

**Manoscritto non pubblicato di Guido Prato Previde**  
**Decathlon Consulting- Human Qualities, Milano**

Psicologo aziendale, da anni collabora con aziende italiane e internazionali quale consulente e formatore per la gestione dei processi di cambiamento e per la valorizzazione del potenziale del personale ai vari livelli.

Nel 1993, fonda Decathlon Consulting-Human Qualities, società di cui è oggi Amministratore. La società progetta e realizza interventi tesi a sviluppare, ai vari livelli dell'organizzazione cliente, nuove competenze in linea con i cambiamenti attesi, dando in questo modo un importante supporto agli imprenditori ed ai leader aziendali che devono conseguire risultati sfidanti in tempi brevi.

In questa missione, Decathlon Consulting si distingue per l'utilizzo di metodologie didattiche originali, tra cui le "business simulation" derivate dal partner svedese CELEMI, ed utilizzate sulla base di un accordo di partnership. Si tratta di una gamma di "giochi di gestione aziendale" che sono sbarcati da poco anche in Italia e che costituiscono una valida alternativa, oppure un completamento, della tradizionale formazione d'aula, spesso faticosa, e percepita come poco applicabile. Decathlon Consulting ha maturato una consolidata esperienza nell'utilizzo di queste simulazioni all'interno di progetti formativi e di sviluppo manageriale lavorando in svariati contesti e con pubblici diversi.

### **“Business giocando: “Valorizzare dell’azienda”**

In questo **quarto articolo** faremo la conoscenza di Tango.

La simulazione Tango riproduce la vita di un’azienda “knowledge intensive” che affronta contesti incerti e complessi ed in cui il management deve prendere decisioni in merito alla strategia di acquisizione di nuovi progetti ed alle modalità di realizzarla con successo attraverso le giuste scelte sugli uomini. L’esercizio si è dimostrato uno strumento di notevole efficacia per fare sperimentare quanto sia importante muoversi in modo coerente con la strategia di crescita del know how per fare una politica di valorizzazione delle persone.

La simulazione viene qui applicata al contesto organizzativo di una media azienda italiana con alti contenuti professionali e tecnologici che si appresta a fare un salto di qualità nel medio lungo termine. Il management di questa azienda vuole accrescere il valore tangibile da un lato, dall’altro è consapevole di dovere rafforzare la propria immagine, il proprio know-how, e la capacità di trattenere i talenti. Grandi sono, di conseguenza, le aspettative di rafforzamento del gruppo. Di qui, la necessità di creare un’opportunità formativa per “fare squadra” ed allineare le competenze manageriali verso gli obiettivi comuni di sviluppo delle persone e delle loro competenze.

## ■ Il senso della strategia non è scontato

L'organizzazione basata sulla conoscenza (Sveiby, 1997, 2006) è un tipo particolare di organizzazione che rientra nel gruppo dei servizi. L'organizzazione di servizi infatti è rappresentata da uno spettro di realtà aziendali che comprende le aziende totalmente adattate ai loro clienti (che vengono dette "knowledge organizations") e quelle che al contrario hanno una elevata standardizzazione dei loro output. Queste ultime hanno molti punti in comune con le organizzazioni manifatturiere.

Nelle organizzazioni basate sulla conoscenza il "servizio" emerge come un processo di problem solving in continuo divenire tra i clienti e il team di esperti aziendali.

Il "compito produttivo" delle organizzazioni basate sulla conoscenza è quello di comprendere ciò che i clienti chiedono e di cui hanno bisogno e di dare risposte competenti che non possono essere quasi mai standard. Le persone di queste aziende devono perciò essere molto competenti e molto motivate a risolvere problemi talora molto complessi. La logica di business di queste aziende è quella di combinare le proprie capacità di problem solving con i bisogni dei clienti.

Siccome le "organizzazioni basate sulla conoscenza" non possono far sì che i clienti si adattino alle loro esigenze, devono per forza avere una flessibilità ed una competenza elevata nel produrre risposte personalizzate. Di conseguenza, il rapporto tra il cliente ed il team aziendale di esperti è una questione importante di chimica tra persone.

Per queste aziende, il **compito assai sfidante** è:

- 1 Attrarre il Personale;
- 2 Attrarre i Clienti;
- 3 Combinare le capacità professionali del Personale con i bisogni dei Clienti.

Inoltre, il bilancio di questo tipo di aziende consiste di una parte tangibile e di una parte intangibile. La parte tangibile è parte del "bilancio normale", quello comunemente inteso in tutte le aziende. Il bilancio mostra gli asset tangibili e come sono visibilmente finanziati. In un'azienda basata sulla conoscenza il bilancio tangibile è piuttosto schematico: debiti a breve termine, alcuni prestiti a lungo termine, capitale di rischio.

Gli asset intangibili non sono liquidi e a differenza degli asset fissi essi sono solo in parte posseduti dall'azienda. Di fatto gli **asset intangibili** sono sintetizzabili (Sveiby, 1997; 2006) in tre categorie: **il know-how aziendale, l'immagine aziendale, le competenze del personale**. Nell'organizzazione basata sulla conoscenza, la materia prima ed i macchinari sono le competenze del personale! La competenza del personale, a differenza del know how, pur rappresentando un valore inestimabile, non è dell'azienda; ovviamente, le persone tendono ad essere fedeli all'azienda se vengono trattate onestamente ed in modo adeguato, ma possono anche lasciare l'azienda portando con sé il proprio valore ed in qualche caso anche dei clienti.

Diventa quindi strategico e critico il sapere gestire in modo appropriato questa situazione in cui il valore totale di mercato dell'azienda è data dalla combinazione di asset tangibili ed intangibili.

**La simulazione TANGO** riproduce fedelmente le problematiche e la vita di un'azienda basata sulla consociazione che deve decidere come aumentare il proprio valore di mercato agendo soprattutto sul versante dell'"intangibile".

La simulazione, di **due giorni**, è **competitiva**, e presuppone che i team (3-6) ai tavoli da gioco facciano la propria strategia e definiscano anche il piano attraverso il quale raggiungere gli obiettivi che si sono dati per migliorare la loro redditività e la loro finanza intangibile.

L'**abilità** di saper leggere i dati e le informazioni del contesto competitivo, la capacità di pensiero strategico nello sviluppare i piani, la precisione e la coerenza nel portarli a termine quando possibile, la flessibilità e la tempestività nel modificarli quando necessario, sono gli ingredienti fondamentali per il successo (Davenport, 1999; Grant, 2006; Waterman, 1993;). Ma, più di tutto, è determinante la capacità di lavorare insieme in una prospettiva a medio-lungo termine di **valorizzazione del capitale umano** (Sadler, 1993).

Questa è l'essenza di Tango: un esercizio complesso, avvincente e tremendamente istruttivo per imprenditori, manager e persone chiave dell'organizzazione che vogliono comprendere in che modo dare il loro contributo manageriale alla realizzazione della strategia aziendale.

### **Il caso: "giocando Tango" con un management team dopo la partnership**

La simulazione **Tango** è stata da noi utilizzata per effettuare un intervento formativo in un'azienda cliente in cui era necessario aumentare la sensibilità del gruppo dirigente e dei project leader nella gestione e valorizzazione delle competenze degli uomini chiave.

L'Azienda cliente è un importante gruppo italiano leader nella fornitura di servizi di consulenza software e hardware. Le tecnologie di questo gruppo si distinguono perché sono molto avanzate. Il gruppo ha diverse sedi e si è recentemente sviluppato in aree europee, guadagnando rapidamente in crescita di volumi e presenza di mercato.

All'interno di questo network vi sono professionisti di spicco che devono essere valorizzati, e diversi stili di management che vanno resi più omogenei ed efficaci. Il cliente è spesso trattato in modo diretto e personale, talora a discapito della crescita del know-how interno. I professionisti infatti sono gelosi dei loro clienti e non attivano meccanismi virtuosi di crescita della competenza interna. Ultimamente il gruppo ha perso qualche importante commessa e vi sono stati alcune persone chiave che hanno lasciato l'azienda per andare alla concorrenza o per mettersi in proprio.

La direzione del gruppo ha chiesto a Decathlon Consulting di realizzare un intervento di formazione manageriale che ha per destinatari il **management internazionale** del network. Lo scopo di questo intervento nasce dall'esigenza di creare una cultura della valorizzazione che sia al contempo rispettosa dei talenti ed della crescita del know-how e dell'immagine.

Il gruppo dirigente, infatti, disomogeneo per formazione e competenza, è il riflesso della storia dell'azienda: un'azienda italiana imprenditoriale che si è affermata nel mondo per la qualità dei suoi prodotti e per l'iniziativa dei suoi uomini chiave.

Per il futuro, il gruppo dovrà esprimere una maggiore integrazione e sinergia tra gli attori chiave, in modo da cogliere appieno le opportunità che vengono da un mercato in continua evoluzione. Il seminario, che è stato condotto dall'autore dell'articolo e da un collega del team Decathlon Consulting, si è incentrato sulla realizzazione della simulazione "**Tango**". **La**

**simulazione** è derivata da **CELEMI**, società di cui Decathlon è partner per il nostro paese.

### **Vi presento Tango**

Nel corso della **simulazione Tango**, i partecipanti, suddivisi in **gruppi di 4 persone** si trovano a dover gestire un'azienda che è in competizione con altre 4-5 aziende sul versante dei mercati (clienti target e personale).

Ciascun gruppo quindi rappresenta il **management team** di un'azienda basata sulla conoscenza i gruppi, sulla base di informazioni che sono loro fornite, in parte all'inizio ed in parte successivamente durante lo svolgimento dell'esercitazione, devono impostare la propria **strategia a medio-lungo termine di sviluppo** della redditività aziendale e di crescita dell'immagine e del know how totale.

#### ■ Vi sono **4 ruoli** di management che **per ciascuna squadra**:

Direttore di Progettazione. Nella simulazione, il partecipante a cui è stata affidata questa funzione, ha la responsabilità della gestione dei gruppi e dell'utilizzo delle risorse professionali. Deve inoltre gestire gli "intoppi" sui progetti con i clienti.

Direttore Marketing. In questo caso, il partecipante che gioca questo ruolo nella simulazione, oltre alla attività di identificazione di nuovi clienti, ha la responsabilità del coordinare i piani per accrescere l'immagine del team aziendale.

Direttore Finanziario. Nella simulazione, il responsabile di questa funzione segue la fatturazione, i pagamenti, il conto profitti e perdite ed il flusso di cassa.

Direzione Risorse Umane. In Tango è prevista una funzione di direzione strategica delle risorse che si occupa delle assunzioni, dello hunting e della registrazione della competenza nel bilancio intangibile.

■ I gruppi **partono tutti alla pari** dal punto di vista economico-finanziario, produttivo e di mercato (clienti e personale). La situazione si modifica anno per anno in funzione delle decisioni prese dai team. Tutti possono osservare in modo trasparente e immediato il risultato delle loro decisioni sotto il profilo di diversi parametri, economico finanziari, di immagine, know how e competenza.

■ In Tango, il **facilitatore**, oltre ad istruire i partecipanti sulle regole del gioco ed a supervisionare l'andamento del gioco supportando i partecipanti ove necessario, svolge due ruoli fondamentali: la gestione del **mercato dei clienti e del mercato del personale**.

**Il mercato dei Clienti.** I team, infatti, hanno la possibilità di prendere iniziative a supporto dello sviluppo della propria strategia facendo investimenti per acquisire nuovi clienti che risultino in linea con la loro idea di sviluppo dell'azienda. La scelta del cliente viene fatta in modo da ottenere un incremento sul versante delle revenue e dell'intangibile. I clienti infatti, soprattutto quelli complessi, oltre che ad impegnare risorse, ne favoriscono la crescita e contribuiscono all'aumento dell'immagine aziendale. Lavorare per un cliente difficile e soddisfarlo significa aumentare il proprio prestigio! Ogni cliente ha peraltro un suo profilo specifico: La competenza richiesta per soddisfarlo, il grado di difficoltà dei problemi da risolvere, la sintonia richiesta con il personale, la preferenza per il fornitore (elevato know-how, Immagine di prestigio, Prezzo).

**Il mercato del Personale.** Il momento clou dell'esercizio è dato dal riscontro del mercato del personale. Acquisire nuovi clienti è fondamentale, ma per realizzare i progetti c'è bisogno di personale qualificato che non sempre è reperibile o disponibile in azienda. Fa parte della riflessione strategica dei gruppi l'individuazione di quelle persone che bisogna assumere anno per anno. Ogni persona ha un suo preciso livello di competenza, delle ambizioni e delle preferenze lavorative (per il know-how; per lo stipendio; per l'immagine) che più o meno si combina con il profilo dell'azienda e con il suo disegno di sviluppo.

■ **Obiettivo di ciascun team** è quello di prendere le "giuste" decisioni nell'incertezza. I partecipanti devono implementare la strategia con programmi di investimento su clienti e persone mirati, coerenti e sostenibili. Il contesto competitivo impone la capacità di rivedere ed affinare la strategia strada facendo, cercando di aumentare il proprio valore in chiave di **differenziazione e leadership**.

La contesa tra i team è aperta, e le aziende si affrontano sul fronte del mercato dei clienti e delle persone. Dopo i primi due-tre anni la situazione si fa molto competitiva. Le aziende, infatti, possono portare via i clienti ai concorrenti ed altrettanto vale per il personale. Si verificano regolarmente alcune situazioni tipiche. Alcune aziende si indebitano fortemente e non riescono a sopravvivere per mancanza di cassa; altre fanno mosse prudenti, nel breve hanno risorse che non investono e nel lungo si trovano con profili di competenza poco competitivi.

■ Anno per anno, (si giocano sette- otto anni di simulazione d'impresa in un seminario di due giorni), le squadre ai tavoli di gioco redigono il bilancio tangibile dell'azienda (conto economico e stato patrimoniale) e individuano il proprio posizionamento in base al bilancio intangibile (Immagine; R&S; Competenze del Personale).

In funzione dei risultati conseguiti, i partecipanti comprendono come sia importante lavorare ad un piano strategico da un lato e come le azioni prese per realizzare la strategia debbano essere condivise, sinergiche e coordinate.

- Le **competenze** che si possono sviluppare attraverso l'utilizzo della simulazione Tango sono molteplici. Tra queste: la capacità di costruire il successo futuro dell'azienda sul know-how e sulle competenze del personale, non perdendo di vista la redditività a breve.
- La comprensione dei fattori alla base dell'attrazione e della fidelizzazione dei clienti esterni ed interni;
- Come valorizzare la competenza individuale dei professionisti chiave e dei talenti attraverso il loro impiego sui progetti;
- Come favorire la chimica dei team nei progetti in modo produttivo per il cliente e redditivo per l'azienda;
- Come monitorare i KPI dell'intangibile nel corso della vita dell'azienda;
- Gestire il Know-how aziendale e farlo crescere nel tempo;
- Fare crescere il bilancio dell'intangibile e rafforzare la propria posizione nel mercato.

### “Giocando con TANGO”

Nel 2007 è stata realizzata per il cliente un’edizione in inglese del seminario **TANGO** alla quale hanno partecipato l’imprenditore ed il team di direzione allargato. Al meeting formativo hanno partecipato anche alcune figure con responsabilità di gestione dei clienti strategici ed alcuni uomini chiave dell’organizzazione, in tutto 20 persone.

Lo scopo dell’incontro che si è svolto in forma residenziale per valorizzarne l’importanza dell’attività formativa, e per favorire un clima d’apprendimento e di confronto (Mellander,1993), era quello di amalgamare il linguaggio delle persone e di costruire una **cultura ed una visione della valorizzazione degli asset intangibili.**

■ Dopo l’apertura da parte della direzione, vengono composti i gruppi di lavoro: in tutto 4 , eterogenei per provenienza e per responsabilità di gestione dei clienti. L’apertura della direzione è seguita da una breve esposizione da parte dei due facilitatori. Condivise con il gruppo le aspettative e l’agenda delle due giornate, viene subito illustrato il modello di azienda da gestire. Un processo piuttosto delicato, ed alquanto lungo, in quanto le regole di Tango sono molte, e vanno comprese in modo che il processo si possa sviluppare successivamente in modo fluido. Scelti i ruoli all’interno di ciascun team, iniziano le operazioni.

■ **Poi...subito a giocare.** Ogni anno è costituito da tre quadrimestri.

All’inizio di ogni anno, il team stabilisce/aggiorna la strategia e definisce anche il modo ed i mezzi con cui implementarla in concreto. In pratica decide quali sono i clienti target e su questa base valuta se deve acquisire o meno risorse professionali per ottenere i progetti e realizzarli. Il modello aziendale della simulazione permette di riprodurre fedelmente le attività dell’azienda e la loro interrelazione come una circolazione di valore (si tratta di fiches).

■ **A valle della strategia,** i team decidono su quali progetti/clienti puntare e con quali uomini realizzare il loro piano. Qui si apre una fase molto divertente ed animata: i rappresentanti dei gruppi vanno sul mercato per acquisire progetti e persone. I **mercati** si svolgono su due tavoli separati (prima il mercato dei clienti e poi quello delle persone) dove il facilitatore convalida le decisioni delle squadre. Ovviamente le squadre devono dimostrare di avere un profilo aziendale adatto per attrarre il cliente ed il professionista. Se vi sono più squadre a competere per un cliente o per una risorsa professionale, il facilitatore privilegia il gruppo che ha il profilo migliore.

■ Dopo il mercato, e tornati ai tavoli di lavoro, i team sviluppano secondo una precisa procedura le attività tipiche di ciascun quadrimestre, fino alla fine dell’anno. Nel corso di **ogni quadrimestre,** i team aggiornano il bilancio tangibile ed intangibile di ogni progetto, e registrano la eventuale crescita di competenza del personale che deriva dall’impegno sul progetto.

■ Al **termine di ogni anno** i partecipanti redigono il **bilancio tangibile,** in modo molto semplice. Vi sono le entrate conseguenti ai progetti completati nei tre periodi con i relativi costi diretti di commessa. Vi sono poi i costi generali, i costi per la Ricerca e Sviluppo, la

svalutazione delle attrezzature. Agli utili di gestione, così ricavati, vanno sottratti gli interessi maturati nell'anno. Pagate le imposte (se si chiude in positivo!), si ottiene l'utile netto. Per quanto riguarda le attività ed il patrimoniale, si calcola il valore dei lavori in corso, dei crediti e della cassa.

Sul versante del **bilancio intangibile** (Sveiby, 1997), attraverso un semplice meccanismo di calcolo si può ottenere una valutazione numerica del valore del know-how totale che è dato dal valore R&S e dal valore delle competenze. La somma del valore totale del know-how e del valore dell'Immagine (acquisito attraverso la gestione di progetti complessi con clienti esigenti) dà il valore totale delle attività intangibili.

Infine, sommando l'equity con il valore dell'intangibile si ottiene il **valore totale di mercato** che è quello su cui viene valutata la qualità del lavoro del management per ciascun team aziendale.

#### ■ **Debriefing e trasferimento dell'esperienza**

Al termine di **ogni anno**, le persone possono misurare e confrontare i risultati (Giertz, 2001), e trarre alcune importanti riflessioni legate all'esperienza di gestione.

Ogni gruppo presenta i risultati del bilancio tangibile ed intangibile e li commenta, facendo anche autocritica, e ponendo le basi per le azioni dell'anno successivo. Ovviamente i gruppi non entrano mai nel dettaglio di come intendono aggredire il mercato negli anni successivi!

Le riflessioni elaborate nel piccolo gruppo, sono state condivise in plenaria, e seguite da brevi approfondimenti teorici da parte del facilitatore. Ogni gruppo presentava i risultati del bilancio tangibile ed intangibile e li commentava, facendo anche autocritica, e ponendo le basi per le azioni dell'anno successivo. Ovviamente i gruppi non entravano nel dettaglio di come avrebbero aggredito il mercato negli anni successivi!

Alla fine di TANGO è stata effettuata una fase **di trasferimento** degli apprendimenti **alla situazione aziendale. Suddivisi nei medesimi gruppi**, i partecipanti hanno dedicato le due ore finali del lavoro per identificare lezioni e impegni per il futuro.

Il risultato di questo esercizio è stato condiviso e discusso con l'imprenditore ed il CFO ed è qui sintetizzato.

#### **Riflessioni conclusive dei manager**

Al termine della simulazione Tango, la fase di trasferimento è stata un'occasione molto preziosa per approfondire le riflessioni del team e condividere alcune **linee di comportamento per il futuro**. Ecco una sintesi per punti delle conclusioni che i manager ed i project leader hanno tratto.



Gli asset più importanti non compaiono sul bilancio. Gli asset intangibili sono di proprietà dell'azienda e delle persone che vi lavorano.

Il solo modo per guadagnare un vantaggio competitivo nel lungo termine è quello di rafforzare la propria immagine presso i clienti e la propria capacità di risposta.

I profitti di una organizzazione basata sulla conoscenza sono generati dalla gestione efficace delle persone e del know-how.

Il vantaggio competitivo è una finestra nel tempo; se non riusciamo ad avvantaggiarci prontamente, il vantaggio competitivo scompare in breve.

Se i clienti sono soddisfatti del nostro lavoro è più improbabile che cerchino un altro fornitore. Selezionare i giusti clienti è una leva strategica perché possiamo rafforzare la nostra immagine oltre che i profitti. Non basta prendere lavoro, bisogna proporre e vendere in modo mirato.

Le persone generano le nostre revenue. I progetti generano l'opportunità per fare crescere le persone sul piano della competenza e fidelizzarle nei confronti dell'azienda

L'abilità di reclutare le persone giuste, di inserirle e formarle è fondamentale. La formazione si fa soprattutto assegnando incarichi appropriati.

Ma il vero punto essenziale è ritenere le persone chiave (che sono sempre una risorsa scarsa) con azioni specifiche che ne valorizzino le qualità ed il ruolo.

In conclusione, l'intervento con Tango è stata un'opportunità per parlare di business... "giocando"! Un'opportunità che ha reso più compatto il gruppo di management in un momento delicato di transizione e di crescita aziendale attraverso l'identificazione di tattiche e di piani di miglioramento che due anni dopo avrebbero portato ad ottenere due importanti risultati. Da un lato, l'azienda è stata capace di crescere di un terzo e di affermarsi con l'acquisizione di nuovi ed esigenti clienti strappati alla concorrenza; dall'altro, il turnover delle persone chiave e dei talenti è passato dal 35% al 6%, garantendo in questo modo il rafforzamento della continuità e la capacità di generare nuove soluzioni per i clienti.

Corrispondenza:

Guido Prato Previde  
Decathlon Consulting Human Qualities srl.  
Via dei Pellegrini, 26 – 20122 Milano  
Tel. 0258302141  
Fax 0258302242

e-mail: [guidopratoprevide@decathloncons.it](mailto:guidopratoprevide@decathloncons.it)  
website: [www.decathloncons.it](http://www.decathloncons.it)

### **Bibliografia**

1. Armstrong, M., A Handbook of Management Techniques (3° Edizione), Kogan Page, London, 2001
2. Bowman, Strategy in Practice, Prentice Hall Europe, London, 1999
3. Davenport, T. O., Human Capital, Jossey-Bass, 1999.
4. Giertz, E., Measuring Success, Celemiab International AB, 2001
5. Grant, R.G., L'analisi Strategica per le Decisioni Aziendali, Il Mulino, 2006s
6. Mellander, K., The Power of Learning, Irving, Chicago, 1993
7. Sadler, P., Gestire il Talento, Franco Angeli Editore, 1993.
8. Sveiby, K.E., The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge- Based Assets, Berret-Koehler, San Francisco, 1997.
9. Sveiby, K.E., Treading Lightly: The Hidden Wisdom of the World's Oldest People, Allen & Unwin, Sidney, June, 2006.
10. Waterman, R.H., Adhocracia, la forza del Cambiamento, Sperling & Kupfer Editori, 1993.