

INFOLETTER 27

MOTIVAZIONE E PRODUTTIVITÀ

IL MIGLIORAMENTO PROGRESSIVO DELLA QUALITÀ DELLE RISORSE UMANE IN AZIENDA

IL VALORE DELL'AZIENDA

“Le grandi aziende non sono preoccupate dalla concorrenza tra di loro. Dow non si preoccupa di Du Pont e Du Pont non si preoccupa di GE PLASTICS. Sono (riferendosi alle grandi aziende) preoccupate dalle aziende che vengono dal niente.”

Michel Treacy, co-autore del libro

«LA DISCIPLINA DEI LEADER DI MERCATO»

Con il progresso tecnologico che diventa sempre più rapido possono capitare casi inspiegabili come quelli che seguono:

- La DELL INFORMATICA, nata da pochi anni, oggi mette in difficoltà nella vendita di personal computer un colosso quale l'IBM, che esiste sul mercato da decenni e che fino a poco tempo fa era sicuramente il numero 1 nel settore.

- DIESEL, nel campo della vendita dei jeans, sta creando notevoli guai negli Stati Uniti al colosso Levis.

- Dal 1992 al 1996 (in meno di 4 anni), la SIP (ora Telecom Italia) ha dovuto ridurre le tariffe telefoniche dall'Italia agli USA di circa il 60%, per far fronte alla concorrenza delle cosiddette compagnie di Call Back (aziende che permettevano ad aziende italiane di utilizzare le linee telefoniche statunitensi per le chiamate intercontinentali). Osservando la struttura di tali compagnie di “Call Back”, ci si rende conto che spesso sono piccole strutture (con 30 o 40 collaboratori) che affittano linee telefoniche dai colossi americani della telefonia (quali AT&T) e le propongono ad aziende straniere. Insomma, un altro caso di un colosso che ha investito migliaia di miliardi, che però viene messo in difficoltà da un gruppo di persone altamente organizzate con investimenti non elevati.

La morale è la seguente: fatta eccezione per pochi settori - nei quali servono enormi investimenti prima di poter operare - gli immobili, i macchinari, le grandi organizzazioni e i clienti acquisiti tendono ad andare sempre di più in secondo piano dal punto di vista competitivo rispetto alla qualità e alla motivazione degli uomini presenti in azienda.

Quante aziende possono dire con certezza che riuscirebbero a far fronte ad un assalto competitivo di un manipolo di uomini altamente motivati e organizzati?



I DUE PRINCIPALI FATTORI DI COMPETITIVITÀ AZIENDALE DEL XXI SECOLO

Nel XX secolo ci sono stati vari fattori competitivi quali macchinari, tecnologie, sistemi di trasporto, immobili.

Nel XXI secolo esistono due principali fattori competitivi:

- La conoscenza (o Know how); - La qualità degli uomini in azienda.

Il primo fattore è intimamente legato al secondo. Nella maggior parte dei casi il Know How è detenuto da persone.

POLITICHE DI INCENTIVAZIONE

La conferma alla constatazione di cui sopra viene dalle politiche che si possono già individuare nelle aziende americane all'avanguardia. Tali aziende cercano di "bloccare" i manager migliori offrendo loro quote societarie o opzioni sugli stock,

in altre parole l'azienda di un certo livello tende a trovare sistemi per "legare a sé" i collaboratori migliori.

Questa tendenza non è solo riscontrabile in grandi aziende, ma anche in aziende in forte espansione come quelle della Fortune Inc 500 List (lista compilata su base annua dalla rivista americana Fortune delle 500 aziende in più forte espansione negli USA).

"Quando troviamo le persone giuste, non esiste ragione per la quale tali persone dovrebbero andare a lavorare da un'altra parte."

Andy Duke, fondatore di Metrographics, azienda nella Fortune Inc 500 List riguardo al suo sistema di incentivazione dei venditori

DEFINIRE LA FIGURA

Esistono sempre più casi nei quali aziende di un certo livello acquisiscono aziende più piccole.

Sembra strano, ma sempre più acquisizioni (fatta eccezione per quelle fatte in mercati strategici) sono dettate non solo dal know how aziendale acquisito, ma anche e soprattutto dal valore degli uomini presenti nella società che viene acquisita.

"Mentre operiamo la transizione da un'azienda imprenditoriale a un'entità operativa più stabile, la sfida rimane sempre la stessa:

'Assumere personale locale di talento che sia aperto a nuovi modi di fare le cose, anche se questo significa cambiare vecchie abitudini e modificare le proprie aspettative'."

James Hickman, General Manager della Rustel, un'azienda di telecomunicazioni a capitale americano di recente apertura in Russia. Il valore dell'azienda del XXI secolo non sarà stabilito dalle sue strutture, ma dal valore degli uomini al suo interno. Sono gli uomini che hanno i legami con i clienti o con i fornitori. Sono gli uomini che gestiscono la produzione o le maestranze, sono gli uomini che inseriscono e motivano i venditori, sono gli uomini che, nella maggior parte dei casi, detengono il know how.

QUANTO VALGONO I BENI DELLA NOSTRA AZIENDA

Prendiamo il macchinario più costoso che abbiamo.

Per un imprenditore il valore di tale macchinario è determinato dagli utili che crea in un dato periodo di tempo. Ora immaginatevi di perdere, a vantaggio della concorrenza, i vostri due migliori venditori. Il macchinario ha lo stesso valore di prima?

Morale: macchinari, immobili, centri commerciali, senza uomini validi che li facciano fruttare diventano solo strumenti materiali che non danno utili, a meno che un imprenditore non si metta nel business del noleggio o del leasing!

Un'equazione che mostra il valore dell'azienda:

V.A. = Valore aggiunto creato dagli uomini, produttività.

V.B.M. = Valore dei Beni Materiali (immobili, macchinari, magazzini, muletti, mezzi di trasporto, centri commerciali, stabilimenti, ecc.) definito come utili che tali Beni Materiali creano in un dato periodo di tempo.

Il **V.B.M.** aumenta all'aumentare del **V.A.**, vale a dire: il valore dei beni materiali dell'azienda aumenta all'aumentare del valore aggiunto degli uomini in azienda. Più il **V.A.** tende verso 0 più diminuisce il **V.B.M.**, non importa quanti investimenti si facciano.

Con il **V.A.** a 0 il **V.B.M.** sarebbe 0 (l'unico valore dei beni materiali aziendali sarebbe il prezzo ottenuto in un'eventuale rivendita del macchinario).

Possiamo quindi dire che il valore di ogni singolo strumento che c'è in azienda, dalla penna al computer, dalla stampante al muletto, è direttamente proporzionale al valore degli uomini che o gestiscono. Quando noi assumiamo una persona valida o una persona di qualità noi aumentiamo il valore del computer che tale persona andrà a gestire. Il valore dei beni aziendali aumenta quando noi inseriamo in azienda persone con un alto valore aggiunto o con un valore aggiunto superiore alla media del valore aggiunto umano aziendale.

Morale 2: l'inserimento di persone valide in azienda aumenta il valore di tutta l'azienda e di tutti i beni che l'azienda possiede.

Morale 3: la perdita di persone valide diminuisce il valore di tutti i beni materiali presenti in azienda.



QUANDO SELEZIONIAMO PERSONALE POSSIAMO QUINDI AVERE DUE CASI:

a) Inseriamo una persona il cui V.A. è superiore alla media aziendale e il valore di tutti i beni materiali dell'azienda aumenta.

b) Inseriamo una persona il cui V.A. è inferiore alla media aziendale e il valore di tutti i beni materiali dell'azienda diminuisce.

PERCHÉ SOSTENIAMO CHE SIA POSSIBILE AUMENTARE LA MEDIA DEL V.A. AZIENDALE?

In base alle seguenti statistiche:

- Il 75% dei dipendenti considera il lavoro come una necessità dolorosa.
- Il 50% dei dipendenti dice che potrebbe produrre molto di più.
- Solamente il 25% dei dipendenti mostra entusiasmo verso il proprio lavoro.

(Fonte = PUBLIC AGENDA FORUM)

Inserendo persone il cui VA è superiore alla media aziendale, il 50% dei dipendenti verrebbe trascinato a produrre molto di più.

Inoltre:

“Una persona valida produce di più in un gruppo di persone valide.”

Con l'inserimento di persone valide in azienda, aumentano anche il valore aggiunto e la produttività delle altre persone già valide.

UN'ULTERIORE SPIEGAZIONE DEL VALORE AGGIUNTO CREATO DAGLI UOMINI

Kurt Hanks sostiene che un gruppo è composto da due tipi di persone: ci sono “Consumatori” e ci sono “Produttori”. Mr. Hanks sostiene anche che la produttività del gruppo dipende dalla percentuale dei Consumatori rispetto ai Produttori.

Nella misura in cui all'interno di un gruppo sale il numero dei consumatori, la produttività di un gruppo (e quindi anche il valore di tutta l'azienda) cala.

“Alcune persone sono “produttrici”, altre sono “consumatrici”.

La produttività di un gruppo sale nella misura in cui il numero di produttori all'interno di un gruppo sale e il numero dei consumatori scende.”

Kurt Hanks

COME INCREMENTARE IL VALORE E LA COMPETITIVITÀ DELLA PROPRIA AZIENDA

Un'analisi effettuata tra gli imprenditori che sono diventati imprenditori “stellari” nel giro di pochi anni ha permesso di individuare una caratteristica che li accomunava: erano grandi motivatori di uomini. Un'altra caratteristica di tali imprenditori era quella che “trovavano sempre posto all'interno della loro struttura per persone più valide e capaci”. Una terza caratteristica era che il loro ruolo era quello di avere idee e di sognare mete nuove e di avere persone che le materializzassero.

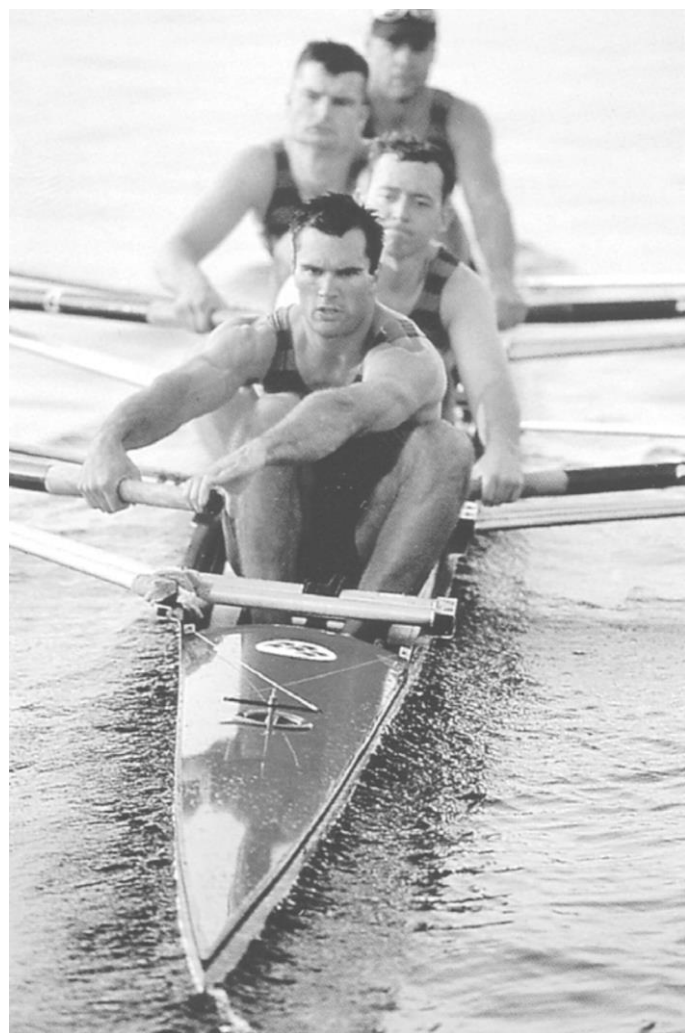
A causa dell'afflusso di personale molto valido, l'azienda acquistava un'immagine vincente ica era che “CERCAVANO attivamente come dovere instancabile persone più valide e produttive”. Questi imprenditori e di conseguenza calamitava verso di sé ancora più persone valide.

IL RUOLO DELL'IMPRENDITORE:

Avere idee e sognare mete nuove e inserire persone che le materializzeranno!

In azienda alcune persone sono “produttrici”. Altre persone sono “consumatrici”.

La proporzione tra i due tipi di persona determina la produttività del gruppo.



IL VALORE DI UN'IDEA IMPRENDITORIALE

Un'idea imprenditoriale ha valore solamente se l'imprenditore che ha tale idea incontra e scova gli uomini giusti! Il processo di Xerografia (il processo che porta a fare una fotocopia) fu offerto dal suo inventore a 32 aziende diverse (IBM e Kodak incluse) prima che iniziasse veramente a prendere il volo. Nessuna tra le aziende contattate era intenzionata a portare avanti il progetto.

Un'altra conferma al fatto che non tutte le idee imprenditoriali eccellenti si materializzano. Un'idea o un progetto imprenditoriale ha valore solamente se sostenuta dagli uomini giusti. Un imprenditore che non considera come uno dei suoi doveri fondamentali il fatto di "cacciare", andare a scovare, ricercare con costanza tali uomini, commette un errore madornale.

EFFETTO CENTRIFUGA

Nei casi che abbiamo studiato ci siamo resi conto che le aziende che avevano un tasso di crescita e di redditività più elevati operavano con un sistema di costante aumento della percentuale dei produttori rispetto a quella dei consumatori. Oltre che gestire la propria azienda, formare il personale, ecc., gli imprenditori in questione erano costantemente alla ricerca di personale valido.

Inserendo in azienda persone molto produttive si crea un fenomeno particolare:

All'aumentare del numero dei "produttori" si crea una forza produttiva che inizia a fare pressione su ogni parte dell'azienda.

I consumatori vengono spinti a produrre. I produttori sono stimolati.

a produrre ancora di più. I consumatori che non si allineano a questa spinta vengono come assorbiti da una "forza centrifuga", iniziano a venire spinti all'esterno del gruppo e dopo un po' di tempo generalmente lasciano l'azienda.

Quando inseriamo personale valido, con un VA superiore alla media, creiamo un gruppo forte dove le persone sono "produttrici".

I "consumatori" semplicemente non saranno più tollerati. O verranno trascinati dagli altri membri del gruppo, oppure gradualmente verranno spinti verso l'esterno.

"Niente è più contagioso dell'entusiasmo."

MIGLIORAMENTO PROGRESSIVO DELLE RISORSE UMANE AZIENDALI

Aumentando il VA medio aziendale, da qui a due anni ci ritroveremo con aziende molto più determinate, produttive e competitive. E in che cosa si tradurrà tutto questo? Aumento delle quote di mercato, aumento della redditività, maggior valore dell'azienda. Come imprenditori continuiamo a investire in organizzazione, in ricerca e sviluppo, in marketing, ma, diamine, non dimentichiamoci di uno dei nostri ruoli principali: quello di sognare mete e obiettivi e scovare le persone valide che ci aiuteranno a materializzarli. Solo così potremo andare avanti. L'azione di aumentare il VA aziendale non si può ridurre a condurre una selezione quando abbiamo bisogno di effettuare una sostituzione. O a fare il colloquio finale con un candidato che abbiamo intenzione di assumere. No.

L'aumento del VA aziendale è una funzione ATTIVA. Dobbiamo CERCARE persone, dobbiamo costantemente tenere gli occhi sul mercato, dobbiamo avviare campagne di assunzione. Così facendo vinceremo.

Anche se la vostra azienda sta già crescendo, che cosa potrebbe significare l'inserimento di due nuovi venditori di alto livello? O di un tecnico sputafuoco che materializza veramente le vostre idee per il settore produzione? L'imprenditore delle INC 500 (le 500 aziende americane con più elevato tasso di crescita) è un cacciatore di uomini sempre all'erta. Lavora implacabilmente per aumentare il VA medio degli uomini in azienda. E i risultati si vedono su utili e fatturati. Pensatelo la prossima volta che avrete un problema di personale.

CUSTOMER CARE OSM VALUE

OSM VALUE offre servizi per aiutare le PMI del Sud Italia a competere con maggior successo nei nuovi scenari economici.

Per maggiori informazioni circa i servizi di analisi, recruitment, marketing e "Selezioni chiavi in mano" offerti da

OSM VALUE, per informazioni sugli altri servizi erogati o, anche solo per ricevere consigli riguardo all'applicazione delle nozioni contenute in questa lettera informativa

[Contattateci:](#)

OSM VALUE SRL

VIA E. ALBANESE 92/A – 90139 PALERMO

091 7854763 – GRUPPOSICILIA@OSMANAGEMENT.IT



WWW.OSMVALUE.COM

