

# **APPROCCIO ALLE COMPETENZE NELLA GESTIONE DI IMPRESA UN MODELLO TEORICO APPLICATIVO**

MICHELE PETROCELLI

## **SOMMARIO**

### **1 APPROCCIO STRATEGICO ALLE COMPETENZE**

*1.1 LE COMPETENZE PER GENERARE VALORE*

*1.2 LE COMPETENZE AZIENDALI NEL CONTESTO ORGANIZZATIVO*

### **2 LA CREAZIONE DI COMPETENZE: LE BASI DI UN MODELLO SISTEMICO**

*2.1 PREMESSA: COSTRUZIONE DEL MODELLO SISTEMICO*

*2.2 IL MOMENTO STRUTTURALE DELLA COMBINAZIONE DELLE CAPACITÀ DI BASE PER LA CREAZIONE DELLE COMPETENZE DISTINTIVE: IL RUOLO ORGANIZZATIVO.*

*2.3 IL PROCESSO*

*2.4 COSTRUZIONE DEL MODELLO*

### **3 DEFINIZIONE DELLE EQUAZIONI DEL MACRO - MODELLO**

*3.1 PREMESSA*

*3.2 LE OPZIONI STRATEGICHE*

*3.3 LA STRUTTURA*

*3.4 IL TASSO DI CONTRIBUZIONE E LA LEVA OPERATIVA*

*3.5 RIFORMA STRUTTURALE*

### **4 DEFINIZIONE DELLE EQUAZIONI DEL MICRO - MODELLO**

### **5 MODALITÀ DI APPLICAZIONE DEL MODELLO**

*5.1 CALCOLO DEL "VALORE" DELLE COMPETENZE*

*5.2 IL CENSIMENTO DELLE COMPETENZE*

*5.3 CALCOLO DEL "VALORE" DELLE COMPETENZE*

*5.4 CALCOLO DEL COSTO DELLE COMPETENZE*

### **6 APPLICAZIONI DEL MODELLO PER L'ORGANO DI GOVERNO**

*6.1 MAPPA DELLE COMPETENZE*

*6.2 PERCORSI DI CARRIERE*

## 1 APPROCCIO STRATEGICO ALLE COMPETENZE

### 1.1 LE COMPETENZE PER GENERARE VALORE

Un'impresa crea valore allorché, nel tempo, è in grado di generare una redditività superiore al suo costo del capitale, remunerando in questo modo i fornitori di capitale di rischio e quelli di capitale di credito. Si tratta, a ben vedere, di assicurare un reddito "normale", medio, nel tempo, che l'impresa deve produrre strutturalmente. Affinchè ciò avvenga, è necessario che in capo a quell'azienda sussista (e si consolidi nel tempo) un **vantaggio competitivo**, quale fonte differenziale rispetto alle altre imprese<sup>1</sup>.

**Proprio dalle dinamiche strategiche sottese al raggiungimento ed alla difesa del vantaggio competitivo, dipendono tanto l'an quanto il quantum (anche temporale) del differenziale di redditività.**

In questo senso in letteratura, talvolta, il concetto di valore è stato usato come sinonimo di quello di vantaggio competitivo, con lo scopo di individuare il complesso di variabili soggiacenti al *surplus* che un'impresa dimostra di possedere rispetto ai concorrenti<sup>2</sup>. In questi termini, il vantaggio competitivo come causa del valore, si riflette nella capacità distintiva dell'impresa di erogare **valore al cliente**. La generazione del valore per il cliente consente il raggiungimento di rendimenti per azionisti e creditori (ampliando il discorso, si possono aggiungere anche i dipendenti quali portatori interni di interesse per l'organizzazione). Si tratta di un percorso ciclico e virtuoso, laddove la stessa capacità di generare valore, in conseguenza di una specifica distintività recepita e valorizzata dal mercato, diviene, nel tempo essa stessa causa di vantaggio competitivo, consentendo all'impresa un più favorevole rapporto con il sovrasisistema finanziario.

Sebbene originariamente il concetto di vantaggio competitivo fosse collegato ad una visione "esterna" della competizione (si tratta del modello cosiddetto dell'*Industrial Organization*), identificandolo adottando una prospettiva di analisi prevalentemente rivolta al settore (si pensi al primo modello di Porter, dove le forze competitive erano analizzate esternamente al sistema aziendale), filoni di studi più recenti hanno portato il decisore strategico ad interrogarsi sulle cause del vantaggio competitivo interne all'organizzazione. In questa ottica, piuttosto che un portafoglio di business, viene ad essere analizzato un più dinamico portafoglio di competenze ad essi trasversali (in questa direzione si sono sviluppate la teoria delle Competenze e quella delle Risorse, entrambe riconducibili ad un'unica materia di studio, come verrà analizzato nel proseguo di questo lavoro)<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Se non vi fossero differenziali strategico – strutturali tra le imprese, non potrebbe configurarsi, se non episodicamente, un margine superiore al costo del capitale. In questa ipotesi, infatti, il rendimento del capitale per l'intero mercato tenderebbe a sovrapporsi al suo costo – opportunità. (Cfr. Donna G., *La creazione di valore nella gestione d'impresa*, Carocci, Roma, 1999).

<sup>2</sup> Questa sovrapposizione è, ad esempio, esplicitata in Vicari S., Verona G., La generazione del vantaggio competitivo. Recenti sviluppo e nuove implicazioni per il Resource-based Management, *Finanza Marketing e Produzione*, 2000, rifacendosi ad altra letteratura quale Peteraf M.A., The cornerstones of competitive advantage: a resource based view, *Strategic Management Journal*, 1993 e Barney J.B., Gaining and sustaining competitive advantage, *Addison Wesley, Reading*, 1997.

<sup>3</sup> Si distinguono, in questi casi la logica *outside-in*, che parte dal settore ed in base ad esso interpreta il vantaggio competitivo, e quella *inside-out*, volta a rinvenire nelle risorse dell'impresa i suoi elementi differenziali, cfr De Toni A., Tonchia S., Pianificazione strategica e competenze aziendali, *Economia e Management*, 1999.

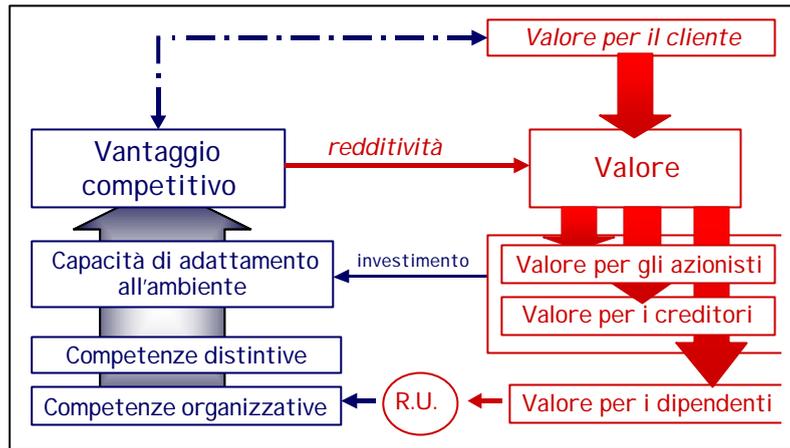


Fig.1: Generazione del valore e vantaggio competitivo.

Proprio in risposta a questo nuovo modo di leggere l'agone strategico, Porter elabora un nuovo paradigma che fonde insieme i due approcci<sup>4</sup>. Secondo questa impostazione il vantaggio competitivo, dipendente dall'attrattiva del business e dal posizionamento rispetto ai concorrenti (dunque ancora in un'ottica *outside-in*), si realizza mediante lo svolgimento di attività, in particolar modo mediante i *drivers*, ovvero quei comportamenti organizzativi distintivi che consentono il perdurare dello stesso vantaggio competitivo. Il conseguimento delle attività è presidiato da *Asset* tangibili (i beni fisici e le risorse finanziarie), e intangibili. Nei confronti di questi ultimi l'analisi di tipo *inside-in*, ed in particolare la ricerca delle competenze distintive<sup>5</sup>, consente di guidare le scelte strategiche trasversalmente ai business, in logiche di integrazione del sapere diffuso, che si concretizza in comportamenti organizzativi distintivi, ovvero attività "core".

In ultima analisi, il decisore strategico raffigura, in funzione delle informazioni, un sistema relazionale e di collocamento dell'impresa rispetto all'esterno (la cosiddetta *visione*), ed in funzione di questa definisce la struttura cognitiva a presidio delle attività che intende costruire. L'analisi organizzativa costruita attorno alle attività richiede un approccio processivo (trasversale) presidiato da sistemi di competenze. La variabile più complessa dello schema, ovviamente, rimane la definizione degli assets intangibili, ed il loro collegamento con le attività aziendali<sup>6</sup>.

Le attività intangibili si possono osservare rispetto ai comportamenti economici che esse generano. In questo senso, un utile strumento per la loro definizione è il concetto di risorsa immateriale. Si parla specificamente di due macro-tipologie di risorse immateriali<sup>7</sup>:

<sup>4</sup> Cfr. Porter M.E., Towards a dynamic theory of strategy, *Strategic Management Journal*, 1991 e Porter M.E., What is strategy?, *Harvard Business Review*, 1996.

<sup>5</sup> Porter parla di *core competence* (competenze distintive) nel senso introdotto da Prahalad e Hamel, ovvero come quei fattori distintivi che definiscono il successo di un'impresa, mediante meccanismi di apprendimento collettivo. (Cfr. Prahalad C.K., Hamel G., The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, 1990)

<sup>6</sup> Il problema dell'imputazione a bilancio delle risorse immateriali è di vecchia data, in particolare tale concetto viene a configurarsi come problema di valutazione economica del capitale umano. Per una puntuale disamina dell'argomento, con particolare attenzione ai metodi quantitativi e qualitativi per la sua quantificazione cfr. Zanda G., Lacchini M., Oricchio G., *La valutazione del capitale umano dell'impresa*, Giappichelli, Torino, 1993.

<sup>7</sup> Il concetto di risorse di competenza e fiducia è portato avanti in Vicari S., *L'impresa vivente*, Etas, Milano, 1991, ed in Vicari S., Verona G., op. cit. Inoltre, lo stesso concetto è reso in termini di capitale intangibile (rispettivamente intellettuale e sociale) in Goshal S., Moran P., Markets firms, and the process of economic development, *Academy of management Review*, 1999.

- 1) **risorse di competenza** (capitale intangibile di tipo intellettuale): si tratta di competenze tecnico-funzionali che appartengono al sapere proprio dell'organizzazione, in altri termini **routine cognitive** proprie dell'impresa<sup>8</sup>;
- 2) **risorse di fiducia** (capitale intangibile di tipo sociale) attinenti alle relazioni del sistema impresa con altri sistemi sociali, in funzione di rapporti interni (dipendenti, azionisti, managers) ovvero esterni (clienti, fornitori, finanziatori).

Perché le risorse possano generare valore differenziale rispetto alla concorrenza è necessario ipotizzare un regime di eterogeneità ed imperfetta mobilità<sup>9</sup>, in cui la specificità del contesto organizzativo consente di creare risorse per certi versi **uniche**, e, contemporaneamente, mai perfettamente riproducibili in un altro ambiente produttivo. Solo vigenti tali condizioni, esse possono generare una rendita differenziale<sup>10</sup>. Le risorse immateriali consentono all'impresa di godere di questo vantaggio precipuamente perché collegate o a *routine* organizzative complesse (nel caso di risorse di competenza) e quindi di fatto inimitabili, ovvero a specifici rapporti relazionali e, dunque, personali, che non possono essere totalmente valorizzati al di fuori del contesto cognitivo ed emotivo in cui vengono a svilupparsi, divenendo patrimonio inalienabile dell'organizzazione (specificamente per quanto attiene alle risorse di fiducia).

A loro volta le risorse attivano le competenze che detengono, ma **la sovrapposizione creativa delle stesse competenze, trasversalmente alle risorse, crea delle capacità organizzative pratiche che concorrono a realizzare le cosiddette competenze chiave**. Ragionare in termini di risorse impedisce di considerare il potenziale creativo dell'impresa, riducendone la stessa flessibilità strategica, perdendo il vero valore che le persone generano per l'organizzazione.

**Passando ad un approccio fondato sulle competenze, le persone non sono più considerate soltanto "risorse", generatrici di rendite dirette, ma attori protagonisti della sfida competitiva**, quali facilitatori di apprendimento e dunque attivatori di flessibilità (anche strategica) e parteciatori di visione. Per cogliere questo aspetto, occorre analizzare il loro contributo in termini comportamentali, e questo è possibile soltanto abbandonando l'approccio fondato sulle risorse.

Anche le **risorse di fiducia trovano, in questo senso, la loro ragion d'essere nelle competenze, laddove la fiducia stessa si realizza a seguito di comportamenti organizzativi attivati od attesi** (l'aspettativa è a sua volta causa di competenze distintive diffuse nel mercato). Esse partecipano, al pari delle altre risorse immateriali, al processo strategico ed organizzativo di composizione delle competenze distintive<sup>11</sup>, mediante lo sviluppo di competenze di business a partire da quelle

---

<sup>8</sup> Il sapere, unitamente ai sistemi cognitivi sono propri delle persone dell'organizzazione. Affinchè esse diventino patrimonio collettivo, è necessario esternalizzarle, affinchè esse diventino da tacite ad esplicite. Esplicitate divengono stock di competenze rielaborabili, e, soprattutto valorizzabili, in questo senso divengono vere e proprie *routine*. Cfr. Polany M., *Personal Knowledge toward a post critical philosophy*, Harper Torchbooks, New York, 1962 (che introduce il concetto di conoscenze tacite ed esplicite), Nonaka I., Takeuchi H., *The knowledge-creating company*, Oxford University Press, New York, 1995 (cui si deve il modello di apprendimento organizzativo fondato sui sistemi cognitivi individuali di cui si accennerà in seguito), Camuffo A. La gestione delle risorse umane tra conoscenza individuale e conoscenza organizzativa, *Economia & Management* n.2, 1996 ( in cui è proposta una sistematizzazione della materia).

<sup>9</sup> Si parla al proposito di imperfetta concorrenza delle risorse. Cfr. Barney J., Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 1991 e Grant R.M., The resource based view: of competitive advantage, *California Management Journal*, 1991.

<sup>10</sup> Le risorse, in questo senso divengono causa di valore in quanto la rendita da esse generate non è replicabile dai concorrenti divenendo patrimonio unico dell'organizzazione. E' importante, inoltre, che tale rendita non sia erosa dai costi di acquisizione delle risorse stesse nel tempo, divenendo ex ante o ex post rendite di posizione per i loro detentori. Anche questo avviene routinizandole, rendendole cioè tali solo all'interno del sistema cognitivo aziendale. Cfr. Peteraf M.A., The cornerston of competitive advantage: a resorce-Based View, *Strategic Management Journal*,1993, Lippman S.A. Rumelt R.P., Uncertain imitability, *The bell journal of Economics*, 1999.

<sup>11</sup> Per il processo di generazione delle competenze si veda il paragrafo successivo.

individuali. Si tratta di procedere alla contestualizzazione ed alla realizzazione fattiva delle abilità individuali nel contesto strutturale e culturale dell'organizzazione.

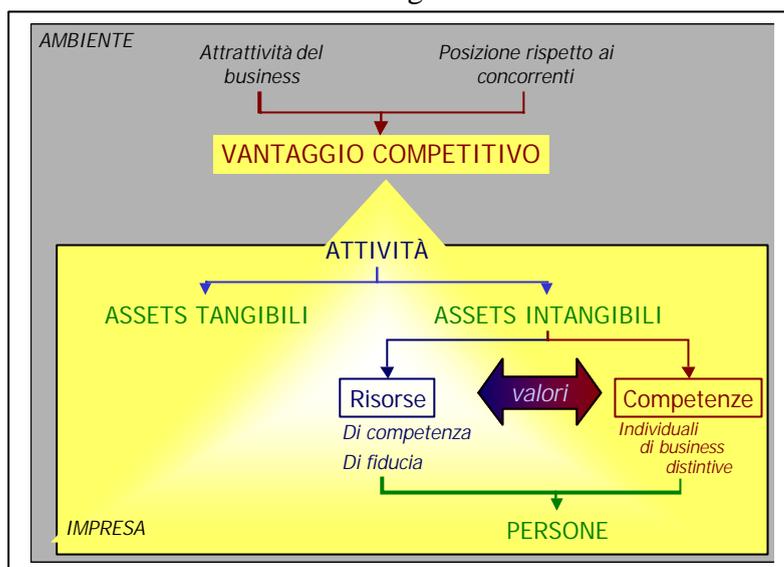


Fig.2: La creazione del vantaggio competitivo, prospettive interna ed esterna

Risorse e competenze sono categorie che per larga parte si sovrappongono, legate da flussi di reciproca causalità circolare. Tuttavia, ragionare in termini di competenze consente di introdurre logiche processive all'interno dell'analisi strategico-strutturale, donando dinamismo al suo sistema evolutivo. Se si considera il ruolo dinamico dell'apprendimento individuale quale volano per quello organizzativo, e dunque l'adattamento continuo all'ambiente all'interno di quella che Stalk, Evans e Shulman<sup>12</sup> chiamano "guerra di movimento", si può anche uscire dal paradosso strategico (di Rumelt) delle cosiddette "core rigidities", ovvero di quell'inerzia organizzativa per cui le stesse competenze possedute finirebbero per essere un ostacolo al cambiamento ed all'evoluzione della visione e della cultura d'azienda<sup>13</sup>. Se le persone, quali detentrici delle competenze, vengono sensibilizzate come promotrici ed attivatrici del cambiamento (in funzione della propria partecipazione al processo produttivo, sostenute da logiche di *coaching* e *counseling*<sup>14</sup>, in affiancamento ai sistemi di leadership tradizionale<sup>15</sup>), e non operatori ma contributori della visione aziendale, il paradosso di Rumelt cessa di avere significato, venendo l'inerzia assorbita dalla stessa forza di propulsione al cambiamento dell'impresa.

<sup>12</sup> Gli autori esalta la trasversalità delle competenze, rispetto alle business units, sposando un'ottica processiva dell'organizzazione e, dunque, della strategia. In questo contesto parla, a proposito strategie trasversali che attraversano più business, parla di capabilities. Cfr. Stalk G., Evans P., Shulman L.E., *Competing on capabilities*, Harvard Business Review, 1992.

<sup>13</sup> Questa obiezione circa la rigidità delle competenze si deve a Rumelt. Cfr. Rumelt R.P., *Inertia and transformation*, in Montgomery A. *Resource based and evolutionary theories of the firm*, Kluwer Academic Publishers, Boston, 1995. Inoltre, per una efficace disamina delle critiche alla teoria delle competenze e a quella delle risorse, si veda De Toni A., Tonchia S., op.cit., 1999.

<sup>14</sup> Coaching e counseling si configurano come meccanismi di sostegno psicologico che consentono alle persone di fronteggiare l'incertezza sempre più dilagante. Il manager, pertanto deve essere sempre più *coach*, allenatore, e *conselor*, sostegno nei momenti di crisi, tanto sul fronte personale che su quello aziendale, senza mai perdere il riferimento organizzativo (e quindi non personale) che tale servizio deve possedere. Cfr. Looss W, *Coaching per manager*, Franco Angeli, Milano, 1996 e Reddy M., *Il manager come counselor*, Sovera Multimedia, Roma, 1994.

<sup>15</sup> La leadership è la capacità del manager di prestare sostegno tecnico, direttivo e psicologico ai propri collaboratori al fine di raggiungere nel tempo i risultati dell'organizzazione. Per lungo tempo si è dibattuto sull'esistenza di un trade-off tra attenzione al *task* e quella al dipendente. Al proposito sono state elaborate teorie di leadership riconducibili a due approcci: universale e contingentista. Per una loro disamina critica, ed un modello evolutivo per il superamento della citata dicotomia, si veda Zanda G, Lacchini M., Oricchio, G., op.cit., 1993.

In questo senso le competenze non possono essere soltanto *routines* organizzative, ma necessariamente devono essere patrimonio dell'organizzazione per il tramite delle risorse che le generano, mediante un processo di apprendimento dinamico che va dall'individuo al gruppo, all'organizzazione<sup>16</sup>, processo fondato su un approccio di falsificazione della visione quale rappresentazione attuale della realtà, e dunque sulla creatività<sup>17</sup>.

Il rapporto con l'ambiente, diviene, dunque, dal punto di vista strategico, duplice. Da un lato le strategie consentono un adattamento dinamico mediante azioni e comportamenti, dall'altro operano un percorso di ricognizione e rappresentazione delle relazioni sistemiche. La definizione delle relazioni intersistemiche, pertanto, divengono esse stesse cause di vantaggio competitivo. Questa rappresentazione (alla base della stessa *visione*) è lo specchio davanti al quale porre il sistema di risorse e competenze sottese alle attività necessarie per confrontarle<sup>18</sup>. E' fondamentale che a questo processo di rappresentazione partecipi collettivamente l'intera organizzazione, ciascun membro nel quadro del proprio sistema di apprendimento e del proprio quadro cognitivo tenuto unito da un sistema culturale e cognitivo-valoriale proprio dell'impresa e negoziato dall'alta direzione che, sulla base dell'evoluzione conoscitiva e valoriale stessa promuova e modifichi la visione aziendale<sup>19</sup>.

**In quest'ottica, prediligendo l'analisi delle competenze, è possibile inserire il "blocco concettuale" risorse - competenze<sup>20</sup>, all'interno di una modellistica complessiva del comportamento di impresa, a sostegno di definizioni strategiche dinamiche.**

Una recente ricerca condotta in Europa da Watson Wyatt (replicando un analogo studio condotto in Nord America) ha constatato l'esistenza di una relazione diretta tra attenzione alle risorse umane e creazione di valore per gli azionisti. Le aziende che hanno dimostrato di possedere una più alta attenzione al personale ed alla organizzazio, hanno anche realizzato il migliore rendimento per gli azionisti.

<sup>16</sup> Il processo di apprendimento spiroidale che predilige il gruppo quale fonte di interscambio di apprendimento mediante l'utilizzo di metafore e analogie, lungo processi ciclici di **socializzazione, combinazione interiorizzazione ed esteriorizzazione**, è stato illustrato da Nonaka e Takeuchi (cfr. Nonaka I., Takeuchi H., *op. cit.*, 1995). Per un modello di misurazione del valore dell'apprendimento nell'organizzazione cfr. Petrocelli M., "Apprendimento: un modello evolutivo di misurazione" *De Qualitate*, 2000.

<sup>17</sup> Partendo dalla *teoria della Falsificazione* di Popper, (*Conoscenza oggettiva: un punto di vista evoluzionistico*, 2. ed. riv., A. Armando, Roma, 1983), Kunn sostiene che un paradigma scientifico (dunque una rappresentazione della realtà) è in grado di sostenere un certo numero di eccezioni evolvendo e riconfigurandosi per spiegare quanto emerge dai fatti empirici. Quando le eccezioni colpiscono le sue basi epistemologiche, gli si affianca un nuovo paradigma, incompatibile, che; quando la sua portata sarà matura sostituirà la precedente teoria. Questa impostazione prevede che l'avvicinamento alla verità avvenga non in un *continuum* fondato sulla prova, quanto su *rivoluzioni* fondate sull'**errore**, quale causa di sviluppo epistemologico. Kunn T.S., *La struttura delle rivoluzioni scientifiche*, Einaudi, 1995.

<sup>18</sup> Questo processo in letteratura è assimilabile al concetto di **imageening** (Cfr. Prahaland C.K., Hamel G., *Competing for the future*, Harvard Business School Press, Boston, 1994, e Vicari S., Verona G., *op. cit.*, 2000).

<sup>19</sup> Questo sistema visione - cultura - strategia, definisce, inoltre, la base degli *interactions fields* che permettono il continuo interscambio delle conoscenze all'interno dell'impresa (il concetto è introdotto da Nonaka in Nonaka I., *On a Knowledge creating organization*, *FOR - rivista per la formazione*, n.23/26, 1994).

<sup>20</sup> Golinelli, introduce il concetto di capacità che *"nel loro dinamico operare permettono al sistema impresa di assumere una precisa identità; la loro difficile replicabilità e imitazione, inoltre, costituisce un elemento di rilevante importanza poiché consente al sistema stesso di conseguire vantaggi competitivi duraturi"*. Tale definizione comprende ed assorbe nel termine capacità, tanto le competenze quanto le risorse. Cfr. Golinelli G.M., *L'approccio sistemico al governo dell'Impresa - L'impresa sistema vitale*, CEDAM, 2000.

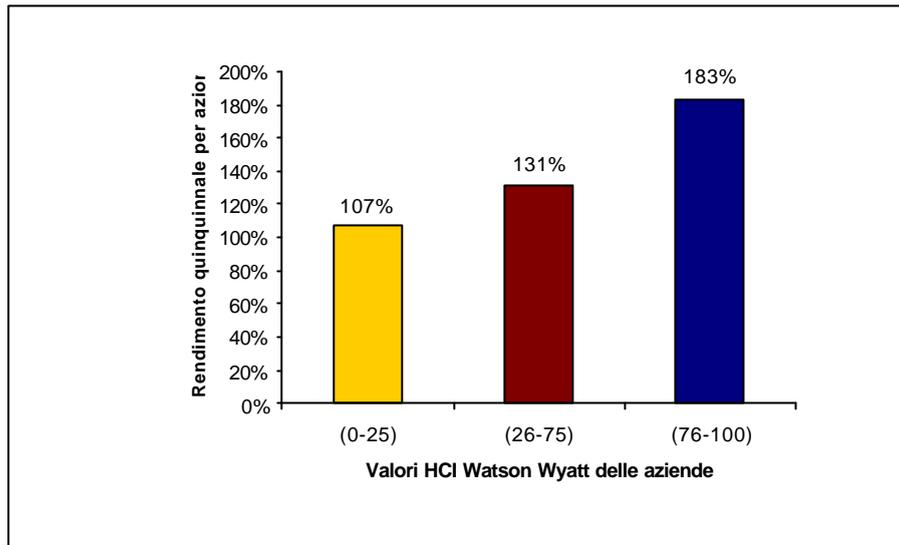


Fig.3: Risultati dell'indagine Watson Wyatt

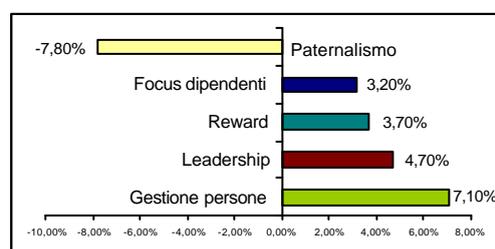
In particolare, è stato somministrato un questionario<sup>21</sup> a 250 imprese di 16 Paesi Europei, al fine di identificare un valore che rappresentasse il grado di attenzione allo sviluppo del capitale umano, il c.d Human Capital Index (HCI).

Dall'analisi sono emerse 19 metodologie chiave di gestione del capitale umano, raggruppate in 5 aree che costituiscono i fattori di successo per generare (o distruggere) valore<sup>22</sup>:

- 1) **Gestione delle persone:** rappresenta quanto i manager fanno per selezionare, gestire, incentivare e valorizzare i dipendenti d'azienda. In particolare viene prestata attenzione alle seguenti variabili:
  - a) utilizzo di Knowledge Worker;
  - b) sistema di reclutamento orientato all'eccellenza;
  - c) coerenza delle politiche delle risorse umane in tutti i Paesi europei;
  - d) buone relazioni industriali, lavorando in partnership con i sindacati;
  - e) organizzazione efficace della manodopera a contratto.
  
- 2) **Leadership:** si intende un sistema di leadership integrato (scarsi livelli gerarchici, leadership definita, lavoro di gruppo), rivolto allo sviluppo delle persone e all'orientamento al cliente;

<sup>21</sup> Le domande hanno riguardato la Ricerca, lo Sviluppo, il supporto al capitale umano, l'indagine europea riguarda anche l'effetto della presenza dei sindacati e del grado di gerarchia manageriale.

<sup>22</sup> La ricerca Watson Wyatt, inoltre, identifica una relazione tra le singole variabili e la capacità di generare valore, in particolare è stato statisticamente mostrato che un aumento significativo (pari alla devianza standard, o più semplicemente ad un punto nella valutazione HCI) di ciascuna variabile genera un aumento nel valore di mercato pari al seguente grafico:



- 3) **Rilevanza del reward:** la costruzione di un pacchetto remunerativo adeguato (*pay for play*: composto da retribuzione e benefits) rappresenta un investimento redditizio. Particolare efficacia posseggono inoltre forme di incentivazione (*pay for win*) compreso il possesso di azioni o quote societarie;
- 4) **Focus sui dipendenti:** riguarda la partecipazione dei dipendenti alla gestione, responsabilizzandoli sui risultati;
- 5) **Ambiente paternalistico:** è la modalità di gestione che, secondo la ricerca, distrugge valore. Rappresenta l'atteggiamento opposto a quello in precedenza indicato, le risorse vengono gestite non collegando i sistemi incentivanti al raggiungimento di risultati.

Nella stessa direzione vanno gli studi di Ulrich e Lake. In particolare gli autori descrivono quanto avvenuto alla Borg-Warner, oggetto, nel 1986, di un Leverage byout da parte dei propri dirigenti, a fronte di tentativi di scalata della società, aumentandone drammaticamente l'indebitamento<sup>23</sup>. Agendo come proprietari, affinché l'operazione avesse successo, i manager fecero risparmiare soldi alla società (ad esempio risparmiando sulle tariffe aeree dei propri viaggi d'affari, ovvero valutandone la stessa opportunità), ampliarono il sistema incentivante, rendendolo più ampio e trasparente, avviarono percorsi formativi e di comunicazione. Era un grande progetto (nato dalla nuova visione del management-proprietario) finalizzato a modificare la cultura e la mentalità dei dipendenti, coinvolgendoli in senso partecipativo. Nel lungo periodo riuscirono a soddisfare i fabbisogni finanziari aziendali.

## 1.2 LE COMPETENZE AZIENDALI NEL CONTESTO ORGANIZZATIVO

Dal punto di vista organizzativo, l'attenzione conferita alle **competenze** (intese come conoscenze, capacità e comportamenti), quali fattori di successo, si inserisce nell'ampio e diffuso processo di "flessibilizzazione" delle organizzazioni, operata in risposta all'accresciuta complessità ambientale. Tale percorso è fondamentalmente legato alla valorizzazione del contributo delle persone nell'organizzazione, e finalizzato a fornire all'impresa una rapida capacità di reazione al mutamento del mercato e, dunque, flessibilità strategica. Le risorse umane, proprio perché detentrici delle conoscenze, diventano elemento distintivo dell'impresa *knowledge intensive*<sup>24</sup>.

L'obiettivo, in sintesi, è la creazione di un'impresa integrata, prevalentemente costruita attorno ai *processi* aziendali. Elemento critico per la creazione del valore, in questo contesto, diviene la capacità aziendale di riadattamento e modificazione strategica e strutturale, mediante la definizione e lo sviluppo di qualità di differenziazione competitiva (*cd. competenze distintive*).

Le persone, detentrici delle competenze, costituiscono – pertanto – la variabile centrale per il conseguimento della "**flessibilità strategica**", che permette al sistema di perseguire rapidamente ed

---

<sup>23</sup> Ulrich e Lake intendono dimostrare non tanto il valore delle politiche di Leverage byout, quanto l'efficacia degli strumenti di gestione delle risorse umane (causa della c.d. capacità organizzativa) nella realizzazione di una strategia aziendale di tipo finanziario. La Borg-Warner operava in vari settori di attività (chimico, plastico, automobilistico, servizi informativi), e al 1986 il prezzo per azione era sensibilmente più basso (circa la metà) rispetto a quello di realizzo laddove la società fosse stata smembrata e ceduta a differenti imprese operanti negli specifici settori. Cfr. Ulrich e Lake, Capacità organizzativa e vantaggio competitivo, *Sviluppo e Organizzazione* n.130, marzo – aprile 1992.

<sup>24</sup> "Si rende dunque necessario superare la divisione di ispirazione tayloristica tra coloro che sapevano e che prendevano le decisioni e coloro che dovevano eseguire e ai quali non era richiesta alcuna capacità di riflessione e immaginazione. Nella situazione attuale perseverare in questa separazione potrebbe rivelarsi pericoloso per l'impresa in quanto si creerebbe un gap incolmabile tra capacità decisionale necessaria e capacità decisionale disponibile. Aumenta, infatti il fabbisogno di iniziativa a cui si può far fronte solo mobilitando tutte le intelligenze presenti all'interno dell'impresa", Ricciuti C., *Organizzazione aziendale*, Cedam, Padova, 2000.

in modo immanente, un'evoluzione del proprio presupposto concettuale razionale, fornendo la premessa necessaria allo **sviluppo dell'apprendimento creativo**. Come nei sistemi organici evoluti, la complessità ambientale viene pertanto fronteggiata non più dalla complessità strutturale (orientata a meccanismi *cibernetici*<sup>25</sup> eccessivamente lenti, inefficaci e costosi), ma da quella propria del sistema cognitivo, connesso alle capacità evolutive e di pensiero laterale delle risorse umane<sup>26</sup>.

L'equilibrio dinamico delle organizzazioni trova, in questo senso, significato proprio nelle persone, in grado di attivare le proprie competenze quali "regolatori" del sistema - impresa, omogeneizzate e integrate mediante la condivisione di principi e valori, propri dell'azienda e, in questo senso, chiaramente definiti e *distintivi*.

Nasce l'esigenza di definire un percorso logico che parta dal **business** (e dunque dal mercato) e si identifichi nei **processi**, in cui i **ruoli** operano e si integrano. In altri termini, occorre concatenare le **competenze distintive**, quelle **di business** e quelle **di ruolo**, abbandonando la visione funzionale, assumendone una processiva, più ampia e flessibile, allargata oltre il rigido confine della posizione. Il **ruolo**, in questo contesto, viene disegnato in conseguenza delle strategie aziendali (tramite il collegamento alle strategie di business e a quelle distintive), in coerenza con gli obiettivi finali dei processi e – soprattutto – in risposta ai bisogni dei clienti interni ed esterni.

Gli stessi processi non hanno efficacia se non partono dalla necessità di soddisfare il cliente<sup>27</sup>. La creazione di valore per il cliente è, infatti, la condizione necessaria (ancorchè non sufficiente) per la creazione di valore per gli altri stake-holders. In questo consta la cosiddetta capacità organizzativa<sup>28</sup>, quale capacità del manager di gestire le risorse per il raggiungimento di vantaggi competitivi sostenibili.

In questi termini, il concetto di competenza (proprio del linguaggio organizzativo) tende ad assumere valore critico per l'organo di governo, tuttavia a sua disposizione non esiste alcun sistema strutturato di misurazione e valutazione dell'apporto dello stock di competenze esistenti.

Per *competenze* si deve intendere, in questo senso "*allargato*", l'insieme di capacità, conoscenze e comportamenti orientati allo sviluppo di prodotti e tecnologie, al presidio di clienti e mercati, unitamente al complesso di abilità applicative e di coordinamento, alle regole e norme di comportamento detenute da un'organizzazione, in modo esplicito ed implicito<sup>29</sup>.

<sup>25</sup> La cibernetica è una branca della scienza che si occupa della capacità di regolazione delle macchine rispetto a processi di input - output. Inserendo questi concetti all'interno della visione sistemica, viene a delinearci un modello molto interessante in grado di spiegare e gestire la capacità dell'impresa di reagire agli stimoli ambientali fondato su una immagine interna che costituisce la logica stessa del sistema. In particolare si parla di prima e seconda cibernetica, dove nel secondo approccio l'osservatore è interno al sistema analizzato, pertanto in relazione cognitiva ed attiva con esso, attuando percorsi di apprendimento del tipo double e deuterio learning. Il contributo più interessante sull'argomento viene da Ashby, cfr. Ashby W.R., *Introduzione alla cibernetica*, Einaudi, Torino 1971. Si veda anche Argyris C., Schon D., *Apprendimento organizzativo, Teoria, metodo e pratiche*, Guerini, Milano, 1998.

<sup>26</sup> Sul concetto di pensiero laterale Cfr. Goleman D., *lavorare con intelligenza emotiva*, Rizzoli, Milano, 1998.

<sup>27</sup> Cfr. Camuffo A. La gestione delle risorse umane tra conoscenza individuale e conoscenza organizzativa, *Economia & Management* n.2, 1996 e Kochanski J.T., Ruse D.H., *Competenze e sviluppo delle risorse umane, Sviluppo e Organizzazione* n. 160, 1997.

<sup>28</sup> Locuzione introdotta da Ulrich e Lake. Gli autori, volendo tracciare i principi fondamentali del management identificano quattro dimensioni della capacità organizzativa: Leadership, Mentalità condivisa, Pratiche manageriali, Capacità di cambiare. Vgs Ulrich D. e Lake D., *Capacità organizzativa e vantaggio competitivo, Sviluppo e Organizzazione* n. 130, 1992.

<sup>29</sup> Questo approccio fondamentalmente tecnologico delle competenze emerge in Prahalad C.K., Hamel G., *The core competence of the corporation*, Harvard Business Review, 1990 ed in Stalk G., Evans P., Shulman L.E., *op. cit.*, 1992.

La finalizzazione delle competenze si attua nel **comportamento organizzativo**, ovvero nell'azione concreta dell'organizzazione impegnata nel raggiungimento dei suoi obiettivi, attraverso lo sviluppo di relazioni tra mezzi e comportamenti delle persone, sostenuti da capacità e competenze individuali.

La scelta e la puntuale definizione delle competenze distintive, di business e individuali, pertanto, assume valore strategico, quale condizione discriminante per il raggiungimento dei risultati sul mercato, per sviluppare prodotti di successo, per migliorare le prestazioni dei processi aziendali, per entrare in settori di mercato nuovi.

Il sapere aziendale evolve nel tempo, in funzione delle dinamiche concorrenziali, delle tecnologie, dei prodotti e dei processi aziendali, delle conoscenze e delle capacità delle persone, delle strategie aziendali, subendo modifiche talvolta radicali.

L'orientamento alle competenze rappresenta, nel complesso, una filosofia gestionale da calare nelle specifiche prospettive strategico – ambientali della singola realtà produttiva. supportata da un *metodo* di analisi che, in questo lavoro, si vuol contribuire a definire.

La letteratura, attualmente, è divisa nel definire la causa della generazione di valore sviluppata dalle competenze nell'impresa. In estrema sintesi si possono identificare due tendenze<sup>30</sup>:

- 1) la prima stabilisce una connessione quasi esclusiva del sapere organizzativo con quello individuale, per cui le **competenze organizzative dipendono in via esclusiva da quelle individuali**;
- 2) la seconda le considera patrimonio proprio dell'organizzazione, quale sintesi di attività, risorse umane, tecnologiche, metodi, strategie, regole; secondo questo approccio, **il sistema aziendale più efficace è quello che riesce a de personalizzazione il sapere**<sup>31</sup>.

Il percorso di sintesi tra i due approcci sembra dare maggiori garanzie di efficacia, laddove le competenze, detenute dalle persone, assumono valore nella loro contestualizzazione nel processo produttivo. Il punto di interscambio interno è quello del ruolo quale punto di contatto *dinamico* tra individuo e organizzazione. Se le competenze pervengo dall'esterno, questo rapporto viene a trasferirsi a livello di *ruolo di contatto*. La routinizzazione delle competenze avviene tramite un percorso di apprendimento organizzativo che permette alle persone di condividere (esplicitare) il proprio sapere e, contestualmente interiorizzare e combinare quello diffuso. Le competenze assumono valore nel momento in cui si identificano con i processi aziendali, contestualizzandosi e divenendo così "uniche" (nel senso detto nel precedente paragrafo), non pienamente esportabili senza perdita di risultato.

Pertanto, il sistema di gestione delle competenze deve basarsi su un collegamento di coerenza con il business aziendale e con i processi in cui si articola. In sintesi:

- 1) ogni azienda di successo deve sviluppare una o più competenze distintive, creando visibilità sul mercato e identità professionale al suo interno;

---

<sup>30</sup> Cfr. Bellucci A. e Pero L., Organizzazione, personale e competenze, *Sviluppo & Organizzazione* n.161, 1997.

<sup>31</sup> Ulteriormente, De Feo distingue tra filone razionalistico (per cui le competenze individuali discendono dai fattori critici di successo e dalle competenze distintive aziendali) e filone psicologico (per cui le persone agiscono in compartimenti sottesi da competenze necessarie per superare l'incertezza del compito derivata dall'incertezza del mercato). Le due teorie si sono sviluppate parallelamente nel tempo trovando saluari punti di contatto. Vgs. De Feo G, Le competenze delle risorse umane e quelle organizzative, *Sviluppo e Organizzazione* n. 157, 1996.

- 2) le **competenze sono specifiche** nel contesto di business in cui nascono e si sviluppano;
- 3) il collegamento prioritario delle competenze deve essere con i **fattori di successo** del business;
- 4) al fine di considerare le competenze come **fattore di vantaggio competitivo**, è necessario assumere un orientamento alla selettività: possedere in modo eccellente le competenze che servono per avere successo nel business;
- 5) deve essere realizzato un collegamento analitico delle competenze con i processi aziendali.

**L'approccio che di seguito propongo intende definire un modello di correlazione tra il sistema di competenze detenute dall'impresa e la sua capacità di raggiungere risultati, considerando come variabili *input* (fattori produttivi) le competenze individuali, fornendo un sistema di valutazione del valore da esse generato e dell'investimento necessario per predisporle.**

Dal punto di vista **metodologico**, assumere le competenze come fattore competitivo richiede la messa a punto di un sistema di governo in grado di osservare, orientare e pilotare lo sviluppo delle capacità di un'organizzazione in armonia con la strategia aziendale e le modifiche del contesto. La realizzazione comporta, però, alcune problematiche principali:

- 1) stabilire il legame delle *core competences* di successo - con i concetti di prodotto, processo, modelli organizzativi e ruoli;
- 2) garantire la coerenza tra metodo di analisi e criteri di lettura e interpretazione dell'organizzazione e dei fatti organizzativi;
- 3) inserire il nuovo strumento gestionale all'interno di quelli tradizionali;
- 4) trovare una metodologia di indagine efficace, in grado di "semplificare" l'analisi riducendola ad un numero di variabili gestibili<sup>32</sup>.

In questo senso il percorso di analisi deve prevedere le seguenti fasi:

- 1) definire le competenze, le loro modalità di evoluzione, le fonti di innovazione e i possibili percorsi di modifica;
- 2) prevedere un metodo che consenta di mantenere in relazione le competenze ed i principali concetti organizzativi (prodotti, processi, tecnologie, ruoli, modelli);
- 3) stabilire le caratteristiche essenziali di un sistema di gestione delle competenze,.

---

<sup>32</sup> Vgs. Bellucci A. Pero L., op.cit., 1997

## 2 LA CREAZIONE DI COMPETENZE: LE BASI DI UN MODELLO SISTEMICO

### 2.1 PREMESSA: COSTRUZIONE DEL MODELLO SISTEMICO

Utilizzare il “pensiero sistemico” consente di valutare in modo razionale situazioni complesse, analizzando gli elementi e le relazioni che le compongono<sup>33</sup>. Creare un modello che rappresenti dinamicamente un sistema complesso<sup>34</sup> significa, di fatto, compiere i seguenti passaggi<sup>35</sup>:

1. Definire le variabili: un sistema è composto da elementi che interagiscono, collegati tra loro da legami di causa e effetto.
2. Stabilire i confini: il secondo passaggio consiste nel determinare cosa è rilevante per il modello e cosa può esservi escluso senza pregiudicare la simulazione.
3. Definizione delle Strutture: ovvero i legami causa-effetto che devono essere raggruppati in un unico diagramma (gli strumenti adottati sono: diagrammi causali; grafici dell'andamento nel tempo delle variabili; diagrammi di flusso). Gli elementi più importanti che compongono una struttura sono i circuiti di retroazione.
4. Comportamento: i vari tipi di circuiti di retroazione e la loro diversa azione sul comportamento del sistema.

Sulla base del modello è possibile progettare strategie che tengano conto delle capacità di “resistenza” dei sistemi complessi.

Elemento centrale del modello, dunque, sono i circuiti di retroazione che rappresentano un insieme di legami logici di causa-effetto che si chiude su sé stesso. Si parla di circuiti di retroazione positivi nel caso l'insieme delle relazioni tenda a far sviluppare il sistema verso nuovi stadi evolutivi. I circuiti negativi, invece, stabilizzano lo stato delle variabili oggetto di analisi.

Nel prosieguo verrà dapprima fornita una osservazione circa le dinamiche della struttura nella sua attività combinatoria di competenze verso la realizzazione di comportamenti anche distintivi (dinamica che trova nel ruolo il suo “luogo” di realizzazione). Definite le variabili critiche e le relazioni fondamentali, verrà tracciato un sistema rappresentativo, sulla base del quale saranno tracciate le equazioni fondamentali alla base del sistema.

---

<sup>33</sup> Il sistema è pertanto definibile come una “Collezione di elementi che interagiscono reciprocamente per funzionare come un unico”, Kauffman, D.L.Jr.: *Systems I: an introduction to systems thinking*; Minneapolis, Mass.: Carlton Kauffman, 1981. Si veda anche Von Bertalanffy L., *Teoria Generali dei sistemi*, ILI, Milano, 1971.

<sup>34</sup> Jay Forrester elenca una serie di caratteristiche dei sistemi complessi (Vgs. Forrester, J. W.: *Urban Dynamics*, Cambridge, Mass.: MIT Press, 1969):

1. Sono controintuitivi: i normali schemi di progetto-azione sono basati su sistemi semplici, i sistemi complessi di solito si comportano in maniera opposta; la nostra esperienza quindi ci porta spesso a trarre conclusioni errate circa i sistemi complessi, a causa, soprattutto della divergenza nel tempo di cause ed effetti, che spesso, addirittura sono collegati a più variabili ed eventi in modo non lineare;
2. I sistemi complessi sono notevolmente insensibili alla variazione di molti parametri: la struttura interna del sistema determina il comportamento, cambiando i parametri non si ottengono variazioni significative.
3. Si oppongono strenuamente ai cambiamenti di strategia, riportando la situazione al punto di partenza;
4. Esistono variabili sensibili, spesso imprevedute, manovrando le quali si può influenzare il comportamento del sistema;
5. Di fronte a un cambiamento, spesso reagiscono nel lungo periodo in modo opposto a come reagiscono nell'immediato
6. Tendono verso una bassa efficienza

<sup>35</sup> Vgs. Roberts, N., et al.: *Introduction to computer simulation - A system dynamics approach*; Reading, Mass., Addison-Wesley, 1983.

## 2.2 IL MOMENTO STRUTTURALE DELLA COMBINAZIONE DELLE CAPACITÀ DI BASE PER LA CREAZIONE DELLE COMPETENZE DISTINTIVE: IL RUOLO ORGANIZZATIVO.

Nella definizione del vantaggio competitivo che intende realizzare, l'organo di governo produce una propria visione delle possibilità di sopravvivenza dell'impresa nel contesto concorrenziale, prevalentemente rivolta all'analisi delle aspettative proiettate dall'ambiente sull'impresa. La progettazione e l'attivazione della struttura consentono la costituzione ed il consolidamento di tale vantaggio competitivo mediante la realizzazione di **competenze distintive**, qualificate in termini di **comportamenti organizzativi distintivi**<sup>36</sup>.

La definizione delle competenze distintive, in sede di progettazione strutturale, richiede un approccio processivo<sup>37</sup> orientato all'identificazione e lo sviluppo autonomo delle possibilità combinatorie delle capacità di base detenute dalle risorse materiali ed immateriali detenute dall'organizzazione sulla base delle componenti della sua struttura.

Le risorse attivano le capacità che detengono, la cui sovrapposizione e combinazione, trasversalmente, crea capacità organizzative pratiche, di ordine superiore, che concorrono a realizzare le cosiddette competenze chiave. La possibilità combinatoria si realizza mediante il particolare ruolo delle risorse umane, risiedente nella loro attitudine di sintesi riduzionistica delle capacità nei comportamenti organizzativi finalizzati al conseguimento degli obiettivi aziendali. All'interno della struttura, tale combinazione avviene tramite l'**azione** individuale.

In questo modo, le abilità individuali si contestualizzano nel quadro economico, sociale e cognitivo dell'organizzazione.

Nel comportamento organizzativo, le capacità di base trovano un momento di sintesi trasformandosi in patrimonio proprio del sistema impresa, assurgendo a competenze di rango superiore, fino a configurare, nel loro complesso, dimensioni di distintività aziendale.

Dal punto di vista strutturale, il nucleo in cui si svolgono i processi combinatori è il **ruolo organizzativo**, che rappresenta l'insieme di aspettative che l'impresa proietta sulla risorsa, in termini di comportamenti organizzativi<sup>38</sup>.

Nella definizione del ruolo, pertanto, l'organo di governo traccia i presupposti all'azione combinatoria, in funzione delle capacità di base e delle opportunità produttive.

Il ruolo, in sede di progettazione, risulta composto da:

- 1) una **componente prescrittiva**: che evidenzia i comportamenti rigidamente statuiti in sede progettuale, e si sovrappone al concetto di posizione organizzativa<sup>39</sup>;
- 2) una **componente discrezionale**: elemento che connatura la dinamicità del ruolo. In questa seconda area si realizzano i comportamenti organizzativi (alla base del vantaggio competitivo) capaci di generare rendite differenziali.

---

<sup>36</sup> Per comportamenti organizzativi si intendono azioni sociali in cui i comportamenti di più agenti trovano reciproca influenza.

<sup>37</sup> Sulla funzione dei processi si veda quanto espresso in seguito.

<sup>38</sup> Il concetto di competenza di ruolo viene definito mediante tre dimensioni fondamentali: **conoscenze** (il sapere connaturato con la specifica posizione), **capacità** (abilità professionali realizzate mediante l'applicazione delle conoscenze) e **comportamenti** (come i ruoli agiscono all'interno di una organizzazione). In questo senso il comportamento rappresenta in senso più pieno la competenza all'interno dell'impresa.

<sup>39</sup> Per posizione organizzativa si intende l'insieme di compiti e responsabilità rimessi in capo ad una persona.

La presenza della dimensione discrezionale aumenta la varietà interna alla struttura, da un lato facilitando le capacità di autoadattamento al dinamismo mentre dall'altro rende più complessa la realizzazione delle aspettative. All'interno della dimensione discrezionale, inoltre, è tracciata la componente relazionale che ne consente il coordinamento e controllo, svolgendo l'attività che nella dimensione prescrittiva è propria delle procedure. La semplice predisposizione delle condizioni potenziali non è peraltro sufficiente affinché avvenga la sintesi delle competenze (specialmente nell'area discrezionale), è, infatti, necessaria una sorta di azione "energetica" che, nell'ambito della esecuzione del ruolo (passando da sistema di aspettative a realizzazione delle stesse) permetta lo svolgersi della combinazione cognitiva così come progettata. Questa energia, che consente lo svolgersi dell'azione, è la **motivazione**, che rappresenta il risultato dell'interazione delle cosiddette variabili sociali (condizione di lavoro, grado di soddisfazione sul lavoro, cultura e clima aziendali, stile di direzione, ecc.). E' pertanto necessario che l'organo di governo ponga attenzione a definire in sede di progettazione, in modo coerente, i meccanismi operativi, ed in particolare i processi di gestione delle risorse umane<sup>40</sup>, al fine di ottenere situazioni di consonanza e risonanza tra impresa e sub-sistema del personale.

Il sottosistema delle risorse umane, infatti, produrrà la realizzazione di competenze distintive tanto maggiormente quanto più comuni saranno gli obiettivi individuali e quelli aziendali cosicché questi ultimi risultino "motivanti". In altri termini il ruolo è il luogo e la motivazione la forza che permettono la sintesi delle capacità di base attinenti a diverse risorse nell'azione. L'output è il comportamento organizzativo.

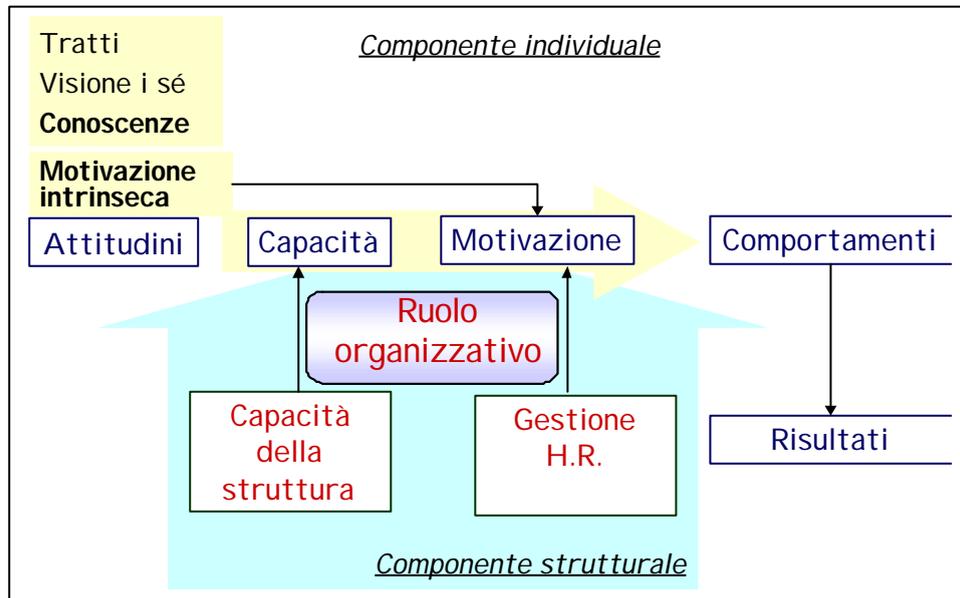


Fig. 4: Il processo di generazione di risultati.

In questa prospettiva, definendo il ruolo come proiezione delle aspettative in termini di comportamenti organizzativi, realizzati nell'ambito della prestazione individuale, l'impresa è in grado di consolidare il suo vantaggio competitivo (tramite la realizzazione delle competenze distintive) attivando, mediante il presidio delle variabili sociali e della motivazione, consonanze e risonanze con le persone che ne fanno parte.

<sup>40</sup> I principali processi di gestione delle risorse umane sono: reclutamento e selezione, valutazione, formazione, sistema incentivante.

In tal senso, proprio sulla base della dinamicità del ruolo, possiamo identificare (come valore da minimizzare) la differenza tra “**ruolo atteso**” e “**ruolo realizzato**”, dove il secondo si palesa nella prestazione, ossia nel comportamento individuale, che, attivando le capacità detenute dalle risorse, realizza attivamente e sinteticamente le competenze aziendali. In questo momento, le competenze organizzative diventano patrimonio strutturale trasversalmente alle risorse.

Una componente dello sfasamento tra ruolo atteso e ruolo realizzato è costituita dal livello di percezione detenuta dalla risorsa impiegata in quel ruolo rispetto alle aspettative proiettate su di essa. Questa prima componente del gap è determinata dalle attitudini (ossia dai tratti individuali, e dalla visione di sé dell'individuo) e dal sistema di comunicazione interno all'organizzazione, nonché dallo stato delle citate variabili sociali (particolarmente rilevante risulta in questo senso lo stile di leadership adottato).

La quota residuale di dissonanza, invece, è fondamentalmente definita dal gap originario di competenza o da difetto di motivazione che non permette al comportamento organizzativo di essere sintetizzato secondo le aspettative (cfr. fig.5).

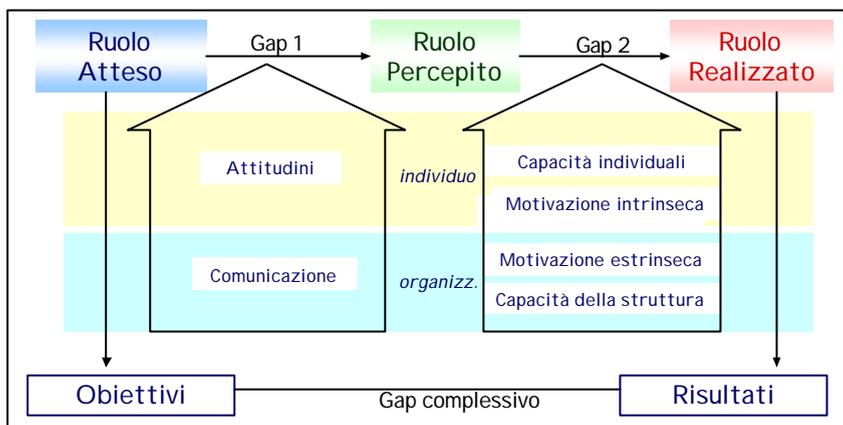


Fig. 5: Elementi della dissonanza nel comportamento organizzativo.

All'interno dell'area discrezionale, inoltre, vengono attivati processi di apprendimento organizzativo. L'apprendimento si configura come capacità di un sistema di modificare i propri comportamenti, in relazione ai mutamenti ambientali percepiti o previsti. Nella struttura, pertanto, vengono sviluppate nuove ulteriori competenze, mediante l'interscambio cognitivo con risorse interne ed esterne. Le nuove competenze realizzate a livello individuale, mediante percorsi di socializzazione, combinazione, esteriorizzazione ed interiorizzazione, assurgono a routine organizzative e ridiventano patrimonio individuale in forma mediata.

Proprio nel raggruppamento, dove esistono categorie tecniche e culturali comuni, avviene la diffusione e la combinazione del sapere attivando comportamenti di tipo sociale. L'intero sistema apprende nel momento in cui vengono ad essere definiti dall'organo di governo, per l'intera struttura, comuni categorie cognitive e valoriali, costituenti gli *interactions fields* che permettono il continuo interscambio delle conoscenze all'interno e verso l'esterno dell'impresa<sup>41</sup>.

All'interno del comportamento organizzativo, l'azione sociale sintetizza tanto capacità di base relative a risorse interne quanto esterne. Nella progettazione, dunque, stabilendo il grado di apertura della struttura, l'organo di governo definisce alcuni “**ruoli di confine**”, in cui vengono sintetizzate

<sup>41</sup> Il concetto di *interactions fields* è introdotto in . Nonaka I., Takeuchi H., op. cit., 1995

le competenze di apertura e quelle relazionali. Compito di questi ruoli è, altresì, quello di sintetizzare e contestualizzare le risorse esterne con le capacità interne alla struttura.

### 2.3 IL PROCESSO

Se il ruolo rappresenta un vettore di competenze aziendali, e dunque il luogo strutturale in cui le risorse trovano la propria interazione sintetizzando nuove competenze, il processo organizzativo è l'area della struttura dove si costruiscono i risultati dell'impresa: il percorso mediante il quale la combinazione delle competenze organizzative sviluppate dai diversi ruoli, ed orientate ad unicità, realizza la propria distintività, ed attiva uno scambio con l'ambiente. Il risultato dell'attività interna al processo realizza un livello superiore di comportamento sociale che può essere sintetizzato nel concetto di competenza aziendale.

All'interno della struttura, infatti, non soltanto non tutte le competenze e capacità esistenti vengono utilizzate, ma anche quelle attivate svolgono compiti differenti ed assumono caratteristiche peculiari. In particolare, dal punto di vista della progettazione della struttura, possiamo identificare tre tipi di competenze:

1. **Competenze distintive.** Come accennato in precedenza, alcune competenze sono finalizzate al consolidamento del vantaggio competitivo e pertanto si configurano come distintive, conseguibili soltanto nella specificità aziendale, e dunque capaci di generare valore in quanto portatrici di una "rendita".
2. **Competenze professionali.** Parallelamente esistono competenze di tipo professionale, conseguibili in diversi contesti organizzativi, a partire da risorse simili. Connaturano le cosiddette famiglie professionali.
3. **Competenze potenziali** Infine altre competenze restano, dal punto di vista della progettazione strutturale, meramente potenziali, laddove esistano relazioni tra risorse, in grado di creare competenze, che non vengano attivate. Questo bagaglio di competenze disponibili non utilizzate rappresenta un ulteriore grado di libertà per l'organo di governo e può rappresentare un'importante leva di sviluppo nel caso di cambiamenti strutturali.

L'attivazione delle relazioni esistenti all'interno della struttura avviene mediante la definizione dei processi, il cui output rappresenta competenze di ordine superiore definite da specifici comportamenti organizzativi. In funzione della collocazione del processo rispetto alla struttura, si potranno distinguere processi prevalentemente interni e processi prevalentemente esterni, questi ultimi dipendenti dal grado di apertura deciso dall'organo di governo ed incentrati sullo sviluppo delle competenze di apertura sviluppate a livello di ruolo di confine. In funzione delle diverse competenze attivate e dei comportamenti organizzativi complessi realizzati, viene ad essere identificata una possibile gerarchia tra gli stessi processi, determinata dalla loro partecipazione alla capacità competitiva dell'azienda.

Affinchè si realizzino "competenze di processo", che rappresentino ad un maggiore livello di sintesi la combinazione dei comportamenti di ruolo, è necessario presidiare le interdipendenze (in particolare quelle reciproche) sussistenti tra le risorse.

Anche tra i processi sussistono livelli di interdipendenza (tanto generiche quanto sequenziali e reciproche), determinati dal grado di apertura del processo stesso, che si sostanziano nella possibilità di porre in essere azioni combinatorie mediante l'interazione di ruoli appartenenti a processi differenti, ed in grado di generare competenze aziendali trasversali. Tanto più "aperti" saranno i processi, tanto più facile sarà lo sviluppo "trasversale" dell'apprendimento organizzativo, favorendo percorsi di innovazione definita "creativa" mediante la interiorizzazione, combinazione,

socializzazione ed esteriorizzazione di competenze presenti all'interno dell'intera struttura, aprendo canali elaborativi trasversali.

Se il ruolo è il punto di contatto tra risorse umane e struttura operativa, si può affermare che lo stesso ruolo trova il suo significato all'interno della struttura mediante la partecipazione ai processi.

In altre parole i processi organizzativi da un lato definiscono il confine del ruolo (ed in particolare della sua componente discrezionale) orientato al conseguimento di uno specifico output, dall'altro qualificano il contributo effettivamente atteso dal ruolo stesso all'interno della struttura. I comportamenti attesi che configurano il ruolo, in questo modo, trovano senso con specifico riferimento alla loro partecipazione ad una o più fasi di uno o più processi, tramite la sintesi di capacità detenute da componenti strutturali tra loro interagenti. Il complesso degli output dei processi e delle combinazioni realizzate trasversalmente ad essi rappresentano lo stock di competenze organizzative espresse da una struttura in un determinato momento.

Questo processo dinamico, interno alla struttura operativa, avviene, ancora, mediante l'azione delle risorse umane (sottesa da coerenti processi motivazionali) che, di volta in volta, trasformano le proprie competenze standardizzate in competenze contestualizzate. Per competenze standardizzate si intende l'insieme del know how detenuto dalle persone in funzione della propria esperienza formativa e professionale, consolidata ed arricchita nel tempo; esse si caratterizzano, dal lato organizzativo, per essere potenziali, comunicabili, trasferibili. Le competenze contestualizzate, invece, rappresentano il saper fare applicato ad uno specifico contesto, e tengono conto delle relazioni sussistenti all'interno del sistema in cui è inserito. La risorsa umana, nel momento in cui "agisce" il ruolo, contestualizza le capacità standardizzate, le combina con le capacità presenti nelle risorse con cui interagisce e realizza, mediante un comportamento, una competenza di ordine superiore. Una volta acquisita, tale nuova competenza può essere di nuovo interiorizzata e, se non ulteriormente applicata, arricchisce la componente standardizzata delle capacità individuali.

In sintesi si può dire che il processo di creazione di valore all'interno della struttura mediante la creazione di competenze distintive si realizza nelle seguenti fasi:

- 1) le capacità di base connesse a risorse interagenti vengono sintetizzate nell'azione individuale, dando origine ad una competenza di ordine superiore;
- 2) le interazioni tra risorse si svolgono nell'ambito dei ruoli organizzativi all'interno di processi o trasversalmente ad essi;
- 3) nel processo, mediante l'ulteriore combinazione di più competenze generate da differenti ruoli, si realizzano competenze di livello superiore che concorrono a creare le competenze aziendali ed identificano la capacità differenziale della struttura.

Su questa base, tenendo conto delle competenze distintive che vuol realizzare, l'organo di governo progetta la struttura definendo i processi e le relazioni da attivare tra le risorse presenti, e, sulla base di questi disegna i ruoli organizzativi in funzione dei comportamenti attesi, finalizzati alla composizione di competenze distintive ritenute fondamentali per la sopravvivenza. Inoltre, affinché l'insieme dei comportamenti attesi trovi puntuale realizzazione, l'organo di governo deve prevedere processi di gestione delle risorse umane che sostengano la motivazione, come presupposto "energetico" alla trasformazione in precedenza descritta.

Le decisioni inerenti variazioni progettuali dei ruoli all'interno della struttura si configurano come innovazioni attinenti all'utilizzo della struttura, e ne consentono un cambiamento di stato. Nel caso in cui, invece, l'organo di governo modificasse la sua percezione delle competenze distintive alla base del vantaggio competitivo, verrebbe ad essere realizzata una vera e propria trasformazione

strutturale, che metterebbe in discussione la costruzione e la gerarchia dei processi e, dunque, l'intero orientamento cognitivo dell'impresa.

## 2.4 COSTRUZIONE DEL MODELLO

Il modello intende simulare il comportamento dinamico della struttura, date le definizioni strategiche e di indirizzo effettuate dall'organo di governo. In particolare intende definire i circuiti di retroazione che, gestiti, consentono di minimizzare lo scarto tra comportamenti attesi e realizzati. Si possono in questo modo identificare due circuiti di retroazione l'uno positivo e l'altro negativo, interagenti tra loro.

Il **circuito di retroazione positiva** è determinato dal percorso prescrittivo che conduce alla definizione del ruolo organizzativo<sup>42</sup>, definite le capacità elementari detenute dalle componenti della struttura (che in azione assurgono a risorse), e le relazioni e le interazioni tra esse attivate, sulla base di una determinata struttura organizzativa e mediante l'utilizzo di stabiliti meccanismi operativi. La seguente figura 6 identifica il circuito in maniera puntuale.

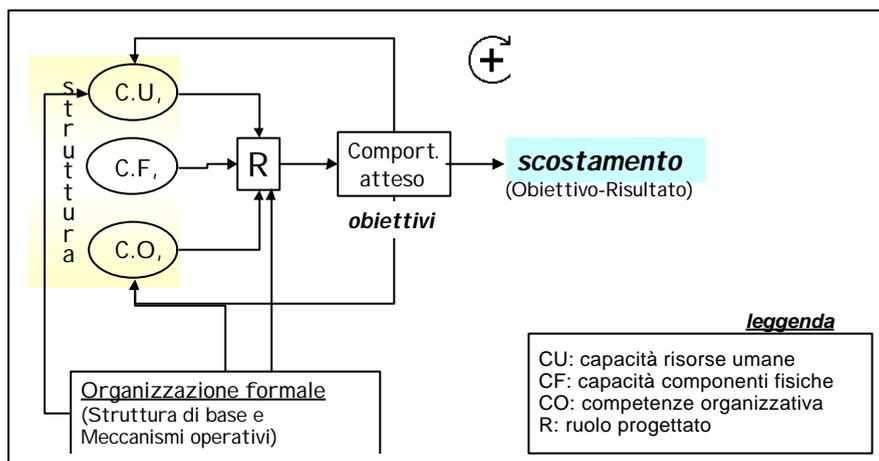


Fig. 6: Circuito di retroazione positiva

Le capacità presenti nella struttura vengono definite in funzione della componente che le detiene. In particolare si evidenziano le capacità detenute dalle risorse umane, quelle insite nel capitale fisico e quelle di natura organizzative, divenute *routines* mediante meccanismi di apprendimento organizzativo (queste comprendono prioritariamente le risorse di competenze e di fiducia come in precedenza definite).

La struttura di base definisce le relazioni e le interazioni statiche tra le capacità presenti nella struttura, mentre i meccanismi operativi presidiano l'orientamento dei comportamenti organizzativi, gestendo dinamicamente le relazioni e la loro attivazione all'interno del processo prima e dell'intera struttura poi. I meccanismi operativi, inoltre, tengono uniti e coerentemente strutturati i comportamenti verso la realizzazione degli obiettivi strategici.

L'insieme delle capacità elementari e delle relazioni tra esse attivate, presuppone una loro integrazione sintetica sfociante in comportamenti attesi che vengono rappresentati, come noto all'interno del ruolo. Più elevate sono le aspettative, potenzialmente più alto può essere lo scostamento.

<sup>42</sup> La definizione delle aspettative è identificato come circuito di retroazione positiva in quanto lo scostamento è stato definito come la differenza tra obiettivo e risultato, assumendo valore positivo in caso di comportamento al di sotto delle aspettative e valore negativo nel caso in cui il risultato superi quanto previsto.

Di segno opposto il **circuito di retroazione negativo** evidenzia il comportamento effettivamente reso, quale componente in grado di ridurre lo scostamento obiettivo della minimizzazione qui ricercata. La figura 7 consente una identificazione puntuale di variabili e relazioni.

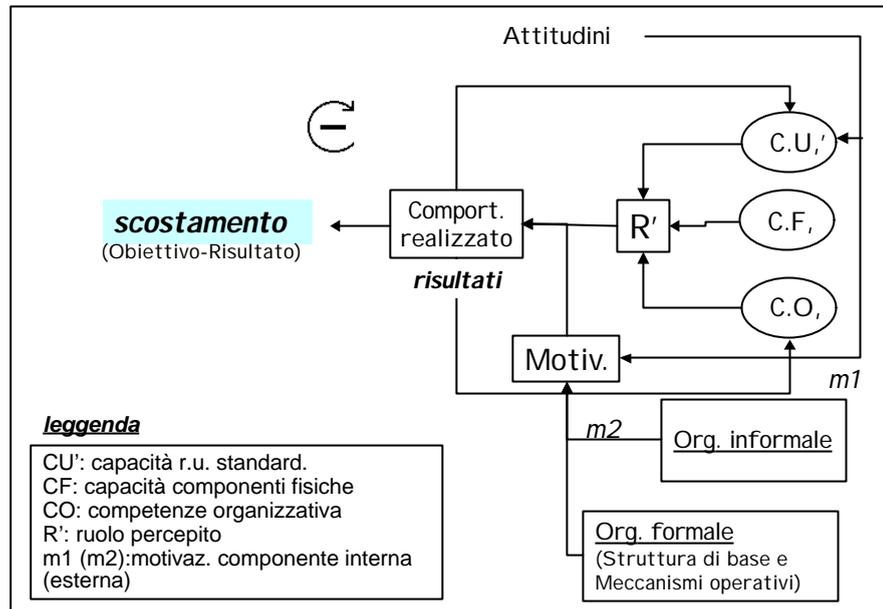


Fig. 7: Circuito di retroazione negativa

Lo stock di capacità vengono combinate dinamicamente dalle risorse umane mediante un duplice passaggio. In primo luogo le conoscenze detenute a livello standardizzate devono essere contestualizzate mediante percorsi applicativi e motivazionali sostenuti da momenti formativi ed esperienziali<sup>43</sup>. Soltanto in seguito le persone riescono nella propria azione a combinare le altre capacità presenti nella struttura con cui sono entrate in interazione grazie all'organizzazione formale ed informale. Il loro comportamento sarà, inoltre, teso a realizzare il ruolo come percepito. L'esercizio della motivazione permetterà la sua realizzazione mediante lo schema logico più volte individuato in precedenza. E' altresì possibile distinguere tra una componente interna ed una esterna della motivazione. La prima rappresenta una variabile indipendente, determinata dalle attitudini dell'individuo e dunque delle sue capacità auto-motivazionali (misurabili durante i processi di selezione e valutazione del potenziale). Per altra parte la motivazione ha natura estrinseca, derivando dall'interazione dell'individuo con il contesto sociale in cui opera. Questa componente è direttamente dipendente dalle variabili sociali dell'organizzazione (anche questo elemento può essere tenuto sotto controllo mediante indagini di clima e di soddisfazione dei lavoratori, nonché, soprattutto, mediante l'esercizio della leadership del capo gerarchico).

In questo circuito la struttura organizzativa di base ed i meccanismi operativi, oltre a facilitare l'interazione tra le capacità presenti nella struttura ed orientare i comportamenti degli agenti, svolgono un importante sostegno alla motivazione intrinseca ed estrinseca.

L'azione combinata dei due circuiti (fig.8) definisce lo scostamento e, a seconda della relativa dominanza, consente alla variabile stock di comprimersi o ad aumentare. Nel primo caso la dominanza<sup>44</sup> spetterà al circuito di retroazione negativo, in altri termini le competenze detenute

<sup>43</sup> Questo passaggio consente di percepire la differenza tra C.U. (capacità contestualizzate) presenti nel primo circuito in fig.6 e la variabile C.U.' (capacità standardizzate), variabili esplicitate nel modello in fig.7.

<sup>44</sup> Si parla di dominanza per indicare il circuito che ha l'influenza maggiore, cioè quello che influenza maggiormente il comportamento globale del sistema. Quando si studia un sistema al fine di risolvere un determinato problema, i

dalle persone verranno contestualizzate e combinate, mediante l'azione motivazionale, secondo le aspettative, realizzando gli obiettivi prefissati. Nel caso contrario il circuito prescrittivo risulterà dominante (a causa di una errata pianificazione dei ruoli o di un insufficiente presidio della motivazione individuale).

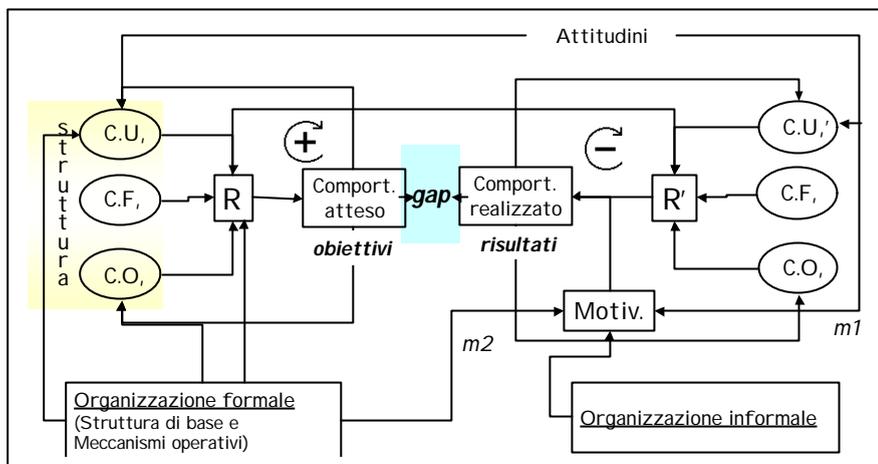


Fig. 8: Il sistema nel suo complesso

C'è da notare come i due circuiti non siano slegati, ma presentino ampie relazioni che rappresentano forti spinte al coordinamento, in grado di ridistribuire la dominanza interna. L'ampio contenuto relazionale è dovuto alla presenza di interdipendenze tra tutte le componenti del sistema, determinato dalla loro appartenenza alla medesima struttura, e dal complesso di aspettative proiettate e di vincoli e regole stabiliti dal sovrasisistema - impresa, tendenti all'integrazione ed all'orientamento dei comportamenti.

La figura 9 consente di rappresentare il medesimo sistema raggruppando le variabili oggetto di analisi in modo da evidenziare le spinte al coordinamento.

L'organizzazione formale, la dotazione di capacità fisiche ed organizzative proprie della struttura tengono uniti e coordinati entrambi i circuiti. Inoltre il circuito positivo tende ad essere la base su cui si sviluppa quello negativo, nel momento in cui il ruolo percepito deriva dal ruolo disegnato, mediato tramite attitudini e sforzi motivazionali.

Se, infatti, il circuito di retroazione positiva riguarda prevalentemente la progettazione strutturale e quello di retroazione negativa il comportamento dell'individuo, è necessario sottolineare come quest'ultimo sia contestualizzato nella struttura progettata, e la stessa progettazione strutturale avvenga anche per il tramite della sua azione consapevole, sovrapponendosi ad un sistema di relazioni informali con cui continuamente interagisce. Da ultimo è bene notare come la rilevazione dello scostamento comporti una capacità riequilibratrice automatica (se permessa da meccanismi operativi sufficientemente flessibili), per cui il ruolo viene ridisegnato in funzione dell'esperienza, così come i comportamenti realizzati tendono a correggere le dissonanze rispetto alle aspettative. Questa attività di aggiustamento dinamico, determinata dall'integrazione dell'intero sistema, rappresenta la capacità dell'organizzazione di apprendere e, laddove routinaria, viene registrata all'interno delle capacità organizzative (che influenzano entrambi i comportamenti) ed agevolata dallo sviluppo dell'organizzazione formale.

---

cambiamenti di dominanza assumono una rilevanza particolare, perché corrispondono sempre a eventi significativi. Da qui la necessità di una profonda comprensione delle relazioni interne al sistema.

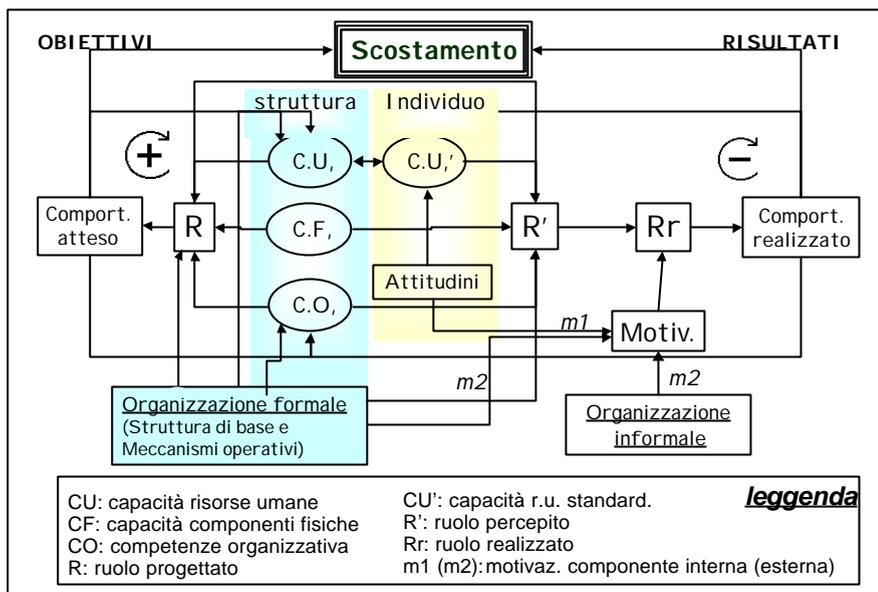


Fig. 9: Meccanismi di integrazione interni al sistema

Questo aspetto, in termini sistemici, influisce sull'andamento della dominanza che tende, nel tempo, a favorire il circuito di stabilizzazione (negativo)<sup>45</sup>.

Nei seguenti paragrafi verranno definite le equazioni alla base del modello appena descritto.

In base al percorso fin qui seguito, emerge come la definizione della Struttura avvenga mediante la realizzazione di due fondamentali processi. Nel primo vengono definite le competenze generali dell'impresa necessarie per consolidare un vantaggio competitivo durevole, dipendente dal conseguimento di specifiche competenze distintive. Successivamente, devono essere progettati i processi, i ruoli ed i meccanismi operativi e di coordinamento internamente alla Struttura, in modo da realizzare puntualmente tali competenze in relazione agli obiettivi strategici adottati. In altri termini possiamo distinguere due diverse dimensioni del modello di analisi:

1. definizione della struttura nelle sue componenti e, pertanto, nelle competenze da esse sviluppate, finalizzate a massimizzare il profitto nel tempo, mediante lo sviluppo di competenze distintive (macro-modello);
2. definizione del funzionamento della struttura mediante la progettazione dei ruoli e dell'organizzazione in senso stretto al fine di combinare efficacemente le capacità detenute dall'impresa (micro-modello).

La prima dimensione riguarda strettamente le scelte strategiche di sopravvivenza, e può essere studiata mediante un approccio sistemico vitale. La seconda dimensione, invece, attiene a relazioni maggiormente stabili dal punto di vista logico e consente di introdurre un approccio sistemico di

<sup>45</sup> Il sistema, a causa delle sue capacità di apprendimento tenderà ad assumere una forma cosiddetta a "doppia S".



Inizialmente lo scostamento cresce in maniera esponenziale, poi subentrano meccanismi di stabilizzazione dovuti all'apprendimento dall'errore (cioè la dominanza va alla retroazione negativa) e la variabile diminuisce verso un andamento asintotico.

tipo deterministico. In altri termini mediante la definizione del macro - modello prende forma la Struttura e la sua relazione con l'ambiente e con l'Organo di Governo, tracciando in questo modo i confini del micro -modello. Nel secondo momento viene cioè "aperta" la struttura e progettata nei suoi meccanismi base così da permettere la realizzazione del progetto strategico chiarito nella fase "macro".

### 3 DEFINIZIONE DELLE EQUAZIONI DEL MACRO - MODELLO

#### 3.1 PREMESSA

Il modello intende costituire uno schema interpretativo innovativo che identifichi la specificità organizzativa, con riguardo alla sua capacità di generare risultati, a partire dalle **competenze distintive** prescelte sulla base del disegno strategico e delle competenze organizzative acquisite internamente o sul mercato.

Esso vuole, altresì, fornire all'Organo di Governo uno strumento di monitoraggio e sviluppo organizzativo, fondato sulla quantificazione e l'imputazione del **valore** (strategico ed operativo) e dei **costi** delle **competenze** (sia interne che esterne) presenti in azienda.

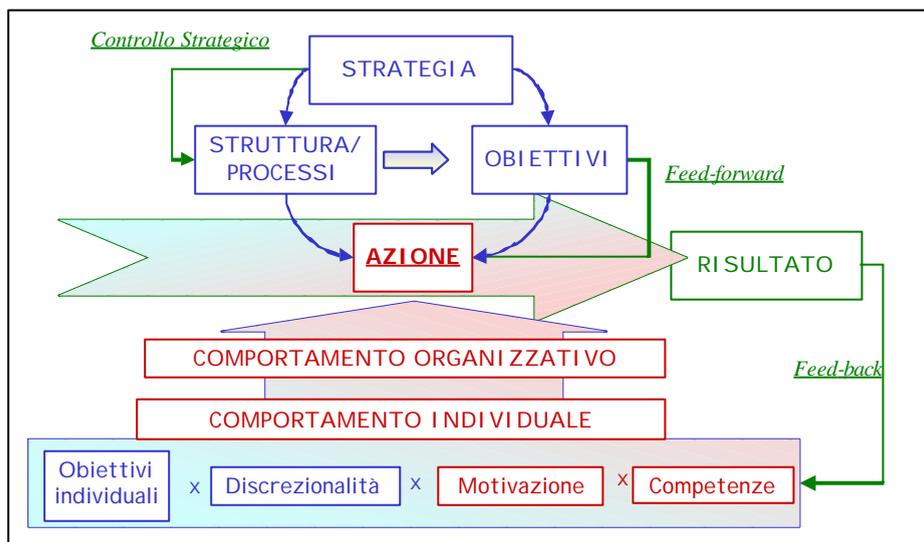


Fig. 10: Il sistema strategia-azione-controllo

Le competenze si configurano – in questo contesto - come i reali **fattori produttivi** incorporati nelle risorse dell'impresa. Caratterizzano:

- 1) le **risorse applicate**, traducendo le competenze e le capacità (in altri termini la tecnologia) in comportamento individuale;
- 2) le **relazioni** tra le risorse, sintetizzando l'attività individuale nel **comportamento organizzativo**.

La loro combinazione ed applicazione avviene tramite l'**azione** punto di realizzazione del comportamento individuale in quello organizzativo.

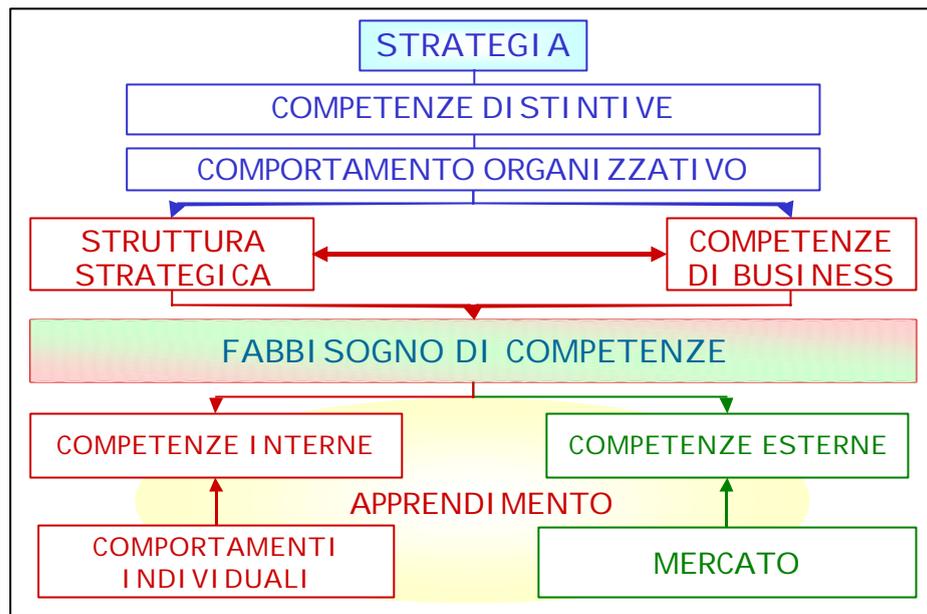


Fig.11: Il ruolo delle competenze

Di seguito le competenze vengono considerate le principali variabili indipendenti nel modello generale che rappresenta la gestione dell'impresa<sup>46</sup>. La gestione del sistema di competenza quale operazione strategica guida l'impresa alla massimizzazione della propria redditività.

### 3.2 LE OPZIONI STRATEGICHE

Il modello si fonda sul concetto di **prodotto standard** (o unità di mix), rappresentativo della sua produzione complessiva<sup>47</sup>. Si ipotizzi un paniere di business in cui opera l'impresa, definito dal vettore:

$$B = \text{PRODOTTO/BUSINESS} = \{1, 2, \dots, i, \dots, n\}$$

In questo senso la quantità di prodotto standard (q) è definibile come:

$$q = \alpha_1 q_1 + \alpha_2 q_2 + \dots + \alpha_i q_i + \dots + \alpha_n q_n$$

$\alpha_i$  rappresenta il contributo del business i al paniere, la sua definizione assume **carattere strategico**. Si può quindi scrivere:

$$a_i = \frac{dq}{dq_i}$$

I processi interni al business, sono funzione di uno stock di competenze, che si realizzano dall'**utilizzo congiunto** di differenti risorse interne alla struttura e tra cui sussistono interazioni.

K rappresenta il vettore di competenze a disposizione dell'impresa.

<sup>46</sup> Il modello di riferimento è quello proposto da Golinelli G.M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa, la dinamica evolutiva del sistema impresa tra economia e finanza*, CEDAM, Padova, 2000.

<sup>47</sup> Si può paragonare, in questo senso, al prodotto standard il concetto di prodotto-chiave (che realizza le competenze distintive). In realtà nel prodotto standard vengono ad essere rappresentate le forze competitive anche insistenti su eventuali più prodotti chiave. Cfr. Prahaland C.K., Hamel G., *op. cit.*, 1990.

$$K = \{k_1, k_2, \dots, k_j, \dots, k_n\}$$

Il vettore S, invece, rappresenta l'insieme delle competenze che caratterizzano la stessa struttura, definendo l'impresa secondo la particolare "visione" dell'organo di governo.

$$S = \{k^*_1, k^*_2, \dots, k^*_j, \dots, k^*_n\}.$$

Per definizione, dunque, si può esprimere in funzione del costo medio di ciascuna competenza ( $w_j$ ) i costi di struttura  $CS^{48}$ :

$$CS = \sum_{j=1}^m w_j \cdot k^*_j$$

In questo ambito, per una data struttura, CS rappresenta un costo fisso per l'impresa (pur non esaurendosi nei costi di struttura l'interezza dei costi fissi).

In questo contesto è possibile definire la **quantità standard** (ossia la produzione dell'impresa convenzionalmente espressa in termini strategici), in funzione della struttura e delle competenze acquisite, internamente o sul mercato, nell'ambito dell'azione operativa. In formula:

$$q = (S, K) = (k^*_1, k^*_2, \dots, k^*_j, \dots, k^*_n, k_1, k_2, \dots, k_j, \dots, k_n)$$

Per una struttura data è possibile definire la **produttività marginale della competenza j**, ossia l'apporto che l'aumento unitario della stessa ha sul prodotto standard. In formula:

$$\frac{dq}{dk_j} = \sum_{i=1}^n a_{ij} \cdot \frac{dq_i}{dk_j} = Pmg$$

La produttività marginale delle competenze si ipotizza, in questa sede, positiva e decrescente.

Equivalentemente, osservando il mercato dal lato del consumatore, è possibile astrarre la curva di **domanda dell'unità di mix**. In questo senso, occorre definire un solo prezzo standard cui riferire la quantità di mix identificata in precedenza. Pertanto definiamo P, prezzo standard, come la media ponderata dei prezzi dei prodotti commercializzati dall'impresa, utilizzando come pesi la partecipazione del business al complesso produttivo. In altre parole, dovendo rappresentare il valore dell'unità di mix, esso è dato dal rapporto tra ricavo complessivo (R) e quantità standard. Quindi:

$$P = \sum_{i=1}^n P_i \cdot \frac{q_i}{q} = \frac{R}{q}$$

P, dunque, è funzione dell'unità di mix, e si costruisce come aggregata delle singole curve di domanda dei mercati in cui l'impresa è impegnata. E' possibile, pertanto, esprimere la relazione che lega P e q, al margine, per una variazione unitaria della quantità di mix.

$$\frac{dP}{dq} = \frac{1}{q^2} [ Rm \cdot q - P \cdot q ] = \frac{1}{q} [ Rm - P ]$$

<sup>48</sup> Si veda il successivo paragrafo riguardante la struttura.

$R_m$  è il ricavo marginale, ovvero l'apporto al ricavo complessivo dell'ulteriore unità di mix, formalmente:

$$R_m = \frac{dR}{dq}$$

Come noto, l'obiettivo di massimizzazione del profitto (in presenza delle condizioni indicate) si ottiene laddove, il profitto marginale è nullo o, in altre parole,  $R_m = C_m$ .

### 1.3 LA STRUTTURA

In questa sede, possiamo definire il citato vettore  $S$  come l'insieme delle capacità identificanti l'impresa, in relazione alle sue competenze distintive, e ad uno specifico sistema di scelte strategiche definite.

Definiamo<sup>49</sup> **CS** i **costi di struttura**, ovvero quei costi ritenuti necessari per motivi "strategici" nel  $m/l$  periodo. In questo senso essi rappresentano comunque costi fissi. La loro composizione dipende dal fabbisogno *dato* di competenze, acquisite o all'interno del sistema o nel mercato secondo criteri di **efficacia** ed **efficienza** dell'azione strategica.

Data una struttura, l'insieme delle decisioni atte a determinare l'azione dell'organizzazione nell'ambito di definite funzioni produttive, origina i cosiddetti Costi di Utilizzo della Struttura (CU). In questa prima fase si consideri data la struttura e si focalizzi l'attenzione sulla **massimizzazione del profitto dell'impresa**.

In sintesi si può dire che i costi totali sono dati dalla somma dei costi di struttura e da quelli unitari, funzione delle competenze detenute e del loro costo medio unitario:

$$CT = \sum_j w_j (k_j + k_j^*) = CS + CU$$

Dove (i simboli hanno significato noto):

$$CU = \sum_j w_j \cdot k_j$$

Sia, poi, indicato con il vettore  $K$ , nel complesso, il sistema di competenze in dotazione all'impresa (comprensive della stessa struttura).

È possibile esprimere la quantità di mix prodotta come funzione delle competenze acquisite a livello di struttura e quelle invece afferenti al suo utilizzo. Pertanto sarà:

$$Q = \sum_i \alpha_i q_i = f(K) = Q(S; k_1, k_2, \dots, k_j, \dots, k_m)$$

Considerando stabili i costi di struttura e le unità di partecipazione all'unità di mix dei singoli business, si massimizzi il profitto di impresa ( $\Pi$ ).

$$\Pi = RT - CT = (P \cdot Q) - (CS + CU) = P(Q) \cdot Q(K) - \sum_j w_j (k_j + k_j^*)$$

<sup>49</sup>cfr. Golinelli G.M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa, la dinamica evolutiva del sistema impresa tra economia e finanza*, CEDAM, Padova, 2000

Limitandoci a valutare le variabili attinenti all'utilizzo della struttura, massimizzando, per  $K_i$ , sarà:

Con  $P_{mj}$  produttività marginale in valore della  $j$ -esima competenza e  $w_j$  il suo costo medio unitario.

$$\frac{dq}{dk_j} = \sum_{i=1}^n a_i \frac{dq_i}{dk_j} = P_{mj} = w_j$$

Conoscendo, dunque, il valore delle competenze (che è specifico per ogni realtà organizzativa, configurando una rendita speciale per ciascuna di essa) ed il loro costo<sup>50</sup>, è possibile definire il paniere ottimale di loro determinazione, stabilendo teoricamente quanto ciascuna competenza sia necessaria alla massimizzazione del rendimento.

#### 1.4 IL TASSO DI CONTRIBUZIONE E LA LEVA OPERATIVA

L'analisi marginale prevede la valutazione di altri due indici che consentono una valutazione dinamica del percorso di massimizzazione del profitto.

Per **Tasso di Contribuzione** si intende il contributo reddituale reale medio di ciascuna utilità di prodotto. Perciò, indicando con  $CM$  il costo medio per unità di mix, possiamo definire il tasso di contribuzione come:

$$TC = \frac{P - CM}{P} = 1 - \frac{CM}{P}$$

Per **Leva Operativa**, invece, si intende l'elasticità del profitto al reddito. In altre parole questo indice consente di valutare quanto convenga incrementare la vendita del portafoglio prodotti (come in precedenza definito). Date la struttura e la funzione di domanda, infatti, è possibile valutare l'aumento (o la contrazione) percentuale del profitto al margine, determinato dall'aumento della produzione di una unità percentuale dell'unità di mix.

In simboli possiamo definire:

$$LO = \frac{d p}{d R} \cdot \frac{R}{p}$$

Dipendendo tanto il profitto quanto il ricavo dall'unità di mix, è possibile esprimere la leva operativa come<sup>51</sup>:

Il rapporto tra il profitto e reddito marginali, definisce l'andamento del profitto a seguito di un

$$LO = \frac{p_m \cdot R}{Rm \cdot p \cdot q - CM \cdot q} = \frac{p_m \cdot p}{Rm \cdot p - CM} = \frac{p_m}{Rm} \cdot \frac{1}{TC}$$

aumento del reddito conseguentemente all'espansione della commercializzazione di una ulteriore unità di mix. Si definisca questo valore come il **tasso di contribuzione al margine**<sup>52</sup> (TCM), per cui:

$$TCM = TC \cdot LO$$

<sup>50</sup> Sul calcolo del valore delle competenze e del loro costo medio si veda il proseguo di questo lavoro.

<sup>51</sup> Il valore marginale (rispetto all'unità di mix) è indicato con l'indice  $m$ .

<sup>52</sup> Non si tratta del valore marginale del Tasso di contribuzione, analizzato di seguito, quanto il valore di contribuzione determinato dall'ultima unità di mix che comporti una variazione del reddito.

In sede di massimizzazione del profitto, il profitto marginale si annulla, annullando il valore della leva operativa e, dunque, anche il valore di TCM. **Il tasso di contribuzione al margine, in questo senso, permette di identificare il contributo al margine dell'unità successiva di mix** (non dunque il suo valore medio), **fornendo in senso dinamico la redditività della produzione.**

È ugualmente possibile **valutare l'andamento del tasso di contribuzione in funzione della variazione dell'unità di mix.** In questo senso, derivando, si avrà<sup>53</sup>:

$$\begin{aligned}
 TC' &= \frac{dTC}{dq} = -\frac{1}{p^2} \cdot [p \cdot CM' - p' \cdot CM] = -\frac{1}{p^2} \cdot \left[ \frac{p}{q} (Cm - CM) - \frac{CM}{q} (Rm - P) \right] = \\
 &= -\frac{1}{R} \left[ Cm - CM - \frac{CM}{p} (Rm - p) \right] = -\frac{1}{R} \left[ Cm - \frac{CM}{p} Rm \right] = -\frac{1}{R} \left[ -p_m + Rm - \frac{CM}{p} Rm \right] = \\
 &= -\frac{1}{R} \left[ Rm \cdot TC - p_m \right] = -Rm \frac{TC}{R} + \frac{p_m}{R} \cdot \frac{p}{p} = -Rm \frac{TC}{R} + \frac{p_m}{p} \cdot \frac{R - C}{R} = -Rm \frac{TC}{R} + \frac{p_m}{p} \cdot TC = \\
 &= TC \cdot \left[ \frac{p_m}{p} - \frac{Rm}{R} \right] = TC \cdot \frac{Rm}{R} \cdot [LO - 1]
 \end{aligned}$$

Sarà  $TC' > 0$  per valori  $LO > 1$ . Quindi, per mantenere un tasso di contribuzione crescente occorre manovrare lo stock di competenze detenute dall'impresa agendo sull'unità di mix, in funzione del valore della leva operativa.

Per  $LO < 1$ , per cui il profitto è poco elastico ai ricavi, in presenza di ampi costi e forte sensibilità del mercato al prezzo, una scelta espansiva, saturando il mercato, comporterebbe una contrazione del TC. Al contrario, in presenza di  $LO > 1$ , con grande sensibilità del profitto ai ricavi, forte tendenza alla differenziazione del prodotto, scelte espansive comportano effetti positivi sul tasso di contribuzione. Gli effetti sono, ovviamente amplificati, in positivo ed in negativo, dal livello del tasso di contribuzione e dall'entità del ricavo marginale, in rapporto al ricavo complessivo.

## 1.5 RIFORMA STRUTTURALE

Il passo successivo è quello di valutare l'andamento delle scelte strategiche in presenza di modifiche espansive della struttura, che, comportando la definizione di specifiche competenze strategiche, portano ad un aumento dei costi di struttura che, per definizione, sono costi fissi. Soltanto la componente determinata dai costi di utilizzo è funzione del livello di vendita del proprio portafogli prodotti.

$$CT = CS + CU(q)$$

$$CM = \frac{CT}{q} = \frac{CS + CU}{q}$$

Derivando per q sarà:

<sup>53</sup> Per non ingenerare confusione con le sigle, in questo senso la derivata di TC rispetto a q è indicata con TC', gli altri valori marginali con l'indice m, quelli medi con M.

$$CM' = \frac{dCM}{dq} = \frac{1}{q^2}(Cm \cdot q - CM \cdot q) = \frac{Cm - CM}{q}$$

In base a questa funzione, come è intuibile, il costo medio è crescente all'aumentare della produzione fintanto che il costo marginale dell'ulteriore unità di mix è ad esso superiore.

In condizioni normali, **la riforma strutturale muove i soli costi di struttura, incidendo sui costi medi, per costi marginali costanti.** Se non viene modificato il portafoglio di prodotti, la struttura marginale resta invariata così come il livello di produzione di ricavo ottimale. Al contrario, **essendo aumentato il costo complessivo si sono ridotti i profitti.**

Tuttavia, ridefinito il vettore di sopravvivenza S, è impossibile ritenere invariati i ruoli e la loro partecipazione ai processi organizzativi, la cui definizione rappresenta l'utilizzazione della struttura stessa. In altri termini, affinché abbia un effetto positivo sullo sviluppo del reddito aziendale, occorre che vengano ad essere modificate, mediante azione sui ruoli, **le competenze detenute all'interno della struttura:**

- 1) per il miglioramento dell'efficienza, così da ridurre i costi di utilizzo, abbattere i costi marginali così da contenere quelli medi;
- 2) per il miglioramento dell'efficacia, per il raggiungimento di più significative quote di mercato mediante nuovi vantaggi competitivi presidiati da competenze distintive;
- 3) mediante la modifica della stessa definizione di q, mediante una nuova analisi della partecipazione dei business alla strategia aziendale.

In altri termini, la ridefinizione delle competenze strutturali dell'organizzazione non può essere fine a sé stessa, deve sempre essere causata da una decisione intorno alla core-competence. In questo senso, infatti, deve a monte essere realizzato un mutamento di visione, di imagearning (per dirla con Prahaland ed Hamel<sup>54</sup>) aziendale condiviso.

#### 4 DEFINIZIONE DELLE EQUAZIONI DEL MICRO - MODELLO

Il secondo passaggio del modello consiste nella osservazione delle relazioni interne alla struttura, in modo da contirle di funzionare secondo le aspettative dell'organo di governo, realizzando il vantaggio competitivo come identificato nel macro-modello.

E' possibile identificare le relazioni che portano alla definizione del comportamento organizzativo all'interno del processo, mediante l'azione del ruolo. In questo modo è possibile sottolineare come una determinata strutturazione dei ruoli consenta alla struttura di raggiungere stati attesi e, contemporaneamente, guidare nel tempo al contenimento dell'errore, consistendo al sistema di evolvere verso prestazioni via via più efficaci.

Si tratta, in questo caso, di analizzare le regole che sottendono le variabili già evidenziate nel modello<sup>55</sup> di cui al precedente par.2.3, di seguito riproposto in figura 12.

<sup>54</sup> Vedi quanto detto nel primo paragrafo di questo lavoro. cfr. Prahaland C.K., Hamel G., *op.cit.*, 1994. Confronta anche quanto espresso da Morgan G., *Images of organization*, Sage Publications Inc. 1986.

<sup>55</sup> La microstruttura definisce relazioni per larga parte deterministiche.

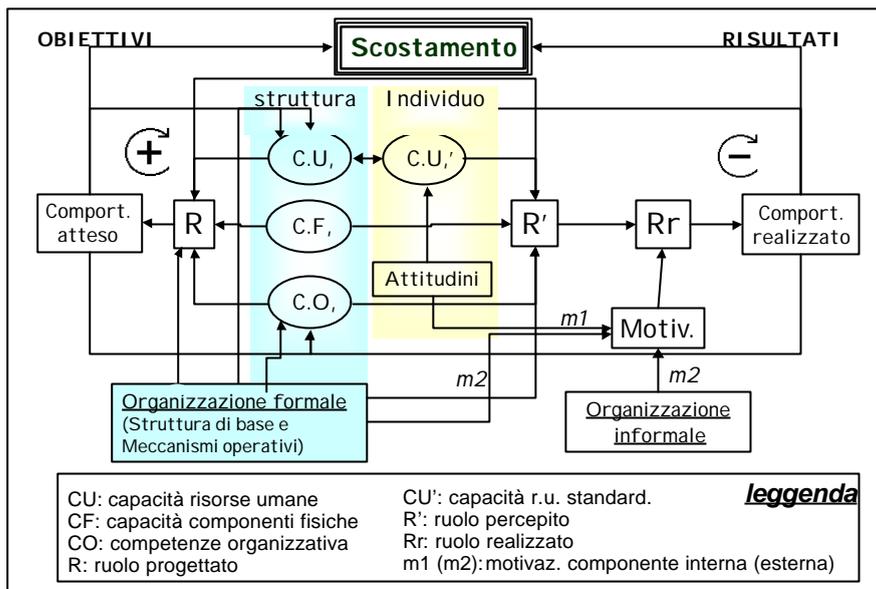


Fig. 12: Modello di costruzione del comportamento organizzativo

Il comportamento atteso deriva dalla combinazione dei vettori di capacità individuali, fisiche e organizzative, in funzione delle interazioni definite da una specifica organizzazione formale, mediante la predisposizione di relazioni gerarchiche, meccanismi operativi e di integrazione. La matrice delle competenze applicate determina, in funzione di un processo azionato, il ruolo quale sistema di comportamenti attesi.

In altri termini è possibile definire un insieme di comportamenti di ruolo come funzione delle seguenti variabili:

$$Cr = Cr(CUr, CFr, CO_r, O, mr)$$

con:

Cr : comportamenti attesi nel ruolo r;

CUr: vettore capacità individuali collegate con il ruolo r;

CFr: vettore capacità fisiche collegate con il ruolo r;

CO\_r: vettore capacità organizzative collegate con il ruolo r;

O: struttura organizzativa.

mr :motivazione media richiesta

È possibile definire le competenze applicate al ruolo r (Kr) come l'insieme delle capacità presenti nella struttura e collegate logicamente ad uno specifico comportamento.

$$\{Kr\} = \{\{CU\} \times \{CF\} \times \{CO\}\} \bar{\{K\}}$$

L'insieme unione delle capacità si sostanzia in un sotto - insieme definito dalla struttura stessa e dall'apertura/chiusura dei processi e degli stessi ruoli, ed animato da una finalità (il comportamento) che ne rappresenta la causa motivante. Tanto più Kr si avvicina a K, tanto maggiori saranno le capacità di creatività della struttura e minore sarà la sua formalizzazione, favorendo sentieri di apprendimento maggiormente ampi e non specialistici, aumentando la flessibilità. Al contrario più saranno circoscritte le competenze assegnate al ruolo maggiormente formalizzata sarà la struttura ed i meccanismo operativi, rilevanti saranno regole e procedure e l'apprendimento sarà specializzato, costituendo economie di scala e di specializzazione. Nel primo caso saremo davanti a modelli

organizzativi di tipo organico, nel secondo il modello si avvicinerà a quello meccanico<sup>56</sup>. Il grado di ampiezza delle capacità a disposizione del ruolo definisce il suo grado di apertura, secondo le definizioni che verranno in seguito proposte.

Esiste, pertanto, una funzione biunivoca tra comportamenti attesi e competenze ad essi applicati, tanto che la relazione di dipendenza assume un valore prescrittivo (oltre che descrittivo) nel momento in cui, note le competenze presenti nella struttura e nelle risorse applicate (K), vengano ad essere predisposti i meccanismi operativi e di integrazione necessari per garantirne un efficace ed efficiente sviluppo nel tempo. In altri termini la precedente equazione, tenuto conto inoltre del ruolo fondamentale dell'organizzazione formale a supporto della motivazione, può essere esplicitata nel seguente modo:

$$Cr = f(K, O)$$

Analogamente, dal punto di vista dell'azione, è possibile evidenziare il comportamento come la risultante dell'applicazione di una motivazione media (considerata idonea) per la matrice di capacità definita sulla base della struttura organizzata.

$$Cr = \{ \{CU\} \times \{CF\} \times \{CO\} \} \% mr = \{Kr\} \% mr$$

Per quanto attiene al circuito di retroazione negativa, le variabili determinati restano le competenze disponibili e la motivazione applicata, condizionata dalle attitudini e dal sistema sociale in cui l'attore è inserito (funzione dell'organizzazione formale ed informale). In particolare:

$$Cr' = Cr' (CUr'', CFr, COr, O, O', mr')$$

con:

Cr' : comportamenti realizzati nel ruolo r;

CUr'': vettore capacità individuali contestualizzate del responsabile del ruolo r;

CF: vettore capacità fisiche collegate con il ruolo r;

CO: vettore capacità organizzative collegate con il ruolo r;

O: struttura organizzativa formale;

O': organizzazione informale.

mr': del responsabile del ruolo r

In particolare le capacità contestualizzate derivano dall'applicazione delle capacità standardizzate detenute dal responsabile del ruolo mediante l'esercizio della motivazione.

$$CUr'' = \{CU'\} \% mr'$$

La motivazione, a sua volta è influenzata dalle caratteristiche attitudinali della persona e dalle condizioni sociali. Le prime ne influenzano la componente intrinseca (m1), le seconde quella estrinseca. Le stesse caratteristiche di auto-motivazione possono considerarsi capacità standardizzate che favoriscono la contestualizzazione delle altre.

$$mr' = m1(CU') + m2(O, O') = mr'(CU', O, O')$$

La presenza e lo sviluppo di una organizzazione informale, trasversale a quella formale, dipende dal grado di apertura del ruolo, in precedenza definito come la distanza tra competenze di ruolo e

<sup>56</sup> Per la definizione dei modelli organici e meccanici si veda Burns T. e Stalker G.M., *The management of Innovation*, Travistock Publications, 1961. Per un collegamento dei sopra indicati concetti con l'ambiente si veda anche Lawrence P.R., Lorsh J.W., *Organization and environment. Differentiation and -Integration*, Harvard University Press, 1967.

organizzative. Tanto più ampia è questa distanza tanto maggiore è lo spazio rilasciato all'organizzazione informale da parte di quella formale. Pertanto è possibile esprimere l'impatto dell'organizzazione informale sul comportamento realizzato in funzione di tale grado di apertura e dalla stessa formalizzazione della struttura.

$O' = O'(Ga, O)$  con  $Ga$  grado di apertura del ruolo  $r$ ,

con:

$$\partial O' / \partial Ga > 0 \text{ e } \partial O' / \partial O < 0$$

$$Ga = \{K\} \cap \{Kr\} = \{K\} \cap \{\{CU\} \times \{CF\} \times \{CO\}\}$$

Una prima causa della differenza tra comportamenti realizzati ed attesi è in funzione della capacità di contestualizzare le capacità detenute dalle risorse, in funzione della motivazione individuale nelle sue componenti intrinseche ed estrinseche. La motivazione, dunque, agisce anche prima della combinazione delle capacità, permettendo la stessa manifestazione delle capacità esistenti nella struttura.

Essendo

$$\{Kr'\} = \{\{CU''\} \times \{CF\} \times \{CO\}\}$$

sarà:

$$\{Kr\} - \{Kr'\} = \{CU\} - \{CU''\} = \{CU\} - \{CU'\} \% mr'$$

Contestualizzate le competenze individuali, nel ruolo vengono combinate con le capacità fisiche ed organizzative, mediante l'applicazione della motivazione.

$$Cr' = \{CU'' + CF + CO\} \% mr' = \{CU' \% mr' + CF + CO\} \% mr' = \{Kr'\} \% mr'$$

Definite le equazioni inerenti ai circuiti di retroazione positiva e negativa, è necessario stabilire la relativa dominanza, determinando l'equazione dello scostamento da minimizzare.

$$S = Cr - Cr' = Kr \% mr - Kr' \% mr'$$

$$S = mr \cdot (Kr - Kr' \cdot \frac{mr'}{mr})$$

L'attività di gestione dell'azione strutturale, pertanto, si sostanzia nella capacità di minimizzare soggetto al vincolo di un determinato obiettivo operativo (Ob), collegato con il disegno strategico, dato il grado di apertura del ruolo.

$$\text{s.t. } Cr = Kr \% mr \geq Ob$$

$$Ga = \{K\} \cap \{Kr\} = f(\text{complessità})$$

$$\text{Min } S = mr \cdot (Kr - Kr' \cdot \frac{mr'}{mr})$$

Data una determinata struttura, dunque, variabile critica rimane la motivazione da presidiare mediante una idonea organizzazione, attenta alle risorse chiave, detentrici dei processi di combinazione rilevanti per la realizzazione delle competenze distintive. Infatti il processo di minimizzazione a livello complessivo (compatibilmente, come osservato nella precedente parte del lavoro con i costi sottostante tale investimento), si attua con riguardo alle variabili  $mr'$  e  $Kr'$ . Tanto la dotazione di competenze disponibili ed accessibili al ruolo, quanto la motivazione dipendono

dalla formalizzazione organizzativa (che influenza anche lo sviluppo di una organizzazione informale).

In altri termini, in presenza di posizioni organizzative che debbano fronteggiare alta complessità strutturale ed ambientale, i ruoli dovranno avere un grado di apertura molto elevato per consentire il raggiungimento dell'obiettivo stabilito. La complessità fronteggiata dal ruolo, a sua volta, è misurabile in funzione delle variabili:

1. Chiarezza dei compiti
2. Difficoltà dei compiti
3. Velocità di reazione dell'ambiente<sup>57</sup>.

Questo è il senso dei vincoli cui la minimizzazione è soggetta. In queste condizioni, stabilito il grado di apertura, e definite in senso complessivo le competenze presenti in azienda, la variabile determinante rimane il grado di formalizzazione strutturale, e, di converso, il ruolo dell'organizzazione informale. La prima variabile fornisce stabilità, certezza e controllo, la seconda flessibilità e creatività. La progettazione della struttura del sistema impresa, dunque, passa per la rilevanza del processo combinatorio, ed in altre parole, è funzione della capacità di apprendimento e della rilevanza del sapere oggetto dello stesso apprendimento. L'ambiente dunque è soltanto una delle variabile che definisce strategie e struttura, divenendo rilevante come l'impresa intende competere, in funzione di ciò che sa fare in maniera distintiva.

---

<sup>57</sup> Lawrence P.R., Lorsh J.W., *op.cit.*, 1967

## 5 MODALITÀ DI APPLICAZIONE DEL MODELLO

### 5.1 CALCOLO DEL “VALORE” DELLE COMPETENZE

I valori delle **produttività marginale e media delle competenze** consentono di misurare la capacità dei comportamenti organizzativi di generare valore in funzione del loro costo di acquisto.

In questo senso, i passaggi necessari per effettuare questa misurazione in azienda sono:

- 1) **Censimento delle competenze**. Avviene tramite un sistema di interviste ai responsabili, anche al fine di diffondere l’attenzione al comportamento organizzativo nella cultura aziendale.

Per ogni ruolo viene indicato il “*peso*” della singola competenza all’interno del profilo di ruolo analizzato, distinguendo il livello *ottimale* richiesto e quello effettivamente misurato, sulla base di indici oggettivi e concordati;

- 2) Stabilire il contributo delle competenze in termini di “**valore**”, tramite il loro apporto ai business ed alle attività di impresa;
- 3) Assegnazione dei **costi** alle **competenze**.

In questo modo, il rapporto costo – valore viene applicato ad una unità di competenza media, onde valutarne, al margine, la rilevanza nei processi produttivi aziendali. Inoltre questa modalità di analisi permette di sindacare l’opportunità di sviluppare la capacità internamente (acquisizione risorse, apprendimento, sviluppo, ecc.) ovvero acquisirla dall’esterno in *outsourcing*.

Il processo di valutazione delle competenze acquisisce valore tanto a livello collettivo quanto a quello individuale. Nel primo caso, infatti, esso concorre ad identificare punti di forza e di debolezza dell’organizzazione, trarre indicazione per programmare interventi formativi rivolti alla soluzione dei problemi “effettivi” dell’impresa, attivare e sviluppare processi di comunicazione interna. A livello individuale, invece, la valutazione delle competenze permette di evidenziare i fabbisogni formativi con riguardo alla posizione occupata ed al cambiamento evolutivo del ruolo nel tempo, orientare le attività di selezione, stimolare le persone allo sviluppo e all’apprendimento, anche mediante lo sviluppo di attenzione relazionale.

### 5.2 IL CENSIMENTO DELLE COMPETENZE

Il censimento è una fase molto delicata, in cui vengono ad essere definiti i comportamenti interessanti ai fini dell’analisi. In un certo senso questa fase definisce le categorie di applicazione. Esistono numerosi “elenchi” di cluster adottabili, ma è necessario che questa attività venga “personalizzata” per ciascuna impresa, definendo chiaramente a priori il significato di ciascuna categoria.

L’attività di identificazione delle competenze è il punto culminante di un processo più ampio che può essere definito nelle seguenti fasi<sup>58</sup>:

1. identificazione delle **competenze distintive** e dei principali dei **processi** aziendali in funzione degli obiettivi strategici. Il top management è responsabile di definire a tavolino, partendo dalle proprie finalità strategiche, quelle che ritiene debbano essere le competenze distintive ed i

---

<sup>58</sup> Le fasi di seguito descritte rispettano il tradizionale processo di introduzione del sistema delle competenze in azienda.

processi aziendali fondamentali per il loro raggiungimento. Output dell'analisi dei processi, infine, è l'identificazione delle competenze di business<sup>59</sup>;

2. definizione della **mappa** (o repertorio) delle competenze. Dalle competenze di business, sulla base dell'analisi dei processi, vengono ad essere identificate le competenze di processo. La mappa contiene tutte le competenze fondamentali richieste da ciascun processo organizzativo. Questo approccio consente di analizzare le interrelazioni tra le competenze rispetto ai singoli risultati di processo, e le modalità con cui tali risultati vengono raggiunti<sup>60</sup>. Questa fase richiede la partecipazione del management aziendale, ed è un momento fondamentale per la condivisione dei valori e la chiarificazione della stessa strategia, mediante l'esplicitazione degli obiettivi di processo;
3. costruzione dei **profili professionali**. Il profilo professionale rappresenta un punto di concentrazione di più competenze. Nel profilo professionale le attività e le responsabilità assegnate vengono affiancate dalle competenze necessarie per conseguirle<sup>61</sup>;
4. **censimento delle competenze**: è il processo finale mediante il quale vengono identificate le competenze detenute da ciascuna risorsa. Non si tende a valutare la risorsa o la sua congruità al ruolo ricoperto, piuttosto a svolgere un inventario che consenta all'impresa di avere una percezione chiara del proprio capitale di competenze. Il censimento, infine, riguarda competenze effettivamente dimostrate all'interno dell'impresa mediante comportamenti, e sulla base di questi ultimi misurate in una scala predefinita secondo criteri oggettivi. mettendo a matrice quanto ottenuto dalla ricognizione, si ricava la **mappa delle competenze disponibili**.

Il percorso è ciclico, perché a questo punto è possibile riavviare l'analisi dei processi sulla base di quello che effettivamente si possiede, ridisegnando l'organizzazione (nel presente e nel tempo) attorno alle sue effettive capacità di agire. Si può infatti dire che le prime tre fasi servissero allo stesso management per chiarire il campo d'azione intrapreso nonché a delimitare il terreno strategico in cui inserire la metodologia in esame. Soltanto con il censimento (che dunque in contesti culturali particolarmente avanzati potrebbe svolgersi autonomamente) si è finalmente giunti a definire le potenzialità presenti e future dell'impresa.

### 5.3 CALCOLO DEL "VALORE" DELLE COMPETENZE

Definite le competenze oggetto di analisi, in primo luogo, occorre distribuire un determinato Valore dell'impresa (V) a livello di stock di competenze, in termini aggregati e medi.

Le modalità di calcolo del valore V non hanno grandissimo impatto sul modello, purchè coerenti con le scelte strategiche definite<sup>62</sup>.

Un'altra premessa necessaria, riguarda la fondamentale differenza esistente tra competenze presenti all'**interno** dell'impresa e quelle acquisite **dall'esterno** tramite accordi di **mercato**, mediante meccanismi di outsourcing.

<sup>59</sup> Talvolta nella pratica aziendale il concetto di competenza di business viene reso come competenza distintiva, in questo lavoro, tuttavia, il termine competenza distintiva assume il valore più utilizzata in letteratura di core - competence, come indicato in precedenza.

<sup>60</sup> Cfr. Boccalari R., Il management delle competenze, *Sviluppo & Organizzazione* n. 15, 1995.

<sup>61</sup> La costruzione dei profili professionali, derivata a cascata dai processi (mediante i profili di ruolo), consente di ottenere risultati maggiormente contestualizzati rispetto a quelli ottenibili dalla valutazione delle posizioni, proprio perché essi sono connessi ai processi aziendali. Cfr. Boccalari R., *op. cit.*, 1995, Paneforte S., *op. cit.*, 1990.

<sup>62</sup> Tale valore può essere sostituito anche da un altro, dato dall'attualizzazione dei flussi reddituali previsti per i successivi 4-5 anni, tanto da definire non il valore aziendale, ma una quota del valore che, si può dire, causato dalle strategie in atto, considerando la loro redditività in tempo ragionevolmente contenuto affinché le previsioni siano sufficientemente attendibili. Indipendentemente dalla modalità di calcolo il valore oggetto di analisi (d'impresa o di strategia) verrà di seguito indicato con la lettera V

In entrambi i casi il primo passaggio è quello di definire il c.d. **valore di business** ( $V_i$ ).

In una impostazione tradizionale, questo avverrebbe calcolando il valore generato dagli investimenti effettuati in ciascuna Area Strategica d'Affari<sup>63</sup>. Tuttavia, l'impostazione qui prescelta, fondata sulle competenze obbliga a ragionare in termini trasversali al business, in ottica di processo. Per questo, l'imputazione del valore al business ha significato strategico, e coincide con la definizione della partecipazione che esso assume alla costruzione delle competenze distintive aziendali, quale quota di quel prodotto standard.

In questa direzione, per l'  $i$ -esimo business sarà:

$$V_i = V \cdot \alpha_i.$$

Dove i parametri hanno significato noto.

### competenze interne

Il passo successivo è quello di definire la quota di valore del business  $i$  imputabile al ruolo  $r$ . Il ruolo assume il compito di propulsore del processo aziendale, e, contemporaneamente, in quanto presidiato dai detentori delle competenze, di punto di contatto dinamico tra organizzazione, persone e competenze<sup>64</sup>. Nel ruolo le competenze diventano comportamenti rilevanti per l'organizzazione. Il peso del ruolo nel business può essere derivato in prima approssimazione dal **sistema di valutazione utilizzato per le posizioni**<sup>65</sup>, corretto in base a classificazioni e categorizzazioni specifiche aziendali. Indicherò questo valore con l'indice  $c_{ri}$ .<sup>66</sup>

Il valore in argomento (valore del ruolo  $r$  nel business  $i$ ) sarà dato da:

$$V_{ri} = V_i \cdot c_{ri}$$

Un ruolo può, ovviamente, comparire in più business. In questo caso, il valore complessivo del ruolo  $r$  sarà dato dall'aggregazione del valore risultante per ciascun business:

$$V_r = \sum_i V_{ri}$$

Il valore delle competenze aggregate è desumibile considerando il peso della competenza  $j$  nel ruolo in esame (desunto dal censimento delle competenze, ed indicato dall'indice  $b_{rj}$ ).

Formalmente:

$$V_j = \sum_r V_r \cdot b_{rj}.$$

Il valore medio della competenza  $j$  si ottiene dividendo il valore ora identificato per lo stock di competenze desunto dal censimento ( $K_j$ ):

<sup>63</sup> Per un calcolo del valore delle strategie fondate sugli investimenti effettuati in ciascuna Area Strategica d'affari si veda Donna G., *La valutazione economica delle strategie d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1992.

<sup>64</sup> Il ruolo come punto di sovrapposizione tra organizzazione e persone, tende ad avere preminenza sul concetto di posizione, laddove consente un'analisi dinamica dell'organizzazione. Il ruolo, inoltre, in un contesto orientato ai processi, meglio si presta ad una logica di trasversalità. Cfr. Bellucci A., Pero L., *op.cit.*, 1997.

<sup>65</sup> Per una disamina efficace dei metodi di valutazione delle posizioni si veda Paneforte S., *op.cit.*, 1999.

<sup>66</sup> E' ovviamente possibile trattare le "competenze interne" alla stregua di quelle esterne, procedendo mediante una imputazione di valore al processo, tuttavia, esistendo sistemi di valutazione delle posizioni è consigliabile utilizzare lo strumento esistente.

$$v_j = \frac{V_j}{K_j}$$

In particolare per il calcolo dell'indice sarà:

$$K_j = \sum_r K_{jr} \cdot br_j.$$

dove  $K_{jr}$  rappresenta la quantità della competenza  $j$  misurata nel ruolo  $r$ , in termini di intensità necessaria/effettiva.

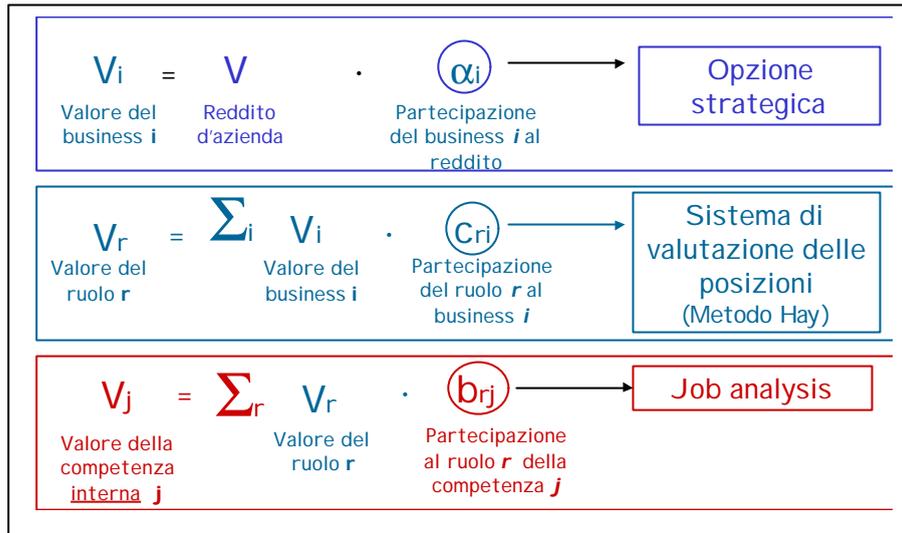


Fig.6: valore competenze interne (quadro riassuntivo).

Questa impostazione, introducendo il ruolo tra business e competenza, consente di superare i limiti dell'approccio fondato sulle risorse, per cui ciascuna risorsa, detentrica di competenze, veniva assegnata ad uno soltanto dei business dell'impresa<sup>67</sup>. Assumere un'ottica processiva, fondata sulla natura trasversale delle competenze distintive, impone considerare l'applicabilità della stessa competenza, detenuta dalla stessa risorsa, a più aspetti del sistema produttivo.

### competenze esterne

In questo caso il valore di business deve essere disaggregato in termini di attività e da questo a cascata assegnato alle competenze.

Sia  $V_x$  il valore dell'attività<sup>68</sup>  $x$ ,  $p_{ix}$  il suo peso nell' $i$ -esimo business e  $d_{jx}$  il peso della competenza  $j$  nell'attività in parola:

$$V_x = \sum_i V_i \cdot p_{ix}.$$

<sup>67</sup> Cfr. De Toni A., Tonchia S., *op.cit.*, 1999

<sup>68</sup> Esistono diversi metodi per valutare costi e valore di un'attività e di un processo. Particolarmente efficace risulta l'interazione tra Activity - Based Costing (ABC) e Process Value Analysis (PVA). Non potendo in questa sede dilungarci sulle modalità di tale misurazione si rinvia a specifici contributi. In particolare vgs. Ostrenga M.R., Probst F.R., Process Value analysis: The missing Link in Cost Management, *Journal of Cost Management*, vol.6 n.3, 1992; Pastore A., La gestione per attività (Activity based costing e Activity based management): verso il superamento dell'approccio tradizionale di governo dell'impresa, in *Struttura e Governo dell'impresa*, Cedam, Padova 1994.

$$V_j = \sum_x V_x \cdot d_{jx}$$

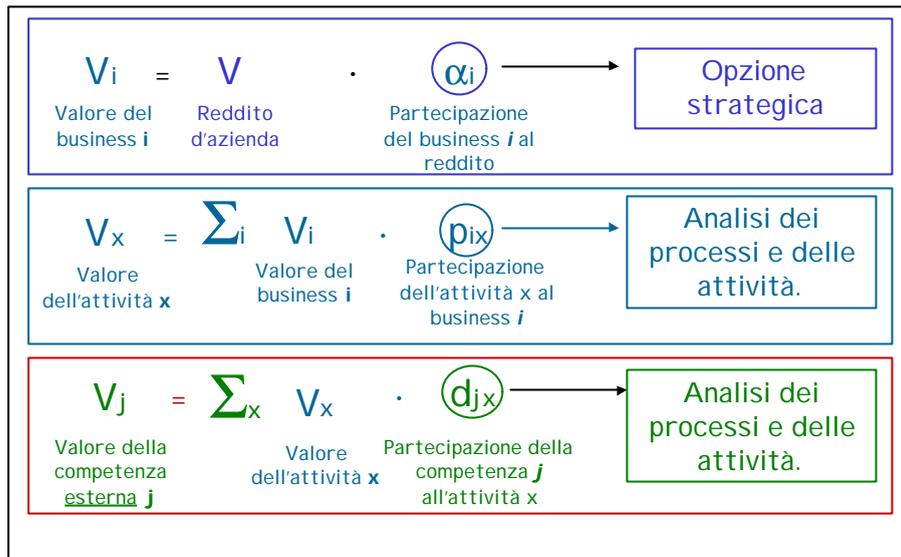


Fig.7: valore competenze esterne (quadro riassuntivo).

#### 1.4 CALCOLO DEL COSTO DELLE COMPETENZE

Il secondo passo è quello di misurare il costo medio di acquisizione della competenza in esame. Anche in questo caso dobbiamo distinguere le risorse interne da quelle esterne.

##### competenze interne

Sia  $W_r$  il costo della risorsa che presidia il ruolo  $r$ . E' possibile distinguere il costo relativo che la specifica competenza assorbe nel comportamento di ruolo, mediante una prima imputazione al processo in cui è coinvolto. Il costo della  $j$ -esima competenza ( $W_j$ ) risulterà:

$$W_j = \sum_r W_r \cdot b_{rj}$$

Il costo medio della competenza, invece sarà dato da:

$$w_j = \frac{W_j}{K_j}$$

##### competenze esterne

Anche in questo caso occorre ricorrere alla mediazione delle attività<sup>69</sup>. Indicando il costo di acquisizione dell'attività con  $W_x$  sarà:

$$W_j = \sum_x W_x \cdot d_{jx}$$

<sup>69</sup> Si veda quanto affermato in precedenza con riferimento a: ABC, MBC e PVA ed un loro utilizzo congiunto.

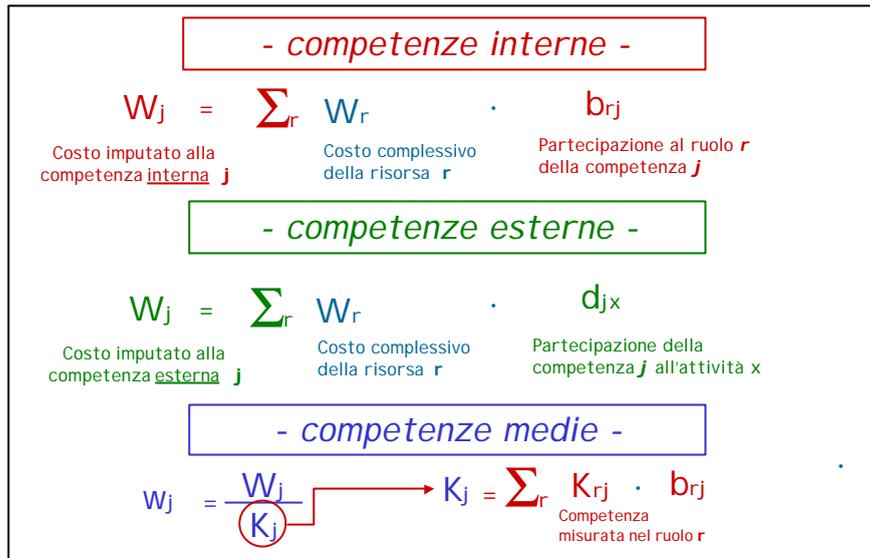


Fig.8: calcolo dei costi delle competenze (quadro riassuntivo).

## 6 APPLICAZIONI DEL MODELLO PER L'ORGANO DI GOVERNO

### 6.1 MAPPA DELLE COMPETENZE

Definito il censimento delle competenze ed il loro collegamento con le competenze distintive da un lato e con i ruoli dall'altro, è possibile rappresentare graficamente il posizionamento di ciascuna competenza rispetto al ruolo di riferimento, così da monitorare il cambiamento di rilevanza di ciascuna di esse nel tempo. Per facilità di analisi, pertanto, è consigliabile concentrarsi sulle competenze interne maggiormente rappresentative, valutando come esse siano distribuite e percepite all'interno della struttura organizzativa.

La mappa di seguito tracciata consente inoltre al management lo studio di idonee politiche di outsourcing e di valorizzazione delle persone, attivando anche sistemi di ricompensa del tipo "pay for skills", mirati a valorizzare economicamente la capacità personale di occupare più ruoli, presidiando le competenze necessarie.

Il grafico prevede sulle ascisse il peso del ruolo valutato (in prima approssimazione si può utilizzare - come detto - una metodologia analoga a quella utilizzata per la valutazione delle posizioni), mentre sulle ordinate è indicata la tipologia di competenza, inserita in senso decrescente di specializzazione (da tecniche/commerciali a strategiche).

La tassonomia che ne nasce è la seguente:

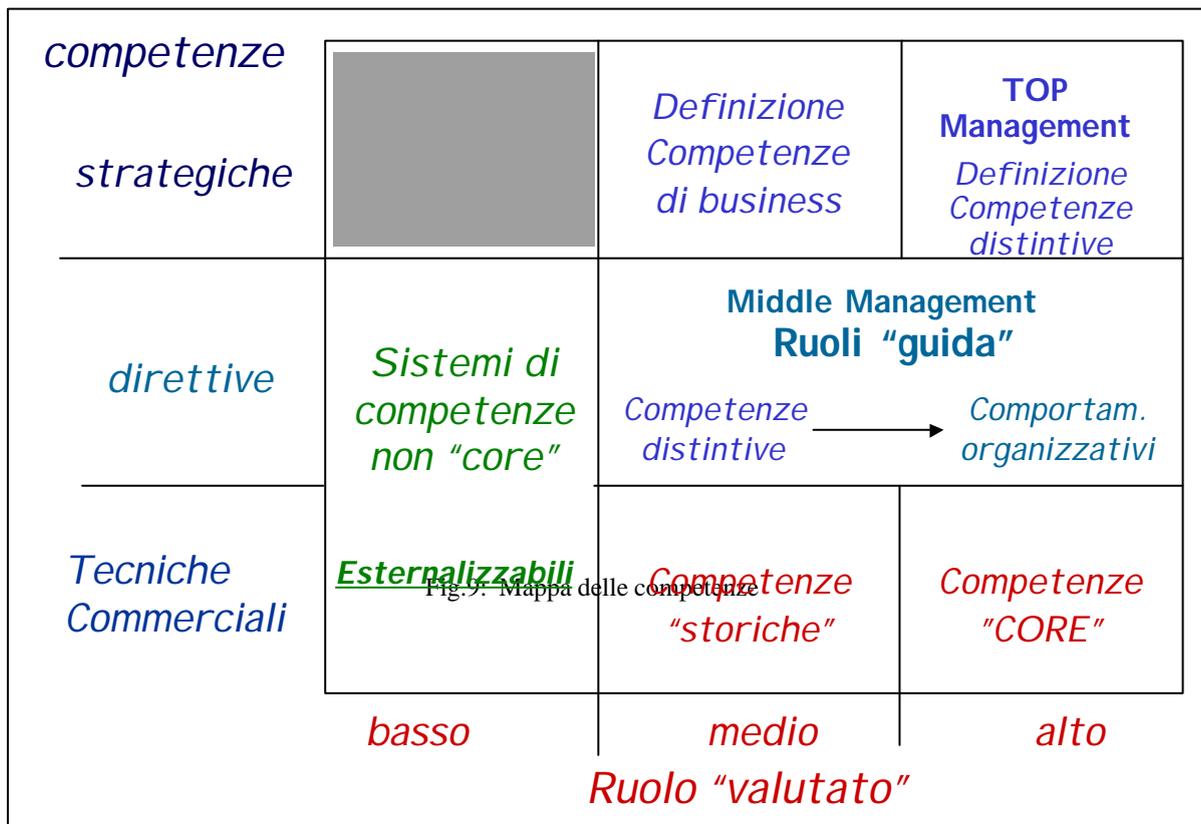


Fig. 9. Mappa delle competenze

Le macro - aree così identificate sono:

- 1) **Sistemi di competenze esternalizzabili:** rappresentano un alto grado di specializzazione ma un basso grado di rilevanza strategica, il criterio valido per la loro gestione è quello dell'efficienza;

- 2) **Area del Top Management:** sono le competenze *strategiche* detenute dai ruoli a maggior valore aggiunto: la loro applicazione permette la definizione (attraverso percorsi di decisioni strategiche) delle *competenze distintive*;
- 3) **Area delle competenze di business:** hanno fondamentale rilevanza nella definizione delle linee di azione in contesti limitati ma ad alta autonomia decisionale (es. divisioni internazionali);
- 4) **Area del Middle Management:** i middle manager sono i catalizzatori dello sviluppo, diffondono la visione permettendo la trasformazione delle competenze distintive in comportamenti organizzativi;
- 5) **Competenze “Core”:** sono le competenze ad alto valore aggiunto, presidiate dai ruoli più preziosi in termini di generazione di valore, realizzano il vantaggio competitivo;
- 6) **Competenze “Storiche”:** sono le competenze a medio valore aggiunto, che agevolano la composizione e l’efficace realizzazione di quelle “core”, agevolando comportamenti individuali efficaci.

Le aree aggregate permettono di “accorpate” e trattare in modo simile *cluster* di ruoli tra loro differenti, agevolando e coordinando i percorsi di sviluppo nonché di apprendimento

## 6.2 PERCORSI DI CARRIERE

L’efficace realizzazione in impresa di un sistema fondato sulle competenze, prevede, soprattutto, una trasformazione del contesto organizzativo e di gestione delle persone, anche al fine di operare la condivisione di finalità e, soprattutto la coerenza tra aspettative della popolazione aziendale e riconoscimenti. Una ricerca del 1996 di De Feo ha identificato una stretta correlazione tra contesto organizzativo e grado di evoluzione del modello di competenze, dove le punte di eccellenza hanno ottenuto risultati mediante la condivisione di una visione globale (e globalizzata) del business, ed un’efficace gestione del cambiamento, mediante allineamento tra manager di business ed alta direzione<sup>70</sup>.

In questo senso, ruolo particolarmente delicato ricopre il sistema premiante quale elemento di immediata percezione per il dipendente, ed in particolare il sistema di carriera. Nell’impresa flessibile infatti, il monitoraggio dei percorsi di crescita delle persone nell’organizzazione assume rilevanza non più esclusivamente verticali, ma soprattutto orizzontale. Se questa necessità appare chiara al management, non è detto che venga percepita chiaramente e positivamente dai destinatari. Occorre pertanto esplicitare criteri di valorizzazione (anche economica) collegate alle carriere trasversali, esplicitandone lo sviluppo, al fine di chiarire la percezione di rivestire maggiore importanza in quanto in grado di generare, mediante i propri comportamenti presidiate dalle competenze, valore per i clienti interni/esterni.

La percezione di questo nuovo atteggiamento (purchè esso sia coerente con le altre politiche del personale), può essere agevolata dalla presenza di figure interne all’organizzazione (i cosiddetti career counselor), che guidino i dipendenti, in particolare i nuovi assunti, e le organizzazioni stessa per la definizione dei particolari percorsi di carriera (in coerenza con le rispettive politiche aziendali)<sup>71</sup>.

---

<sup>70</sup> In particolare De Feo ha analizzato 5 grandi realtà industriali (Shell, BT, Thomson C.E., Thomson C.S.F., Digital), osservano il grado di evoluzione del modello di competenza ed il contesto organizzativo e di settore in cui le imprese operano. Shell e Bt rappresentano punti di eccellenza, mentre Thomson C.S.F.(che si occupa di forniture elettroniche per apparecchi militari) operando in un mercato nazionale protetto, assume un atteggiamento strategico verso le risorse umane di tipo non avanzato, utilizzando sistemi di gestione fondamentalmente tradizionali. Vgs. De Feo G., *op. cit.*, 1996.

<sup>71</sup> Cfr. Schein E.H., *Career Dynamics*, Addison Winsley Press, 1978.

L'analisi dinamica dei percorsi individuali di sviluppo delle competenze acquisite e dello svolgimento di ruoli "critici" in impresa, permette una osservazione prospettica anche dei percorsi "trasversali" di carriera, specialistici o "arricchiti".

Il grafico di seguito proposto consente di disegnare, in linea di massima le citate direttrici.

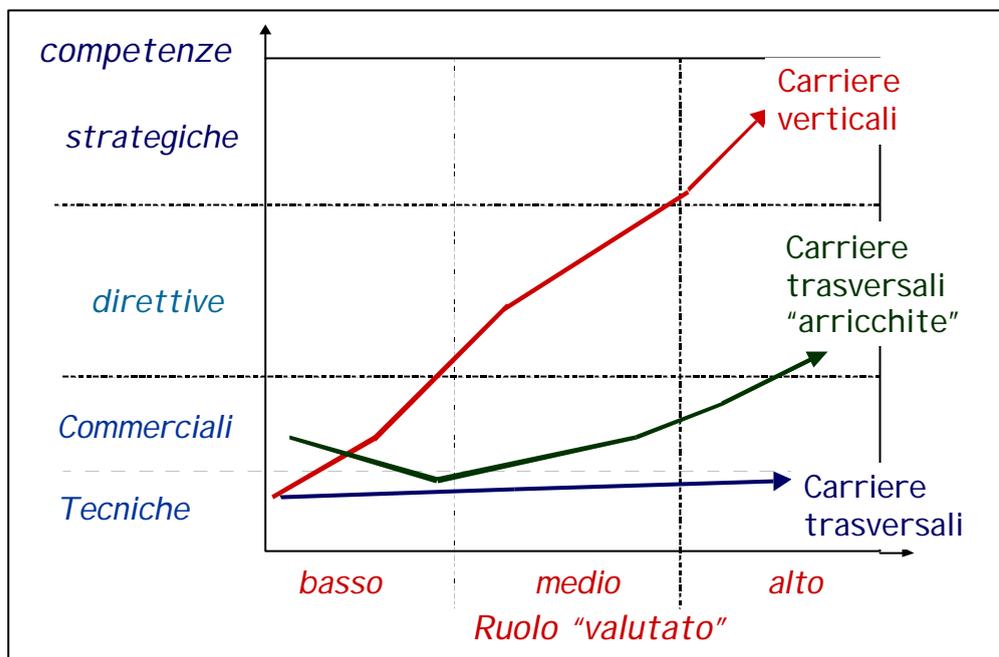


Fig.10: Rappresentazione dei sentieri trasversali di carriera.

Nel grafico è ancora posto su un asse la valutazione del ruolo, e sull'altro le competenze rivestire secondo il grado di specializzazione, distinguendo ulteriormente tra competenze tecniche e commerciali. Si evidenziano pertanto tre possibili percorsi:

- 1) **Carriere verticali:** sono quelle tradizionali, per cui le persone assumono responsabilità maggiori connesse a gradi maggiori nella piramide sociale;
- 2) **Carriere trasversali:** le persone assumono rilevanza detenendo nel tempo competenze chiave per l'organizzazione in specifici settori. Lo sviluppo di competenze chiave (di tipo tecnico o commerciale) deve essere riconosciuto e valorizzato adeguatamente affinché le persone percepiscano il senso di questa crescita;
- 3) **Carriere trasversali arricchite:** le persone evolvono competenze prevalentemente specialistiche, tanto di natura tecnica quanto di natura commerciale, divenendo nel tempo punti chiave dell'organizzazione.

In un contesto di particolare attenzione alla *line*, quale quello attualmente in essere in ambienti competitivi particolarmente turbolenti, proprio queste ultime figure assumono rilevanza particolare, consentendo dinamicità e flessibilità all'organizzazione, coniugando la crescita tecnica con l'attenzione ai bisogni del cliente.

## BIBLIOGRAFIA

- Argyris C., Schon D., *Apprendimento organizzativo, Teoria, metodo e pratiche*, Guerini, Milano, 1998.
- Ashby W.R., *Introduzione alla cibernetica*, Einaudi, Torino 1971.
- Barney J., Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 1991
- Barney J.B., *Gaining and sustaining competitive advantage*, Addison Wesley, Reading, 1997.
- Bellucci A. e Pero L., Organizzazione, personale e competenze, *Sviluppo & Organizzazione n.161*, 1997.
- Boccalari R., Il management delle competenze, *Sviluppo & Organizzazione n. 15*, 1995.
- Burns T. e Stalker G.M., *The management of Innovation*, Travistock Publications, 1961.
- Buttignon F., *Le competenze aziendali*, UTET, Torino, 1996.
- Camuffo A. La gestione delle risorse umane tra conoscenza individuale e conoscenza organizzativa, *Economia & Management n.2*, 1996.
- Cecchini, A., Simulazione, giochi, giochi di simulazione, in *Enciclopedia della pianificazione territoriale e dell'urbanistica*, vol.VII; Milano: Angeli, 1988.
- Civelli F., Manara D., *Lavorare con le competenze come conoscerle, gestirle, valorizzarle*, Guerini e Associati, 1997.
- Crozier M., *L'impresa in ascolto. Il management nel mondo post-industriale*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1990.
- De Feo G, Le competenze delle risorse umane e quelle organizzative, *Sviluppo e Organizzazione n. 157*, 1996.
- De Toni A., Tonchia S., Pianificazione strategica e competenze aziendali, *Economia e Management*, 1999.
- Donna G., *La creazione di valore nella gestione d'impresa*, Carocci, Roma ,1999.
- Donna G., *La valutazione economica delle strategie d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1992.
- Forrester, J. W. *Collected papers of Jay W.Forrester*, Cambridge, Mass.: Wright-Allen Press , 1975
- Forrester, J. W., *Urban Dynamics*; Cambridge, Mass.: MIT Press , 1969.
- Goleman D., *Lavorare con intelligenza emotiva*, Rizzoli, Milano, 1998.
- Golinelli G.M., *L'approccio sistemico al governo dell'Impresa – L'impresa sistema vitale*, CEDAM, 2000.
- Golinelli G.M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa, la dinamica evolutiva del sistema impresa tra economia e finanza*, CEDAM, Padova, 2000
- Goshal S., Moran P., Markets firms, and the process of economic development, *Academy of management Review*, 1999.
- Grant R.M., The resource based view: of competitive advantage, *California Management Journal*, 1991.
- Kauffman, D. L. Jr.: *Systems I: an introduction to systems thinking*; Minneapolis, Mass.: Carlton, 1980.
- Kochanski J.T., Ruse D.H., Competenze e sviluppo delle risorse umane, *Sviluppo e Organizzazione n. 160*, 1997.
- Kunn T.S., *La struttura delle rivoluzioni scientifiche*, Einaudi, 1995.
- Lawrence P.R., Lorsh J.W., *Organization and environment. Differentiation and -Integration*, Harvard University Press, 1967
- Lippman S.A. Rumelt R.P., Uncertain imitability, *The bell journal of Economics*, 1999.
- Looss W, *Coaching per manager*, Franco Angeli, Milano, 1996.
- Morgan G., *Images of organization*, Sage Publications Inc. 1986.

- Nonaka I., On a Knowledge creating organization, *FOR – rivista per la formazione*, n.23/26, 1994.
- Nonaka I., Takeuchi H., *The knowledge-creating company*, Oxford University Press, New York, 1995
- Nonaka I., Una teoria dinamica della creazione della conoscenza organizzativa, *For*, n.27-28/1996.
- Ostrenga M.R., Probst F.R., Process Value analysis: The missing Link in Cost Management, *Journal of Cost Management*, vol.6 n.3, 1992.
- Paneforte S., *La gestione delle persone nell'impresa*, Cedam, Padova, 1999.
- Pastore A., La gestione per attività (Activity based costing e Activity based management): verso il superamento dell'approccio tradizionale di governo dell'impresa, in *Struttura e Governo dell'impresa*, Cedam, Padova 1994.
- Peteraf M.A., The cornerstones of competitive advantage: a resource based view, *Strategic Management Journal*, 1993
- Petrocelli M., Il controllo gestionale delle risorse umane: Apprendimento Organizzativo, un modello evolutivo di misurazione” *De Qualitate*, 05 -06/2000.
- Polany M., *Personal Knowledge toward a post critical philosophy*, Harper Torchbooks, New York, 1962.
- Porter M.E., Towards a dynamic theory of strategy, *Strategic Management Journal*, 1991
- Porter M.E., What is strategy?, *Harvard Business Review*, 1996.
- Prahaland C.K., Hamel G., *Competing for the future*, Harvard Business School Press, Boston, 1994.
- Prahaland C.K., Hamel G., The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, 1990
- Reddy M., *Il manager come counselor*, Sovera Multimedia, Roma, 1994.
- Ricciuti C., *Organizzazione aziendale*, Cedam, Padova, 2000.
- Rumelt R.P., *Inertia and transformation*, in Montgomery .A. *Resource based and evolutionary theories of the firm*, Kluwer Academic Publishers, Boston, 1995.
- Schein E.H., *Career Dynamics*, Addison Winsley Press, 1978.
- Stalk G., Evans P., Shulman L.E., Competing on capabilities, *Harvard Business Review*, 1992.
- Ulrich D., Lake D., Capacità organizzativa e vantaggio competitivo, *Sviluppo e Organizzazione* n. 130, 1992.
- Varchetta G., Il metodo delle competenze, *Sviluppo e Organizzazione*, n. 140, 1993.
- Vicari S., *L'impresa vivente*, Etas, Milano, 1991.
- Vicari S., Verona G., La generazione del vantaggio competitivo . Recenti sviluppo e nuove implicazioni per il Resorce-based Management, *Finanza Marketing e Produzione*, 2000.
- Viola, F., Analisi dinamica dei sistemi, *Venezia*, note, 1995
- Von Bertalanffy L., *Teoria Generali dei sistemi*, ILI, Milano, 1971.
- Zanda G., Lacchini M., Oricchio G., *La valutazione del capitale umano dell'impresa*, Giappichelli, Torino, 1993.