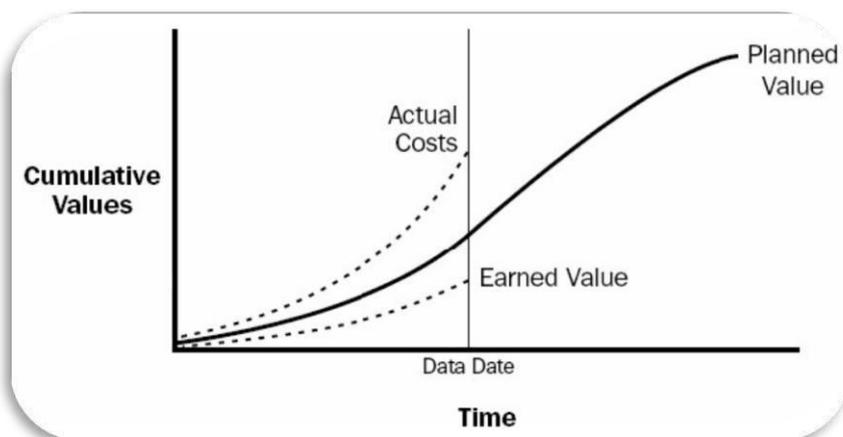


Figura 7 – Linea Base dei costi

L'Earned Value è la valutazione in base al budget di una porzione del lavoro svolto, ad un certo costo, in un determinato momento nel quale era prevista una diversa quantità di lavoro svolto ad un diverso costo.

Serve a determinare il valore reale "valore guadagnato" a fronte del lavoro effettivamente eseguito fino alla data di rilevamento dello stato del progetto, cioè il valore che teoricamente si dovrebbe fatturare al cliente sulla base del contratto di fornitura, se si decidesse di interrompere il progetto di comune accordo.

Praticamente con una serie di quantificazioni del lavoro svolto si determina il trend dei principali indicatori di prestazione per fare nuove previsioni di costi e di durate o per intraprendere azioni correttive.

L'Earned Value fornisce una misurazione oggettiva del lavoro realizzato su un progetto. Utilizzando i processi di Earned Value, il management può comparare rapidamente il lavoro fatto con la quantità di lavoro pianificato. Il prerequisito fondamentale è che tutto il lavoro deve essere pianificato in incrementi paragonabili.

## Gestione dei rischi

Nella pianificazione di un progetto non si può prescindere dall'identificazione del rischio ad esso collegato. La gestione del rischio – inteso come l'insieme potenziale di tutti quegli eventi che possono cambiare l'andamento di un progetto rispetto a quanto previsto in fase di pianificazione – è un momento estremamente delicato e critico attraverso cui è possibile anticipare l'accadimento di eventi imprevisti o comunque non pianificati, al fine di minimizzarne le conseguenze negative. Un attento piano di gestione dei rischi permette di:

- Comprendere gli aspetti chiave da gestire per raggiungere il successo;
- Identificare le azioni che devono essere intraprese per ridurre i rischi;
- condividere i rischi con le persone coinvolte nel progetto;
- Identificare quei fattori che non dipendono dall'azienda e che devono essere gestiti e controllati, essendo determinanti per il successo del progetto;
- Identificare momento in cui interrompere il progetto, nel caso in cui il rischio non dovesse essere ridotto ad un livello accettabile.

La prima cosa da fare è l'analisi vera e propria del rischio. Questa fase si esplica nell'individuazione delle aree sulle quali focalizzare l'attenzione perché possono essere le sorgenti più probabili di rischio, quantificandone la probabilità di manifestazione e determinandone l'impatto che potrebbero avere sulla riuscita del progetto.

Bisogna, tuttavia, considerare che la percezione di rischio è estremamente soggettiva. Infatti, è possibile che in un'azienda vi siano delle persone con una alta propensione al rischio oppure ci siano delle persone con bassa propensione al rischio; e qualora in un'azienda vi sia una parità di propensione, ci possono essere situazioni in cui un'azienda è disposta ad esporsi in misura più o meno pronunciata. Queste considerazioni evidenziano che la valutazione del rischio può condurre solo ad una stima dell'impatto potenziale di certi eventi.

### Domande chiave per sviluppare un piano di gestione dei rischi:

1. Sono stati identificati tutti i rischi?
2. È stata data loro priorità?
3. Sono state prese delle azioni per ridurre la probabilità di rischio?
4. Sono stati formulati piani di contingenza?
5. Chi è il responsabile della gestione dei rischi?





## 4.5. Web marketing: strategie di mercato e di comunicazione

di *Sofia Scatena Mardegan* e *Paolo Mardegan*

### Abstract:

*La crisi che sta imperversando va di pari passo con l'avanzare delle nuove e nuovissime tecnologie. Ed è questo un processo che stravolge e a volte distrugge le logiche di comunicazione, di vendita, pubblicità e marketing che abbiamo conosciuto e adottato per decenni. Ma attenzione: è una buona notizia.*

La crisi che sta imperversando va di pari passo con l'avanzare delle nuove e nuovissime tecnologie. Ed è questo un processo che stravolge e a volte distrugge le logiche di comunicazione, di vendita, pubblicità e marketing che abbiamo conosciuto e adottato per decenni. Ma attenzione: è una notizia bellissima.

Grazie al web e ai nuovi media digitali (pc, smartphone, tablet, wireless ecc.) si ridefiniscono i mercati e i clienti. Non solo: se ne creano di nuovi. E non si tratta di clienti e mercati qualunque ma di persone con bisogni precisi e dichiarati alle quali, grazie al web marketing, le aziende possono dare risposte efficaci, veloci e soddisfacenti. A costi minimi.

La definizione corrente di web marketing è quella dichiarata da Wikipedia:

*“Il web marketing è la branca delle attività di marketing dell'azienda che sfrutta il canale online per studiare il mercato e sviluppare i rapporti commerciali (promozione/pubblicità, distribuzione, vendita, assistenza alla clientela, etc.) tramite il Web”.*



**Sofia Scatena Mardegan.** Ha una lunga e sfaccettata esperienza nel mondo della comunicazione digitale, avendo lavorato a lungo con realtà come RCS, Giunti e Repubblica nella produzione di opere multimediali. Giornalista, web writer e traduttrice, è docente di "Psicologia della Comunicazione - Nuove tecnologie" presso l'Università Cattolica di Milano.



**Paolo Mardegan.** È Managing Director di DigiTouch srl ([www.digitouch.it](http://www.digitouch.it)), agenzia italiana leader nel web e mobile performance marketing. Ha lavorato prima per importanti aziende italiane (Mediaset, Buongiorno Vitaminic, Neo Network). È autore del libro *WEB 2.0 - marketing pubblicità* (Sprea Editore, 2009) e di *Mobile Marketing - La pubblicità in tasca* (Fausto Lupetti Editore, 2012).

Da questa deriva che **la chiave del successo delle aziende** (e dei prodotti che produce) è **identificare il bisogno dell'utente** per dargli una risposta concreta e, se possibile, immediata. Si tratta di **un'operazione che il web rende non solo possibile ma addirittura prevedibile**. Una vera rivoluzione copernicana nel mondo del marketing. Infatti durante la prima fase della produzione di massa (parliamo del secondo dopoguerra, quando è nato il marketing) scopo delle imprese era quello di realizzare grandi volumi di prodotti più o meno standard per sfruttare al meglio la cosiddetta economia di scala secondo la quale “ più produco, più guadagno”. Tale massa di prodotti doveva poi essere collocata sul mercato attraverso campagne pubblicitarie e una capillare rete di distribuzione sul territorio. Un approccio che oggi ha costi insostenibili.

Oggi scopo delle imprese è “accontentare il cliente”, spingere al massimo la personalizzazione di un prodotto perché siamo noi utenti a pretenderlo. È in atto una de-massificazione della produzione che viene attivata da una precisa richiesta espressa dal cliente. Entra quindi in gioco un elemento fondamentale: **l'interazione**, cioè il proficuo scambio di informazioni che deve intercorrere tra chi produce e chi acquista. Ma non è questo l'unico tipo di interazione.

Si tratta di un'interazione resa possibile dalla diffusione e dall'utilizzo delle nuove tecnologie e dei nuovi media: internet sopra tutti.

È diventata fondamentale l'interazione tra utenti, il famoso e sempre efficace “passaparola”, che adesso corre alla velocità della luce – è proprio il caso di dirlo – grazie a Facebook, i blog, Twitter direttamente sul nostro pc, iPad o smartphone.

Dimentichiamo quindi la fruizione passiva dello spot pubblicitario o radiofonico e spalanchiamo i nostri orizzonti all'era della **comunicazione partecipativa**, del *social networking*, del marketing emozionale. Ci rendiamo conto per primi di come sia difficile definire con precisione gli elementi e i contorni dei cambiamenti a cui stiamo assistendo sulla rete. La fotografia ne risulta sempre “mossa” perché il tema della comunicazione sui nuovi media è estremamente vasto e mutevole, proprio come i comportamenti umani.

Cerchiamo allora di identificare i macro-scenari a cui stiamo assistendo, evidenziando le possibili strategie di successo per realizzare dei progetti di comunicazione potenzialmente vincenti grazie all'utilizzo delle peculiarità offerte dal web.

Ma com'è il web che conosciamo oggi? È proprio quello teorizzato con il termine - ormai desueto - 2.0, cioè il titolo dato da O'Reilly Media, un grande editore americano, a una serie di conferenze tenutesi nel 2004 che avevano per tema la nuova generazione di servizi su internet che **enfaticano la collaborazione online** e la condivisione di contenuti tra utenti. Il risultato di queste conferenze si può riassumere nei seguenti punti:

- Il web da interfaccia diventa piattaforma. Il browser è il punto di accesso alle applicazioni;
- La piattaforma non è individuale ma partecipativa: le diverse applicazioni sono progettate per consentire la partecipazione di più utenti contemporaneamente;
- Le applicazioni sono servizi e non prodotti e vengono modificate e co-costruite dagli utenti;

- Le applicazioni sono svincolate da una specifica tecnologia e supporto rendendosi così intuitivamente semplici da utilizzare;
- Qualunque utente può esprimersi generando contenuti autonomi che vengono immediatamente diffusi e resi disponibili per l'intera popolazione che naviga.

Nella grande massa di siti, prendono forma **tre categorie generali di applicazioni: i blog, i siti di condivisione di contenuti multimediali e i social network** le cui comunità virtuali sono una delle opportunità più interessanti offerte dal web 2.0 al mondo dell'advertising.

Quali **opportunità**? La mia rete sociale di riferimento (il gruppo di miei amici su Facebook, la comunità degli appassionati di spaghetti, quella degli amanti dei viaggi o del giardinaggio ecc. ecc. ) mi permette di creare una relazione con persone che magari non conosco personalmente ma che so avere i miei stessi interessi e con i quali mi sento di interagire con un livello di fiducia sufficientemente alto da poter svolgere attività critiche come il corteggiamento o ... lo scambio commerciale.

Il web si profila quindi come un'importante opportunità per le aziende che desiderano fare attività di **branding** oppure di **performance**. Nel primo caso, si tratta di aziende che desiderano rafforzare il proprio marchio, estendere la propria presenza sul mercato, far conoscere i propri prodotti e servizi al maggior numero di persone. Nel caso della performance si tratterà di aziende che desiderano acquisire nuovi clienti per i propri servizi: assicurazioni, finanziarie, case editrici.

La chiave di successo è il fatto che, come dimostrano studi e ricerche autorevoli (ad esempio quelli forniti dall'Osservatorio del Politecnico di Milano) , **l'80% dei consumatori si fida** dei consigli degli amici online, una percentuale di tre volte superiore alla fiducia riposta nelle inserzioni pubblicitarie sui media tradizionali. Ed è questa fiducia che dimostra la forte influenza dei frequentatori di social network sulla comunità. In particolare di coloro che **consigliano pubblicità e marchi**. Tale influenza si concretizza sotto forme diverse di **raccomandazione online**.

Un nuovo atteggiamento che sollecita aziende e creativi ad identificare nuove modalità per avvalersi efficacemente di queste opportunità. Inoltre il progressivo, veloce e costante abbassarsi delle barriere tecnologiche sta trasformando le caratteristiche e il ruolo del consumatore. Lo spettatore televisivo, consumatore passivo di informazioni, si sta trasformando in uno "spettAutore" ("*prosumer*" in inglese) che crea e modifica contenuti esistenti secondo i propri bisogni e in un "commentAutore" che discute sui prodotti e che condivide le proprie riflessioni con gli amici. Non solo sono cambiati i mezzi ma è cambiato anche il profilo dell'utente che oggi **vuole essere coinvolto**, vuole essere soggetto attivo partecipando attivamente al processo di cui è sempre stato storicamente solo oggetto. La sfida è quindi quella di creare emozioni e relazioni basate sull'esperienza concreta dell'utente. Internet risponde esattamente a questo bisogno, cioè consente all'utente di passare direttamente, nell'attimo di un click, **dal bisogno all'azione** (ho identificato le scarpe che voglio, le compro subito) **alla condivisione** (sono così felice che voglio raccontare a tutti la mia soddisfazione) diventando lui stesso testimonial del *brand* in un processo che vede al centro della campagna i suoi bisogni e le sue relazioni.

Vi pare poco? È di fatto una rivoluzione straordinaria. Vediamone brevemente la genesi, il presente e il futuro.

In generale il messaggio a cui ci ha abituato la tv tradizionale, ad esempio, è univoco, diretto: lo spot di 30" deve farci emozionare, ricordare un concetto o trasmetterci una sensazione ma non ha l'obiettivo di farci finalizzare immediatamente un acquisto. Il messaggio della tipica pubblicità televisiva o cartacea deve avere un massimo comun divisore per poter essere colto dalla maggior parte della *user base*, cioè i milioni di telespettatori che in quel momento sono davanti allo schermo tv e – come insegna la matematica – per poter essere davvero tale il messaggio deve poter raggiungere il massimo numero di persone e quindi deve essere – e lo è – estremamente generico.

Ma non finisce qui. I sistemi di rilevazione dei media tradizionali sono basati per lo più su statistiche e stime, su interpolazioni e inferenze. Posso cioè valutare la bontà e l'efficacia dello spot tv basandomi su dati statistici del passato o su sondaggi o su base campioni (l'Auditel stessa si basa su una tecnica sondaggistica). Il **messaggio del mondo web 2.0 invece legato direttamente all'acquisto o alla finalizzazione di un'azione**. Gli inserzionisti non si pongono solo l'obiettivo di fare *brand awareness* o di far conoscere un nuovo prodotto ma vogliono poter acquisire chi naviga su quelle pagine/sito/blog/banner e fargli completare un percorso che lo porterà a **trasformarsi rapidamente da utente a cliente**.

Ma su internet, e qui sta lo straordinario vantaggio, io posso calcolare esattamente le persone che hanno visto il mio messaggio qualunque sia la forma di espressione che scelgo (banner, video, *landing page*, *fan page*, blog ecc.) e anche le persone che hanno interagito con esso cliccandoci sopra. Posso conoscere il numero di persone che hanno effettuato un acquisto o finalizzato un azione (ad esempio compilare un *form* di richiesta dati), fosse anche solo rispondere a un sondaggio o completare un questionario. Aiutiamoci con un esempio: se io vendo appartamenti nelle valli bergamasche, posso decidere di fare uno spot tv o una telepromozione su una rete privata italiana in cui posso mostrare le migliori offerte, indicare la mia sede e aspettare tra le valli orobiche che le persone passino di lì. Posso far comparire il mio numero di telefono e aspettare pazientemente che le persone che hanno visto il mio spot capiscano se per caso desiderano acquistare una casa in Val Brembana e decidano di contattarmi. Oppure posso decidere di allocare parte del mio budget su internet utilizzando, ad esempio, il motore di ricerca Google. Deciderò allora di fare un'offerta – **bid** è il termine tecnico – le parole "cerco casa", "Val Brembana", "appartamento montagna" etc. su Google e inserire il mio annuncio "Trova/acquista/compra casa in Val Brembana. Finiture ottime e giusto prezzo. Clicca qui.". Ogni volta che un utente inserirà nella stringa di ricerca di Google una o più delle parole per le quali ho fatto la mia offerta, il mio annuncio comparirà, l'utente molto probabilmente cliccherà visto che è perfettamente congruo al suo bisogno e così finirà su una pagina (*landing page*) che illustrerà nel dettaglio la bellezza della zona, degli appartamenti e lascerà i suoi dati per essere contattato. Felice di esserlo.

Ma andiamo oltre e immaginiamo di voler vendere appartamenti sia di 2 che di 3 o più locali. In tv non posso fare molto, potrò solo dedicare, in base alla mia esperienza e al buon senso, maggiore spazio alla

descrizione degli appartamenti tipicamente più vendibili rispetto alle ville, immaginando che ci siano più persone interessate ai bi-trilocali che ad ampie metrature. Su internet potrò invece creare un messaggio particolare per chi è interessato ai bilocali e un messaggio diverso per chi è interessato alle ville; potrò anche creare delle pagine di atterraggio diverse e distinte, personalizzate su due tipologie di utenti con diverse possibilità economiche e interessi, cioè quelli che vogliono solo un *pied-a-terre* per andare a sciare e quelli che cercano anche il confort e il relax. E via di questo passo.

Il mio scopo non cambia, è sempre lo stesso e cioè ottenere una lista di persone potenzialmente interessate all'acquisto di un bene difficilmente vendibile direttamente via web. Parliamo pur sempre di centinaia di migliaia di euro, non di un libro o della spesa settimana, o di un biglietto aereo.

Ma nel caso dell'utente odierno, il mio potenziale cliente mi sta dando anche delle informazioni che mi permettono di capire meglio quali siano le sue necessità e che mi aiutano a servirlo meglio, anche se spesso lo fa in modo involontario e implicito.

Fino ad oggi i principali investitori in pubblicità sono state le grandi imprese, con grandi budget pubblicitari in tasca. Un problema che esiste ancora oggi per i media tradizionali dove i *big spender* sono sempre quelli e gli editori pure. Ora invece, **farsi conoscere è davvero alla portata di tutti**: internet diventa il *medium* che rappresenta il biglietto di ingresso nel mondo della pubblicità per milioni di piccole e medie imprese grazie al fenomeno della "coda lunga". Si tratta di un concetto teorizzato da **Chris Anderson**, fondatore della celebre rivista tecnologica Wired, che si fonda sul principio di Pareto e cioè una legge empirica secondo cui la maggior parte degli effetti è dovuta ad un numero ristretto di cause secondo il rapporto 80%-20%. Di fatto, consiste nella possibilità di riuscire a valorizzare piccoli siti editoriali o blog che generano apparentemente poco traffico – e quindi sono poco visibili – ma che offrono invece – se aggregati, un'audience superiore e, soprattutto, omogenea a quella dei principali siti *premium*. E quindi la coda lunga rappresenta una parte importante dell'attività di advertising: un modo molto interessante per promuovere aziende che non hanno lo status o il budget per interagire con i player tradizionali della pubblicità. Vi pare poco?

Soprattutto in momenti di difficoltà economiche, come quello che stiamo vivendo, e di tagli nelle spese di comunicazione, investire in web marketing può rivelarsi vincente. La spesa media su internet annuale di una grande azienda (i cosiddetti "big spender" di cui sopra) si aggira intorno agli 80.000 euro, circa un quinto della spesa media in pubblicità tradizionale. Ma ovviamente ci possono essere e **ci sono investimenti di molto inferiori e ad altissima efficacia e rendimento**. Infatti il settore è l'unico ad essere in netto e costante trend positivo, + 15% nel 2010.

Eppure, nonostante i misurabili vantaggi e il risparmio economico, internet è stato usato come strumento di comunicazione da poco più di un decimo delle aziende che fanno pubblicità. Come mai? Apparentemente il problema è **solo di tipo informativo**. Si crede che esista solo il *banner* o l'invasivo *pop up* oppure si pensa che si debbano spendere cifre astronomiche in creatività, oppure semplicemente non si sa bene come funziona la vicenda e si ignora che internet è l'unico strumento che ci permette di gestire il nostro budget e di verificare la bontà della nostra campagna e del nostro

investimento in ogni momento del giorno e della notte, permettendoci di regolare il flusso del denaro (aumentando, diminuendo o fermando la spesa) ogni secondo della nostra vita.

Gli strumenti disponibili per fare pubblicità online sono molti e vanno dai banner (*display advertising*) alla vendita di link (*link adv*), dalla pubblicità all'interno dei motori di ricerca (*keyword adv/bidding*) agli annunci contestuali su Google, dal *direct mailing* alla creazione di siti e blog. Ma visto che il web si fa sempre più "social" grazie all'esplosiva diffusione dei social network, stiamo assistendo alla nascita di importanti sottoinsiemi del web marketing che si differenziano a seconda del tipo di siti su cui andremo a comunicare. Parleremo allora di *search marketing* se operiamo via Google, di *social marketing* se lavoriamo su Facebook ma anche di *inventory marketing* e di *affiliation marketing*.

Il costo di questi strumenti è decisamente di molto inferiore a quello di qualsiasi altro *medium*. In altre parole, a parità di investimento, **con la pubblicità online è possibile raggiungere un numero più vasto di potenziali consumatori**. E questo non vale solo nel confronto con la costosa televisione ma anche rispetto ai periodici di settore che rappresentano la fetta principale dell'investimento pubblicitario delle pmi.

Speriamo di aver reso più chiare le opportunità offerte dal Web Marketing e i meccanismi che la regolano perché si tratta davvero della più straordinaria opportunità di miglioramento del proprio business che questi anni ci offrono. I soldi spesi in pubblicità sul web sono un investimento a rientro sicuro perché il web oggi permette ad ogni azienda, piccola o grande, non solo di sapere in anticipo quello che otterrà ma anche che i soldi spesi in web marketing sono in grado di **assicurare precisi obiettivi di visibilità, definite situazioni di pianificazione, margini oggettivi**. Il tutto verificabile e modificabile 24 ore al giorno, 7 giorni su 7 grazie a una qualsiasi connessione web. Magari dal nostro telefonino.

**Ma questa è la prossima avventura.**





## 4.6. La strategia operativa per l'avvio dell'export

di **Massimiliano Di Pace**

### Abstract:

*Strategia: percorsi di “senso” ed L'export, per molte imprese italiane, non è più un'occasione per diversificare i clienti e incrementare il fatturato, ma sempre di più è diventato uno strumento per continuare semplicemente l'attività imprenditoriale. Ecco perché è importate avere una buona strategia per l'esportazione.*

In questo momento, si registra da un lato la pressione competitiva da parte dei concorrenti di paesi asiatici che possono usufruire di un minor costo del lavoro, oppure di una valuta debole, che si fa sentire nel mercato dell'Ue, dall'altro è sempre più evidente la necessità di una maggiore specializzazione per restare competitivi, che comporta però un più vasto raggio d'azione, non essendo

più sufficiente un solo mercato, ovvero quello interno.

**Iniziare l'attività di esportazione, che costituisce il primo passo per l'internazionalizzazione dell'impresa, non è però certo una passeggiata, soprattutto se manca la figura professionale tipica, che è l'export manager.**

Il primo passo per esportare è dunque trovare le risorse umane capaci di farlo. Non ci si improvvisa esportatori, almeno non in questi ultimi anni, quando la globalizzazione ha già fatto a passi avanti, e ormai non vi sono più mercati vergini, facili da conquistare, e clienti pronti a pagare in anticipo qualsiasi merce Made in Italy.

Servono dunque professionisti dell'export, e il loro reperimento non è neppure così complesso visto che nel corso degli anni l'Ice ha realizzato



**Massimiliano Di Pace.** Laureato in economia e commercio. E' docente di Politica economica presso l'Università Marconi, e ha insegnato in diversi atenei (Università Tor Vergata, Luiss, Ferrara, Sapienza) su materie comunitarie e internazionali. Ha pubblicato una dozzina di libri con diverse case editrici su temi giuridici ed economici, e svolge attività di docenza presso Associazioni di Categorie, Camere di Commercio e Enti di Formazione. Collabora con Affari e Finanza di Repubblica dal 2001.

corsi di formazione per giovani laureati che vogliono acquisire le competenze dell'Export manager, di cui il più famoso è il Corce.

Non mancano poi master o corsi (tra cui quello di chi scrive presso la facoltà di economia all'Università di Tor Vergata, intitolato '*Economics of enterprises internationalisation*') che forniscono le nozioni essenziali per muoversi nel mondo del commercio internazionale.

Le competenze trasferite riguardano, in genere, le regole del commercio internazionale, le modalità di acquisizione delle informazioni per esportare, le tecniche fieristiche, i contratti internazionali, i pagamenti internazionali e le relative garanzie, i trasporti internazionali.

Effettivamente, prima di decidere l'avvio di un tentativo di esportazione nei mercati esteri è necessario acquisire una serie di informazioni per poter effettuare una valutazione sull'opportunità (o meno) del tentativo di ingresso nel mercato di potenziale interesse.

Le fonti di informazioni possono essere diverse.

I dati di natura macroeconomica possono essere ottenuti dal sito della Sace ([www.sace.it](http://www.sace.it)), cliccando nella homepage su "i mercati secondo sace", o dal sito di assocamerestero, ovvero dell'associazione delle camere di commercio italiane all'estero ([www.assocamerestero.it](http://www.assocamerestero.it)), selezionando "guide paese", sempre dalla home page.

Per avere un'idea della situazione economica attuale e futura del paese target, è validissimo il sito del Fmi ([www.imf.org](http://www.imf.org)), dove è sufficiente andare con il mouse su "country info" e scegliere quindi il paese di interesse, per trovare l'andamento del Pil e dell'inflazione in tempo reale, oltre ad una miriade di documenti che illustrano la situazione di quel paese.

Una miniera di dati è fornita dal sito della Cia (sì, proprio l'Agenzia degli Stati Uniti per la sicurezza), dove nella homepage ([www.cia.gov](http://www.cia.gov)) vi è il logo "world atlas", selezionando il quale si può poi scegliere il paese dal quale trarre ogni genere di informazioni.

Le informazioni di natura più tecnica, ossia legislazione doganale, fiscale, societaria, lavoristica, per gli investimenti esteri, è in genere rintracciabile andando su google per cercare "business guide for ..", oppure "doing business in..." sostituendo ai puntini qui messi il nome del paese di interesse, ovviamente nella lingua inglese (es. China invece di Cina).

Va detto che l'eliminazione dell'Ice priva gli operatori economici italiani di una fonte utile di informazione, in quanto era scaricabile dal sito dell'Ice ([www.ice.it](http://www.ice.it)), il documento "guida mercato", contenuto all'interno della pagina dedicata ai singoli paesi.

È probabile che quando si leggeranno queste righe il sito non sia più operativo, anche se non è escluso che una nuova agenzia pubblica possa sostituire l'attuale Istituto del commercio estero.

Un altro aspetto essenziale da conoscere prima di avventurarsi in nuovo mercato è l'acquisizione degli elementi culturali del paese obiettivo.

In particolare è bene conoscere:

- a) la mentalità degli operatori locali;
- b) i gusti e le abitudini dei consumatori locali;

c) le modalità per impostare e svolgere le trattative;

d) i fondamenti della lingua, della cultura, della geografia.

Per acquisire queste informazioni, oltre ad una permanenza sul luogo sufficiente per fare le opportune osservazioni della realtà locale, può essere utile leggere i contenuti del sito [www.kwintessential.co.uk](http://www.kwintessential.co.uk), selezionando “free tools and resources”, e poi **business etiquette guides**.

A quel punto si apre una lista di paesi, dai quali scegliere quello di interesse.

La lettura è veramente interessante, in quanto si spiega sia la mentalità e sia come comportarsi in tutta una serie di situazioni che il businessman incontra necessariamente (dal pranzo di lavoro, alla presentazione, alla gestione delle trattative).

Una volta scelto il mercato (o i mercati) di interesse, sulla base della valutazione delle informazioni acquisite (ovviamente da verificare con le camere di commercio italo-estere, o contattando gli uffici delle ambasciate italiane all'estero), il passo successivo è decidere come entrare in contatto con la realtà economica locale.

Anche se molti addetti ai lavori ammettono che la partecipazione alla fiera non ha più il valore di un tempo come principale strumento di ingresso in un mercato estero, le stesse persone riconoscono che la partecipazione alla fiera, sebbene possa presentare costi non banali, rimane comunque in molti paesi il primo passo da compiere.

La fiera rappresenta infatti il momento in cui è possibile da una parte contattare i potenziali clienti, e dall'altra parte confrontarsi con la concorrenza, ed in particolare comprendere le caratteristiche dei prodotti ed i loro prezzi.

Tenuto conto dei costi della partecipazione ad una fiera (diverse migliaia di euro), per le imprese che si affacciano per la prima volta in un mercato potrebbe essere consigliabile effettuare una prima visita come visitatore e non come espositore.

È poi fondamentale scegliere la fiera “giusta”, ossia quella dove vanno i buyers, e gli operatori economici più attivi del settore, e per avere questo tipo di informazioni, occorre parlare con gli uffici commerciali dell'ambasciata italiana, che probabilmente assorbiranno gli uffici esteri dell'Ice.

Individuata la fiera, e considerando le informazioni sul mercato acquisite, si può progettare la partecipazione alla fiera, e quindi valutare i costi da sostenere, i prodotti da esporre, le condizioni economiche da proporre.

In particolare, sarà necessario valutare la possibile competitività dei propri prodotti in termini di qualità, prezzo, e servizio, quest'ultimo un aspetto tutt'altro che secondario in molti grandi mercati, come India e Cina, dove i clienti chiedono un riferimento locale per risolvere tutti i problemi di assistenza legati all'utilizzo del prodotto.

È bene tenere presente che per le fiere più importanti l'Ice in passato offriva la possibilità di acquisire non solo lo spazio espositivo (cd. stand), ma anche tutta una serie di servizi connessi (es. l'allestimento dello stand, l'organizzazione di incontri con potenziali clienti, di conferenze stampa, sfilate, inserimento nel catalogo della fiera), che erano compresi nella tariffa agevolata. Al momento è presumibile che questo lavoro possa essere svolto ora dalle associazioni di categoria oppure dalle camere di commercio.

Perché la partecipazione alla fiera possa tradursi in un successo è veramente importante la preparazione, non soltanto sotto l'aspetto logistico, bensì su quello della proposta commerciale (catalogo, prodotti da esporre,

prezzi, condizioni di pagamento), che non vanno assolutamente improvvisati, anche per evitare un'immagine poco professionale nei confronti dei potenziali clienti esteri.

Una volta contattati i potenziali clienti/partners per il mercato estero, inizia la fase più difficile, ossia la fase delle trattative, e ancora prima, la preparazione ad esse.

Relativamente alla preparazione è il caso di segnalare che bisogna chiarirsi le idee su cosa fare nel mercato estero, ossia se solo vendere, oppure produrre (o assemblare) in loco e vendere in quel mercato. Inoltre, prima di effettuare la scelta del partner locale, è bene considerare la modalità più opportuna di distribuzione della merce nel Paese, l'area da coprire, la concorrenza di produttori locali o stranieri e le loro politiche di marketing, la necessità di offrire servizi post-vendita (es. assistenza).

In altre parole è raccomandabile definire con precisione la proposta che si intende presentare all'interlocutore, prima che abbia luogo l'incontro.

Per assicurarsi buone possibilità di riuscita è opportuno immaginarsi quello che il potenziale partner richiederà in termini di informazioni e argomentazioni, in particolare le ragioni perché egli valuti conveniente l'affare proposto. In pratica bisogna trovare in anticipo le motivazioni perché la controparte trovi interessante l'affare che gli si propone, e decida di concluderlo.

Una precisa indicazione dei costi e dei possibili profitti per entrambe le parti è quanto mai auspicabile, evitando pertanto approcci vaghi e potenzialmente interpretabili come poco seri.

È poi utile conoscere bene il proprio interlocutore. Un buon sistema per acquisire indicazioni e informazioni sui potenziali partners è quello di esaminare i loro siti internet. Una seconda opzione è rivolgersi ad agenzie specializzate, che forniscono (a pagamento) company profiles, tratte da apposite directories. Utili indicazioni possono provenire dalle camere di commercio e dalle associazioni di imprenditori.

È molto importante far capire all'interlocutore che si conosce non solo la sua azienda, potenziale partner, ma anche le norme locali e le regole che disciplinano l'attività economica nel suo paese.

Quando l'operatore estero si renderà conto che non vi sono particolari margini per impostare i termini dell'accordo a proprio esclusivo vantaggio, allora la trattativa prenderà subito la giusta piega.

La scelta del luogo della trattativa commerciale costituisce un altro elemento da considerare. Se possibile sarebbe meglio effettuare l'incontro presso l'ufficio del partner, anche per rendersi conto della realtà dell'interlocutore. Quando la sede del potenziale partner commerciale è distante, si può utilizzare la sede dell'associazione degli imprenditori o della camera di commercio, o come ultima possibilità la Fiera o l'albergo.

Un altro aspetto importante è l'individuazione di un interprete di fiducia, la cui corretta traduzione è determinante ai fini della buona riuscita dell'affare. In alcuni paesi bisogna poi fare mente locale ad alcune precauzioni, per evitare rischi di truffe, o peggio, atti di violenza.

Particolarmente importante è un'adeguata provvista di brochures aziendale e biglietti da visita, necessariamente in inglese. Anche una presentazione aziendale in power point può essere utile. In alcuni paesi è importante pure un corretto abbigliamento.

Osservate tutte queste precauzioni, si passa alla vera e propria trattativa.

Per impostare correttamente le trattative è necessario conoscere la mentalità degli operatori locali, che ovviamente cambia da paese a paese. Per esempio, mentre con gli americani l'approccio informale e concreto è un must, una trattativa con giapponesi può essere particolarmente formale, condita da continue richieste di chiarimenti, che potrebbero anche innervosire gli imprenditori meno pazienti. Al tempo stesso l'apparente familiarità di un interlocutore brasiliano risulterebbe poi fuorviante nella fase della messa a punto dei dettagli dell'operazione, essendo gli interlocutori brasiliani abituati a non fare sconti, e a risultare tutt'altro che superficiali e amichevoli.

In questa sede si possono raccomandare solo alcuni consigli per la gestione delle trattative:

- 1)** approccio sobrio, anche se è noto che gli italiani sono esuberanti e fantasiosi, ma non bisogna eccedere su questo fronte; d'altronde quello che è normale in Italia, spesso non lo è all'estero (e la cronaca politica italiana ed estera in materia di etica ci aiuta a ricordarlo);
- 2)** grande preparazione tecnica: bisogna essere in grado di dimostrare non solo competenza sul prodotto e sul mercato, ma anche soddisfare qualsiasi richiesta di approfondimento; tra l'altro è noto per gli operatori stranieri che molti produttori italiani realizzano la produzione (almeno in parte) in altri paesi, e domande su questo aspetto sono assolutamente da attendersi;
- 3)** individuazione del prezzo che consente il break even point: anche se il Made in Italy non è acquistato per la sua economicità, in molti mercati, a seguito della crisi, il fattore prezzo sta assumendo un rilievo che non aveva in passato, e quindi occorre sapere con precisione quali margini di trattativa disporre;
- 4)** idee chiare sulle modalità di trasporto, che bisogna conoscere in anticipo, e anche sull'Incoterm preferito (ossia quali spese di trasporto sono a carico del venditore, inclusa eventualmente l'assicurazione, e il luogo della consegna), tenendo presente che nel 2010 gli Incoterms sono stati parzialmente modificati;
- 5)** idee chiare sulle modalità di pagamento, ovvero bisogna sapere dalla propria banca quali istituti di quel paese sono affidabili, e che pertanto la relativa lettera di credito potrà essere confermata; è chiaro che questi aspetti, nella fase avanzata della trattativa, andranno subito affrontati, per evitare poi spiacevoli e deludenti situazioni.

Se la trattativa avrà successo i passaggi successivi saranno l'individuazione di un affidabile carrier, e il monitoraggio dell'operazione.

In questo modo l'avvio di una strategia di esportazione può dirsi completato.





## 4.7. La logistica come fattore di vantaggio competitivo

di **Nicolò Pascale Guidotti Magnani**

### Abstract:

*Il buon governo della logistica è una fattore di successo. Ancor di più oggi, in un momento in cui occorre rispondere in modo efficace alla crisi e alle profonde trasformazioni che si stanno manifestando a livello globale. Ce lo dimostrano aziende leader come la Apple.*

La recessione economica e l'exasperazione della competitività con l'ampliamento della gamma e l'offerta di prodotti *low cost*, la globalizzazione dei mercati, la riorganizzazione delle fabbriche e delle filiere di business con l'adozione di modelli organizzativi basati

su logiche a flusso, la crescente complessità degli assortimenti di materiali e prodotti, il ricorso a capacità localizzate in ogni regione del mondo, impongono la riorganizzazione della logistica e della supply chain per rispondere in modo efficace alla crescente domanda di servizi affidabili, economici a basso impatto ambientale. Alcune definizioni classiche sintetizzano significato e campo di applicazione di Logistica e Supply Chain Management::

*La Logistica è il processo con cui si governano in modo strategico il trasferimento e lo stoccaggio di materiali dai fornitori, attraverso le imprese, fino ai consumatori finali (Martin Christopher).*

*Il Supply Chain Management riguarda il governo della logistica ed è orientato alla gestione dei flussi fisici, informativi ed economico finanziari, lungo l'intera filiera di business (Metz), e realizza una combinazione ottimale di funzioni correlate per raggiungere gli obiettivi strategici dell'azienda (K.Kobayachi).*



**Nicolò Pascale Guidotti Magnani.** Si è laureato in Ingegneria Elettronica presso l'Università degli Studi di Bologna.

Nel 2008 con altri colleghi ha fondato A+network, associazione di professionisti e manager specializzati in 12 aree disciplinari dell'organizzazione aziendale, e presenti nei settori dell'industria, dei servizi e della pubblica amministrazione.

Attualmente è consulente di direzione per diverse aziende nei settori dell'industria e dei servizi; è anche senior advisor di alcune tra le maggiori società di consulenza direzionale italiane e internazionali.

Nel corso della sua esperienza ha partecipato alla realizzazione di oltre 200 progetti di miglioramento dell'organizzazione in ambito operations, logistica e trasporti. Collabora con le organizzazioni di categoria e gli organi territoriali per lo sviluppo della logistica e dei trasporti in Emilia Romagna.

Insegna Logistica e Supply Chain Management presso la Facoltà di Ingegneria dell'Università degli Studi di Bologna ed è autore di alcune pubblicazioni su riviste specialistiche e di settore.

In precedenza è stato direttore sviluppo di TNT Logistics Italia, dove ha realizzato progetti di outsourcing in Italia e in Europa in diversi settori dell'industria manifatturiera.

Prima ancora ha diretto la sede di Bologna del Gruppo Galgano, coordinando progetti di consulenza direzionale nelle aree del Supply Chain Management e del Lean Manufacturing..

Oggi il buon governo della logistica è divenuto fattore di successo per via della sua trasversalità e impatto che può avere su qualità e quantità di risorse che partecipano al funzionamento della filiera.

La capacità di governare la supply chain differenzia le aziende eccellenti come dimostrato nei report annuali di SCM Council, dove risulta che le aziende che hanno rinforzato il **Supply Chain Management** ed esteso il controllo a più anelli della filiera, hanno performance migliori rispetto a quelle delle loro concorrenti.

Il Caso di Apple dimostra come il Supply Chain Management sia decisivo per il successo di un'azienda che punta all'innovazione continua del prodotto assieme ad un servizio eccellente. Al lancio di ogni novità la logistica rende disponibile centinaia di migliaia di esemplari in ogni parte del mondo, e provvede con estrema velocità al riassortimento delle scorte.

Il mercato virtuale di **Apple Store** può rifornire i clienti direttamente dai propri centri di produzione nel giro di pochi giorni dall'ordine, agli stessi listini offerti dai punti di vendita, comprensivo dei costi di distribuzione e consegna.

Attraverso il controllo dell'intera filiera Apple conosce in ogni momento lo stato di evasione dell'ordine, rendendo disponibili al Cliente le informazioni via WEB.

### **Le criticità della logistica**

Le criticità della logistica sono legate alla scarsa capacità delle imprese di rispondere in modo efficiente ed efficace alle richieste provenienti dai clienti, di *affidabilità, reattività, flessibilità, impiego ottimale degli asset, costi* e, sempre di più, *basso impatto ambientale*.

**L'affidabilità** della logistica, ossia la capacità di essere puntuale e precisa, di rifornire nel momento giusto, nel modo giusto, nella quantità giusta i prodotti giusti, è un requisito indispensabile al funzionamento dei sistemi a flusso.

**La reattività** è la capacità di rispondere con adeguata velocità alle variazioni della domanda, garantendo comunque il mantenimento di tutti gli obiettivi di servizio; quest'aspetto può essere di assoluta importanza in caso di frequenti brusche variazioni dei piani di rifornimento, produzione e consegna.

**La flessibilità** è la capacità di adeguare quantità e qualità delle risorse a nuove esigenze del processo logistico, mantenendo inalterate le performance di servizio, e contenendo i costi.

**L'ottimizzazione degli asset** finalizzata non solo alla conservazione del cespite, ma anche alla sua eventuale sostituzione quando inadeguato alle esigenze di processo, riguarda in particolare le superfici, le attrezzature di stoccaggio, i mezzi di movimentazione e di sollevamento.

**L'impatto ambientale** della logistica è provocato dalle fasi di trasporto e movimentazione interna; la movimentazione cresce più che proporzionalmente alla crescita dei business: la globalizzazione delle fonti di materia prima e dei mercati di consumo, la parcellizzazione dei processi produttivi con la riduzione dei lotti di trasformazione, nonché la necessità di trasferire i prodotti anche in presenza di insaturazioni, ha determinato flussi di trasporto che consumano energia, che provocano emissioni, e che sono spesso causa di incidenti; va ricordato che all'interno delle fabbriche si ha un elevato tasso di infortuni gravi durante l'esecuzione di attività di movimentazione e sollevamento.

**La riduzione dei costi logistici** è uno degli obiettivi fondamentali della logistica per via del loro peso economico; per le imprese manifatturiere i costi della logistica incidono fino al 14% del fatturato aziendale e rappresentano uno degli aspetti più critici del business; *la riduzione dei costi logistici* è uno degli approcci da seguire per il miglioramento dei processi aziendali, perché impatta direttamente sul margine.

### **Migliorare la logistica per migliorare competitività e sostenibilità**

Le imprese sono più competitive non soltanto quando operano nella giusta filiera di business, ma soprattutto quando sono capaci di collegarsi agli altri anelli di filiera o, addirittura, quando sono in grado di gestire la filiera estesa coinvolgendo anche **clienti di clienti** e **fornitori di fornitori**; un'impresa può trovarsi a gestire contemporaneamente più supply chain riferite a diverse tipologie di prodotto, diversi canali di approvvigionamento o distribuzione.

La complessità della filiera unita alla difficoltà di governare in modo efficiente ed efficace un insieme complesso di processi interni ed esterni, rappresenta al tempo stesso una sfida e una grande opportunità: le aziende possono differenziarsi erogando un servizio eccellente a costi compatibili; alla riduzione dei costi corrisponde la riduzione degli sprechi e dei consumi, e quindi dell'impatto ambientale; oltre a distinguersi per un servizio eccellente a costi compatibili, l'azienda sviluppa e rafforza l'immagine *green*, in linea con i trend del marketing moderno.

### **Pianificare il cambiamento della logistica**

Il cambiamento della logistica e della supply chain ha impatto sui principali processi aziendali interessando strategie, modelli operativi, sistemi organizzativi, infrastrutture, dotazioni e mezzi per la logistica.

Come ogni grande processo di cambiamento, anche il *rinnovamento* della logistica e della Supply Chain incontra diversi ostacoli legati a cultura e abitudini delle persone.

Allo scopo di pianificare le fasi del cambiamento, la direzione aziendale deve rilevare lo stato dell'arte di logistica e supply chain, confrontarsi con i benchmark di riferimento, definire gli obiettivi strategici e operativi, fissare gli obiettivi di *affidabilità, reattività, flessibilità, impiego ottimale degli asset, costi e impatto ambientale*, e pianificare le fasi del cambiamento individuando tempi e risorse necessarie.

Il campo interessato alla trasformazione è vastissimo e richiede competenze multidisciplinari che possono essere acquisite anche attraverso il coinvolgimento di esperti consulenti e fornitori.

### **L'approccio costi e l'Activity Based Costing**

L'*approccio costi* è alla base del miglioramento della logistica, infatti partendo dall'analisi dei costi è possibile isolare le criticità e pianificare le azioni di miglioramento.

I sistemi di contabilità industriale dovrebbero riportare analisi stratificate per *supply chain, fase di processo, tipologia di materiale e componente di costo*, offrendo alla direzione aziendale strumenti di analisi per la valutazione della marginalità e la pianificazione delle azioni di miglioramento.

Il controllo dei costi logistici è particolarmente inadeguato nel caso delle piccole e medie imprese, dove i costi "*indiretti*" della logistica sono assegnati ai canali / prodotti / processi in base al loro fatturato. Anche nel caso di piccoli provider logistici il controllo dei costi è insufficiente e il provider ha difficoltà a gestire driver tariffari di tipo oggettivo.

L'**Activity Based Costing** (ABC), viceversa, è una tecnica di allocazione dei costi che attribuisce ai canali / prodotti / processi le risorse effettivamente utilizzate, a seguito dell'analisi di produttività e dei livelli di attività. L'uso di strumenti più raffinati è suggerito soprattutto laddove l'incidenza dei costi logistici è rilevante e un'errata allocazione può determinare valutazioni non corrette del margine.

### **Progettazione della logistica e della supply chain**

La realizzazione della nuova configurazione di supply chain richiede l'ausilio di competenze multidisciplinari fornite da un team interno, robusto, che può operare col supporto di esperti esterni.

Il progetto di cambiamento deve superare ostacoli tecnici, organizzativi e di tipo culturale, e può svilupparsi attraverso le seguenti fasi principali:

- Verifica del sistema logistico-produttivo e dell'attuale configurazione di supply chain;
- Analisi del servizio, delle infrastrutture, dei processi, delle attività e delle risorse, degli strumenti e dell'organizzazione;
- Definizione della nuova configurazione di supply chain e delle linee guida di sviluppo;
- Definizione dei target di servizio e di costo;
- Sviluppo della soluzione e verifica di fattibilità economica;
- Progettazione esecutiva e pianificazione della trasformazione;
- Realizzazione e gestione del cambiamento.

Richiamando la definizione di Metz dove *il Supply Chain Management è un approccio orientato alla gestione dei flussi fisici, informativi ed economico finanziari lungo l'intera rete di fornitura e distribuzione, dai fornitori fino ai clienti finali*, si riconosce l'importanza dei flussi informativi nel processo di gestione della Supply Chain.

Ai sistemi tradizionali di pianificazione, programmazione e controllo delle scorte, si aggiungono quelli per la gestione operativa dei magazzini e dei trasporti, e strumenti di analisi e ottimizzazione delle risorse, utilizzati sia in fase di progettazione di nuovi sistemi logistici, che in fase di gestione e miglioramento dei processi.

L'adozione di questi sistemi ha consentito di migliorare *drasticamente* servizio e produttività e di ottimizzare occupazione delle superfici e impiego degli asset.

I flussi di trasporto possono essere razionalizzati attraverso l'adozione di nuovi modelli di gestione operativa basati su logiche di *milk-run* e *software dedicati*, dove l'integrazione della supply chain può essere realizzata con *progetti di logistica collaborativa* estesi a più protagonisti della filiera.

Tra gli applicativi utilizzati nei processi di ottimizzazione si va diffondendo l'uso di strumenti di *analisi semantica / ontologica* per identificare popolazioni di oggetti aventi la stessa codifica.

### **La terziarizzazione della logistica come acceleratore del cambiamento**

Un'operazione di outsourcing può essere la conseguenza di un ripensamento strategico del modello di business, oppure una scelta tattica finalizzata ad esempio a risolvere una situazione di over stock, o un picco stagionale delle attività.

L'approccio strategico è utilizzato come catalizzatore / acceleratore del processo di cambiamento sfruttando competenze, capacità operativa e di proattività del partner logistico.

Le medie imprese compiono scelte prevalentemente di tipo *tattico*, legate a obiettivi di *cost reduction* o di *asset optimisation*; in molti casi di *provider selection* la scelta finale tende a privilegiare l'offerta più economica, trascurando la valenza del servizio.

L'outsourcing è un processo complesso e la fase iniziale di *configurazione del progetto* è la più delicata: in questa fase si definisce *cosa e come* terziarizzare, perimetro ed estensione dell'operazione, le caratteristiche del servizio e il profilo di partner logistico, la possibile localizzazione delle piattaforme logistiche, i target di costo e servizio.

Dopo la *provider selection* diventano cruciali le fasi di *definizione contrattuale* e di *pianificazione dello start-up*; la definizione contrattuale può essere molto critica se le regole con impatto economico non sono già state considerate nell'offerta economica e vagliate durante *la provider selection*, mentre la pianificazione dello start-up può essere più o meno complessa in funzione del perimetro e complessità dell'affidamento.

Una mancata accuratezza nel gestire tutte le fasi del processo di outsourcing può determinare gravi scostamenti di costo e conseguenze sul livello di servizio.

### **Gli ostacoli organizzativi e culturali al cambiamento della logistica**

La funzione logistica si occupa dei processi di pianificazione e approvvigionamento dei materiali, dei processi di pianificazione e schedulazione della fabbrica, di gestione ed evasione degli ordini clienti in comunicazione continua con le altre funzioni aziendali, con fornitori e clienti.

Il governo della logistica moderna richiede un presidio dotato di competenze manageriali e tecniche, in grado di confrontarsi in modo strategico con l'alta direzione, di proporre modelli alternativi, di pianificare e condurre la realizzazione del miglioramento e di mantenere un adeguato presidio dei processi di magazzino e di trasporto.

Nella linea operativa/esecutiva le risorse - *frequentemente costituite da prestatori d'opera esterni* - hanno basso grado di specializzazione e possono avere alto turnover; gli addetti della logistica sono scarsamente coinvolti in processi di miglioramento continuo, diversamente da quanto accade in altre aree aziendali; eppure le applicazioni **KAIZEN** compiute in magazzino hanno sempre dato risultati sorprendenti: i programmi di coinvolgimento e la gestione autonoma dei KPI da parte degli operatori, hanno determinato rapidi miglioramenti delle performance di processo.

### **La formazione manageriale e la sperimentazione attraverso la simulazione della Fabbrica e della Supply Chain**

Uno dei maggiori ostacoli al processo di cambiamento è la cultura del management.

Oltre alle attività di aggiornamento e formative di vario genere il manager della logistica può sperimentare le proprie conoscenze e facilitare il processo di apprendimento con la partecipazione a giochi di simulazione.

Il gioco di simulazione non è soltanto funzionale alla comprensione dei meccanismi operativi, ma può evidenziare molto efficacemente come i processi possono migliorare la performance se il team lavora in modo integrato. Nell'ambito delle applicazioni a Logistica e Supply Chain Management sono disponibili diversi giochi di simulazione.

Il primo caso riguarda il *Flight Game* con cui si possono sperimentare i principi della fabbrica *snella* simulando il funzionamento di una linea di montaggio (aerei di carta). I giocatori organizzano la linea e si suddividono i ruoli per lo svolgimento delle diverse operazioni. Il gioco si svolge in più fasi: inizialmente è sperimentata la produzione a grandi lotti (organizzata per reparti), poi la produzione di lotti meno numerosi fino alla produzione *piece by piece* (organizzata a flusso).

Da una fase all'altra i giocatori possono modificare l'assetto della linea di montaggio bilanciando le fasi di lavoro, modificando i collegamenti tra le fasi di processo. Confrontando le diverse simulazioni, i giocatori verificano come la produttività di una linea di produzione può crescere al diminuire del lotto, e come la scorta possa calare

in modo proporzionale alla riduzione del lotto, e sostanzialmente trovare conferma dei principi che stanno alla base della *produzione a flusso*.

Il secondo gioco riguarda la simulazione di funzionamento di una supply chain: si tratta del *Gioco della Birra*, concepito e sperimentato per la prima volta dal MIT di Boston a inizio degli anni '60. Ancora oggi il gioco continua ad essere utilizzato nei corsi di formazione manageriale per studenti e manager di tutto il mondo. Attraverso il **Gioco della Birra** è possibile sperimentare il funzionamento di una supply chain costituita da quattro anelli: la fabbrica, l'importatore, il grossista e il punto di vendita. Ogni anello della catena deve soddisfare le richieste di quello a valle e, ad ogni turno di gioco, i partecipanti programmano nuovi rifornimenti cercando di prevedere i consumi futuri, con l'obiettivo di contenere le scorte e di minimizzare il *back log* (ordini inevasi). La ripetizione della simulazione in ambiti diversi dimostra che i protagonisti della filiera tendono a comportarsi sempre nello stesso modo, e continuano a realizzare performance deludenti.

Dall'esperimento si manifestano due fenomeni citati dalla letteratura specializzata in Logistica e Supply Chain Management: il primo è l'effetto *Forrester* per cui in una filiera si creano ciclicamente e in modo alternato situazioni di aumento di ordini inevasi o di scorta; il secondo è l'effetto *Bullwhip*, per cui la domanda tende ad amplificarsi man mano che ci si allontana dal punto di consumo, determinando condizioni di grave disallineamento tra domanda e offerta.

Conoscenza di effetti e cause che li producono inducono i partecipanti a modificare il loro comportamento e di ottenere nei test successivi, drastici miglioramenti di performance.

Il *Gioco della Birra* è anche utilizzato per dimostrare l'importanza dello scambio di informazioni precise e puntuali e creare una maggiore integrazione tra le persone che in una stessa azienda lavorano in funzioni diverse sugli stessi processi, come ad esempio il processo di pianificazione, programmazione, acquisto e approvvigionamento, o il processo di acquisizione, gestione ed evasione dell'ordine.





## 4.8. Reti di imprese: strumenti per la competitività

di **Massimiliano Di Pace**

### Abstract:

*Essere inseriti in un network è fondamentale per essere competitivi e fare innovazione. La rete di imprese è uno strumento efficace di messa in comune di attività e di iniziative per perseguire obiettivi strategici. Occorre poi saper gestire le attività e avviare le iniziative comuni.*

Le reti di imprese possono essere di due tipi, informali, oppure formalizzate da un contratto di rete. Come accade nelle coppie, non è necessario una formalizzazione dell'unione (es. il matrimonio,) perché il rapporto si dimostri di successo, ma non c'è dubbio che la presenza di regole scritte, in parte dettate dalla legge, ed in parte riportate

nel contratto, sulla base della libera scelta tra le parti, può favorire uno svolgimento sereno ed efficace della collaborazione tra imprese.

La rete di imprese è disciplinata dall'**art. 42 della legge 122/2010**, e bisogna partire da questa norma per comprendere le potenzialità dello strumento messo a disposizione delle imprese per migliorare la propria capacità competitiva.

In effetti è proprio questo l'obiettivo che il legislatore ha previsto per la Rete, come si desume dalla lettura della norma.

Infatti, l'art. 42 ricorda che lo scopo della Rete deve essere quello di *"accrescere, individualmente e collettivamente, la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato"*.



**Massimiliano Di Pace.** Laureato in economia e commercio. E' docente di Politica economica presso l'Università Marconi, e ha insegnato in diversi atenei (Università Tor Vergata, Luiss, Ferrara, Sapienza) su materie comunitarie e internazionali. Ha pubblicato una dozzina di libri con diverse case editrici su temi giuridici ed economici, e svolge attività di docenza presso Associazioni di Categorie, Camere di Commercio e Enti di Formazione. Collabora con Affari e Finanza di Repubblica dal 2001.

**In altre parole, la Rete dovrebbe consentire alle imprese che ne fanno parte di incrementare i propri ricavi, o di ridurre i propri costi, e pertanto di ottenere maggiori profitti.**

Come questi obiettivi possano essere conseguiti, la norma, giustamente, non dice nulla. Spetta quindi alle aziende, caso per caso, individuare le modalità concrete, ossia le attività specifiche che possono consentire il raggiungimento di tali finalità.

Queste modalità, ovvero attività, dovranno poi essere esplicitate nel contratto di rete di imprese, in quanto assumono una valenza fondamentale, ed un riferimento necessario per l'avvio e lo svolgimento dell'attività della Rete stessa.

Esempi di queste modalità possono essere tutte quelle attività che, per le singole imprese, potrebbero risultare eccessivamente onerose, o semplicemente difficili da eseguire da sole, non avendo le competenze necessarie.

Questo è il caso probabilmente della realizzazione di prodotti complessi, oppure della penetrazione in mercati esteri, o ancora dell'offerta di servizi impossibili da offrire individualmente, in quanto troppo impegnativi (es. assistenza in aree lontane).

Di conseguenza, dal punto di vista pratico, la Rete potrebbe occuparsi di attività di realizzazione di prodotti (beni e servizi), di ricerca, di marketing, di commercializzazione dei prodotti in mercati esteri, ma potrebbe erogare anche servizi di trasporto di interesse comune, oppure servizi professionali, quali quelli contabili e fiscali, legali, o ancora quelli di natura finanziaria.

È bene precisare che non c'è un numero minimo di imprese per la costituzione della Rete, né particolari limiti di natura dimensionale o merceologica.

Infatti, l'art. 42 afferma semplicemente che *"Con il contratto di rete più imprenditori ..."*.

**Pertanto, per fare una Rete possono bastare anche solo due aziende. Il numero ottimale di imprese aderenti alla Rete dipenderà naturalmente dall'oggetto della Rete stessa.**

Per esempio, se l'oggetto della Rete è la realizzazione congiunta di un prodotto, non potranno partecipare alla Rete più aziende di quelle necessarie per realizzarlo. In questi casi, dunque, è ragionevole ritenere che il numero di imprese debba essere relativamente contenuto.

Se invece la rete di imprese ha per scopo lo scambio di informazioni commerciali (es. i clienti che ciascuna impresa ha nel proprio mercato estero di riferimento), può risultare vantaggiosa una compagine piuttosto ampia di imprese.

In secondo luogo non vi sono limiti di natura territoriale (a differenza dei Distretti). Per cui alla Rete possono partecipare aziende situate in diverse parti del territorio italiano.

In terzo luogo non vi sono neppure limiti merceologici (così come avviene nei Distretti, che sono specializzati in una specifica produzione), per cui alla medesima Rete possono partecipare aziende operanti in settori diversi.

Una terza indicazione che emerge dalla norma, e che è tutto sommato scontata, trattandosi di un contratto, è la previsione di obblighi a carico delle imprese che formano una Rete.

Infatti la legge dice:

*“... a tal fine [gli imprenditori] si obbligano, sulla base di un programma comune di rete, a collaborare in forme e in ambiti predeterminati attinenti all’esercizio delle proprie imprese ovvero a scambiarsi informazioni o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica ovvero ancora ad esercitare in comune una o più attività rientranti nell’oggetto della propria impresa”.*

In pratica la rete di imprese comporta la condivisione di alcune attività, che vanno definite, e la realizzazione di tali attività “in collaborazione”.

Su come debba essere realizzata tale collaborazione la legge, ancora una volta, lascia aperta la scelta, limitandosi a dire solo che le forme e gli ambiti di tale collaborazione andranno indicati nel contratto, e ponendo l’unica condizione che tali attività gestite dalla Rete debbano essere attinenti all’esercizio dell’impresa.

L’indicazione di alcuni esempi (scambio di informazioni, di prestazioni, esercizio in comune di attività) non va inteso in senso restrittivo, ritenendosi utile semplicemente per dare delle indicazioni concrete, anche al fine di sottolineare la finalità dell’istituto (ossia del contratto di rete di imprese).

Dopo aver indicato i possibili contraenti (due o più imprese), lo scopo (incrementare la competitività), l’oggetto (collaborazione in vari ambiti), la norma indica anche gli strumenti che consentono di perseguire finalità e oggetto del contratto.

Infatti, una quarta indicazione che la norma propone riguarda il fondo patrimoniale e gli organi di gestione, che non costituiscono però elementi obbligatori del contratto di rete di imprese.

In effetti la norma testualmente afferma:

*“Il contratto può anche prevedere l’istituzione di un fondo patrimoniale comune e la nomina di un organo comune incaricato di gestire, in nome e per conto dei partecipanti, l’esecuzione del contratto o di singole parti o fasi dello stesso”.*

Dato che nella norma si scrive “il contratto può”, e non “il contratto deve”, si deve desumere che tali elementi siano opzionali. Tale opzionalità va considerata come un elemento di flessibilità, ed anche di possibile attrattività dello strumento in termini di riduzione dei costi, in quanto è noto che la presenza di organi sociali, e tanto più il conferimento di fondi, potrebbero costituire motivi di freno per l’utilizzo di questo nuovo strumento di aggregazione di imprese.

D’altronde vi sono casi in cui non sarebbe necessario un soggetto attuatore e un fondo, in quanto l’attività della Rete potrebbe basarsi esclusivamente nello scambio di informazioni, o di prestazioni, circostanze che non richiedono appunto quegli elementi.

Non c’è dubbio però che se la rete di imprese deve diventare uno strumento efficace di messa in comune di attività e di iniziative, per perseguire obiettivi strategici, la presenza di un’autonomia contabile, per non dire la disponibilità di risorse proprie, e la presenza di centri decisionali, in grado di gestire le attività e di avviare le iniziative, risulta del tutto necessaria, e per nulla opzionale.

In sostanza, il legislatore non ha voluto determinare l’intensità della collaborazione delle imprese che appartengono ad una medesima Rete, lasciando aperta la possibilità che vi siano reti di imprese “leggere”, ossia dedicate ad attività non impegnative, o comunque non assorbenti risorse, ovvero richiedenti l’attivazione di

specifici processi decisionali, per le quali non è necessario, né un fondo, né organi decisionali ed esecutivi propri della Rete.

È il caso di ricordare che al fondo patrimoniale della Rete si applicano le disposizioni dei fondi consortili, circostanza che determina un'autonomia patrimoniale, che fa salvi i partecipanti da eventuali obbligazioni sorte in capo alla Rete.

Una quinta indicazione normativa in merito alle reti di imprese riguarda i contenuti del contratto di rete di imprese.

Tali contenuti sono:

- 1)** la denominazione delle imprese aderenti alla Rete;
- 2)** gli obiettivi di innovazione e di competitività che si intendono perseguire con la Rete;
- 3)** le modalità per misurare l'avanzamento verso tali obiettivi;
- 4)** il programma di rete, con i diritti e gli obblighi di ciascuna impresa partecipante;
- 5)** le modalità di realizzazione dello scopo comune;
- 6)** l'eventuale fondo patrimoniale comune, e l'indicazione dei conferimenti, nonché le regole di gestione del fondo;
- 7)** la durata del contratto;
- 8)** le modalità di adesione di altre imprese;
- 9)** le eventuali cause di recesso;
- 10)** l'eventuale soggetto che cura l'esecuzione del contratto di rete, ed i poteri di gestione e di rappresentanza ad esso conferiti;
- 11)** le procedure decisionali delle imprese partecipanti.

Il commento di questi contenuti richiederebbe molte pagine, non disponibili in questa sede. Ci si limita quindi solo ad alcune osservazioni:

- a)** bisogna prestare attenzione nel riportare nel contratto di rete la denominazione dell'impresa come risultante dal registro delle imprese;
- b)** gli obiettivi da indicare devono essere obiettivi importanti, ossia "strategici", ed inoltre essere comuni a tutte le imprese aderenti alla Rete, nonché funzionali ai due fattori della competitività, ossia la qualità dei prodotti e il prezzo (ossia i costi), dato che la competitività si gioca, come è noto, essenzialmente su questi due fattori;
- c)** l'avanzamento verso gli obiettivi dovrà essere misurato utilizzando indicatori facilmente quantificabili, e basati su dati raccogliibili (es. quota del fatturato derivante dall'export, diritti di proprietà industriali registrati);
- d)** i diritti e doveri dei soci della Rete dovranno essere ben calibrati ed equilibrati, e soprattutto esplicitati, in quanto a differenza del diritto societario, che individua diritti e doveri dei soci, per cui l'atto costitutivo non deve necessariamente essere ricco di indicazioni, nel caso del contratto di rete, mancando una normativa di riferimento, occorre essere specifici;

**e)** vanno precisate le attività che costituiranno l'oggetto della Rete, essendo esse il modo di realizzare lo scopo della Rete; a titolo di esempio si citano i seguenti possibili casi:

- realizzazione di un prodotto complesso, frutto del contributo produttivo di ciascuna impresa aderente alla Rete,
- creazione di una gamma completa di prodotti/servizi da presentare sul mercato, con conseguente predisposizione di un catalogo comune,
- gestione di un marchio comune,
- centrale acquisti o vendite,
- progetti di ricerca e sviluppo,
- rappresentanza presso grandi clienti e istituzioni pubbliche;

**f)** le regole sul fondo patrimoniale dovranno riguardare il processo decisionale e la rendicontazione; è il caso di segnalare che le prime esperienze di rete di imprese hanno fatto emergere come prassi il sostenimento dei costi da parte dell'azienda leader della Rete, incaricata di attuare il contratto di rete, e la loro ripartizione in momenti programmati tra le altre imprese della Rete;

**g)** relativamente alla durata del contratto di rete, la legge non dice nulla, per cui la durata del contratto di rete va considerata libera. Va però considerato che se si devono perseguire obiettivi strategici, per di più di crescita della competitività, è ragionevole supporre che la rete di imprese debba avere una durata piuttosto lunga, presumibilmente non minore di 5 anni (fermo restando la validità legale di una Rete anche per pochi mesi);

**h)** la Rete, a differenza dei Distretti, ha una connotazione esclusivamente privata, essendo la sua origine non basata su una legge, o su un decreto di un'autorità pubblica (come avviene per i Distretti), bensì su un contratto che vede per firmatari solo imprese private; non vi è pertanto nessun diritto di imprese esterni alla Rete ad entrarvi, ma i fondatori della Rete possono indicare nel contratto di rete i requisiti per accedere alla Rete ed il processo decisionale per approvare i nuovi ingressi;

**i)** per le cause di recesso si può fare riferimento al diritto societario, ed in particolare agli artt. 2437 c.c. (recesso nelle Spa) 2473 c.c. (recesso nelle Srl), oppure a ben precise circostanze (es. assenza di benefici per un'impresa della Rete negli ultimi 2 anni), fermo restando la necessità di stabilire nel contratto di rete le conseguenze patrimoniali ed economiche dell'uscita dalla Rete (es. l'impresa uscente ha diritto a riavere il proprio conferimento, sebbene sia stato speso? Se poi tramite la Rete l'impresa uscente usufruisce di un marchio commerciale, perde completamente ogni diritto su di esso, oppure no?);

**l)** la scelta del soggetto attuatore del contratto di rete può vertere tra soggetto interno (un'azienda della Rete, ad esempio la più grande, o quella che preso l'iniziativa di costituire la Rete) ed esterno (una società già esistente, oppure una Srl creata ad hoc per attuare il contratto di rete, o un professionista incaricato di gestire le attività della Rete); in ogni caso occorre delimitare con precisione gli ambiti decisionali del soggetto esecutore, in particolare in termini di gestione (es. capacità di spesa) e di rappresentanza (quali atti e quali obbligazioni il soggetto esecutore può assumere), nonché indicare le eventuali deroghe alla disciplina del mandato, che altrimenti costituisce la normativa di riferimento per i compiti, i diritti ed i doveri del soggetto esecutore (mandatario), incluse le circostanze che possono determinare la revoca dell'incarico;

**m)** infine occorre decidere tutti gli elementi classici dei processi decisionali, ossia le modalità di convocazione delle imprese aderenti alla Rete per partecipare al processo decisionale, l'esercizio del diritto di voto, inclusa l'eventuale delega, le modalità di svolgimento della riunione (regole per gli interventi, i quorum decisionali, la presidenza, i verbali), le circostanze che determinano l'invalidità delle decisioni dei partecipanti e la procedura per l'impugnazione. A questo proposito potrebbe essere ragionevole ispirarsi alle regole previste per le Srl dagli artt. 2479 c.c. e successivi, che possono costituire un valido riferimento.

Infine, l'ultima indicazione normativa concerne le procedure da seguire per **assicurare la validità del contratto di rete di imprese**. A questo riguardo la legge prescrive innanzitutto la forma del contratto, stabilendo che è possibile scegliere tra:

- a)** redazione per atto pubblico (come per gli atti costitutivi delle società di capitali), circostanza che richiede l'intervento di un notaio, o di altro pubblico ufficiale, che redige l'atto;
- b)** scrittura privata autenticata, circostanza che richiede sempre la presenza di un notaio o di altro pubblico ufficiale, ma in questo caso solo per l'autenticazione delle firme.

In secondo luogo la normativa stabilisce che il contratto di rete di imprese deve essere depositato per l'iscrizione nella sezione del registro delle imprese presso cui è iscritta ciascuna impresa partecipante.

In difetto di iscrizione, il contratto, dice la norma, è inefficace. Più precisamente l'efficacia del contratto inizia a decorrere da quando è stata eseguita l'ultima delle iscrizioni prescritte a carico di tutte le imprese partecipanti alla Rete.

Insomma, occorre attendere che tutte le imprese effettuino l'iscrizione del contratto di rete di imprese nel proprio registro delle imprese, presso la camera di commercio competente per territorio.

Prima di concludere è utile ricordare le differenze tra la Rete e le altre forme di aggregazione di imprese, ossia **Ati, Consorzio e Distretto**.

- L'**Ati** (Associazione temporanea di impresa) viene istituito prevalentemente per la partecipazione ad un bando di gara, sia per raggiungere i requisiti dimensionali minimi richiesti dal bando, sia per suddividersi il lavoro (o la fornitura), spesso non realizzabile da parte di una sola azienda. La Rete è invece finalizzata ad una alleanza più strutturale, quindi non episodica, tutta centrata in iniziative che hanno l'esplicito obiettivo di incrementare la competitività delle aziende coinvolte nella rete di imprese.
- Nel **Consorzio** i soci mettono in comune alcune attività del proprio processo produttivo (es. i produttori di uva creano un consorzio per trasformare congiuntamente l'uva in vino e venderlo), e dunque l'elemento chiave del Consorzio è l'unificazione di una fase della propria attività produttiva, o commerciale, o comunque la realizzazione in comune di specifiche fasi dell'attività imprenditoriale. La Rete è invece una forma di aggregazione meno impegnativa, dove non è richiesta l'unificazione di una parte del proprio business, con la conseguente rinuncia all'autonomia imprenditoriale. In altre parole sono le singole imprese aderenti alla Rete ad emettere fattura, e non la Rete stessa. In effetti, con la Rete non si crea un nuovo soggetto giuridico ed economico, bensì un'alleanza che fa salva l'autonomia e l'indipendenza dei singoli partecipanti.
- Il **Distretto** è un'agglomerazione di imprese specializzate in un determinato prodotto, e situate in una ben precisa area, che viene riconosciuta da un'autorità pubblica (spesso la Regione). Nel Distretto le eventuali forme di collaborazione tra imprese non sono regolamentate in modo preciso da un contratto,

essendo invece spontanee, e comunque non strutturali. L'appartenenza al Distretto può risultare utile in termini di accesso a finanziamenti e ad altre agevolazioni previste dalle autorità pubbliche, mentre le imprese aderenti ad una Rete possono essere, come già ricordato, operatori di settori diversi, situati in zone anche molto lontane le une dalle altre, sebbene le prime esperienze di Rete in Italia sembrano propendere per una certa concentrazione territoriale di molte imprese aderenti.





## Dialogando con ROBERTO PANZARANI

**Docente di Innovation Management – Università LUMSA Roma**  
**Presidente dello studio Panzarani & Associates**

### La mente innovativa

a cura di Massimiliano Cannata e Salvatore Pettineo

Per approfondire, dello stesso autore: "La mente innovativa nel contesto dell'Impresa-Rete" 

**Professor Panzarani, cominciamo da due termini che sono oggi essenziali per capire non solo l'economia, ma il mondo dell'impresa: uno è globalizzazione; l'altro è internazionalizzazione. Come li possiamo definire?**

Oggi sono importanti soprattutto in relazione a quelli che sono i processi di innovazione. Quello che si dice oggi è, appunto, che il mondo è una piattaforma interconnessa in cui tutti i Paesi sono interconnessi. Questo lo vediamo sempre di più in quelle che sono le nostre attività produttive. Direi che prima era ogni anno, adesso ogni due o tre mesi che passano ci rendiamo conto - perfino qui in Italia - che l'unico modo per riuscire a sopravvivere è non solo pensare in termini internazionali e globali, ma agire globalmente. Questo è forse uno dei *must* più importati e noi che abbiamo un osservatorio notevole sull'innovazione, come studio Panzarani&Associati, ci rendiamo conto che particolarmente negli ultimi mesi le richieste di contatti, di presenze, di rapporti con l'esterno aumentano sempre di più. Questo perché, anche i Paesi "a capitalismo emergente" non sono più solo occasioni di mercato e grandi consumatori, ma iniziano a competere con noi su quello che è il livello più alto, che è quello legato ai processi di innovazione e creatività. Su questo, quindi, non si tratta solo di un'occasione o di un'opportunità, ma scatterà - anzi sta già scattando - un confronto molto importante.

Questo confronto è alimentato dai capitali intangibili, dai capitali della cultura. Il Suo sforzo e lo sforzo dello Studio Panzarani è stato sempre quello di divulgare autori che in Italia prima non erano conosciuti o non erano stati tradotti. Il lavoro fatto con la "*Blur economy*" di Chris Meyer è forse l'esempio più calzante. Cosa ha significato



**Roberto Panzarani**, docente di *Innovation management* presso l'Università LUMSA di Roma, psicologo del lavoro e consulente, da molti anni dedica le sue ricerche alla *governance* dell'innovazione. "Il viaggio delle idee", "L'innovazione a colori", "Innovation e business collaboration nell'era della globalizzazione", sono alcuni dei titoli delle sue ultime pubblicazioni. Lo Studio Panzarani & Associates ha sede a Roma e a West Palm Beach presso Predictiv LLC, una delle società americane più prestigiose nell'ambito dell'Intangible Evaluation Services.

**riportare nel nostro dibattito culturale, economico, in qualche caso anche politico, autori di questa dimensione? Che spinte hanno dato queste idee alle nostre imprese?**

La nostra visione è quella di portare tutto quello che è innovativo nel mondo, anche a livello di ricerca e di innovazione, e anche a livello di cultura dell'innovazione. Per cui, sicuramente, in passato tutta quella che è stata la linea di *Blur* è stata molto importante perché era un libro che parlava dei tre vettori dell'economia che, penso, siano ancora validi oggi: velocità, interconnessione e immaterialità. Sono i tre vettori su cui si muove ancora oggi l'economia e su cui ancora molto c'è da riflettere. Non esiste, infatti, più un prodotto senza servizio o un servizio senza prodotto. Sono tematiche importanti, legate al nostro modello produttivo, che sempre di più dovremo sviluppare in un contesto globale, caratterizzato da forti fattori di competizione. La velocità è nelle cose: siamo costretti ad agire con molta fretta. Dal mio punto di vista dovevamo partire un po' di tempo prima per capire ancora meglio gli insegnamenti della *Blur economy*, dobbiamo recuperare il ritardo rafforzando la *culture innovation* altrimenti saranno guai.

**Innovazione è un termine critico. La Sua anche di uomo di impresa e di psicologo dell'innovazione fa sì che a questo termine venissero attribuiti diversi elementi, diversi concetti, potremmo dire anche diverse implicazioni. In questa fase Lei sta parlato molto di mente innovativa, si tratta di una categoria dello spirito, una facoltà, una competenza?**

Mi ricollego a quello che dicevo un attimo fa: per riuscire a fare innovazione concretamente, cioè per avere aziende che siano innovative e competitive dal punto di vista del mercato, dei prodotti, della loro organizzazione interna, è importante avere un pensiero innovativo; questo lo possiamo avere se abbiamo una mente in grado di fare veloci connessioni, analogie... insomma una mente aperta. Se prima era uno slogan, ora è dovere per riuscire, non ad avere successo, ma a sopravvivere sul mercato.

E questa è una cosa che dobbiamo sviluppare con l'aggiornamento, con un'apertura mentale che ci aiuti a sviluppare quelle connessioni che non sono utili solo dal punto di vista culturale, ma anche di mercato. Le connessioni, infatti, sono quelle che ci permetteranno in futuro di riuscire ad avere una grande percezione di quelli che sono i bisogni dei clienti - non solo di quelli locali - ma soprattutto dei clienti globali. Avere una mente aperta da questo punto di vista, quindi, diventa un fattore fondamentale.

**Ci sono anche delle tecniche per alimentare questa mente innovativa?**

L'unica tecnica che io porto avanti con i progetti che facciamo è quella di andare a vedere l'innovazione. Noi creiamo questi progetti di "*Business Innovation*" che significa accompagnare le organizzazioni da quello che è il parlare del *framework* di riferimento, del contesto di riferimento, fino ad portare le persone nei luoghi dell'innovazione e nelle aziende più innovative. Cioè creiamo un meccanismo di "fertilizzazione incrociata", di *cross fertilization*, in cui il vedere esperienze diverse mi dà l'opportunità di fare un *benchmarking* sui settori in cui mi voglio sviluppare. Ad esempio, se sono una banca e voglio sviluppare il settore marketing, non devo andare a vedere il settore marketing di un'altra banca, ma devo cercare di andare a vedere il miglior settore di marketing della migliore azienda che in quel momento sta sviluppando un progetto diverso sul marketing.

Questo è fondamentale, anche come approccio formativo all'innovazione. Questo significa attivarsi e muoversi. Io penso, infatti, che la parte emozionale nei processi di apprendimento sia molto importante e l'apprendere sia costitutivo nell'ambito di un discorso legato al fare innovazione.

**Tra gli autori da Lei tradotti e portati in Italia, ricorderei Alain Dumont che, in un celebre saggio, ha tematizzato diversi livelli di innovazione. In uno dei Suoi ultimi libri ha parlato di *governance* dell'innovazione. Cosa significa?**

Ho parlato molto di *governance* in relazione all'innovazione tecnologica. L'innovazione tecnologica va avanti in termini esponenziali. Nel passato si parlava sempre della legge di Moore secondo cui un chip raddoppia la sua potenza ogni 18 mesi. Direi che questo ormai si può traslare all'economia: ogni 18 mesi ci ritroviamo nel mondo con un'economia completamente diversa. Visto che l'innovazione tecnologica non si ferma, se noi imprenditori, gestori di processi organizzativi, gestori di capitale umano non facciamo lo stesso percorso - cioè non innoviamo le nostre organizzazioni - avremo poi difficoltà a gestire un'innovazione tecnologica che, se così si può dire, sta trasformando ogni giorno il mondo sotto i nostri piedi insieme alle vite che stiamo facendo.

**"Avidità e ignoranza" non pagano più. Per fare business occorre dare più spazio alla "business collaboration". Cosa vuol dire in concreto?**

È in atto un mutamento di paradigma. La crisi può durare un anno, un anno e mezzo; ormai dal 2008 sono passati 5 anni e non possiamo più parlare di crisi. Crisi è una parola che ormai non corrisponde più alla realtà. C'è stato un grande cambiamento di paradigma - alla Cunningham, uno "shift paradigm" - e i nostri modelli sono totalmente cambiati dal punto di vista economico. Tra l'altro la crisi ha riguardato solo l'occidente, non certo il resto del mondo. I Paesi del BRIC o gli altri Paesi che si stanno sviluppando nel resto del mondo crescono a ritmi di due cifre all'anno, quindi "crisi" è una parola assolutamente fuorviante che, secondo me, è anche fuorviante usare perché non ci aiuta a capire l'oggi. Parlando invece di un cambiamento di paradigma, dobbiamo dire che l'economia è cambiata e abbiamo bisogno di organizzazioni e di persone diverse. Di questo se ne parlava anche prima, ma secondo me c'è stato molto rallentamento nel fare e attuare tutta una serie di discorsi legati a creare ambienti di lavoro più favorevoli a quello che è lo sviluppo del capitale umano, alla creatività, all'innovazione. Nell'economia della conoscenza, che è l'economia nella quale siamo, questi sono fattori fondamentali e, quindi, tutto ciò deve essere curato da tutte le organizzazioni, grandi o piccole che siano. Questa è la grande sfida. La *governance* dell'innovazione è, quindi, riuscire a creare dei modelli organizzativi che siano adeguati al livello di innovazione tecnologica esponenziale che noi oggi abbiamo.

**In un contesto certamente difficile molte aziende italiane ce l'hanno fatta. Se ne parla sempre poco. Ultimamente sta lavorando molto su un nuovo brand: "Be Italian!", quasi a dire che il made in Italy non è da buttare. Quali sono le prospettive?**

Lo Studio Panzarani sta cercando di portare avanti un discorso legato a quelle che sono le caratteristiche fondamentali dell'innovazione italiana che sono le uniche cose che in questo momento ci possono dare soddisfazioni nei mercati internazionali, cioè quella

parte intangibile che è legata al brand e anche alla "innovazione nelle mani degli italiani" di cui parla Stefano Micelli nel suo libro "Futuro artigiano". Su questo potremmo creare grandi rapporti di cooperazione e di collaborazione con quelli che sono i grandi player internazionali, cioè i grandi produttori che agiscono nell'ambito dei capitalismi emergenti. Con loro dobbiamo giocare "sull'ultimo miglio", che vuol dire la definizione di un prodotto che deve trovare nel nostro brand il tratto distintivo. Un tratto per fortuna non ancora raggiunto. Il made in Italy costituisce nella sua accezione generale qualcosa a cui ancora i capitalismi emergenti, che siano India, Brasile, Cina o India, aspirano; lo dobbiamo difendere e potenziare. L'Italia è costituita per il 98,5% di PMI e il 90% di queste aziende è fatta da meno di 15 addetti: questa è la nostra realtà, non dimentichiamolo.

**Non è certo più tempo di leader stanchi. La leadership è un tema molto importante che provoca una risposta da parte di un formatore di professione come è il suo caso. Volevo chiederLe quali sono i temi principali del cambiamento su cui allenare una nuova leadership e come vede la PMI nel futuro del capitalismo italiano?**

La leadership, come dicevamo prima a proposito di *business collaboration*, deve essere collaborativa e deve avere la capacità di cogliere quelli che sono le opportunità sia dall'interno e sia dall'esterno: sia dai collaboratori, sia dai fornitori, sia dai clienti. Questa, quindi, è la capacità del futuro, come dicono bene Tapscott e Williams in "Wikinomics" e come dicono tutti i nuovi teorici dell'organizzazione oggi. Questi sono i punti importanti. Leader così ce ne sono? Ce ne sono alcuni, a volte nelle aziende high-tech riusciamo a trovarli. Ma io direi che non dobbiamo prendere il mercato high-tech come quello a cui ispirarci, sono leader che devono trovarsi ormai in tutte le organizzazioni indistintamente perché i principi legati a creare "*the best places to work*", dei luoghi favorevoli alla dimensione informale che siano generativi di idee e di innovazioni, degli ambienti dove si lavora come se si lavorasse a casa, sono ormai punti fondamentali. È finita ovviamente l'azienda gerarchica, burocratica e funzionale; non è un giudizio di valore, ma è un giudizio di fatto, cioè non funziona più rispetto ai mercati che oggi abbiamo. Creare la nuova organizzazione, però, è una grossa sfida. È chiaro che le aziende che sono nate ultimamente sono più rapide, perché non hanno quelle stratificazioni che si trovano nelle aziende tradizionali. Spesso le nostre aziende hanno delle buone idee di marketing e di prodotto, però non riescono ad organizzarsi e ad avere successo sul mercato perché l'organizzazione non segue questo processo. Questo aspetto credo debba essere più curato, come dimostra la domanda di interventi che registriamo.

**Un elemento critico è quello del tempo. Il tempo bisogna occuparlo con eventi, con appuntamenti. Guardando un po' all'agenda, gli "Study Tour" vanno sempre avanti. Sono appuntamenti che non si chiudono e segnano sempre delle nuove tappe. Puoi darci qualche flash sulle realtà che lo Studio intende visitare quest'anno?**

Il 2012 è un anno impegnativo. Silicon Valley, India, Turchia, Brasile queste le tappe. A settembre andremo in Israele. Noi siamo uno Studio internazionale e il motivo di girare è un po' legato a questo. Accompagniamo grandi, piccole e medie realtà a visitare luoghi che possono dare loro ispirazione per nuovi business, nuove formule organizzative, nuove idee. Questo è molto importante. E' una realtà nomade quella che accompagna l'uomo di questa generazione.

## Ha degli interlocutori motivati che la seguono in questi percorsi?

Certamente. Quelli che noi chiamiamo "*business roadshow tour*" sono molto importanti perché mettono in atto una grande forza trasformativa e generativa. Non facciamo mai un viaggio tout court, ma c'è una preparazione prima con una definizione di quello che, come dicevo, è il framework di riferimento, di quello che è il contesto che andiamo a vedere. Insomma, se così posso dire, lavoriamo molto sullo sguardo delle persone perché - come diceva qualcuno - più di quello che vedo, sono importati gli occhi con cui vedo queste cose. In seguito si apre una fase di follow-up in cui si analizza cosa ha generato l'esperienza vissuta, quale processo trasformativo riesce ad originare. Credo che l'innovazione più che un processo formativo sia un grande processo di mobilitazione all'interno dell'organizzazione e che le aziende che riescono a mettere in atto questa mobilitazione, cioè questa generazione continua di scambi di idee tra i vari attori (clienti, fornitori e collaboratori) sono le aziende vincenti sul mercato in questo momento, quelle che sopravvivono, riuscendo ad avere successo.

**Il progetto dell'IDI ha un titolo abbastanza preciso: "Manager e imprese di fronte al cambiamento". Una sorta di bussola. Che tipo di orientamento e suggerimento darebbe i ai nostri fruitori, ai nostri imprenditori, ai nostri collaboratori che si muovono in questo mondo che diventa sempre più piccolo ?**

Ribadirei in modo molto sintetico le cose che abbiamo detto, seppur brevemente in questa intervista, raccomandando di farle e di farle subito.





## APPROFONDIMENTI

### Strategie di *business innovation*: il valore della rete

di *Angelo Luvison*



**Angelo Luvison**, laureato in Ingegneria elettronica con lode al Politecnico di Torino, si è perfezionato in teoria delle telecomunicazioni al MIT e in management aziendale all'INSEAD-CEDEP di Fontainebleau. Consigliere di Federmanager Torino, è stato vice-presidente e consigliere della Fondazione IDI. È stato professore di "Teoria della trasmissione e dell'informazione" all'Università di Torino. Per più di trent'anni in CSELT (Centro Studi e Laboratori Telecomunicazioni) di SIP/Telecom Italia, ha svolto ricerche – molte delle quali frutto di collaborazioni internazionali – in teoria delle comunicazioni, reti ad alta velocità con fibre ottiche, società dell'informazione. Membro di diverse associazioni scientifiche, detiene sette brevetti ed è autore o coautore di oltre 150 articoli, uno dei quali è stato ripubblicato nel volume celebrativo *The Best of the Best della Communications Society* dell'IEEE.

Alcuni vistosi cambiamenti che negli ultimi anni hanno interessato i sistemi economici sono legati a filo doppio a Internet e più in generale allo sviluppo dell'interconnessione favorito dalle reti di telecomunicazioni. Come di fronte a ogni altra ondata di innovazione tecnologica, il mondo industriale è stato costretto a rivedere le strategie commerciali sperimentando approcci completamente nuovi e perdendo sovente di vista i principi consolidati della gestione d'impresa.

*"Always on: Living in a Networked World"* è il *leitmotiv* del numero di gennaio 2001 della rivista "IEEE Spectrum" [1]. (Institute of Electrical and Electronics Engineers o IEEE, di matrice statunitense, ha attualmente più di 350 mila membri in tutti i continenti del mondo). Nel suo ultimo libro *Telecosm* [2], il guru delle telecomunicazioni George Gilder preconizza, con un pizzico di determinismo tecnologico, che *"the computer age is over"* e il futuro sarà definito da una *"telecosmic vision of nearly infinite wave-born bandwidth"*. Concetti interessanti, benché radicali, che meritano approfondimenti. A sostegno delle sue tesi, Gilder enumera ben venti leggi riguardanti il "telecosm", anche se il punto nodale ruota attorno al tema del "valore economico della rete", che gli economisti indicano come "legge dell'esternalità della rete".

La Rete (Internet), in particolare, e le reti di telecomunicazioni, in generale, rappresentano il fulcro su cui si impernia il cambiamento che i sistemi economici hanno visto fino a qualche tempo fa. L'economia della rete (*net-economy* o *connected economy*) costituisce, quindi, il motore primo dello sviluppo non solo nel grande sistema nordamericano ma anche in quello europeo. Ed è proprio questo dell'economia dell'interconnessione il fenomeno di gran lunga più importante, anche se non è sufficientemente sottolineato e compreso nella sua portata dalle pubblicazioni del settore.

In altre occasioni [3], [4], è già stato ribadito che il valore economico della rete cresce con l'aumentare del numero degli utilizzatori in rete – fatto sorprendente, poiché nell'economia industriale la scarsità di un bene ne fa aumentare il valore. Nell'economia di rete, invece, ad accrescere il valore di un bene è la sua abbondanza. La regola dell'abbondanza spinge, per esempio, gli utenti di Internet a connettersi al maggior numero di altri prodotti, servizi e applicazioni in rete.

Ma c'è da chiedersi: come cresce il valore? Quali sono le condizioni di validità e i limiti? Perché si satura la crescita? quali possono essere gli effetti sulle strategie e sui modelli di business di

marketing nell'introduzione di nuovi servizi e applicazioni? Qual è il valore per ogni singolo utilizzatore? Queste e altre questioni costituiscono il focus delle riflessioni seguenti. Il *leitmotiv*, il tema portante del lavoro è quindi di mostrare, da angolature diverse, come chi possessa e governi le reti fisiche di telecomunicazioni – l'infrastruttura, l'intelligenza, il *know-how* – goda di un vantaggio competitivo inestimabile.

Come punto iniziale, si illustrano alcune semplici funzioni matematiche che rappresentano la crescita del valore della rete per diversi modelli funzionali della rete stessa, in modo da comprendere, anche quantitativamente, le loro implicazioni.

Il sistema più semplice è quello dei sistemi di diffusione dell'informazione "da uno a molti", caratteristico dei sistemi televisivi. In essi il valore totale della rete cresce linearmente con  $N$ , cioè con la dimensione dell'audience dei teledipendenti. La relazione è nota come legge di Sarnoff, dal nome di uno dei pionieri della radio-televisione.

In una rete interattiva (Internet, per dire), sistema "da molti a molti", ognuno degli  $N$  utenti può, teoricamente, essere in relazione con tutti gli altri  $N-1$ . Così il numero totale delle connessioni possibili, o potenziali, è il coefficiente binomiale  $C_{N,2} = N(N-1)/2$ , un numero proporzionale al quadrato di  $N$ . Con una qualche forzatura, si attribuisce (si veda, per esempio, [5]) la paternità di questa legge a Bob Metcalfe, uno dei progettisti di Ethernet, prima LAN (Local Area Network) commerciale con protocollo di accesso distribuito.

La matematica diventa più interessante quando si considerano relazioni fra gruppi anziché fra singoli individui. Se si hanno  $N$  persone si possono formare, in teoria,  $2^N - N - 1$  gruppi possibili; in questo caso, il numero dei gruppi potenzialmente costituibili e, quindi, il valore della rete cresce esponenzialmente con  $N$ . Si può verificare in modo diretto la formula per  $N = 3, 4, 5, \dots$ , oppure si può completare la seguente traccia di dimostrazione per  $N$  qualsiasi. I possibili gruppi sono formati da 2 individui, da 3, ..., fino a  $N$ ; ciascuno di essi consta perciò di un numero eguale al coefficiente binomiale  $C_{N,k}$  con  $k = 2, 3, \dots, N$ , cioè uno dei numeri del triangolo di Tartaglia-Pascal. La sommatoria da 2 a  $N$  può essere poi messa in forma chiusa utilizzando lo sviluppo del binomio per  $2^N = (1 + 1)^N$ . La relazione esponenziale  $2^N - N - 1$  per il valore di reti basate su gruppi va meritatamente attribuita [6] a David Reed, che si definisce con un pizzico di autoironia una delle "barbe grigie" di Internet.

Il valore della rete è quindi riassumibile come nello schema seguente:

**Rete broadcast** (relazioni da uno a molti):

il valore teorico della rete cresce linearmente con  $N$   
(1)

**Rete transattiva** (relazioni da molti a molti):

il valore teorico della rete, proporzionale a  $N(N-1)/2$ , cresce con il quadrato di  $N$   
(2)

**Rete di gruppi** (relazioni intergruppi):

il valore teorico della rete, proporzionale a  $2^N - N - 1$ , cresce esponenzialmente con  $N$   
(3)

In tutti i tre casi, lineare, quadratico, esponenziale, il risultato fondamentale è che vale la già citata regola dell'abbondanza: questo aspetto costituisce il punto focale delle riflessioni seguenti.

Come confermato con semplici passaggi matematici a partire dalle relazioni (2) e (3) del riquadro, risulta economicamente più vantaggioso per un gestore ampliare una rete, per esempio con un processo di *merger and acquisition* o con investimenti diretti, piuttosto che interconnettersi alla rete di un altro operatore. Allo stesso modo è evidente che, nel passaggio da  $N$  utenti a  $N + M$ , il beneficio scala in modo quadratico nella relazione (2) ed esponenziale nella relazione (3).

Per trovare il valore riferito al singolo utilizzatore della rete le grandezze (1)-(3) vanno divise per  $N$ , perciò nella rete broadcast il valore si riduce a una costante, diventa lineare nella transattiva, cresce ancora esponenzialmente nella rete di gruppi. È peraltro implicita l'assunzione che il valore delle reti sia effettivamente proporzionale a una delle quantità (1)-(3). In realtà, questa è un'approssimazione lineare e ipotizza, arbitrariamente, che, al crescere del numero  $N$ , il singolo tipico cliente rimanga in grado di sfruttare tutte le opportunità senza che il beneficio saturi. Ciò non è vero nella pratica: anche i teenager mostrano un limite finito alla capacità di sostenere rapporti nella cerchia delle loro conoscenze. L'ipotesi è, quindi, valida solo in prima approssimazione. Gli economisti direbbero che scatta la legge dei ritorni decrescenti a mano a mano che si aggiungono clienti di una rete, poiché non tutti possono beneficiare allo stesso modo delle potenzialità offerte in tutti i campi da ogni servizio e applicazione.

È stato osservato correttamente che il valore della rete come definito non tiene conto della qualità offerta dal servizio o dall'applicazione. Per considerare questo aspetto, si tratterebbe, tuttavia, di definire una metrica diversa da e più complessa di quella comunemente adottata.

### **L'uso strategico del valore e la semantica delle reti**

I tre regimi di crescita possono essere correlati all'offerta di servizi o applicazioni di rete in una strategia d'impresa logica e coerente. Si può usare, come esempio di modello, la piattaforma (mix) di servizi offerti da America Online-Time Warner ai suoi clienti. Una cosa che fa AOL è fornire contenuti di tipo broadcast, quali le previsioni del tempo o le ultime notizie: si è nella regione governata da un regime di sviluppo lineare. Un altro servizio di AOL è quello della messaggistica interattiva, che, naturalmente, si riferisce al regime quadratico. Infine, AOL agevola la formazione di gruppi tra utilizzatori mediante meccanismi di tipo *chat room* o giochi con più attori. Qui il regime di crescita è di tipo esponenziale. Non sorprende che l'attenzione di AOL e degli utilizzatori si sia spostata nel tempo dall'accesso ai contenuti e ad attività di formazione dei gruppi.

L'applicazione più potente del regime esponenziale sarà nello spazio *business-to-business*. Le comunità di scambio, infatti, favoriscono i clienti che si raggruppano insieme per richiedere ai fornitori servizi e prodotti personalizzati, che a loro volta possono trovare un vantaggio a organizzarsi in consorzi per creare prodotti e servizi sempre nuovi. Allorché queste reti crescono, il valore generato si amplifica e l'impresa o i consorzi partecipanti acquisiscono anche maggiori quote di mercato. L'effetto-rete costituisce in definitiva, anche, un formidabile motore dell'innovazione, cioè di quanto è definibile come l'insieme dei "cambiamenti utili". Con ciò, non è che le reti siano tutto nell'economia moderna, che in ogni caso non è tanto "nuova" quanto piuttosto "in trasformazione" o, meglio, "reale". È vero piuttosto che le reti, quando si riesca a controllarle, costituiscono, ancorché non da sole, un elemento di vantaggio competitivo fondamentale.

Nel ricavare la formula esponenziale del valore dei gruppi, si riconsiderano gli stessi elementi costituenti i gruppi da due nei gruppi da tre, i gruppi da tre nei gruppi da quattro e così via. L'osservazione è valida dal punto di vista, per così dire, fisico e sintattico, cioè del metodo di

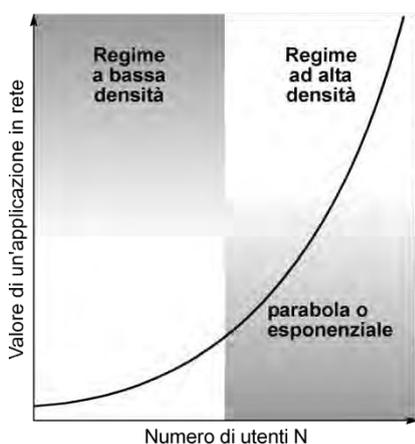
enumerazione. Dal punto di vista semantico però le relazioni, lo sfondo culturale che si possono realizzare portano a concludere che il significato di un gruppo di quattro può essere molto diverso da quello di un gruppo di tre componenti, anche se questi ultimi fanno parte anche dei quattro. Le comunità, le reti logiche, i gruppi di interesse, i poli culturali, l'intelligenza connettiva possono permeare di significato l'interazione fra gruppi di composizione diversa anche se costituiti, in parte, dagli stessi soggetti: il gruppo ABCD, per esempio, può connotarsi come un polo che ha interessi del tutto diversi dai gruppi ABC, ABD, BCD.

I meccanismi di espansione sono anche legati all'“effetto schiuma”, teorizzato recentemente da studiosi di fenomeni sociali di massa, effetto che consente di spiegare perché un'idea, un oggetto, un'innovazione tecnologica, per meccanismi simili a forme di contagio epidemico, riescano o no a superare il punto critico arrivando a chiari grandi successi ovvero ad altrettanto chiari fallimenti clamorosi: Picturephone, Betamax contro VHS, fax, World Wide Web ed *email*, GSM (Global System for Mobile Communications) e SMS, Fido, Iridium, Napster, libri di Camilleri o su Harry Potter. È possibile comprendere l'impatto sociale e tecnologico dello sviluppo di nuove reti di comunicazione solo mettendo da parte l'idea intuitivamente plausibile secondo cui i mezzi di comunicazione servirebbero a trasmettere informazioni e contenuti simbolici, lasciando le relazioni tra individui fondamentalmente immutate. Invece l'uso di mezzi di comunicazione implica la creazione di nuove forme di azione e interazione nel mondo sociale, di nuovi tipi di relazione, e di nuovi modi di rapportarsi agli altri e a sé stessi. L'uso dei mezzi di comunicazione trasforma radicalmente l'organizzazione spazio-temporale della vita sociale, creando nuove forme di azione e interazione e nuovi modi di esercitare il potere, forme e modi per la prima volta indipendenti dalla condivisione di un medesimo ambiente. Nella nostra contemporanea “società della conoscenza” ogni organizzazione o sistema si fa comunicazione, memoria collettiva, intelligenza distribuita [3].

### Oltre il punto critico

Nella crescita quadratica o esponenziale del valore della rete, il punto critico sta nel passaggio da un regime caratterizzato da un basso numero di utilizzatori a un regime “alto”, dove si possa innescare in strati sempre più ampi di potenziali clienti l'impulso a connettersi alla rete stessa. La parte iniziale della curva di figura 1 corrisponde alla situazione caratterizzata da bassa densità di utilizzatori, condizione frenante per lo sviluppo; infatti, nessuno vuole essere il primo ad acquisire una nuova applicazione funzionante in rete, poiché il suo valore iniziale è così basso che la volontà o il desiderio di averla non sono né impellenti né cogenti.

Figura 1 – Effetto del numero dei clienti sul valore della rete



Più importante è la condizione di successo, il regime ad alta densità – come avviene dopo che una tecnologia supera la fase di *start-up* – nel quale si scatena una fortissima reazione di *feedback* positivo e i nuovi utilizzatori sono sempre più incentivati a unirsi. È il fenomeno di “aggancio” o *lock-in*, per il quale il mercato si “polarizza”, il vincitore prende tutto con ritorni economici crescenti, i nuovi entranti corrono a unirsi al vincitore e nulla resta agli altri. Si è constatato questo fenomeno molte volte con vincitori quali Microsoft, Cisco, Dell, Yahoo!, VHS. Attenzione però, sostiene – con una venatura di eccessivo pessimismo – Robert Lucky, vicepresidente di Telcordia (già Bellcore), che la dinamica caotica dei comportamenti di gruppo rende praticamente impossibile prevedere quale sarà la condotta dei consumatori nell’adozione delle nuove tecnologie e, quindi, quali di queste godranno del successo di mercato [7].

Dagli esempi dell’ICT (Information and Communications Technology) e della *net-economy* si evince che la tecnologia consente lo sviluppo di nuovi modelli economici, genera nuove forme di interazione sociale, ma necessita di nuovi strumenti di regolazione. Lo snodo si gioca tra la rottura socio-culturale e l’innovazione tecnologica: se può essere arduo prevedere il progresso tecnologico, lo è ancor più anticipare l’uso che la società ne farà. Infatti, uno slogan della *net-economy* recita che si passa “dall’economia della necessità alla stagione delle nuove opportunità”. E in un mondo di possibilità sempre più ampie non resta che la ragione per fare luce sulle scelte da effettuare.

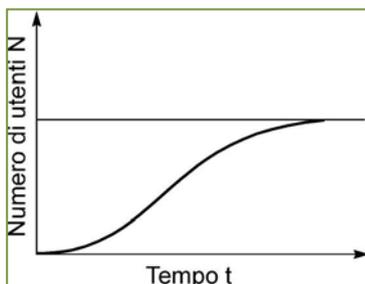
La criticità per qualsiasi nuovo servizio è rappresentata dunque dal passaggio dal primo al secondo regime. Si tratta di una barriera che alcuni servizi non hanno mai superato: il videotelefono rappresenta il caso più noto, assurdo quasi a uno dei simboli negativi tra i fallimenti di sogni e di visionari piani di ingegneri e tecnici [8]. D’altra parte, i successi della *e-mail* e del Web sono unanimemente riconosciuti, anche se le ragioni principali (facilità e gratuità d’uso) sono spesso sottaciute. Un’altra grande impresa, questa volta europea, è la telefonia cellulare, un esempio quasi unico di collaborazione fra Paesi europei per la standardizzazione del GSM e di anticipazione di bisogni latenti della società.

La difficoltà concettuale intrinseca nel comprendere in anticipo punti di discontinuità (sociale o tecnica) può essere razionalizzato come tentativo di intercettare e catturare il fenomeno di discontinuità in modo tempestivo al suo insorgere, come insegnano casi memorabili di tecnologie e business. La questione può anche essere ricondotta all’interpretazione di quanto sta capitando con modelli di ragionamento multidimensionali e interdisciplinari e non banalmente lineari. In definitiva, occorre puntare a individuare, con un approccio metodologico del tipo “*what...if*”, le condizioni per cui, fra le opzioni possibili, si realizzano quelle che consentono di superare i fenomeni di soglia e facilitano il decollo alle applicazioni e ai servizi nei loro mercati di sbocco. Senza essere acriticamente tecnofili, servirebbe qui il punto di vista dell’“ottimismo della volontà”, secondo il quale il futuro non è un dato da potere conoscere quanto piuttosto una realtà da costruire. La differenza tra profezia e previsione del futuro sta, a ben vedere, tutta qui: la profezia è categorica ancorché ambigua, la previsione è ipotetica, costruttiva e non determinata.

Il fenomeno dello sviluppo e della crescita può essere analizzato sotto angolature diverse. Secondo quella della politica industriale, di tipo “schumpeteriano”, uno schema frequente al quale gli economisti industriali ricorrono per caratterizzare il fenomeno di diffusione dell’innovazione tecnologica si basa su modelli cosiddetti epidemiologici. Esso ipotizza che la propensione all’adozione dell’innovazione tecnologica e quindi la sua diffusione per “contaminazione” risentano decisamente della variabile “tempo”, il quale, poiché permette lo sviluppo di un adeguato processo

di sperimentazione, tende a ridurre i margini di incertezza che gravano sul processo decisionale relativo all'adozione.

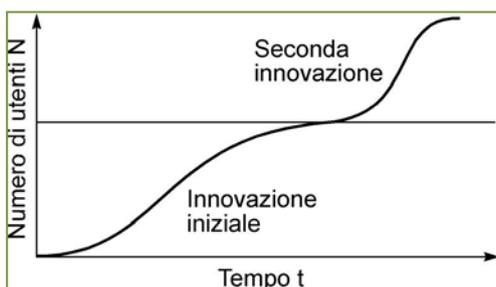
Figura 2 – La dinamica della crescita a “S”



Una rappresentazione sintetica del processo di diffusione epidemica può rilevarsi nella figura 2 che compone le dimensioni tempo e numero di coloro che adottano l'innovazione secondo una curva con forma a “S”, detta “logistica” o “sigmoidea”. Il suo profilo, che dopo un periodo di avvio indica un'accelerazione del processo, è essenzialmente dovuto alla diminuzione dei costi dell'innovazione proposta, in seguito alla progressiva messa a punto dei processi produttivi e alle economie dovute, per esempio, all'effetto esperienza (*experience curve*). La riduzione dei costi ha evidentemente come esito quello di sollecitare la domanda dell'innovazione medesima e quindi di favorirne una più intensa penetrazione. La minore intensità nella diffusione nella fase iniziale è anche spiegabile con l'incertezza dovuta alla sua scarsa conoscenza da parte dei potenziali utilizzatori. Un miglioramento di questo schema esplicativo viene dall'introduzione del concetto di apprendimento e conoscenza, i quali, cumulandosi nel tempo, possono accelerare il processo di adozione.

La dinamica che sottende  $N$  è in definitiva una funzione di crescita esponenziale nel tempo, ovvero di tipo logistico se subentrano fenomeni di saturazione. Studi di questo tipo furono sistematizzati analiticamente e applicati ai fenomeni biologici [9] dal grande fisico-matematico italiano Vito Volterra, noto anche per il suo coerente impegno politico e civile. Dinamiche analoghe governano i cicli delle grandi innovazioni industriali e tecnologiche nonché le attività di istituzioni umane [10]. Una nuova innovazione può innestarsi su di una curva a “S” ripartendo all'incirca dal punto di saturazione di una precedente curva analoga (figura 3). Anche questo modello è ovviamente semplificato ma rende conto, almeno in linea di principio, di scelte strategiche che riguardano il ringiovanimento o, al contrario, l'abbandono di vecchie tecnologie.

Figura 3 – La dinamica di innovazioni successive



In realtà il fenomeno è assai più complesso e la sua interpretazione precedente, se può parzialmente andare bene per le imprese, richiede di tenere in conto anche aspetti sociali sottesi dal processo. Mandare un messaggio via *e-mail*, con la posta elettronica che rimbalza da un personal computer a un altro, può avere un effetto dirompente, con un tempo praticamente nullo, in tutto il mondo, grazie al tasto “inoltre” e alla possibilità di creare gruppi molteplici. Ecco ritrovati, nel bene e nel male, i “gruppi in rete”. E di questo sono ben consci sia i movimenti alternativi e rivoluzionari di critica ai governi, alla globalizzazione e alle istituzioni dominanti sia i fantasiosi generatori di *invasive spam e-mail* (a proposito, *spam* è crasi di *spiced ham*, un cibo in scatola considerato indigesto persino dai nordamericani).

Nel campo dell’ICT, uno degli esempi più interessanti è rappresentato dalla tecnologia del *peer-to-peer (P2P) networking*, che Napster ha introdotto nella Rete, sovvertendo le regole della proprietà intellettuale e dell’economia stessa di Internet. “*Will copyright survive the Napster bomb?*”, si chiedeva “*Wired*” (ottobre 2000). “*Nope, but creativity will*” era la risposta, icastica ma azzeccata. L’aspetto interessante del meccanismo di Napster e derivati (Gnutella, Freenet, ecc.) è che essi rappresentano una forma di “contagio”: ogni utente toccato diventa egli stesso un fornitore di informazioni di portata sempre più vasta. Napster è stato solo l’inizio dell’esplosione del P2P. Il principio di Gnutella è di operare contemporaneamente da *client* e *server* P2P decentralizzato. La decentralizzazione non solo impedisce la possibilità di un blocco totale dall’esterno, ma significa anche che non esiste alcun luogo dove costruire una relazione con l’utente e raccogliere gli introiti.

Da questi esempi si comprende che la tecnologia consente lo sviluppo da un lato di nuovi modi di fare business, dall’altro di nuove forme di interazione sociale. La Rete ha anche generato una rivoluzione nella produzione delle applicazioni, con l’alternativa (ma forse domani anche l’alleanza) tra due modi di realizzare il software applicativo: quello tradizionale, che considera riservati i contenuti dei programmi commercializzati, e quello *open source*, il cui codice è aperto e liberamente disponibile con un business economico basato sul *packaging* (aggregazione) di applicazioni, sulla consulenza, sull’advertising.

*Il punto critico* [11] di Malcom Gladwell e *The Anatomy of Buzz* di Emanuel Rosen [12] sono due libri che cercano di dare motivazioni teoriche e un senso razionale all’insieme di quegli eventi che ingenerano “l’effetto schiuma” della società, per cui diventa di colpo visibile uno stato di effervescenza senza che nessun vero cambiamento sia avvenuto a livello della struttura sociale, economica, e persino politica, nella comunità locale o nazionale interessata. I lavori citati analizzano il “ronzio comunicativo” come tecnica e strumento di marketing per creare reti di consumatori con il passaparola e inducendo comportamenti imitativi. In altri termini, occorre comprendere cosa fa maturare l’evento innovativo, soprattutto nelle sue fasi aurorali – quella che viene definita in [13, p. 97] del *golden vaporware* (“vapore dorato”), quando una nuova tecnologia è ancora solo una vaga intuizione nella mente dell’autore, e quella immediatamente successiva del *rising star* (“astro nascente”) o del *goofy prototype* (“goffo prototipo”), quando essa muove i primi passi in forma amatoriale. In primo luogo vi sono i pionieri, i protagonisti di quella nuova tecnologia, coloro che ci credono fin dall’inizio, che l’hanno inventata e alimentata quando nessuno ci avrebbe scommesso sopra. Spesso si collocano all’esterno e in basso rispetto all’*establishment* industriale.

“Punto critico o soglia”, “epidemie sociali”, “aree di contagio” nel rappresentare fenomeni di diffusione con andamento esponenziale o geometrico sono fenomeni ben noti, sotto il profilo matematico e delle loro conseguenze, agli studiosi di ingegneria, tecnologie e scienze biologiche,

umane, economiche e sociali. I docenti francesi si servono di un indovinello immaginifico, poetico ed efficace allo stesso tempo per insegnare agli allievi la natura della crescita esponenziale [14]. In uno stagno c'è una foglia di ninfea; ogni giorno il numero delle foglie si raddoppia: due foglie il secondo giorno, quattro il terzo, otto il quarto e così via. Se lo stagno si riempie di foglie il trentesimo giorno, quand'è che sarà ricoperto per la metà? Risposta corretta: "Il ventinovesimo giorno".

Questi concetti portano ad analisi e approfondimenti sul ruolo critico che i gruppi, in particolare in rete, svolgono nel creare la dinamica del valore. E aiutano a comprendere come funzionino principi e meccanismi delle moderne tecniche di marketing di matrice psico-sociologica.

Punto primo: idee, prodotti, messaggi e comportamenti si diffondono proprio come fanno i virus. Le epidemie sociali, per esempio da "passaparola", operano allo stesso modo, ma in questo caso sono contraddistinte da elementi quali il grado di socievolezza e dalla capacità di interazione o vitalità, la sagacia e l'influenza all'interno del gruppo. Componente fondamentale per raggiungere il punto critico è il fattore presa, per esempio di un motto pubblicitario di successo. Infatti: "Se non vi ricordate quanto vi dico, perché mai dovrete cambiare modo di comportarvi, comprare i miei prodotti o venire a vedere il mio film?".

Punto secondo: piccoli cambiamenti possono avere effetti straordinari. Il punto critico o di soglia è un momento molto delicato. I mutamenti che avvengono proprio in corrispondenza di esso possono generare effetti notevoli sia in crescita sia in regressione. Tempo fa era di moda la teoria matematica delle catastrofi di René Thom per analizzare eventi che passano improvvisamente da uno stato ad un altro del tutto diverso [15]. L'universo del punto critico è un luogo in cui l'imprevisto diventa previsto, dove il cambiamento radicale è più che una possibilità e, contrariamente a tutte le previsioni, una certezza.

Punto terzo: la regola del potere del contesto sostiene che gli esseri umani sono molto più sensibili all'ambiente in cui vivono di quanto non possa sembrare (perché mai ci comportiamo in modo civile, educato, rispettosi delle convenzioni a Lugano, ma ce ne scordiamo, asimmetricamente, a Cernobbio, appena prima di Chiasso?). I fenomeni a carattere epidemico sono soggetti alle condizioni e alle circostanze del tempo e del luogo in cui si manifestano. La teoria del potere del contesto dice che il comportamento è in funzione della cornice sociale e ambientale circostante.

Le tre regole, ossia la legge dei pochi, il fattore presa e il potere del contesto, aiutano a comprendere il senso delle epidemie sociali, chiarendo innanzi tutto in che modo è possibile raggiungere un punto critico. Così è stato per la diffusione dei fax e poi per quella di Internet e dei telefoni cellulari, così è anche per un capo di vestiario, per un particolare taglio di capelli o per molti programmi televisivi di successo.

Quali sono però gli agenti o attori che ci aiutano a comprendere come funzionino le regole, come queste si radichino in pratica? Sulle tracce delle idee esposte, Gladwell trae spunto da casi pratici che esemplificano i suoi modelli per fare conoscere tre categorie di persone che chiama Esperti di mercato, Connettori e Venditori. Nelle epidemie sociali gli Esperti di mercato sono autentiche banche dati, in quanto forniscono il messaggio, mentre i Connettori rappresentano il collante sociale, poiché lo diffondono. Ma c'è anche un gruppo selezionato di persone, i Venditori, che possiede l'abilità di persuadere gli scettici. Ciò che caratterizza i Connettori è che, tenendo un piede in numerosi mondi, riescono a unirli. Tuttavia, non sono importanti solo per il numero, ma anche per il genere di persone che conoscono e per la qualità delle relazioni che hanno. Di un Esperto di

mercato (che non è un persuasore) si prenderanno sul serio consigli e suggerimenti come se fossero quelli di un qualunque amico. I Venditori invece padroneggiano con abilità, consciamente o no, le sottigliezze dei meccanismi della persuasione.

All'offerta veicolata da Connettori, Esperti di mercato e Venditori fa da contraltare la logica della domanda da parte di gruppi diversi di consumatori: gli Innovatori che sono dotati di maggior spirito di avventura; gli Utilizzatori iniziali che sono gli *opinion makers* della comunità; la Maggioranza scettica, inerziale ma pronta ad accettare il cambiamento purché proposto in modo seducente o persuasivo; infine, i Posapiano, i più tradizionalisti di tutti, che non sentono alcuna ragione per cambiare.

Anche le reti generate dalla collaborazione per la produzione di articoli scientifici sono caratterizzate da una ragnatela di connessioni che rende più efficace la disseminazione di nuove idee, standard e codici etici: la scienza non funzionerebbe per niente se le comunità scientifiche non fossero densamente connesse. E questa rete logica rientra, non sorprendentemente, nello schema interpretativo dei fenomeni di soglia nei comportamenti collettivi.

Se si vuole sintetizzare quanto detto, la dinamica di sviluppo complessivo avviene tramite l'influenza di particolari persone dalla straordinaria capacità di connessione. Questa è la legge dei pochi. Il proposito può essere raggiunto modificando il contenuto della comunicazione, rendendo il messaggio così memorabile da "incollarsi" nella testa di una determinata persona, spingendola ad agire. Questo è il fattore presa. Tuttavia i piccoli cambiamenti di contesto possono essere altrettanto importanti per raggiungere il punto critico e superare la soglia.

Piccoli cambiamenti ma anche, inizialmente, gruppi di piccole dimensioni. Nella società di massa, per un apparente paradosso, il potere di piccoli gruppi è molto aumentato: ne è già stato illustrato il fondamento matematico. Per riuscire a cogliere questo paradosso è stato coniato lo splendido ossimoro "la forza dei legami deboli". La società è qualcosa di poroso e osmotico, e la proprietà di influire sulla vita degli altri è una proprietà reciproca. Si lega così anche il concetto dei "sei gradi di separazione" derivato dagli esperimenti di fine Anni Sessanta dallo psicologo Stanley Milgram che diede una risposta sperimentale all'idea intuitiva secondo la quale "il mondo è piccolo". L'assunto, poi provato empiricamente, è che ognuno di noi è connesso a una qualsiasi altra persona nel mondo attraverso una brevissima catena di conoscenze, presumibilmente costituita da non più di sei passaggi, sulla base di legami di affinità ovvero di prossimità (o di entrambi).

Dagli studi di Milgram venne ricavato il dramma di John Guare *Six Degrees of Separation*, un film dallo stesso titolo diretto da Fred Schepisi e interpretato da Donald Sutherland, come pure un gioco con il nome di *Six Degrees of Kevin Bacon* dall'attore omonimo.

Dalle regole di Gladwell si può osservare che il mercato è sicuramente più complesso di come lo rappresenti Robert Lucky, che tende a sostenere l'impossibilità di prevedere la condotta dei consumatori nell'adozione di innovazioni tecnologiche. Le regole e la teoria qui riassunte consentono invece di dare un razionale a eventi comuni anche se apparentemente inesplicabili. Queste teorie – a differenza del limite dell'economicismo, in grado di interpretare gli accadimenti solo dopo che sono avvenuti – offrono inoltre strumenti e leve per stimolare e pilotare le trasformazioni, non subirle passivamente. La difficoltà sta nell'organizzare in modo coerente questi strumenti, sebbene ognuno sia di per sé concettualmente semplice e di buon senso.

Una osservazione critica. Tutto il ragionamento precedente è basato su passaggi e associazioni lineari in un modello interpretativo nel quale non si considerano a sufficienza fattori di mediazione più complessi e interagenti. Non si può trattare la complessità con tecniche e processi propri dei sistemi lineari, come insegnano i grandi epistemologi dei sistemi complessi: Ludwig von Bertalanffy, Heinz von Foerster, Gregory Bateson, Edgar Morin, Ilya Prigogine, Francisco Varela, Stuart Kauffman. La gestione della complessità richiede di sapere dare corpo ai momenti di discontinuità, evitando estrapolazioni, evoluzioni e processi concettuali intrinsecamente lineari. Benché sia molto più difficile, sarebbe metodologicamente più corretto, dal punto di vista della scienza dei sistemi, cercare di integrare i dati in una prospettiva sociotecnica completa, con una grande attenzione alle implicanze nell'uso delle nuove tecnologie sull'"ecosistema", come si usa oggi dire con metafora biologica, che è un sistema costituito, in un insieme indissolubile, da "organismi" interdipendenti aventi complesse "relazioni" all'interno di un "ambiente" comune.

Non peregrina in questo contesto è la teoria che considera "il potere dei memi" [16]. Che cosa è un meme? *Wired Style* lo definisce come: "contagious idea, virus of the mind, unit of cultural inheritance" [17, p.73]. Il biologo evoluzionista Richard Dawkins introdusse il termine (benché non l'idea originale) nel suo celebre libro *Il gene egoista* [18]. Il significato è, quindi, di un'idea, un'unità di informazione che funziona nella mente in modo simile a un gene o a un virus nel corpo. Un'idea particolarmente contagiosa costituisce un "meme virale" (una catena di Sant'Antonio, per esempio, o una leggenda metropolitana, la moda del *piercing*, il *multilevel marketing*, ecc.), in buona sostanza un veicolo di trasmissione culturale. Questi pensieri che si replicano stanno all'eredità culturale come i geni stanno a quella biologica. Copiati da cervello a cervello, i memi proliferano nella società umana, diffondendosi ed evolvendo allo stesso tempo e "in-formando" la nostra cultura. Le radici del comportamento contagioso potrebbero trovarsi in quel corredo che è, per così dire, cablato e radicato (*embedded*) nella mente.

Nuovi comportamenti possono propagarsi per imitazione. Giampaolo Dossena, filologo e critico, anche esperto di storia e tecnica dei giochi, raccontava il caso di un gioco all'aperto, la "settimana" o "campana", popolare fino ad alcuni decenni fa soprattutto tra le bimbe. Ebbene, una sua variante originata in una qualche contea inglese fu osservata propagarsi in brevissimo tempo in tutta Europa, fino agli Urali.

Le opinioni sul ruolo dei memi non sono tuttavia universalmente accettate dalla comunità scientifica o da studiosi di altre discipline: alcuni ecologisti fanno osservare che i memi, influenzando le abitudini di molti animali, non possono costituire la discriminante per l'indubitabile superiorità culturale del genere umano, antropologi e biologi sostengono che la teoria "memetica" non rende conto di come l'evoluzione culturale possa essere spiegata; gli esperti di psicologia cognitiva osservano che le persone, condividendo conoscenze, esperienze e idee, fanno ben di più che imitare. Qualcuno diceva che le idee camminano sempre. Ed è vero! Purtroppo – si può anche chiosare – se le buone idee usualmente camminano, le cattive quasi sempre corrono.

### Il ritorno ai fondamentali tecnici

Obiettivo di questo paragrafo è di fornire una semplice, ma non semplicistica, chiave di lettura e di orientamento per comprendere limiti e potenzialità, attuali e in prospettiva, della moltitudine dei mezzi di telecomunicazioni per la banda larga e l'alta velocità (1). Il discettare di questo tema – usualmente con scarso focus,

<sup>1</sup> I due termini alta velocità e banda larga sono spesso usati come se fossero sinonimi e intercambiabili. In realtà, un canale a banda larga in frequenza (misurata in hertz) consente una elevata velocità di trasmissione (in bit/secondo) ovvero lo scambio di un consistente volume di traffico, o *throughput*, (ancora in bit/secondo). La condizione di "banda larga" facilita ma non implica necessariamente l'alta velocità.

poco costruito e ancora minore cognizione di causa – è oggetto di alti dibattiti mediatici con la partecipazione di opinionisti di vaglia accreditati di qualsivoglia competenza, ma raramente di tipo tecnico-scientifico.

Usando invece i concetti di base e i risultati della teoria dell'informazione, sviluppata in modo sistematico da Shannon negli Anni Quaranta del secolo scorso, si può ragionare seriamente su limiti teorici e di capacità dei sistemi di comunicazione in fibra ottica, in rame, radioterrestri fissi, mobili cellulari, via satellite, ecc. [19], [20]. È opportuno ricordare che Claude Shannon, con i suoi studi, ha trasformato l'"informazione" da una vaga idea in un concetto matematicamente definito, con una precisa grammatica, prescindendo dal significato dell'informazione stessa (si veda, per esempio, [21]). Tali lavori sono oggi comunemente ritenuti (almeno da tecnici e ingegneri dell'ICT) costituire un *corpus* di "rivoluzione copernicana" – o di cambiamento di paradigma secondo l'accezione di Thomas Kuhn – avendo innescato un passaggio epocale dalle comunicazioni analogiche a quelle digitali.

Le grandezze e le relazioni fondamentali da considerare sono riportate nello schema seguente:

**Velocità di trasmissione dell'informazione:**

**$R$  (in bit/secondo)**

**Capacità d'informazione del canale:**

**$C$ ; per definizione  $C = \max R$  (in bit/secondo)**

**Larghezza di banda del canale:**

**$B$  (in hertz o suoi multipli)**

**Rapporto segnale-disturbo:**

**$S/N$  (adimensionato)**

**Efficienza spettrale:**

**$\log_2(1 + S/N)$  (in bit/secondo/hertz)**

**Teorema fondamentale di Shannon sulla capacità del canale:**

**$C = (\text{larghezza di banda}) \times (\text{efficienza spettrale}) = B \log_2(1 + S/N)$**

In estrema sintesi e senza avventurarsi in un (qui) inutile simbolismo matematico, per comprendere la velocità di trasmissione dell'informazione occorrono due grandezze principali: la larghezza di banda (misurata in hertz) del canale di comunicazione e la sua efficienza spettrale (misurata in bit/secondo/hertz). Da esse si ricava per prodotto diretto la capacità del canale (espressa in numero di bit/secondo), il massimo del valore di velocità conseguibile con tasso d'errore arbitrariamente piccolo. Questo costituisce il classico risultato della teoria dell'informazione, usualmente conosciuto come teorema fondamentale di Shannon sulla capacità di un canale di comunicazione. Pertanto, la larghezza di banda e il rapporto segnale-rumore determinano insieme le prestazioni del canale di trasmissione. La dipendenza della capacità del canale dalla sua larghezza di banda è lineare, è invece logaritmica la dipendenza dal rapporto segnale-disturbo. Conseguentemente, per incrementare la capacità del canale risulta più agevole espandere la larghezza di banda piuttosto che aumentare la potenza del segnale o limitare l'entità del disturbo.

Nel caso di fibre ottiche in vetro, la banda limite è approssimativamente 50 terahertz [22] (il multiplo “tera” corrisponde a 1000 miliardi cioè a dieci elevato alla dodicesima potenza). Senza peccare di eccessivo ottimismo, è ragionevole considerare per le fibre in prospettiva una efficienza spettrale pari a 3-4 bit/secondo/hertz, che implica quindi una capacità di 150-200 terabit/secondo (2). Si capisce, quindi, perché Gilder consideri le fibre capaci di una banda pressoché infinita [2].

Fra le tecnologie ancora d'avanguardia, ma già disponibili, che permetteranno un'Internet basata sull'ottica, la più importante è certamente il DWDM (Dense Wavelength Division Multiplexing). Il DWDM accresce enormemente le potenzialità delle comunicazioni ottiche, espandendo il numero di lunghezze d'onda trasportate da una singola fibra. Un sistema DWDM con 160 lunghezze d'onda, nel quale ciascuna lunghezza d'onda porta 40 gigabit/secondo, ha consentito di raggiungere sperimentalmente una velocità totale di 6,4 terabit/secondo [24], con un'efficienza spettrale ancora piuttosto bassa. Nondimeno, la comprensione del limite ultimo delle fibre, e di come riuscire ad avvicinarlo, continuerà a progredire [25].

Nel caso di canali in rame – la vecchia linea telefonica rivitalizzata dalla famiglia dei sistemi DSL (*Digital Subscriber Line*) – una larghezza di banda di alcune decine di megahertz (un milione di hertz) e un'efficienza di 5-6 bit/hertz permettono capacità di 50-100 megabit/secondo [26]. E questi valori per le linee in rame sono davvero ottimistici. Anche per il cavo coassiale, il satellite, i sistemi cellulari di qualsivoglia generazione, i collegamenti radio fissi, il ragionamento incentrato su banda disponibile ed efficienza porta a limiti di capacità stimabili nell'intorno di 100-150 megabit/secondo. Per avvicinare questi numeri, sono peraltro ancora necessari considerevoli investimenti in ricerca e sviluppo dedicati a microelettronica avanzata per fornire codificazione, trattamento del segnale adeguati e, nel caso di sistemi radio, a sistemi d'antenna adattativi e intelligenti.

Come può essere sfruttata tutta l'abbondanza di capacità che può dare una fibra? Come si può essere certi che connessioni a velocità così alte servano davvero? La risposta è che qualcosa del genere potrebbe esser utile per un video in tempo reale con risoluzione e dinamiche che approssimano quelle dell'occhio umano. Alcuni visionari pensano, piuttosto, alla realtà virtuale *online*, all'olografia tridimensionale per la telepresenza, al metacalcolo, o, meno futuristicamente, a *media-streaming* per diffusione di programmi radio-televisivi e comunicazioni vocali interattive, a giochi con elevato grado di interattività.

Altri esperti, invece, ancorandosi al sempre sano realismo del presente, ammoniscono che portare la fibra a casa dell'utente è, almeno per il momento, “come portare un'autobotte a un assetato” [27]. Ma lo scenario potrebbe cambiare presto e sostanzialmente. È già successo per il Web, in origine progettato per aiutare i fisici della particelle a condividere informazioni: cambiamenti radicali, o una *killer application* generica, arrivano per caso senza essere determinati da sforzi concertati (3). Quanto agli investimenti, è stato recentemente osservato da Lucky [28] che le compagnie che hanno comprato in Inghilterra i diritti per lo spettro del *wireless* di terza generazione (3G) hanno dovuto sborsare una quantità di denaro sufficiente a portare la fibra in ogni casa inglese. E

<sup>2</sup> Alcuni dati ripresi da uno studio *online* dell'Università di Berkeley [23] consentono di apprezzare gli ordini di grandezza in gioco. Si stima che il contenuto informativo totale dei volumi posseduti dalla US Library of Congress corrisponda a circa 10 terabyte (un byte è costituito da 8 bit), mentre sia compreso fra 2 e 8 terabyte quello di tutti i libri pubblicati annualmente nel mondo. In un anno, la produzione mondiale di contenuti stampati, filmati, ottici, magnetici richiederebbe all'incirca 1,5 miliardi di gigabyte di memoria. Questo equivale a un valore medio di 250 megabyte per persona (uomo, donna o bambino).

<sup>3</sup> I popoli in lingua inglese con il termine *serendipity* qualificano, in modo elegante e *politically correct*, la felice facoltà di fortunate e casuali intuizioni e scoperte; insomma una rara, favorevole combinazione di potenzialità e coincidenze. Il concetto, per qualche verso, richiama quello della “fortuna” del Machiavelli.

con questo è stato acquistato solo il diritto di utilizzare la porzione dello spettro a radiofrequenze corrispondente ai futuri sistemi 3G.

Sembra dunque che, fisicamente e, in una prospettiva di più lungo termine, anche economicamente, sia conveniente realizzare una rete di telecomunicazioni che offra agli abbonati un aumento nella capacità di migliaia di volte. Per ciò ci sono diverse opzioni tecniche possibili, benché, per terminali fissi, una rete in fibra ottica appaia la soluzione più adeguata, in grado anche di offrire margini per successivi ampliamenti di capacità e prestazioni. Nondimeno, in questo processo i sistemi in fibra ottica e i sistemi radio non vanno sempre visti come alternative in competizione ma più spesso come opzioni complementari.

Un'ultima considerazione. Le fibre ottiche guidano la corsa verso prestazioni sempre migliori. La velocità in una fibra (in bit/secondo) raddoppia ogni nove mesi per dollaro investito in tecnologia [29], secondo Gilder [2], addirittura ogni sei mesi. Invece, per raddoppiare il numero di transistori in un chip occorrono 18 mesi (come insegna l'ormai mediaticamente abusata legge di Moore); infine, per il raddoppio dell'immagazzinamento dati (in bit per unità di superficie) occorre un anno circa. Ecco perché, dove possibile, trasmettere l'informazione ottica è più conveniente che commutarla (elettronicamente) o memorizzarla (magneticamente). Le nuove tecnologie fotoniche probabilmente renderanno obsoleta un'intera generazione di sistemi di commutazione in tecnica tradizionale. In questo scenario l'*e-learning* potrebbe essere la *killer application* a favore di una *all-optical* Internet per qualità richiesta, tipo dei servizi, numero dei clienti serviti.

Le considerazioni prima formulate non hanno la pretesa di costituire direttrici univocamente determinate (una *road map*) dello sviluppo delle future reti di telecomunicazioni per terminali fissi, pur ponendo obiettivi certamente sfidanti ma possibili e, soprattutto, *cost effective*.

### **Il ritorno ai fondamentali economici**

Fino al 2000 quello dei mercati borsistici e finanziari è stato uno strano mondo: chiunque poteva arrivare con le idee più balzane, ottenere finanziamenti per le stesse, essere acquisito per un sacco di soldi, senza avere mai prodotto nulla o presentato un bilancio sensato. Moltissime aziende, pensando di poter creare valore a costo pressoché nullo da tecnologie che non conoscevano, non sapevano neppure cosa acquistavano. Finita la bolla speculativa, ora si può tornare a investire su progetti più sensati, con tempistiche di ritorno meno mirabolanti ma anche più ragionevoli e dunque affidabili. In altri termini, non si investe più in qualunque avventura sperando che una su cento sia così redditizia da ripagare in un paio d'anni tutto il resto. Le logiche temporali e di ritorno percentuali sono oggi più normali, quindi più sicure ed efficaci sul piano del sistema economico generale.

La massima di rigore anche qui è: "Non esistono pasti gratis". Si tratta di una legge naturale dell'economia, come spiegava Vilfredo Pareto nel suo corso di economia politica a Zurigo. Questa legge non poteva ovviamente essere smentita dalla mitizzata prima, demonizzata poi, *net-economy* (si veda, per esempio, [31]-[33]). Appare oggi chiaro, contro la precedente vulgata pubblicistica, che i principi dell'economia non si possono ignorare e non sono mutati; sono, invece, le tecnologie che cambiano in continuazione.

La fine dell'euforia non segna, tuttavia, un tracollo per la *net-economy*, bensì l'avvio di una stagione più matura per un insieme di attività il cui destino non va meccanicamente legato alle oscillazioni di Wall Street. Presentata a lungo come il simbolo di una nuova era economica, Internet aveva assunto

tutti i meriti possibili e immaginabili, soprattutto quello di aprire la strada a un nuovo vertiginoso ciclo economico senza fine basato sulla smaterializzazione di beni e servizi, in cui però il profitto sarebbe stato ben quantificabile, permanente, istantaneo ed esponenziale. Questo era un miraggio! E come altri miraggi, la corsa speculativa ha provocato una profonda delusione: decine di imprese sono scomparse, migliaia di dipendenti licenziati e alcuni si sono affrettati a considerare Internet votata alle ortiche senza appello.

Ma nel momento del disincanto anche questa reazione pessimistica è stata eccessiva. Ogni grande ondata di innovazioni tecnologiche porta con sé ai suoi albori un'effervescenza finanziaria. Alla metà dell'Ottocento, il boom delle ferrovie alimentò nel Regno Unito una speculazione di Borsa nutrita di aspettative irragionevoli; nei primi anni del Novecento, fu la volta della nascente industria automobilistica, anche in Italia, a spingere al rialzo i corsi di azioni destinate a fortune effimere. Nondimeno, ferrovie e automobili sono diventate leve essenziali dello sviluppo economico. Esiste un involucro sociale, certamente in molti Paesi, in cui è incapsulata l'attuale economia della rete: i legami che si instaurano fra coloro che lavorano nelle aree di frontiera dell'innovazione.

Quali sono le lezioni che da questo quadro confuso sembrano emergere nei confronti delle Telecom, in affanno e alla ricerca di nuovi programmi per uscire dal mare di debiti, recuperare dagli introiti declinanti e dai sempre più magri margini di profitto [34]? Uno dei problemi evidenziati in [34] è che il dispiegamento (*rollout*) delle connessioni a banda larga è troppo lento, costoso e incompleto. La Forrester, *think tank* di rinomatissimi analisti, suggerisce [35] alle Telecom europee di riorganizzarsi orizzontalmente in una struttura a tre livelli: la rete (*network facilities*), l'innovazione in servizi e applicazioni di rete, l'attenzione al cliente. E di restare per un po' di tempo lontano dalla chimera del *merger and acquisition*. Il business delle reti si dovrebbe focalizzare sulle economie di scala; l'innovazione sulla velocità e la creatività, il *retailing* su economie di "diversificazione" (*scope*) e sui meccanismi di distribuzione.

La realtà è che oggi non ha più senso parlare di vecchia o nuova economia, nelle telecomunicazioni, come in altri settori; ma che sono sicuramente avvantaggiati coloro che possono contare su di una struttura di rete in grado di servire milioni di clienti, poiché il costo di aggiungere servizi nuovi è più facilmente sostenibile rispetto a chi deve partire da zero con nuove offerte per una vasta platea di clienti da acquisire. Queste linee-guida indicano un percorso basato su di un concetto, per un paio d'anni un po' *démodé*, quello delle strategie industriali.

### **Conclusione: back to strategy**

*Back to strategy* costituisce il filo conduttore di uno stimolante articolo [36] di Michael Porter, da più di vent'anni guru indiscusso dell'analisi strategica della concorrenza di imprese e nazioni. Il lavoro fornisce, con certo anticipo sui tempi, una cornice per contestualizzare metodologicamente la fine della bolla speculativa. Partendo dell'assunto che la maggior parte di quello che è stato scritto sugli effetti dirompenti di Internet sul business sia assolutamente errato, Porter asserisce che è venuto il momento di abbandonare la distruttiva retorica delle "industrie di Internet" e dell'*e-business* e che i vincitori del mercato saranno coloro che vedranno Internet come un complemento dei metodi competitivi tradizionali, anziché come un approccio totalizzante e sostitutivo.

a vantaggi proprietari intrinseci, diventa ancora più importante per le aziende sapere distinguersi attraverso un posizionamento strategico ben caratterizzato.

Tipicamente i pionieri del business di Internet, le *dot-com* come pure le aziende consolidate, competono dimenticando quasi ogni principio che sta alla base di una buona strategia. Piuttosto che focalizzarsi sui profitti, hanno dato la caccia ai clienti mediante sconti, incentivi e pubblicità. Anziché concentrarsi sul valore di fornitura spuntando un prezzo equo dal cliente, hanno inseguito ricavi indiretti derivanti da pagamenti di pubblicità e soluzioni *click-through* (indirizzamento da e per siti associati) con partner commerciali. Emblematico è il fatto che la versione *online* dell'*Encyclopaedia Britannica*, dopo avere tentato in tutti i modi possibili di prosperare su Internet, sia infine tornata al punto di partenza, dove per avere accesso ai suoi contenuti bisognerà provvedere a una qualche forma di pagamento. Anche l'evoluzione della vicenda legale e commerciale di Napster (o suoi derivati appartenenti alla famiglia *peer-to-peer*) per tutelare il copyright risulta molto istruttiva circa la stabilità degli approcci adottati e coerentemente sostenibili nel tempo. La libertà d'azione di Napster è stata legalmente limitata, ma intorno si stanno moltiplicando le azioni di guerriglia virtuale. Un'altra bella vicenda, di segno opposto, riguarda l'alfiere del software gratuito e *open source*, Linux, il sistema operativo che sta crescendo più rapidamente e che sta provocando un maremoto nell'organizzazione informatica di parecchie aziende.

Le due posizioni sono, peraltro, declinabili in modi complementari e compatibili. La prima: Internet è un mezzo per conseguire la strategia d'impresa; la seconda: occorre avere una strategia anche per la Rete.

Quando viene a rinforzare un posizionamento strategico chiaro, Internet fornisce una piattaforma tecnologica per l'IT (Information Technology) migliore di quelle precedenti. Ottenere un vantaggio competitivo non necessita di un approccio radicalmente nuovo al business, richiede piuttosto di costruire una strategia efficace basata su di principi consolidati.

Internet non è dunque un qualcosa di dirompente rispetto alla maggior parte delle industrie esistenti e alle imprese consolidate. Raramente annulla importanti fonti di vantaggio competitivo in un settore industriale; molto spesso li rende ancora più preziosi. E allorché tutte queste aziende avranno abbracciato Internet, Internet stessa verrà neutralizzata come sorgente di vantaggi, che continueranno invece a derivare sostanziosi e cospicui dalle forze tradizionali, costituite da prodotti unici, possesso dei contenuti, attività fisiche visibili (*bricks and mortar*). La tecnologia di Internet potrà rafforzare tali vantaggi, ma è improbabile che li elimini.

L'articolo analizza criticamente anche l'effetto rete: *"What about network effects, through which products or services become more valuable as more customers use them? A number of important Internet applications display network effects, including e-mail, instant messaging, auctions, and on-line message boards or chat rooms. Where such effects are significant, they can create demand-side economies of scales and raise barriers to entry. This, it has been widely argued, sets off a winner-take-all competition, leading to the eventual dominance of one or two companies"*.

Ma non è sufficiente che l'effetto rete sia presente; per fornire ostacoli all'entrata di altri, esso deve anche essere posseduto da una sola impresa. L'apertura di Internet, con i suoi standard e protocolli comuni e la sua facilità di navigazione, rende difficile per un'azienda singola catturare i benefici dell'effetto-rete. E anche se fosse così fortunata da controllarlo, l'effetto-rete spesso raggiunge il punto di ritorni decrescenti una volta conseguita la massa critica dei clienti. Inoltre possono subentrare meccanismi di autolimitazione. Un prodotto o un servizio particolare prima attrae i clienti i cui bisogni sono meglio soddisfatti; allorché la penetrazione aumenta, esso, tuttavia, diventerà meno efficace nel soddisfare i bisogni dei clienti restanti, fornendo un'occasione ai

concorrenti per entrare con offerte nuove e più allettanti. Un modello di crescita con saturazione è quello della curva logistica della figura 1. Creare, infine, un effetto di rete può richiedere un investimento tale da compromettere i benefici futuri.

La cautela è anche d'obbligo sulla percezione del "nuovo mai vissuto prima" che entusiasma neofiti e tecnofili. La questione è: quanto c'è di effettivamente nuovo? La madre di tutte le reti, l'autostrada del pensiero, la più grande rivoluzione nella comunicazione dopo i caratteri a stampa: queste espressioni suonano familiari? Certamente sì, ma la risposta non è – sorpresa – Internet quanto piuttosto il telegrafo, l'invenzione che nel corso di tre decenni attorno alla metà dell'Ottocento consentì alle persone di comunicare quasi istantaneamente attraverso distanze enormi, rendendo il mondo più veloce e più piccolo che mai. Nacque allora una rete di comunicazioni mondiale i cui cavi ricoprirono continenti e oceani, rivoluzionando le *best business practices* in voga, dando luogo a nuove forme di crimine (frodi, furti, imbrogli, inganni in rete) e inondando gli utilizzatori con un diluvio di informazioni (4).

<sup>4</sup> Ciò che l'informazione consuma – ha scritto Herbert Simon – è ovviamente l'attenzione dei suoi destinatari. Quindi, una ricchezza eccessiva, o peggio un sovraccarico, di informazione può creare una povertà d'attenzione.

Il libro *The Victorian Internet* [37] racconta questa notevole e istruttiva storia legata a personaggi visionari, strani ed eccentrici, che furono nel contempo pionieri e protagonisti dell'impresa. Anche nel caso del telegrafo, c'è chi ne vide solo il potenziale positivo, mentre altri ne percepirono solo i risvolti negativi. Ma le conseguenze, positive o negative, sono in larga misura le conseguenze della natura umana, non della tecnologia di per sé. Le reazioni della società risultano quasi sempre amplificate da quell'atteggiamento che altri hanno chiamato "cronocentrismo" – l'egotismo, cioè, di chi pensa che la propria generazione sia posizionata esattamente sulla cuspide della storia.



## Bibliografia

- [1] "Always on: Living in a Networked World" (Technology 2001 Forecast Analysis), IEEE Spectrum, vol. 38, gennaio 2001.
- [2] G. Gilder, *Telecosm: How Infinite Bandwidth Will Revolutionize Our World*. Free Press, 2000.
- [3] A. Luison, "La prossima chiamata", *Technology Review* (edizione italiana), anno XII, settembre-ottobre 1999, pp. 42-51.
- [4] A. Luison, "Net-economy, istruzione, tecnologie digitali", *AEI*, vol. 87, novembre 2000, pp. 34-39.
- [5] D.G. Messerschmitt, *Understanding Networked Applications. A First Course*. Morgan Kaufmann Publishers, 2000.
- [6] D.P. Reed, "The law of the pack", *Harvard Business Review*, vol. 79, febbraio 2001, pp. 23-24.
- [7] R.W. Lucky, "Nessuno aveva previsto la Rete" (intervista a cura di H. Brody), *Technology Review* (edizione italiana), anno XIII, marzo-aprile 2000, pp. 10-13.
- [8] P. Ortoleva, "Il videotelefono" in M. Nacci (a cura di), *Oggetti d'uso quotidiano. Rivoluzioni tecnologiche nella vita d'oggi*. Marsilio, 1998.

- [9] V. Volterra, U. D'Ancona, *Le associazioni biologiche studiate dal punto di vista matematico* (a cura di G. Israel). Edizioni Teknos, supplemento al n. 3 di "Teknos", 1995.
- [10] C. Marchetti, P.S. Meyer, J.H. Ausubel, "Human population dynamics revisited with the logistic model: how much can be modeled and predicted?", *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 53, maggio 1996, pp. 1-30.
- [11] M. Gladwell, *Il punto critico. I grandi effetti dei piccoli cambiamenti*. Rizzoli, 2000.
- [12] E. Rosen, *The Anatomy of Buzz. How to Create Word of Mouth Marketing*. Doubleday/Currency, 2000.
- [13] M. Revelli, *Oltre il Novecento. La politica, le ideologie e le insidie del lavoro*. Einaudi, 2001.
- [14] A. Jacquard, *L'equazione della ninfea*. Piemme, 1999.
- [15] A. Woodstock, M. Davis, *La teoria delle catastrofi*. Garzanti, 1982.
- [16] S. Blackmore, "The power of memes", *Scientific American*, vol. 283, ottobre 2000, pp. 64-73.
- [17] C. Hale (a cura di), *Wired Style. Principles of English Usage in the Digital Age*. Hardwired, 1996.
- [18] R. Dawkins, *Il gene egoista*. Mondadori, 1995.
- [19] O. Nilsson, *Fundamentals limits and possibilities for future telecommunications*, *IEEE Communications Magazine*, vol. 39, maggio 2001, pp. 164-167.
- [20] A. Luvison, "La capacità di banda: larga sì, ma quanto?", in preparazione.
- [21] M.M. Waldrop, "Il grande Shannon", *Technology Review* (edizione italiana), anno XIV, settembre-ottobre 2001, pp. 10-16.
- [22] P.P.Mitra, J. Stark, *Nonlinear limits to the information capacity of optical fibre communications*, *Nature*, vol. 441, 28 giugno 2001, pp. 1027-1030.
- [23] P. Lyman, H.R. Varian, *How Much Information?*, 2000, <http://www.sims.berkeley.edu/how-much-info/>.
- [24] S. Weinstein, "Realizing the optical Internet. An invited commentary", *IEEE Communications Magazine*, vol. 39, luglio 2001, p. 10.
- [25] P. Ball, "La luce corre nel cavo", *Technology Review* (edizione italiana), anno XIV, luglio-agosto 2001, pp. 38-45.
- [26] Z. Papir, A. Simmonds, "Competing for throughput in the local loop", *IEEE Communications Magazine*, vol. 37, maggio 1999, p. 61-66.
- [27] A.R. Meo, "Il mito della larga banda: pluricablatura e miliardi di spreco?", *Media Duemila*, anno XIX, novembre 2001, pp. 15-19.
- [28] R.W. Lucky, "The precious radio spectrum", *IEEE Spectrum*, vol. 38, settembre 2001, p. 90.

- [29] Special Report "The ultimate optical networks", *Scientific American*, vol. 284, gennaio 2001, pp. 68-83.
- [30] A. Partington (a cura di), *The Concise Oxford Dictionary of Quotations*. Oxford University Press, 1994 (terza edizione).
- [31] L. De Biase, G. Meletti (a cura di), *Bidone.com? Da dove riparte la Net Economy italiana*. Fazi Editore, 2001.
- [32] M.J. Mandel, *Internet Depression*. Fazi Editore, 2001.
- [33] F. Rampini, *Dall'euforia a crollo. La seconda vita della New Economy*. Laterza, 2001.
- [34] S. Rosen, P. Elstrom, "Eight lessons from the telecom mess", *BusinessWeek*, 13 agosto 2001, pp. 42-49.
- [35] L. Godel, "The rebirth of European telecoms", *The Forrester Report*, luglio 2001.
- [36] M.E. Porter, "Strategy and the Internet", *Harvard Business Review*, vol. 79, marzo 2001, pp. 62-78.
- [37] T. Standage, *The Victorian Internet*. Walker and Company, 1998.

## **AGGIORNAMENTO BIBLIOGRAFICO**

- AA. VV., *Business: The Ultimate Resource*. Perseus (US) e Bloomsbury Press (UK), 2002.
- AA. VV., *Le reti di telecomunicazione in Italia*. Ministero delle Comunicazioni e Fondazione Ugo Bordoni, 2003.
- A. L. Barabási, *Linked: The New Science of Networks*. Perseus, Cambridge, Mass., 2002.
- E. Biglieri, "La nascita della teoria dell'informazione", *AEI*, vol. 89, settembre 2002, pp. 28-31.
- S. Blackmore, *La macchina dei memi*. Instar Libri, 2002.
- M. Buchanan, *Nexus: The Groundbreaking Science of Networks*. W.W. Norton, 2002.
- M. Buchanan, "Wealth happens", *Harvard Business Review*, vol. 80, aprile 2002, pp. 49-54.
- F. Casalegno (a cura di), *Memoria quotidiana. Comunità e comunicazione nell'era delle reti*. Le Vespe, 2001.
- M. Castells, *Galassia Internet*. Feltrinelli, 2002.
- G. da Empoli, *Overdose. La società dell'informazione eccessiva*. Marsilio, 2002.
- D. Di Zenobio (a cura di), *Il vademecum per le radioLAN*. Fondazione Ugo Bordoni, 2002.
- S. Dinelli (a cura di), "Tecnologie, soggettività, relazioni, contesti", *Inchiesta*, anno XXXII, n. 135, gennaio-marzo 2002, edizioni Dedalo.
- C. Formenti, *Mercanti di futuro. Utopia e crisi della Net Economy*. Einaudi, 2002.

- Fabrizio Galimberti, *Economia e pazzia. Crisi finanziarie di ieri e oggi*. Laterza, 2002.
- L. Gallino, *La scomparsa dell'Italia industriale*. Einaudi, 2003.
- D. Harel, *Computer a responsabilità limitata. Quello che i calcolatori elettronici non possono proprio fare*. Einaudi, 2002.
- S. Haykin, *Communication Systems (4th Edition)*. John Wiley & Sons, 2001.
- L. Lessig, *The Future of Ideas: The Fate of the Commons in an Interconnected World*. Random House, 2001.
- D. Lyon, *La società sorvegliata. Tecnologie di controllo della vita quotidiana*. Feltrinelli, 2002.
- R. K. Merton, E.G. Barber, *Viaggi e avventure della Serendipity*. il Mulino, 2002.
- G. Nardone, Federica Cagnoni, *Perversioni in rete*. Ponte alle Grazie, 2002.
- N. Nosengo, *L'estinzione dei tecnosauri. Storie di tecnologie che non ce l'hanno fatta*. Sironi Editore, 2003.
- R. C. Schank, *Designing World-Class E-Learning*. McGraw-Hill, 2002.
- C. Sunstein, *Republic.com. Cittadini informati o consumatori di informazioni?* il Mulino, 2003.
- D. Watts, *Six Degrees: The Science of a Connected Age*. W.W Norton & Company, 2003.

