



Nella vita come nell'economia, in casa propria come in campo internazionale

Il capitale umano resta l'elemento chiave del successo

di Federico Venturi



Federico Venturi

Credo che, in generale nella vita come nell'economia, la cosa più sbagliata che si possa fare sia arroccarsi sulle proprie posizioni senza "assorbire" quello che di buono c'è nelle persone, organizzazioni e/o modelli con cui veniamo in contatto; e ciò anche quando (o soprattutto quando) il contatto o il rapporto è, se non conflittuale, quanto meno competitivo.

Per questo motivo l'osservare, il cercare di capire, il cercare di assimilare il buono "degli altri", anche se concorrenti, è un'opportunità irrinunciabile.

Premetto (e ricordo a me stesso) quanto sopra perché da italiano, scrivendo a colleghi (od operatori) italiani mi trovo talvolta in imbarazzo ad "esaltare", ancora una volta, pregi e virtù di modelli organizzativi

che in buona parte sono più caratterizzanti strutture straniere che italiane, e mi chiedo se sono (o quanto meno posso passare) da esterofilo o da quello che "l'erba del vicino...", ma ripeto, se ciò serve a migliorare, ben venga.

Qualche tempo fa leggevo con interesse un'indagine sulle performances delle multinazionali presenti in Italia tramite filiali: sono tante, o comunque più di quante si pensi, anche se troppo poche, in relazione al peso

della nostra economia ed al peso del nostro mercato interno nel contesto mondiale. Ebbene, la redditività media delle stesse risulta proporzionalmente più elevata della redditività delle corrispondenti aziende italiane ed anche gli indici di crescita medi o altri fattori di performances risultano mediamente migliori rispetto ad omologhe imprese italiane (operanti in settori analoghi in aree limitrofe ecc.). Lavoro ed ho lavorato parecchio con gruppi multinazionali: la mia impressione è che l'attenzione al contenimento o alla riduzione delle spese (tra le quali quelle di consulenza, per quanto mi riguarda), ma anche l'attenzione ad altri costi (per managers e personale, formazione, viaggi e trasferte, management fees, spese per l'amministrazione, spese

di “compliance” - conformità - legale, spese per l’implementazione di procedure di controllo a tutti i livelli aziendali, auditing interna ed esterna, qualità del prodotto, qualità dei processi, gestione del personale, gestione dell’etica, dell’ambiente e dell’immagine aziendale ecc.) sia (o appaia) meno marcata rispetto all’attenzione, al contenimento o alla riduzione che ho visto riporre a dette (ed anche altre) spese da parte degli imprenditori italiani. Anzi talvolta mi sono chiesto se in talune multinazionali non vi fosse un’eccessiva “leggerezza” (evidentemente non si tratta di questo) nel gestire certi costi (vedi, tra tutti, i costi di implementazione e gestione delle procedure per il rispetto della cosiddetta “Sarbox” - le procedure di controllo interno per le società quotate americane introdotte dopo lo scandalo Enron).

Come pure certe volte ho assistito a decisioni (anche importanti per le strategie locali) che apparivano “strambe” prese a molti chilometri di distanza e, forse, sulla base di visioni e focus globali e, poco, locali (poi discutendo con i managers della multinazionale emergeva che la decisione in realtà era legata ad un’analisi del mercato e dei settori di appartenenza, approfondite e svolte centralmente o tramite consulenti, ovviamente non senza costi). Eppure dette imprese (intendo le controllate di multinazionali che operano in Italia) sono, mediamente, più remunerative delle nostre (pur, di norma, non facendo “nero”, non assumendo in “nero”, e pur avendo, tra gli obiettivi primari, quello di rimanere in regola con le norme locali). Come mai? Non è che forse anche quelle spese (comprese anche quelle di rispetto delle norme vigenti), che in prima battuta sembrano eccessive e forse balzelli assurdi ed inutili, contribuiscono al successo, e quindi alla remunerazione del capitale investito? Ovviamente la domanda

è provocatoria; i fattori del successo si giocano su moltissimi aspetti, come anche è ovvio che esistono imprese italiane, anche destrutturate, efficientissime e filiali italiane di multinazionali assolutamente “fallimentari”. Mi vengono poi in mente medie-medio/grandi società italiane (eventualmente diramate anche all’estero) anch’esse altamente remunerative e mi rendo conto che forse uno degli elementi che spiccano all’occhio di chi, come me, (anche se approfondendo solo alcuni aspetti) entra in queste aziende (come nelle multinazionali di cui parlavo) è l’efficienza dell’organizzazione e del management (o l’efficienza nel far credere di essere efficienti, che comunque è importante), soprattutto se comparata con imprese italiane più destrutturate. D’altro canto non sono certo né il primo né l’ultimo a pensare che la battaglia competitiva con le imprese produttive dell’estremo oriente non si vinca riducendo le spese per esempio sulla sicurezza sul lavoro (come, ahime qualcuno lamenta), nè riducendo quelle relative a procedure amministrative, al controllo di gestione, manageriali, di IT, di formazione del personale, ecc., ma semmai le nostre imprese possono competere con quelle orientali o, in generale dei Paesi in via di sviluppo, aumentandole, cercando la qualità totale anche in quei comparti aziendali (tipica l’amministrazione) che talvolta sono considerati dai nostri imprenditori centri di “costo improduttivo”, vere e proprie “cenerentole”. Ho visto imprese aumentare gli investimenti per esempio in procedure amministrative e di auditing, e trovarsi poi a ridurre i costi di produzione grazie alle maggiori informazioni ricevute dal comparto amministrativo e grazie alla crescita di competenza del personale operante in questo comparto.

Recentemente sono, per esempio, rimasto colpito, del fatto che, in una

controllata italiana di una multinazionale, in cui mi trovavo, mi è stato raccontato che su ogni progetto nuovo ed importante dell’azienda, viene introdotto, per procedura di gruppo, un manager esterno denominato SCIL “Site Continuing Impairment Leader”. Letteralmente significa più o meno: manager locale di valutazione continua delle debolezze, che ha competenze trasversali (come una specie di direttore generale), ma si focalizza non sulla gestione del business, ma, continuativamente, su ogni fase del processo per analizzarne i punti migliorabili. Qualcuno potrebbe pensare ad “americanate” o storielle per studentelli amanti delle teorie da MBO. Peccato che quell’impresa, un tempo padronale e fortemente destrutturata, dopo una forte ristrutturazione sta crescendo e guadagnando “a due cifre”.

Credo che la maggiore efficacia ed efficienza delle imprese multinazionali presenti in Italia (e delle imprese italiane strutturate ed organizzate, le famose multinazionali tascabili) sia quindi legata alla maggiore propensione a credere, e di conseguenza curare, gli aspetti organizzativi a 360° e con essi la gestione manageriale dell’attività. Tutto ciò richiede innanzitutto una corretta delineazione delle funzioni aziendali e delle responsabilità: la gestione apicale è normalmente, nelle filiali delle multinazionali, affidata ad un “site” o “contry” manager, che collabora, però, con una squadra di manager locali che lo coadiuvano per funzione e specializzazione; inoltre i manager stranieri della multinazionale supportano normalmente le funzioni locali apportando ulteriore plus gestionali, oltre che fornendo un supporto molto importante alla cultura manageriale e “un approccio globalizzato”, ovviamente molto utile, di questi tempi. Per porre in atto quanto sopra servono dei managers capaci e motivati (onde evitare di creare una



struttura burocratizzata e fine a se stessa, composta da funzionari inefficienti), si deve quindi strutturare la gestione aziendale come un lavoro di squadra e non con l'approccio del "one man band" (l'imprenditore da solo con meri "ausiliari" funzionali) come talvolta, purtroppo, avviene in certe aziende italiane destrutturate. La ricetta da seguire è, a mio avviso, quindi, quella della managerializzazione (e la proceduralizzazione in certi casi) dell'azienda padronale,

dove l'imprenditore, fermo restando il suo ruolo centrale, deve necessariamente e veramente (non di facciata) delegare ai managers e lasciar fare, controllando il risultato, la parte di competenza alla squadra. Le aziende italiane di successo, che ho frequentato, seguivano, normalmente, questo modello. Ovvio che l'imprenditore illuminato, ove presente, può dare un plus ineguagliabile, ma deve farlo "inserito e a capo" di una squadra. Riflettiamo su alcuni

aspetti: come mai degli advisors finanziari con cui ho lavorato, nel quantificare il valore di un'azienda per una potenziale quotazione o entrata di un fondo di investimento, vedevano come punto critico negativo il fatto che le ottime performance aziendali fossero legate a doppio filo alla capacità dell'imprenditore "onnipresente"? O perché normalmente quando si mette sul mercato una società si chiede, ai cosiddetti "dipendenti chiave", di firmare delle

“retention letter”(lettere che garantiscono la permanenza in azienda degli stessi, per un certo periodo, dopo il passaggio di mano)? Perché quando, come membro dei collegi sindacali, sono chiamato a valutare l’assetto organizzativo di un’impresa, considero come segnale di debolezza l’insostituibilità (intesa come l’inesistenza di un sostituto) di alcune funzioni chiave? Perché alcune norme italiane, che peraltro promanano da direttive europee e in qualche modo assomigliano alle norme “Sarbox” più sopra citate, “premianno” con la non sanzionabilità della società stessa, di fronte a talune ipotesi di reato, la società che ha adottato un determinato modello organizzativo (basato peraltro sulla delega e sul controllo della stessa)? Ovvie le risposte: un’azienda tanto più vale tanto più è organizzata e tanto più è in grado di replicare il successo a prescindere dalla permanenza di una singola persona. Tanto più c’è una condivisione di gestione tanto più si prevencono comportamenti devianti, tanto più un’azienda ha, al suo interno, talenti, capitale umano e più in generale possiede capitale intellettuale, tanto è maggiore la possibilità di replica del successo. Gli studiosi aziendalisti considerano il capitale intellettuale come costituito dalla somma di capitale umano, capitale strutturale, capitale relazionale. Nel concetto di capitale umano vi sono molte dimensioni; nell’attuale contesto tecnologico la caratteristica più importante del capitale umano è il patrimonio di conoscenze di cui si dispone. Il capitale umano, risiede quindi nella conoscenza individuale dei collaboratori ed include competenze, abilità, esperienze e capacità delle persone. Esempi sono la capacità di innovare, la creatività, il know how e l’esperienza, la capacità di lavorare in team, la flessibilità, la valorizzazione delle diversità, la motivazione, la soddisfazione, la ca-

pacità di apprendimento, la lealtà e la formazione.

Il capitale strutturale è, invece, costituito da tutte quelle strutture, quei meccanismi, quelle procedure, quei processi formalizzati, ma anche non codificati, che creano valore per l’azienda. È quel sapere che i singoli professionisti “cedono” all’azienda quando scrivono un documento, realizzano una procedura, mettono in piedi un processo. E contemporaneamente è quell’insieme di infrastrutture che fanno sì che tali professionisti possano cederlo all’azienda stessa.

Infine il capitale relazionale, ossia il valore dei rapporti di un’azienda con l’ecosistema dei suoi contatti. Clienti, ma anche fornitori, partner, canali di distribuzione. Da qui il fattore critico di successo, sempre più rilevante nelle economie evolute e nelle economie, come la nostra, dove sempre più le produzioni “low cost” vengono delocalizzate in paesi con basso costo del lavoro, diventa la gestione della conoscenza, o knowledge management. Il knowledge management può essere definito come la costruzione, il rinnovamento e l’applicazione della conoscenza finalizzata, in modo sistematico ed esplicito, a massimizzare l’efficacia dell’organizzazione utilizzando le componenti del capitale intellettuale. Ovvio che per un’impresa padronale “tradizionale” l’evoluzione nel senso di cui sopra non è semplice ed economico, ma importanti sono i fondamentali da applicare poi ad ogni singola realtà a seconda dei contesti:

1) *cambio di mentalità e filosofia del vertice aziendale*: scrivere e ragionare sulla missione aziendale, scrivere un codice etico o un organigramma con un mansionario aziendale o delle procedure, o più banalmente curare bene ed investire sulla formazione dei dipendenti, curare bene, per esempio, un contratto o una procedura amministrativa, o un

atto societario, o un bilancio, non sono “soldi buttati via”, ma investimenti su cui ragionare e, almeno talvolta, puntare;

- 2) *assumere più manager capaci ed innovativi*, lasciarli lavorare e decidere, fidelizzarli ed adeguatamente compensarli è necessario per la crescita dell’organizzazione;
- 3) *concettualizzare la tensione al miglioramento continuo*, la consapevolezza che, anche in una legge o regolamento che paiono inutili, possono esistere elementi utili a far crescere un’organizzazione.

Ovvio che non si possono sempre lasciare sulle spalle degli imprenditori tutte le responsabilità e gli oneri; il livello di formazione ed istruzione “fornito” dallo Stato deve migliorare ed evolversi al fine di creare una classe dirigente, impiegatizia e tecnica adeguata; le famiglie devono trasmettere il valore della cultura, della professionalità e del lavoro (e non del grande fratello) ai propri figli; noi professionisti dobbiamo farci parte attiva per mantenere il nostro livello di professionalità elevato e soprattutto per far crescere le risorse interne alle aziende trasmettendo il nostro know how alle stesse. Sui doveri di chi ci amministra politicamente non mi soffermo perché sono chiari a tutti.

Fortunatamente viviamo in un Paese dove le doti intellettuali e talune doti manageriali (tra tutte la capacità di problem solving, la flessibilità, le capacità relazionali) non mancano di certo. Leggevo qualche tempo fa l’intervista ai due amministratori delegati delle due multinazionali con maggior presenza in Italia la GlaxoSmithKline (Verona) e la General Electric (Firenze): in Italia, malgrado tutto, riescono a lavorare molto bene grazie proprio al livello delle risorse umane che hanno reperito. Questo è un buono spunto di riflessione.

Federico Venturi
Dottore Commercialista