

## **Le risorse immateriali quale chiave per il successo**

di Carlo Clementi

È una evidenza ormai consolidata che il mercato sia dominato da fenomeni globali le cui implicazioni interessano indistintamente aziende e organizzazioni di qualsiasi settore o dimensione. La digitalizzazione delle comunicazioni ha radicalmente modificato l'importanza e le modalità d'uso delle informazioni, la ricerca scientifica e tecnologica ha trasformato il modo di fare impresa imponendo una significativa revisione dei modelli strutturali ed organizzativi a favore di complessi network. La maggiore consapevolezza dei clienti ha prodotto nuove forme di comunicazione, relazione e interazione non necessarie in precedenza. Un tale cambiamento ha comportato una revisione dell'importanza relativa dei fattori immateriali dell'impresa, che non tutte le aziende hanno ancora perfettamente compreso.

Le risorse e i beni materiali, sebbene ricevano un comprensibile interesse sulla base delle proprie caratteristiche patrimoniali, vedono ridotta loro importanza dal punto di vista strategico e competitivo in modo drastico. Ikujiro Nonaka afferma che "In una economia dove l'unica certezza è l'incertezza, la sola ed unica fonte per un vantaggio competitivo sostenibile è la conoscenza." A questo va aggiunto che, per anni un approccio amministrativo e finanziario ha preferito le risorse e beni tangibili poiché facilmente gestibili, individuabili, catalogabili e quantificabili all'interno dei report aziendali. In modo opposto, la realtà dei beni immateriali si presenta complessa ed incerta nella propria individuazione, nella quantificazione, nella descrizione, nell'impiego e anche nella definizione del tempo di naturale deperimento.

Sebbene l'interesse verso i fattori immateriali nell'attività di qualsivoglia organizzazione non sia un fatto recente, lo è il riconoscimento e la capacità delle aziende di poterli e saperli gestire opportunamente. Gestire in modo più consapevole le risorse immateriali comporta per l'azienda un approccio più evoluto in merito ai modelli organizzativi in uso, alla allocazione delle risorse, alla definizione dei piani strategici e agli strumenti di misurazione e controllo. Basti riflettere su quali risorse siano alla base degli elevati livelli di performance di alcune aziende leader nei propri settori industriali. Queste sono le risorse

immateriali che rappresentano competenze e abilità aziendali diffuse, come ad esempio l'abilità di innovare, di cambiare adattandosi alle dinamiche dei mercati, di essere rapidi nel portare nuovi prodotti o servizi al mercato, l'abilità di attrarre, trattenere e far crescere i profili migliori, senza citare il talento di creare relazioni dirette e uniche con ciascun cliente.

Tre caratteristiche rendono le risorse immateriali di estremo valore per una azienda. Esse possono essere impiegate contemporaneamente in modo e in contesti differenti, ossia il proprio impiego in uno specifico ambito non ne compromette l'uso anche in altri processi o progetti. Esse non deperiscono con l'uso, ma anzi acquisiscono un valore maggiore tramite questo, in quanto tendono a diffondersi ed arricchirsi di nuovi apporti che ne consentono l'evoluzione. Esse possono essere combinate in modi differenti per ottenere risultati differenti, ossia l'aspetto distintivo delle risorse immateriali non risulta solamente dipendere dalla loro natura ma anche dalla loro differente integrazione. A tali aspetti si aggiunge che tali risorse non hanno limiti nella loro possibilità di applicazione e ciò determina enormi opportunità in termini di economie di scopo, ossia di ampliamento del proprio campo di applicazione riducendone di conseguenza il loro costo unitario.

Ma cosa si intende esattamente per risorse immateriali?

Al fine di dare una definizione il più possibile chiara, si identificano come risorse immateriali quelle risorse il cui fondamento è costituito da conoscenza o da informazione. Esse sono configurabili in quattro macro-gruppi. Il primo gruppo è costituito dalle risorse umane, ossia l'insieme di conoscenze, esperienze e competenze che sono proprie ed inseparabili dall'individuo. Queste non solo comprendono gli aspetti di operatività specifici nell'ambito industriale di appartenenza, ma includono i contatti personali, le relazioni e le qualità individuali, quali l'intelligenza, la lealtà e la reputazione. Tali competenze sono presenti sia in forma individuale che collettiva, e riguardano la conoscenza, le capacità, l'esperienza, e il problem-solving.

Un secondo gruppo di risorse immateriali è costituito dalle risorse organizzative, ossia l'insieme di capacità che determinano l'insieme ordinato e organizzato di attività e di beni finalizzati ad uno scopo. In tale gruppo rientrano anche le competenze di indirizzo, governo, allineamento, e

comunicazione tra gli addetti, l'insieme delle procedure, delle norme e delle routine, insieme agli elementi costitutivi della cultura aziendale, le capacità competitive, i sistemi di informazione e comunicazione, la contrattualistica, i brevetti o copyright.

Il terzo gruppo di risorse immateriali è rappresentato dalle risorse relazionali, ossia da tutte quelle attività processi, contatti ed informazioni reciproche che consentono alle aziende di poter operare efficacemente nel proprio ambiente, e che consistono nel potenziale derivabile dal collegamento tra tali risorse ed il mercato. Con queste si intendono incluse le alleanze o i raggruppamenti di imprese, le partnership strategiche, siano esse verticali che orizzontali, i rapporti con gli investitori o gli enti di credito e la comunità in cui opera l'azienda. Fanno parte di questo ambito il brand e la reputazione aziendale, la lealtà e la fiducia dei clienti, le relazioni di lungo termine con i clienti e con le strutture distributive, l'identità di marchio e le relazioni con le comunità d'uso.

Il quarto e ultimo gruppo di risorse immateriali è costituito dalle competenze tecnologiche specifiche, le quali comprendono le conoscenze relative all'accesso, all'uso e all'innovazione delle tecniche di processo e della tecnologia del prodotto o del servizio. In tale ambito si intendono contenute anche tutte le attività e i processi legati alla ricerca e allo sviluppo di nuove soluzioni sia quelle gestite internamente sia quelle sviluppate in collaborazione con altre aziende in network, tutte le specifiche tecniche, le modalità operative, i flussi, le regolazioni e settaggi. Per tale raggruppamento occorre una specifica puntualizzazione in quanto, sebbene la tipologia di immateriali sia quella che immediatamente attrae la maggiore concentrazione di attenzione e investimenti da parte di aziende e istituzioni, le risorse presenti sono le più vulnerabili, in quanto codificabili mediante un linguaggio tecnico e quindi facilmente trasferibili e imitabili qualora non adeguatamente protette da brevetti o da accordi di confidenzialità.

Ma perché interessarsi delle risorse immateriali?

Per le aziende che decidono di gestire le risorse immateriali in modo cosciente, la risposta risiede nella capacità di generare un vantaggio competitivo sostanziale rispetto alla concorrenza, a cui corrisponde una capacità di performance migliore e un più elevato livello di profitto. Tali organizzazioni

hanno la possibilità, sia di operare in modo differente rispetto alle altre, generando vantaggi apprezzabili agli occhi della clientela di riferimento, sia di sviluppare chiari elementi di identità, mediante i quali è possibile farsi riconoscere e potersi relazionare. In mercati dinamici e ad elevato tasso di cambiamento tecnologico, il processo di imitazione tra le aziende risulta essere uno dei principali fattori di rischio per gli investimenti aziendali focalizzati prevalentemente sull'efficienza operativa. Molto spesso le aziende concentrano i propri investimenti in strumenti utili a migliorare le performance nell'esecuzione di attività simili a quelle già svolte da altri concorrenti. In tal modo esse perdono di vista il proprio posizionamento strategico, non più centrato su di un vantaggio sostenibile, in quanto esso non si presenta eterogeneo e difficilmente trasferibile. La differenziazione basata su risorse immateriali consente alle aziende di impiegare un differente approccio alla definizione del livello di prezzo. Quest'ultimo non risultando univocamente collegato alla struttura di costo, consente alle aziende di introdurre considerazioni più articolate, connesse alle aspettative del cliente e alle logiche di servizio, di norma più ampie e remunerative.

Sebbene la dotazione e lo sviluppo delle risorse immateriali sia un aspetto che le aziende debbono tenere in considerazione per il proprio successo, occorre far presente che il loro potenziale è indiscutibilmente connesso all'impiego e alla gestione all'interno di processi strutturati e allineati con la strategia aziendale. Infatti, disporre di risorse immateriali non sempre implica un beneficio immediato, in quanto queste richiedono un orizzonte temporale di medio termine per consentire all'azienda di sviluppare la capacità di estrazione del maggior valore creato. Privilegiando una visione a breve, le aziende che si attendono risultati rapidi tendono a compromettere, in alcuni casi irrimediabilmente, le potenzialità e la valenza delle risorse immateriali.

Il cambiamento, da modelli di produzione centrati sui materiali ad altri basati sulle informazioni, avvenuto ed in parte ancora in atto in molti mercati, ha comportato anche la revisione dei concetti di azienda e dei suoi dipendenti. Attualmente ciò che rende un prodotto o un servizio di valore per il cliente non risiede che in minima parte nelle componenti materiali, ma nel suo contenuto intellettuale esprimibile, ossia nel valore che da questo è possibile estrarre tramite l'uso. Il successo nella competizione presente e futura nei mercati

dipende principalmente dalla allocazione strategica delle risorse, ed in modo particolare di quelle immateriali, legate alla conoscenza e all'informazione. Tuttavia, a causa della loro natura intangibile, tali risorse sono relativamente considerate nelle attività di gestione e scarsamente rilevate dai tradizionali metodi di misura e controllo, rischiando di essere dimenticate o non opportunamente valorizzate nel processo di creazione, sviluppo e crescita aziendale.

La complessità nel valorizzare le risorse immateriali è un aspetto che ancora permane, in quanto esse o non sono facilmente identificabili, e altrettanto può dirsi per la relazione causale con i rispettivi driver. Tali difficoltà sono dimostrate anche dalla loro modesta presenza all'interno dei bilanci aziendali o dei report gestionali come voci unitarie e chiaramente individuabili. Infatti, le competenze e le capacità dei dipendenti, i processi operativi per la fornitura di un bene o di un servizio, la qualità delle relazioni con i fornitori e con i clienti, non hanno alcuna evidenza definita all'interno dei report aziendali, limitandosi all'aspetto informativo nel migliore dei casi. Queste risorse sono più facilmente identificabili nella forma più articolata della competenza, e per tale motivo le aziende tendono più a etichettarne o quantificarne l'evidenza finale, che comprendere i fattori che le originano e gestire i processi che le governano. Per una azienda ad esempio è più semplice identificare l'importo dei salari che vengono erogati ai propri dipendenti, più che identificare e quantificare il costo complessivo che la stessa verrebbe a sostenere se si trovasse nell'eventualità di rimpiazzare le competenze e le capacità dei propri dipendenti.

A seguito della digitalizzazione dell'economia, i mercati hanno preso maggiore coscienza dei benefici economici, presenti nelle aziende e nelle organizzazioni, estraibili dalle abilità cognitive nella trasformazione delle informazioni e della conoscenza in nuovo sapere e in nuovo valore. Lo scambio virtuale ha affrancato una nuova idea di fornitura della conoscenza, dell'esperienza e del servizio che non appariva neanche immaginabile alcuni anni fa. Tali questioni hanno avuto il merito di far evolvere nell'ultimo decennio in modo rapido la tecnologia, le modalità e gli strumenti per veicolare contenuto e valore al cliente. Per le aziende, le istituzioni e per le organizzazioni evolute ora è il tempo di concentrarsi sui nuovi fattori di creazione di valore: le risorse intangibili.

La Audentes Consulting è la boutique di consulenza specializzata nella gestione delle risorse immateriali per le aziende e per le istituzioni che perseguono progetti di sviluppo o di crescita. Grazie ad un approccio e una metodica specifica, sviluppata nel corso degli anni, consentiamo l'individuazione delle risorse immateriali da cui poter liberare valore per l'azienda, per i propri dipendenti e per la propria clientela.