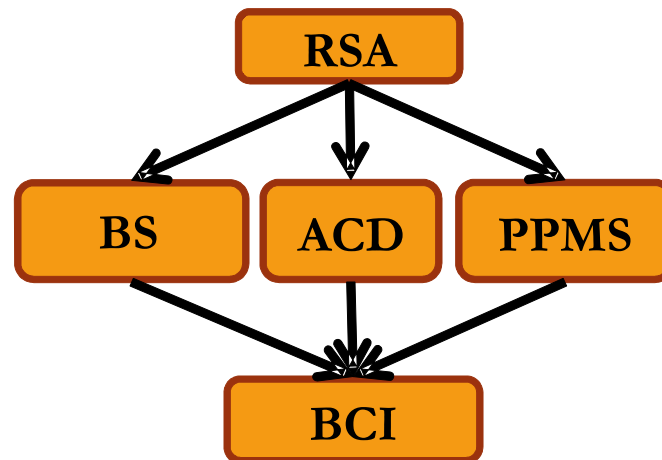


Cinque metodologie base per valorizzare le PMI e le Micro Imprese



Gennaio 2012

Sommario

Presentazione delle 5 metodologie e loro uso per le PMI

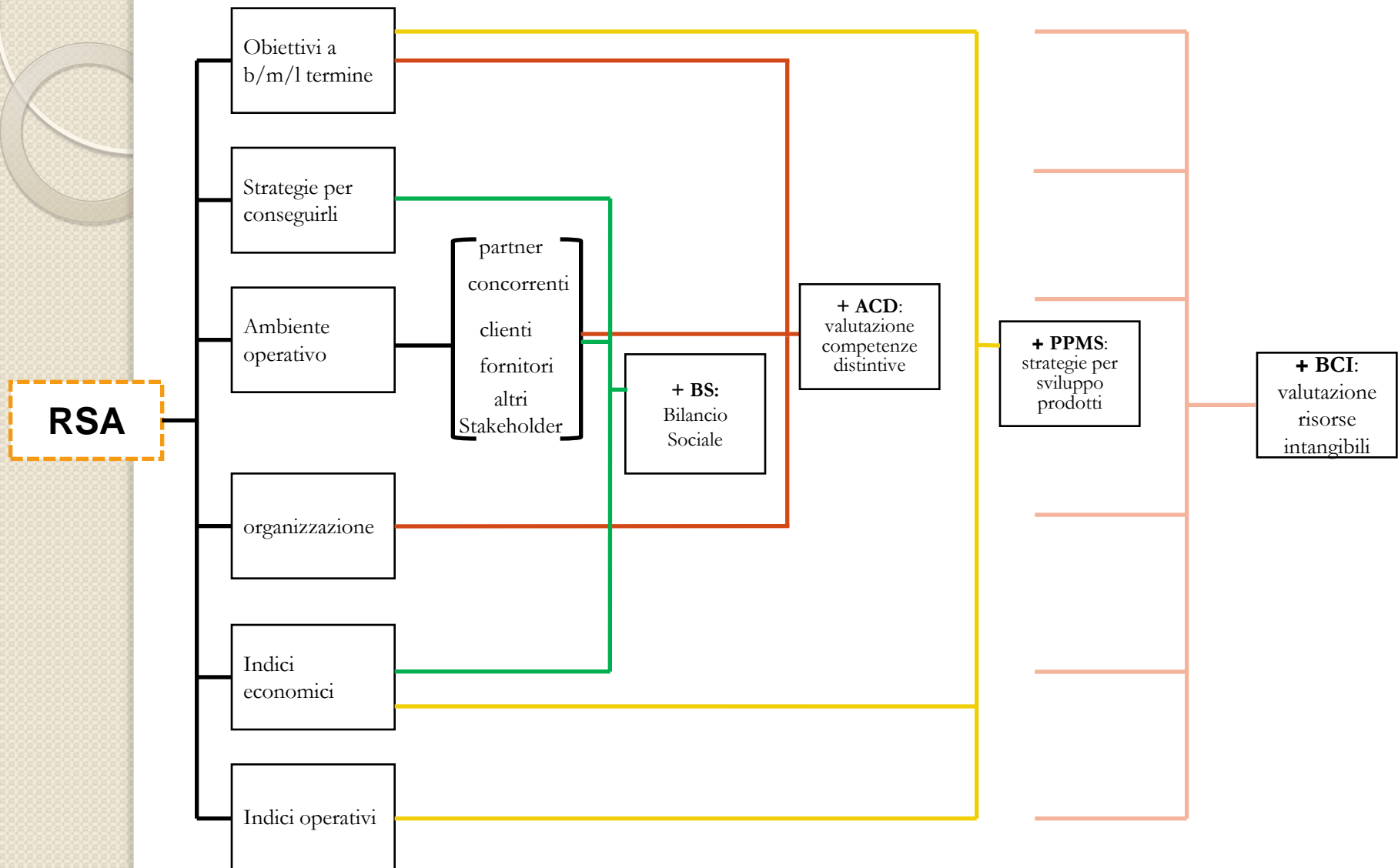
- 1.RSA™: Rapid Strategic Assessment
- 2.BS: Bilancio Sociale
- 3.ACD: Analisi delle Competenze Distintive
- 4.PPMS: Prodotti, Processi, Metodologie e Servizi (Innovativi)
- 5.BCI: Bilancio del Capitale intellettuale
- 6.Prossimi passi

GcM Consulting propone alcune metodologie, applicabili a Ricerca, Impresa e ad Enti impegnati nel loro sviluppo, ottimizzate per il successo delle Medie, Piccole e Micro imprese

Gli scopi per l'uso delle singole metodologie sono:

- **RSA™: o Rapid Strategic Assessment:** valutare in tempi rapidi i punti di forza e di miglioramento per: strategie, mercati, organizzazione e strumenti di gestione di un'impresa o di un cluster di imprese.
- **BS o Bilancio Sociale:** comunicare l'identità dell'azienda, le sue strategie e le ricadute dei risultati sugli Stakeholder aziendali
- **ACD o Analisi delle Competenze Distintive:** individuare, gestire ed accrescere le competenze che caratterizzano e generano valore per un'azienda nel breve, medio e lungo termine
- **PPMS (Prodotti, Processi, Metodologie e Servizi):** controllare le componenti di business di un prodotto lungo tutto l'arco di vita, con un approccio sistemico e aggiornando gli input essenziali per la sua redditività
- **BCI o Bilancio del Capitale Intellettuale:** evidenziare le risorse intangibili di un'impresa e il suo sforzo nel tempo per impostare e sviluppare la sua competitività

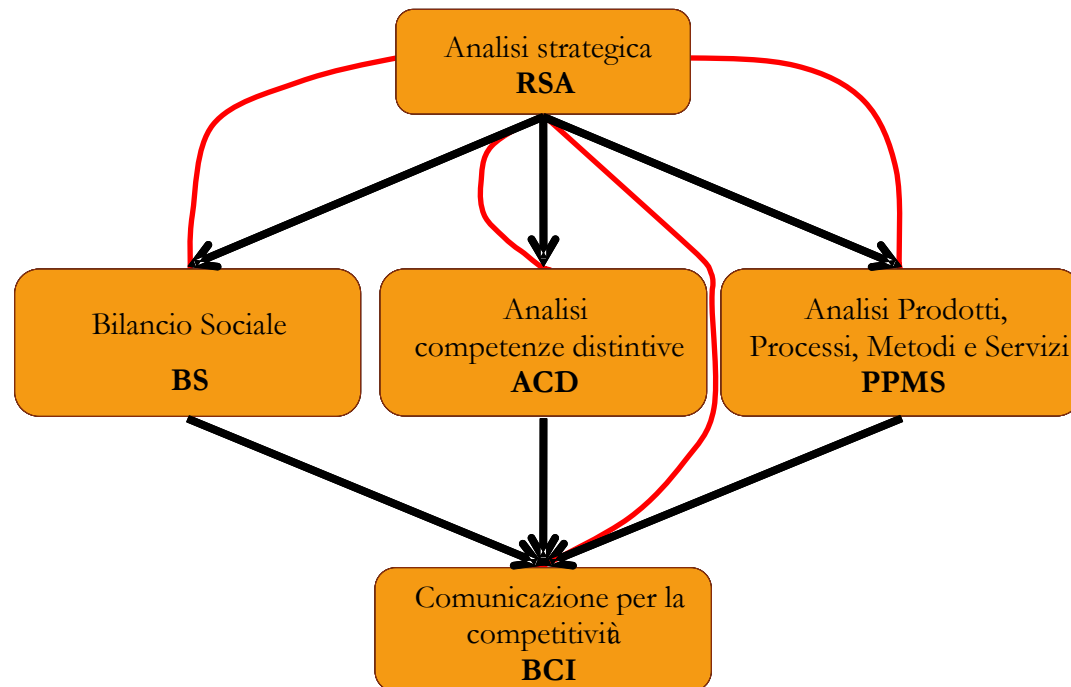
Le principali connessioni sinergiche sono:



RSA™, in particolare, può integrare le altre metodologie per renderle più efficaci ai fini aziendali

RSA™ integrata:

- **PPMS** consente di distribuire nel tempo (b / m / l termine) le risorse dedicate allo sviluppo dei prodotti;
- **ACD** suggerisce la gestione delle Risorse Umane (accrescere, acquisire o terziarizzare) in funzione della complessità aziendale e della concorrenza;
- **BCI** indica le aree di crescita o decremento nel tempo del capitale umano strutturale e relazionale.
- **BS** o Bilancio Sociale, evidenzia per gli Stakeholder l'identità, le strategie ed i risultati



Sommario

Presentazione delle 5 metodologie e loro uso per le PMI

1.RSA™: Rapid Strategic Assessment

- a. Che cos'è? / Come si applica?
- b. A che serve?
- c. Benefici / Referenze

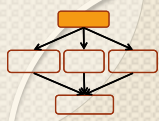
2.BS: Bilancio Sociale

3.ACD: Analisi delle Competenze Distintive

4.PPMS: Prodotti, Processi, Metodologie e Servizi (Innovativi)

5.BCI: Bilancio del Capitale intellettuale

6.Prossimi passi

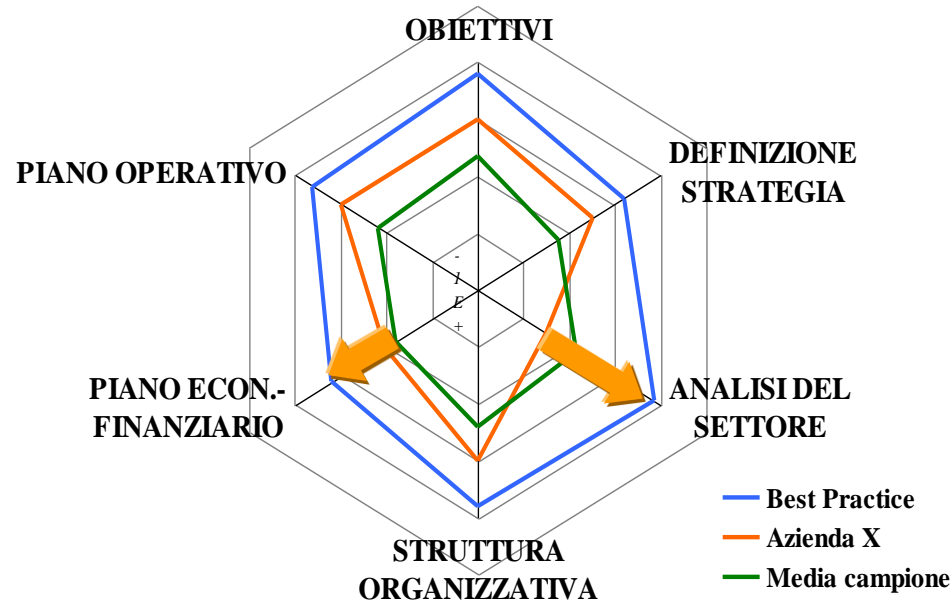


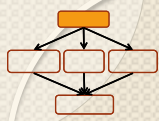
RSA™ è una metodologia di analisi di una PMI o una Micro Impresa con una serie di passi ben strutturati

- La metodologia di valutazione aziendale si attua per mezzo di un **processo rapido**, che si sviluppa in **3 fasi successive**:
 - Analisi preliminare e piano di lavoro
 - Interviste, loro elaborazione e determinazione del profilo strategico
 - Condivisione e definizione degli interventi migliorativi
- Il ‘cuore’ dell’analisi è il modello basato su **6 aree principali** di indagine e **18 sotto-aree** di dettaglio e sulle reciproche **interazioni**.
- L’applicazione della metodologia RSA inizia con **un’intervista strutturata** per mezzo di domande aperte all’imprenditore e/o ai vertici dell’Azienda.
- Ad essa fa seguito **l’elaborazione dei dati acquisiti**, una loro **validazione** da parte degli intervistati e l’attribuzione all’Azienda di un **punteggio RSA** da parte del gruppo di lavoro.
- Segue un incontro di restituzione, del profilo aziendale elaborato ai vertici dell’Azienda stessa, il confronto con aziende analoghe (best practices) un discussione dei risultati ottenuti, e l’indicazione di eventuali interventi migliorativi.
- Se vi è disponibilità da parte dell’Azienda, si può concordare un percorso di miglioramento e stabilire i passi successivi.

RSA™ è uno strumento agile per un'analisi diagnostica rapida e sufficientemente precisa di una PMI o Micro-Impresa

- **RSA™** è una metodologia consolidata per arrivare, con rapidità, ad una prima individuazione delle **aree di forza e di debolezza di un'Azienda** e permette di definire **interventi prioritari** in tempi più ristretti e con costi più contenuti di quelli ottenibili con le altre metodologie in uso.
- Nello specifico, L'applicazione della metodologia RSA permette di determinare
 - un **profilo sintetico** dell'Azienda basato sulle 6 Aree di analisi.
 - un **profilo analitico** delle **18 sotto-aree** dove perseguire prioritariamente i miglioramenti strutturali.
 - un confronto analitico e sintetico con le imprese 'best in class' e le altre (**data base proprietario** di GcM Consulting).
 - Se ritenuto utile, si può giungere ad impostare un **piano di crescita**.





La metodologia è stata finora impiegata su aziende di diversi settori industriali in Italia

- **RSA™**, negli ultimi 2 anni, è stata applicata su di un centinaio di aziende.
- L'approccio metodologico **RSA™**, applicato più volte in situazioni simili, **permette di ridurre di oltre l'80% i tempi** mediamente necessari ad un **assessment** aziendale.
- Fino ad oggi, oltre il 95% dei beneficiari si è ritenuto soddisfatto o molto soddisfatto.
- I settori tecnologici delle aziende che più frequentemente sono state oggetto di applicazione della metodologia sono:
 - ICT,
 - elettronica / elettrotecnica,
 - meccanica,
 - chimica,
 - bioingegneria,
 - Energia e ambiente
 - servizi avanzati per le imprese.

Sommario

Presentazione delle 5 metodologie e loro uso per le PMI

1.RSA™: Rapid Strategic Assessment

2.BS: Bilancio Sociale

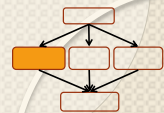
- a. Che cos'è? / Come si applica?
- b. A che serve?
- c. Benefici / Referenze

3.ACD: Analisi delle Competenze Distintive

4.PPMS: Prodotti, Processi, Metodologie e Servizi (Innovativi)

5.BCI: Bilancio del Capitale intellettuale

6.Prossimi passi



Il Bilancio Sociale è uno strumento per comunicare identità, strategie, risultati e loro ricadute sugli Stakeholder di un Ente, di un'Azienda, di un'Associazione ...

Il **Bilancio Sociale** è un documento con il quale un'organizzazione comunica periodicamente, in modo volontario, gli esiti della sua attività per gli aspetti economico finanziari con il relativo **impatto sociale**.

... in altre parole gli **Stakeholder** sono tutti coloro che hanno **diritti e doveri** nei confronti di un'organizzazione.

Il bilancio sociale nasce dalla consapevolezza che esistono diverse categorie di persone, definiti **Stakeholder**, che hanno un diritto riconosciuto, e un interesse a conoscere quali effetti sono prodotti da un'organizzazione nei loro confronti..

Per un'Azienda gli **Stakeholder** sono: clienti, partner, fornitori, dipendenti, enti finanziatori ed esattori, istituzioni ed associazioni di categoria, rappresentanze sindacali, etc. ...



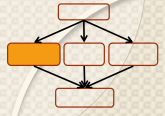
... e serve per confrontare, migliorare e condividere le strategie ed i risultati

Il Bilancio Sociale si compone , in genere, di 3 parti:

Identità, cioè l'aspetto istituzionale e organizzativo, la missione e i valori di riferimento, gli obiettivi a breve, medio e lungo termine.

Relazione Sociale: descrive il sistema delle relazioni fra l'organizzazione e gli stakeholder con le strategie adottate, le risorse impiegate ed i risultati raggiunti nel periodo temporale considerato.

Valore aggiunto: evidenzia la distribuzione e l'impatto di strategie e risultati sugli Stakeholder.



Con l'adozione del Bilancio Sociale come sistema di reporting si ottengono vantaggi nella gestione della responsabilità sociale e nella rendicontazione sistematica verso gli Stakeholder

Immagine e reputazione: con il Bilancio Sociale l'organizzazione che ritiene di avere le "carte in regola" e che lo comunica compie un'importante operazione di immagine, e, soprattutto, di prevenzione del cosiddetto "rischio di reputazione".

Gestione dei processi: col Bilancio Sociale si ottiene un maggior coinvolgimento degli Stakeholder interni all'organizzazione, resi più consapevoli di strategie, processi in atto, risultati attesi e conseguiti.

Comunicazione e formazione: con tutti i portatori d'interesse, interni ed esterni, si può avviare un processo virtuoso di miglioramento, che riduce la distanza tra attese e risultati e promuove la collaborazione.

Il **Bilancio Sociale**, nato per le amministrazioni pubbliche, è stato **adottato dalle aziende** che hanno la necessità e la sensibilità di interagire con i loro Stakeholder su temi che le possono condizionare pesantemente come la sicurezza, l'ambiente, l'energia, le alleanze, l'internazionalizzazione

Sommario

Presentazione delle 5 metodologie e loro uso per le PMI

1.RSA™: Rapid Strategic Assessment

2.BS: Bilancio Sociale

○ **3.ACD: Analisi delle Competenze Distintive**

a. **Che cos'è? / Come si applica?**

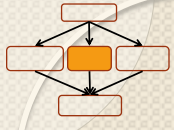
b. **A che serve?**

c. **Benefici / Referenze**

4.PPMS: Prodotti, Processi, Metodologie e Servizi (Innovativi)

5.BCI: Bilancio del Capitale intellettuale

6.Prossimi passi

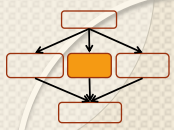


L'Analisi delle Competenze Distintive (ACD) è una metodologia che permette ad una impresa di individuare le abilità da possedere e sulle quali è opportuno investire o disinvestire

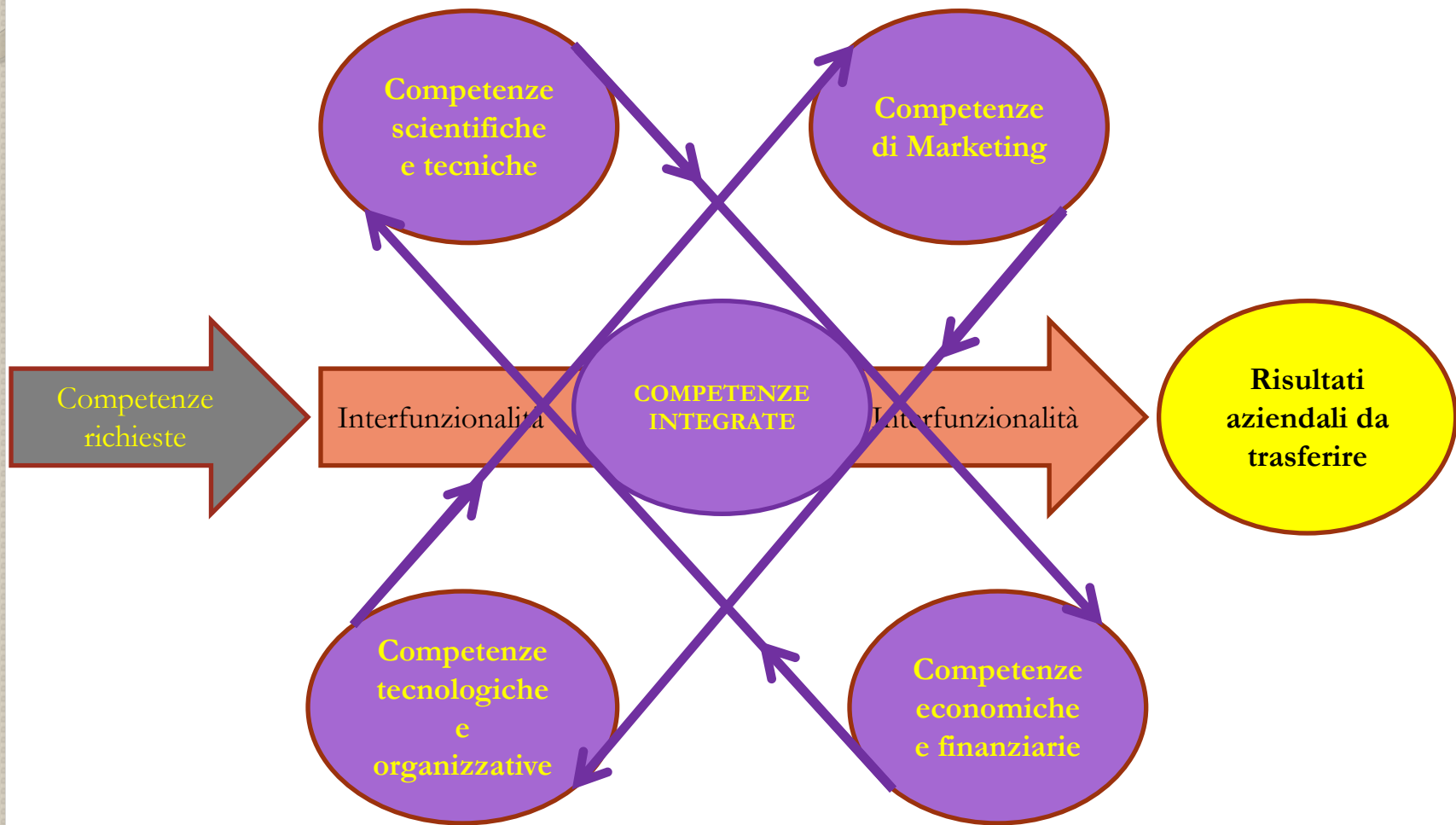
In ogni momento, soprattutto in tempo di crisi, bisogna individuare le competenze distintive, proprie o da acquisire segmentando fra:

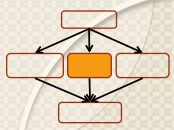
- **Competenze distintive**
sono quelle che caratterizzano l'Azienda e sono difficili da formare e da copiare. Sono anche quelle che servono per il suo successo nel breve, medio e lungo termine. Obiettivo dell'Azienda è mantenerle ed accrescerle.
- **Competenze standard**
sono quelle più facilmente reperibili all'esterno dell'Azienda e che possono, quindi, essere esternalizzate con vantaggi economici ed organizzativi.
- **Competenze attualmente abilitanti**
sono quelle che servono all'Azienda per il successo nel breve e (parzialmente) nel medio termine. Obiettivo dell'Azienda è mantenerle e poi riconvertirle, oppure trasferirle all'esterno a clienti che le valorizzano come distintive.





In particolare, ACD è una metodologia che permette all'impresa di articolare le competenze distintive di chi si occupa di R&D e innovazione, con le competenze indispensabili per ottimizzare il trasferimento tecnologico





L'Analisi delle Competenze Distintive apporta numerosi benefici a livello di persona, di Azienda e di sistema

- A livello di Persona:
 - Permette di individuare le **competenze esistenti**, a più livelli di definizione, nelle singole persone.
 - Favorisce la formazione o la **riconversione delle persone** (con competenze non più necessarie / indispensabili o la loro mobilità).
 - Permette di **correlare** le competenze delle **persone con le attività** alle quali le persone sono destinate o destinabili, in funzione della loro adeguatezza o del loro carico di lavoro.
- A livello di Azienda:
 - Mostra **la mappa delle competenze distintive esistenti, o mancanti** nel breve e nel medio periodo (competenze delle persone più strumenti di lavoro HW e SW).
 - Stabilisce la **necessità di formazione** delle persone nel breve e medio periodo e la necessità di acquisizione di strumenti HW e SW per ottimizzare l'uso delle competenze.
- A livello di sistema:
 - aiuta a mantenere aggiornato il modello definito delle competenze e sperimentare nuovi metodi di valutazione (“top-down”, “bottom up”, misti, ...)

Sommario

Presentazione delle 5 metodologie e loro uso per le PMI

1.RSA™: Rapid Strategic Assessment

2.BS: Bilancio Sociale

3.ACD: Analisi delle Competenze Distintive

4.PPMS: Prodotti, Processi, Metodologie e Servizi (Innovativi)

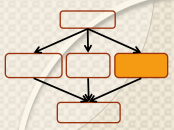
a. **Che cos'è? / Come si applica?**

b. **A che serve?**

c. **Benefici / Referenze**

5.BCI: Bilancio del Capitale intellettuale


6.Prossimi passi



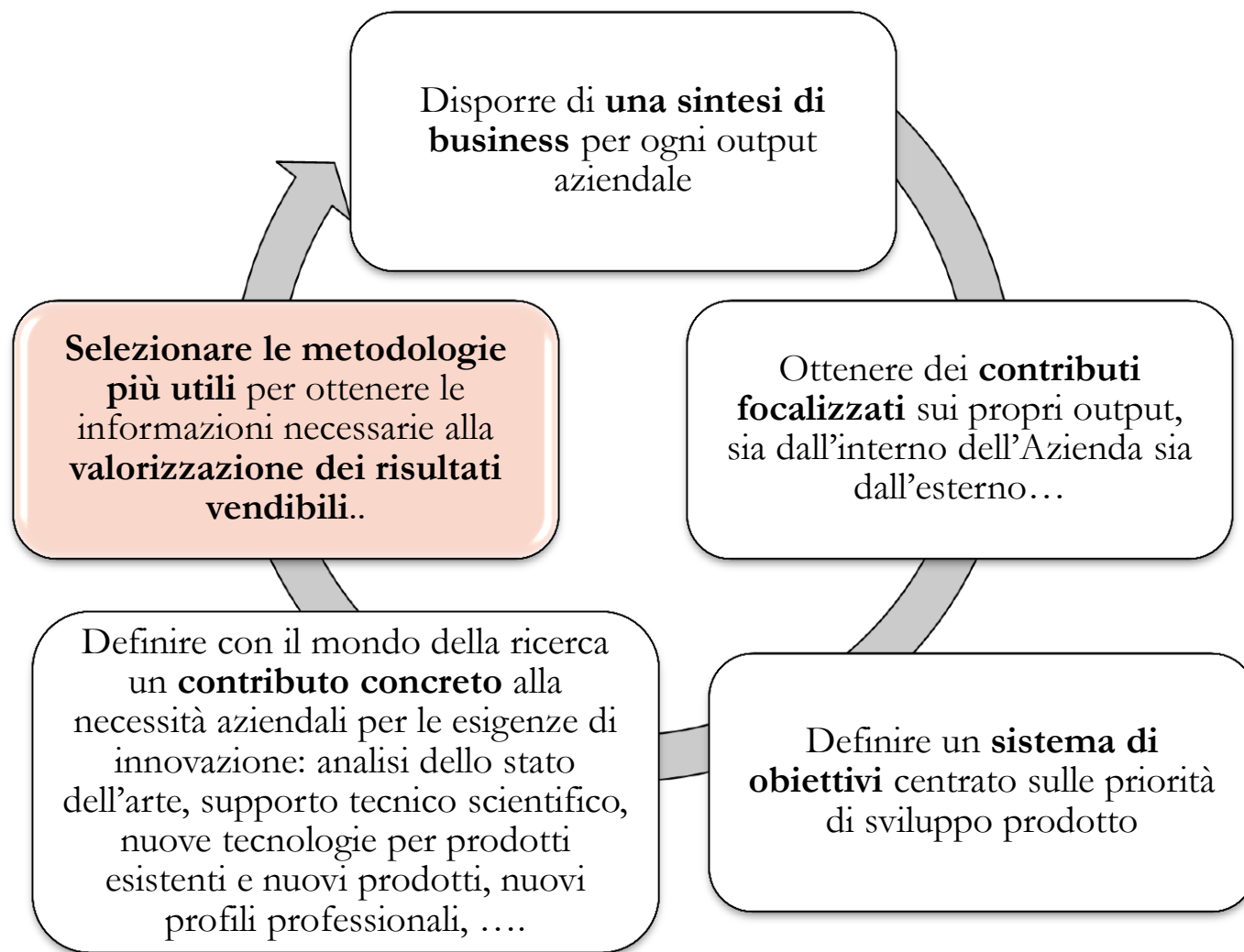
Le schede PPMS (Prodotto, Processo, Metodologia e Servizio) raccolgono in modo strutturato le informazioni degli output aziendali per ottimizzare il loro trasferimento sul mercato


Per definire un output (PPMS) innovativo servono:

- Descrizione del risultato (caratteristiche tecniche e funzionali)
- Livello di ricerca attuale (stadio di sviluppo e risultato)
- Previsioni temporali (fasi di sviluppo , trasferimento, avvio produttivo ...)
- Vantaggi rispetto allo stato dell'arte
- Situazione della concorrenza
- Criticità previste per lo sviluppo, l'industrializzazione e la distribuzione
- Obiettivi e analisi di costo e degli investimenti
- Collaborazioni
- Brevetti o altri titoli di proprietà intellettuale
- Ulteriori possibili sviluppi del risultato
- Possibili settori industriali di applicazione (modelli di business e filiere)
- Ricadute e impatto potenziale

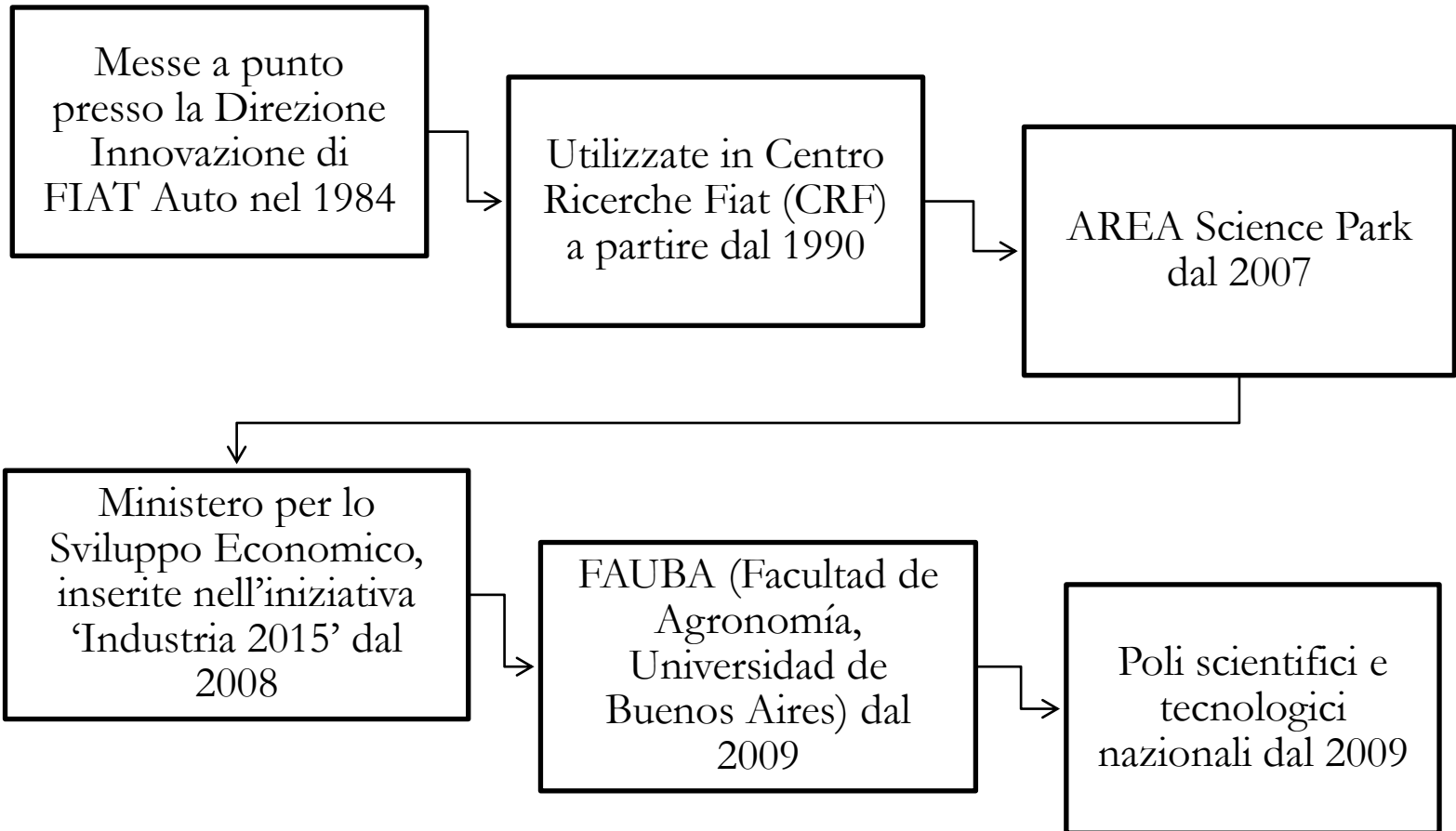


Le schede PPMS servono a controllare gli output di un'Azienda, intesi come risultati vendibili all'esterno e la aiutano a:





Le schede PPMS sono state sviluppate ed applicate a partire dal Gruppo Fiat, negli anni '80 e da allora stanno avendo importanti ambiti di applicazione:



Sommario

Presentazione delle 5 metodologie e loro uso per le PMI

1.RSA™: Rapid Strategic Assessment

2.BS: Bilancio Sociale

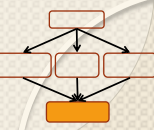
3.ACD: Analisi delle Competenze Distintive

4.PPMS: Prodotti, Processi, Metodologie e Servizi (Innovativi)

5.BCI: Bilancio del Capitale intellettuale

- a. **Che cos'è? / Come si applica?**
- b. **A che serve?**
- c. **Benefici / Referenze**

6.Prossimi passi



Il Bilancio del Capitale Intellettuale (BCI) è una metodologia di misura del patrimonio intangibile di un'organizzazione (un Ente o un'Azienda)

Il BCI è un **documento** che definisce il patrimonio intangibile di una impresa, ossia di quell'insieme di conoscenze, competenze e relazioni che costituiscono elementi essenziali nel processo di creazione di valore. Gli elementi che costituiscono il CI possono essere suddivisi in 3 categorie:

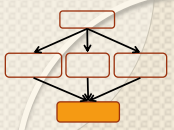
Capitale **umano**, capitale **relazionale** e capitale **strutturale**.

Il **Capitale umano** (o capitale pensante) è l'insieme delle competenze, capacità ed esperienze maturate da chiunque operi all'interno dell'azienda. Dato che le persone si trovano solo temporaneamente in un'a azienda, è opportuno convertire il capitale umano in capitale strutturale attraverso la condivisione delle competenze e delle esperienze.

Il **Capitale strutturale** (o capitale pensato) è di proprietà dell'azienda ed è costituito da risultati ed elementi che supportano gli individui nell'espletamento delle loro funzioni lavorative: brevetti, marchi, Software, processi codificati, segreti industriali etc.

Il **Capitale relazionale** comprende tutte le relazioni dirette ed indirette che la struttura instaura con gli stakeholder, non solo clienti, ma anche fornitori, finanziatori, partner, enti pubblici, comunità locali etc.

La gestione del Capitale Intellettuale, per essere efficiente ed efficace, richiede che vengano gestite svariate componenti e le relazioni tra di loro, al fine di incrementare la conoscenza utile alla creazione del valore.



Il Bilancio del Capitale Intellettuale (BCI) serve a valutare le risorse *soft* di un'organizzazione e lo sforzo nel tempo di impostazione e sviluppo della competitività

Il Bilancio del Capitale Intellettuale serve per:





Il Bilancio del Capitale Intellettuale è un approccio già usato in Italia e all'Estero da molti anni:

- la IFAC (International Federation of Accountants) propone la misura di Capitale Umano, Strutturale e Relazionale a partire dal 1999.
- Redigono un Bilancio del Capitale Intellettuale: Skandia, Nokia, Carl Bro Group, Coloplast, Hofman, Bang, COWL, Dans System Industry, Systematic, Dow Chemical, PLS Consult, Celemi, Ericsson ABB, Microsoft, Shell, Unilever ...
In Italia: Brembo, Sapa, CRF, Banca d'Italia, AREA Science Park, ICTP, Sincrotrone, Università degli Studi di Trieste ...
- Baruch Lev (USA e CH) dal 1999 compila l'Annual Knowledge Capital Scorecard per 22 settori e per 205 aziende.
- L'ASC (Austrian Research Centers) pubblica l'Intellectual Capital Report dal 1999 e, dal 2001, tutte le università austriache debbono produrre un report basato sul capitale intellettuale basato sullo schema ASC (sito: www.arcs.ac.at).
- In Australia, il professor Sveiby ha sviluppato il software Tango, utilizzato da più di 30.000 aziende nel mondo (Ottobre 2001) tra cui: BHP Australia, China Light and Power Hong Kong, Deloitte, Fuji Xerox Japan, Hewlett IBM Europe, Intel USA, Mobile Telephone Network (MTN) South Africa, National Air & NASA USA, Oracle USA, Volvo AB ...

Stiamo perdendo un'occasione per vendere la nostra competitività.

Sommario

Presentazione delle 5 metodologie e loro uso per le PMI

1.RSA™: Rapid Strategic Assessment

2.BS: Bilancio Sociale

3.ACD: Analisi delle Competenze Distintive

4.PPMS: Prodotti, Processi, Metodologie e Servizi (Innovativi)

5.BCI: Bilancio del Capitale intellettuale

6.Prossimi passi

Prossimi passi per l'avvio di un progetto di miglioramento aziendale:

- **Definizione delle priorità di intervento**
- **Scelta delle metodologie** da utilizzare, in funzione delle priorità individuate
- Individuazione dell'ambito dell'intervento, degli **obiettivi** da raggiungere, dei **tempi** per il loro conseguimento e dell' **investimento** richiesto
- **Avvio del progetto**