

GESTIONE STRATEGICA

## Reti di valore e gestione dei talenti

**Fino ad oggi molte aziende hanno focalizzato la loro attenzione prevalentemente sugli aspetti tangibili della loro organizzazione. Le forze reali che sempre più guidano il mercato e l'economia: le relazioni, le reti di valore, le reti di contatti, le idee, la conoscenza, il brand.**

di Carlo Mazzucchelli

Si discute molto di come le imprese possano oggi trarre vantaggio dalla componente sociale e intangibile che caratterizza la loro organizzazione per competere su un mercato sempre più globale e complesso. Nella scienza del management delle organizzazioni è sempre più evidenziata e condivisa l'importanza delle reti complesse di connessioni e di relazioni che caratterizzano le organizzazioni aziendali. Queste reti favoriscono la produzione di nuove idee, l'emergere di nuova conoscenza, l'affermarsi e il rafforzamento dell'identità aziendale e il riconoscimento nel brand, l'estendersi della collaborazione e la crescita delle capacità di leadership. E' come se all'improvviso diventasse chiaro a tutti che la produzione di merci come beni tangibili non sia più sufficiente a garantire il successo e lo sviluppo dell'impresa. Serve analizzare e valutare l'importanza di nuovi elementi quali il potere delle reti sociali e informali che danno forma all'organizzazione aziendale e il ruolo strategico delle componenti intangibili quali le relazioni, le forme di collaborazione e interazione che favoriscono la condivisione di conoscenza e delle conoscenze tra persone, entità aziendali interne ed esterne.

Queste forze intangibili, spesso nascoste o poco percepite possono essere rese visibili e fatte emergere grazie a nuovi strumenti innovativi quali la social network analysis o la sperimentazione di nuove metodologie e approcci che fanno riferimento alle scienze della complessità. In pratica possono essere sperimentati strumenti assimilabili a quelli usati a livello scientifico per l'esplorazione della materia o dello spazio (l'immensamente grande e l'infinitamente piccolo) e finalizzati a comprendere meglio fenomeni fin qui incomprensibili o non studiati a sufficienza (pensiamo ad esempio all'uso dei grandi telescopi spaziali per scrutare l'universo dallo spazio). Fino ad oggi molte aziende hanno focalizzato la loro attenzione prevalentemente sugli aspetti tangibili della loro organizzazione quali i prodotti, gli asset finanziari, le filiere operative e logistiche ecc. dimenticandosi delle forze reali che sempre più guidano il mercato e l'economia: le relazioni, le reti di valore, le reti di contatti, le idee, la conoscenza, il brand ecc.

Le nuove soluzioni e approcci trovano ambiti di applicazione molto diversi. Uno di questi, forse il più interessante da un punto di vista aziendale, è la gestione dei talenti. In un mercato del lavoro in continuo mutamento l'allocazione agile e rapida di risorse umane e talenti aziendali è essenziale per il successo di ogni impresa. Non tutte le aziende sono culturalmente adeguate o dotate di strumenti utili a facilitare la gestione di talenti in ambienti di lavoro flessibili e mutevoli. Le numerose soluzioni di talent management disponibili sul mercato e le applicazioni usate in molte aziende per la gestione delle risorse umane (HR) e la pianificazione delle risorse (ERP) sono spesso disegnate per gestire lavoratori inseriti in organigrammi formali che prevedono l'associazione diretta ad ogni singolo lavoratore di un unico ruolo o attività. Ciò non rappresenta più la società della conoscenza e le molte realtà organizzative nelle quali i lavoratori della conoscenza giocano ruoli e svolgono mansioni diverse. Non disporre di soluzioni adeguate a definire e riconoscere i nuovi ruoli informali comporta costi aziendali sempre più elevati e rischi considerevoli. Servono strumenti innovativi in grado di far emergere dall'organizzazione non soltanto i ruoli formali ma anche le comunità, le reti sociali informali, le learning communities che danno forma e realtà all'organizzazione aziendale. Comprendere questi nuovi ruoli facilita la pianificazione e la gestione permettendo di individuare per tempo le persone che servono allo svolgimento di determinate mansioni o lavori, di valutarne competenze, conoscenze e capacità, di misurarne motivazione e disponibilità alla collaborazione ecc. Con strumenti adeguati è possibile far emergere il valore delle reti sociali e creare una tassonomia legata ai ruoli che può aiutare nel raggiungimento degli obiettivi aziendali. Questi strumenti si chiamano in vario modo, Social Network Analysis Organizational Network Analysis, Value Network Analysis e sono tutti disegnati per rendere comprensibile il funzionamento di un sistema complesso e auto-organizzantesi come l'organizzazione di un'azienda o impresa sociale. Questi strumenti sono in grado di rivelare le componenti sociali che compongono una realtà organizzativa rivelandone struttura e composizione e mostrando le connessioni che uniscono i molti elementi o nodi che le caratterizzano. Di questi elementi questi strumenti possono raccontare molto in termini di quali informazioni essi sono

portatori, delle loro conoscenze e disponibilità a condividerle, dei loro comportamenti usuali e interazioni con gli altri ma anche quali problemi possono causare all'interno delle reti sociali in cui operano e che potrebbero impedire lo sviluppo dell'organizzazione, dell'azienda di un progetto ecc. Anche la semplice informazione che non esiste connessione tra due nodi di una rete o non esiste alcun flusso di informazione può rappresentare un elemento critico per la definizione, l'implementazione e l'esecuzione di una strategia o di un programma. Ma la stessa mancanza può anche pesare in termini di costi aggiuntivi, carenza di innovazione, limitata efficienza, necessità di ripetere più volte lo stesso lavoro ecc.

L'analisi degli elementi tangibili di un'impresa non è più sufficiente, serve affiancarla con l'analisi delle componenti intangibili che si esprimono sotto forme diverse quali la credibilità aziendale, la confidenza con il brand, la user experience, la leadership di mercato, la customer satisfaction ecc. Per fare questo non è possibile rivolgersi soltanto alle nuove tecnologie disponibili in rete come media e software sociali Web 2.0. La parola magica è 'sociale' ma una moda non fa primavera e quando si parla di intangibili in realtà lo stesso attributo di sociale andrebbe arricchito di nuovi contenuti e valori. Servono piuttosto soluzioni tecnologiche ad hoc, di classe enterprise 2.0 (sviluppate secondo una logica aziendale e 2.0) e soprattutto è necessario un nuovo mindset da parte del management delle organizzazioni che favorisca una migliore comprensione dei contesti di business del terzo millennio, una maggiore capacità di lettura dell'organismo azienda (organizzazione, persone, filiere, clienti ecc.), dei vari ecosistemi in cui è immersa e dei processi che la sostengono.

*18-2-2010*

LINK ALL'ARTICOLO:

[www.eccellere.com/public/rubriche/gestionestrategica/reti\\_di\\_valore\\_gestione\\_dei\\_talenti-169.asp](http://www.eccellere.com/public/rubriche/gestionestrategica/reti_di_valore_gestione_dei_talenti-169.asp)

© 2008 - Eccellere - Business Community - WWW.ECCELLERE.COM

I testi rimangono proprietà intellettuale e artistica dei rispettivi autori, tutelati dalle norme sul copyright ©. Tutti i diritti di Eccellere.com sono riservati. © Nicolò Occhipinti - 2008