

# **Università degli Studi di Roma “Tor Vergata”**



Corso di laurea specialistica in Economia e  
Management

“ECONOMIA E GESTIONE DELLE IMPRESE DI SERVIZI”

## **CASE STUDY: “G 11”**



**ANNO ACCADEMICO 2008-2009**

Il Titolare del corso:  
Prof. Poggesi Sara

Il gruppo di lavoro:

1. Cama Giovanni Battista
2. Cartellà Antonio
3. Muci Manuela

# INDICE

<b>INTRODUZIONE .....</b>	<b>3</b>
<b>CAPITOLO 1: G11 SRL .....</b>	<b>5</b>
1.1 La storia della società.....	5
1.2 La struttura della società.....	7
<b>CAPITOLO 2: IL PACCHETTO DEI SERVIZI OFFERTI.....</b>	<b>9</b>
2.1 Il processo dei servizi .....	13
2.2 Il value shop .....	16
<b>CAPITOLO 3 : LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE .....</b>	<b>19</b>
3.1 La selezione, formazione ed addestramento del personale .....	20
3.2 La motivazione ed incentivazione del personale .....	24
<b>CONSIDERAZIONI FINALI .....</b>	<b>25</b>

## **INTRODUZIONE**

Il gruppo di studio si è occupato dell'analisi del caso G11 Srl, società operante nel campo della consulenza aziendale e quindi appartenente al settore terziario, oggetto di studio del corso in esame.

Nella classificazione delle attività economiche secondo Ateco 2007, la G11 appartiene alla sezione M attività professionali, scientifiche e tecniche, divisione 70 attività di direzione aziendale e di consulenza gestionale, gruppo 70.2 attività di consulenza gestionale, classe 70.22 consulenza imprenditoriale ed altra consulenza amministrativo-gestionale, categoria 70.22.0 consulenza imprenditoriale ed altra consulenza amministrativo-gestionale e pianificazione aziendale.

A seguito di una breve analisi del settore possiamo affermare che, nonostante il momento storico attuale sia caratterizzato da un particolare rallentamento economico, la domanda di servizi, specie nel settore dell'IT sembra rimanere costante.

Ciò emerge dallo studio effettuato dalla Forrester Research su un campione di circa 950 senior manager nel Nord America ed in Europa.

Emerge infatti che il 45% delle aziende pianifica di incrementare l'uso delle applicazioni in outsourcing, mentre il 43% sta aumentando l'uso delle infrastrutture in outsourcing.

Inoltre alla domanda “Come l’economia inciderà sulla spesa in servizi?” il 70 % degli intervistati ha risposto che probabilmente cercherà di negoziare con i fornitori per ottenere tariffe inferiori, il 16% ha affermato di avere tagliato la spesa, mentre la restante parte afferma che la situazione economica non ha avuto impatto sui loro budget.

Nella prima parte del lavoro abbiamo analizzato la società dal punto di vista storico ed organizzativo, mentre nella seconda parte lo studio ha riguardato l’offerta della G11, riportando un confronto con la teoria gestionale attraverso lo studio, applicato al caso pratico in esame, del modello Value Shop elaborato per studiare la logica della creazione di valore delle singole imprese.

Nella terza parte del lavoro sarà possibile capire come avviene la gestione delle risorse umane nella G11; tale tema ha meritato una sezione specifica in quanto di fondamentale importanza per una società che fa consulenza e dunque eroga servizi ad alto contenuto critico, dove il personale ed i collaboratori gestiscono i “momenti delle verità”, nonché l’immagine e la reputazione dell’azienda stessa.

Lo studio è stato poi arricchito con un’intervista a Roberto Braga, socio della G11, volta a comprendere le dinamiche di erogazione dei servizi, la gestione delle risorse umane, i valori e la cultura aziendale.

## **CAPITOLO 1: G11 SRL**

### **1.1 La storia della società**

La storia di G11 narra di un gruppo di esperti ed affermati consulenti del lavoro che un bel giorno compresero che è nel gruppo la vera forza.

Si racconta che iniziarono ad incontrarsi una volta la settimana, prima quasi in sordina, poi, a mano a mano, in modo sempre più ufficiale. “Molti di loro il giovedì prendevano il treno a Gallarate, arrivavano alla stazione centrale di Milano, poi dalla stazione si infilavano nel portone di uno dei palazzi milanesi più prestigiosi e lì rimanevano a parlare di leggi, di articoli, di commi, di circolari e via dicendo, finché l’orologio non arrivava ad avere entrambe le lancette puntate a nord. Ma non parlavano solo di leggi, di commi e di circolari”.

Ben presto si resero conto che insieme avrebbero potuto trovare delle soluzioni per gestire ancora meglio i loro studi professionali. E così fecero.

Soluzione dopo soluzione, un bel giorno capirono che si erano spinti molto in là, molto più in là di quanto essi stessi avrebbero inizialmente osato pensare. Ciò che stavano facendo aveva del pionieristico.

Provvisoriamente il gruppo prese il nome informale di “Gruppo fuoriporta” e cominciarono a nascere una moltitudine di progetti: “È un po’ come quando si mangiano le ciliege: una tira l’altra”.

Non solo, ma il gruppo si rese anche conto di avere una straordinaria capacità di realizzare i progetti pianificati.

In altre parole aveva la capacità di metterli in pratica e di ottenere risultati strabilianti.

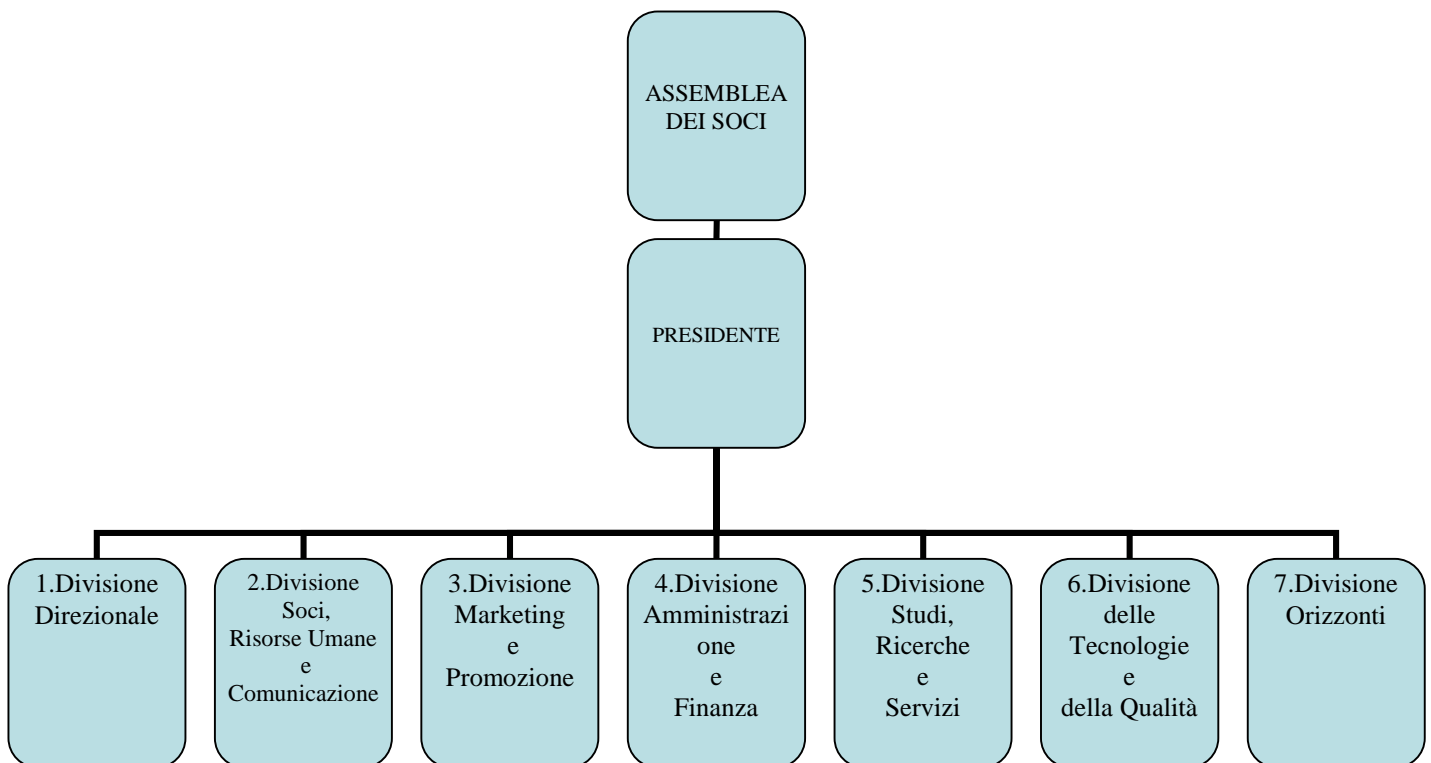
Era nato, in questo modo, un modello di successo da poter applicare al mondo imprenditoriale. Ma avevano anche compreso che tutti i progetti realizzati rientravano in 11 tipologie ben precise e su ciascuna di queste tipologie essi avevano sviluppato una competenza di livello così superiore da poter fornire le massime garanzie di successo.

E quando un giorno decisero di fondare ufficialmente la società, non ebbero alcun dubbio. La società si sarebbe chiamata G11. G come Galantuomini ma anche G come Garanzia, 11 come undici tipologie di servizi che la Società avrebbe fornito al mondo delle aziende e delle professioni.

L’asse Gallarate–Milano aveva prodotto qualcosa di unico: una Società italiana fondata e composta totalmente da consulenti del lavoro professionisti che avrebbe cambiato radicalmente il modo di fare professione ed il modo di essere realmente a fianco degli imprenditori.

L'idea è nata dalla volontà di dare qualcosa di veramente utile agli imprenditori in quanto fino ad allora sia come consulenti del lavoro che come commercialisti si definivano “parassiti” delle aziende.

## 1.2 La struttura della società



Tale organigramma rispetta alcune caratteristiche fondamentali, espressamente dichiarate dalla G11 s.r.l., quali:

- semplicità
- chiarezza
- linearità

in cui il tutto deve fluire con facilità e “senza intoppi”.

Inoltre viene considerato come una vera e propria guida strutturata secondo una logica dei flussi, avanzando da sinistra verso destra, in altri termini, l’ottenimento di qualsiasi cosa e l’ottenimento di buoni risultati si muovono lungo questo flusso, che è originato sempre dalla Divisione Direzionale e che, attraverso tutte le Divisioni, si spinge fino alle Divisioni Prospettive per poi dar vita a nuovi cicli.

In G11 i soci sono le stesse persone che hanno fondato la società e ciascuno di loro è chiamato a rispettare e a far rispettare l’oggetto sociale, lo Statuto ed il “*gentlemen’s agreement*”.

L’organizzazione del gruppo è definita da due soli livelli gerarchici, quello generale e quello operativo.

I processi operativi relativi alla funzione di ogni Divisione o Studio sono gestiti integralmente all’interno di ciascuna unità del livello operativo, la cui Direzione<sup>1</sup> adotta autonomamente le decisioni, e ne assume le relative responsabilità.

La Direzione di Gruppo<sup>2</sup>, oltre ai compiti istituzionali conferiti dai componenti del gruppo G11 al momento della sua nomina, consistenti, in particolare, nella promozione di attività

---

<sup>1</sup> DIRS

<sup>2</sup> DIRG

strategiche e innovative nei vari settori professionali in cui il gruppo opera, assume una funzione di guida e coordinamento nei confronti degli Studi componenti il Gruppo G11.

## CAPITOLO 2: IL PACCHETTO DEI SERVIZI OFFERTI



Come dal nome stesso della società, sono 11 le tipologie di servizi che costituiscono il pacchetto di offerta:

1. **Risorse umane:** il punto di partenza è un iniziale check-up dell'organizzazione stessa e quindi una valutazione della situazione interna che passa attraverso la valutazione del personale e dei collaboratori,

sviluppando sistemi di comunicazione cultura e piani di qualità per giungere alla possibile implementazione di sistemi di incentivazione e retribuzioni variabili.

2. **Ricerca e selezione del personale:** anche tramite piattaforma internet messa a disposizione dei clienti:

*“Un diamante è per sempre e come tale deve essere scelto con attenzione. La stessa cosa la dobbiamo fare con i nostri collaboratori”;*


3. **Formazione:** come base per lo sviluppo e la fidelizzazione degli stessi. Servizio in partnership con



4. **Amministrazione del personale:** l'intento è quello di accompagnare le aziende per la risoluzione delle problematiche di sempre più difficile risoluzione relative a questo settore, utilizzando tecnologie avanzate e consulenti specializzati nei vari settori: dalla gestione del budget, alle buste paga, fino alle procedure disciplinari e risoluzione contenzioso del rapporto di lavoro.

Le capacità di ciascun collaboratore sono risorse preziose per ogni organizzazione ed è per questo che G11 propone ai suoi clienti l'amministrazione e gestione delle risorse umane in outsourcing per raggiungere l'eccellenza. Un servizio nel quale sia possibile gestire l'intero processo di continuo

miglioramento degli aspetti riguardanti il personale ed i collaboratori, guardando a tutti gli aspetti che ruotano intorno a questa tematica fondamentale.

5. **Consulenza:** la enorme complessità delle organizzazioni odierne richiede in maniera indispensabile la specializzazione dei professionisti cui ci rivolgiamo per risolvere problemi che riguardano la nostra azienda. G11 si avvale di affidabili e stimati professionisti a disposizione su aspetti riguardanti consulenza del lavoro, giuslavoristica, fiscale, legale e strategica.
6. **Centro studi:** talvolta lo specialista non basta, vi è la necessità di ottenere un parere da un “pool di specialisti”, ciò attraverso il Centro di studi web dove tali specialisti sono a supporto delle aziende e dei professionisti per la risoluzione delle problematiche di alto spessore.
7. **Soluzioni informatiche:** dalla gestione delle presenze, agli archivi digitali, alle informazioni in tempo reale per i clienti. Il partner di fiducia per l'erogazione di questo servizio è  **NEWORG.NET**  
DRITTI ALLA META
8. **Qualità:** Il sistema di qualità G11 (Web Navigator) è utilizzato da tutti gli studi dei soci ed è stato certificato dal prestigioso ente internazionale Bureau Veritas;

9. **Finanza d'impresa:** pianificazione finanziaria, gestione e recupero crediti, finanziamenti agevolati o convenzionati.

*“I soldi sono tutto nella vita....di un'azienda!”;*

10. **Sicurezza sul lavoro:** valutazione dei rischi e gestione della sicurezza nei cantieri e sul posto di lavoro;

11. **Previdenziale:** consulenza pensionistica e previdenza complementare.

La scelta dei servizi da offrire è stata effettuata attraverso un'analisi su quali potevano essere i servizi che avevano un mercato con previsioni di crescita e che i soci, al momento della scelta, hanno ritenuto più utili e più vicini ai bisogni reali dell'impresa e nei quali gli stessi soci possedevano maggiori capacità e competenze.

Gli 11 servizi che compongono il pacchetto di offerta non vengono tutti erogati direttamente dalla società, infatti alcuni vengono affidati ad aziende partner, considerate le migliori, scelte in base alla serietà alla qualità dei servizi ed alle loro dimensioni.

Dalla negoziazione, effettuata dal Presidente della G11, con tali aziende, è emersa la capacità di fornire dei servizi ottimi ed a prezzi vantaggiosi e ciò rappresenta il secondo passo di utilità del sistema in cui si creano economie in modo tale da far in modo che l'azienda abbia ugualmente un servizio ottimo

a prezzi estremamente concorrenziali, conseguenza dell'offerta di un pacchetto molto ampio. La G11 e le aziende partner si rivolgono ad una clientela composta da imprese di piccole-medie dimensioni o meglio che non superano gli 800 dipendenti (circa).

## **2.1 Il processo dei servizi**

Gli studi del gruppo G11 hanno deciso di identificare, sviluppare e pianificare i processi richiesti per l'acquisizione del nuovo cliente attraverso un software specifico sviluppato in "Attività Manager" – suite gestionale in dotazione a tutti gli studi del gruppo.

Di seguito sono descritte le principali fasi del processo:

- primo contatto con il potenziale cliente;
- secondo contatto consegna del preventivo – proposta;
- terzo contatto di perfezionamento dell'incarico.

Il primo contatto con il potenziale cliente può avvenire su indicazione di altri clienti, per contatto diretto con l'amministratore (professionista – consulente del lavoro) o tramite collaboratori dello Studio; su indicazione di altri colleghi siano essi consulenti del lavoro, commercialisti o avvocati, ovvero tramite i canali multimediali.

Lo Studio provvede prima della compilazione del preventivo ad analizzare la tipologia del cliente che si sta per acquisire,

cercando di individuarne le problematiche aziendali, le aspettative e le richieste di eventuali servizi aggiuntivi a quelli ordinariamente offerti dallo studio.

Di norma, il nominativo e l'indirizzo del cliente vengono inseriti nella mailing list dei destinatari delle circolari di studio, questo sia che il cliente accetti o meno il preventivo. Nel caso di mancata accettazione la permanenza nella lista durerà un anno al termine del quale verrà cancellato. Il servizio per il cliente è assolutamente gratuito.

Sulla base dei dati raccolti e dopo l'analisi di fattibilità viene preparato il preventivo che verrà realizzato sulla base di modelli standard utilizzati dal gruppo G11.

La DIRS si riserva comunque la facoltà di elaborare il preventivo a sua discrezione in funzione di una valutazione personale.

La consegna del preventivo avverrà in un secondo incontro (da tenersi preferibilmente presso la sede del possibile cliente) e sarà ad opera della direzione.

La DIRS consegna contestualmente anche la lettera d'informazione a tutela della privacy e al suo consenso.

Nel corso del terzo ed ultimo incontro della procedura di acquisizione del cliente, avviene il perfezionamento dell'incarico professionale.

Il cliente viene accolto presso la sede dello Studio personalmente dalla DIRS che provvede a presentare il cliente

ai collaboratori ed in particolare alla persona che in base all'esperienza necessaria sarà il responsabile dell'esecuzione del servizio al cliente.

Il cliente provvede a sottoscrivere il contratto e le deleghe, apponendo firma e data in calce agli stessi.

Successivamente all'accettazione, la DIRS consegna al cliente l'elenco dei documenti richiesti dallo Studio, necessari per procedere alla presa in carico del cliente in materia di amministrazione del personale.

La DIRS procede con un colloquio informativo sui principali adempimenti da rispettare che, a seconda della tipologia di cliente, riguardano la materia fiscale e/o di lavoro e previdenza. Per quest'aspetto, di norma, viene consegnato al cliente il "Vademecum", un opuscolo strutturato in schede che sintetizza in breve gli adempimenti sopra citati.

Al termine di queste varie fasi di contatto, la divisione provvederà all'erogazione del servizio richiesto dal cliente ed è in questo momento che la G11 provvederà a consegnare al cliente un questionario, differenziato per ogni tipo di servizio, in cui dovrà dare un giudizio sulla qualità e sulla sua soddisfazione.

Attraverso il feed-back ricevuto, la G11 potrà effettuare eventuali miglioramenti che potranno riguardare:

il processo di erogazione, la capacità di fornire il servizio promesso in modo puntuale ed accurato, la disponibilità ad

aiutare i clienti e a fornire un servizio rapido e reattivo, la competenza ed il know-how del personale, e l'aspetto di tutti gli elementi tangibili (attrezzature, personale, documenti utilizzati, ecc.).

## **2.2 Il value shop**

L'impresa si costituisce di un sistema di attività che generano valore, dove per valore si intende quanto il consumatore è disposto a pagare per ottenere il prodotto che soddisfa i suoi bisogni. Si ritiene dunque di rilevante importanza studiare la logica di tali fattori, concentrando l'attenzione sul modo in cui le attività contribuiscono a creare valore.

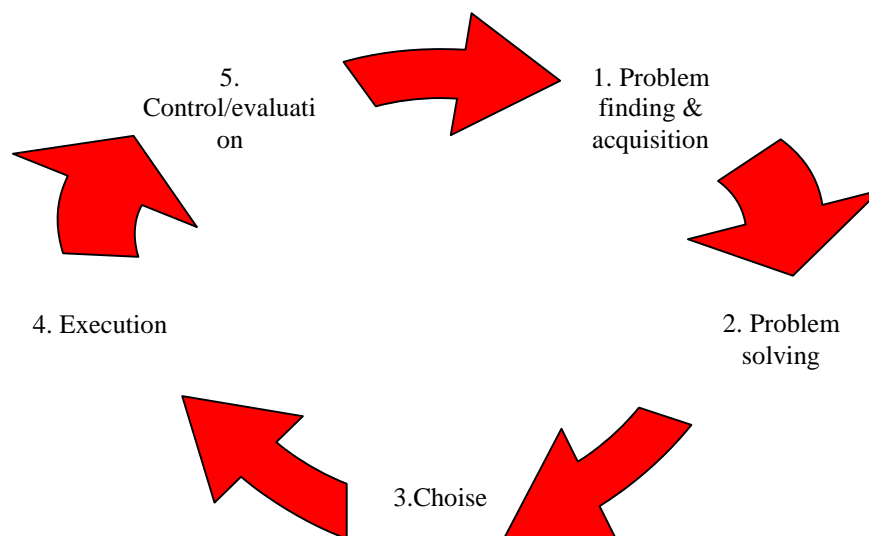
Il modello teorico che ci permette di effettuare questa analisi è il value shop dove la creazione di valore è data da una tecnologia intensiva cioè circolare, dove l'output di una unità è l'input di un'altra unità la quale poi fornisce nuovamente input alla prima, generando un'interdipendenza reciproca tra le parti dove le azioni di ogni unità devono essere adattate alle azioni delle altre.

Il modello suddivide tali attività in primarie e di supporto, dove le prime, che analizzeremo in seguito, sono specifiche del modello considerato mentre le seconde, che investono l'intera organizzazione e sono comuni anche ad altri modelli di creazione del valore (value chain e value network) riguardano:

le infrastrutture, le risorse umane, la tecnologia e gli approvvigionamenti.

Adattandosi perfettamente al value shop, la G11 utilizza un modello che prevede un flusso di attività circolari, basato su interdipendenze di tipo reciproco e che si propone di risolvere i problemi “unici” del cliente.

Le attività primarie in un modello value shop:



1. Problem finding & acquisition: riguarda tutte quelle attività che rientrano nella definizione e nella formulazione del problema da risolvere. Attività che in G11 avvengono nel momento del primo contatto tra la stessa ed il cliente. Sarà, quindi, la direzione a delegare alla divisione competente il problema individuato.
2. Problem solving: la divisione, ricevuta delega, provvederà a generare le possibili soluzioni del problema sottoposte,

attraverso una modulistica standard per ciascuna divisione che contiene tutti i possibili servizi richiesti e le caratteristiche che il cliente potrebbe avere e che rappresentano per la divisione degli elementi importanti per valutarne gli aspetti critici e quindi una migliore conoscenza del cliente.

3. **Choise:** la scelta delle possibili soluzioni avviene prima che avvenga il secondo contatto con il cliente, nel quale verrà consegnato il preventivo e la proposta della soluzione del problema.
4. **Execution:** durante il terzo incontro con il cliente vengono svolte tutte le attività di comunicazione, organizzazione e messa in pratica della soluzione scelta, attraverso la sottoscrizione di un contratto da parte del cliente.
5. **Control and evaluation:** in ultimo la G11, a conclusione del processo di erogazione del servizio, provvede alla consegna del questionario (sopra citato) al cliente, che le consente la misurazione e la valutazione della soluzione del problema individuata.

## **CAPITOLO 3 : LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE**

La gestione delle risorse umane assume, in pratica, una veste strategica e non di mera funzione ausiliare o di supporto. Tre sono gli elementi che caratterizzano la gestione delle risorse umane in un'impresa di servizi:

1. selezione e scelta delle persone giuste;
2. formazione e addestramento;
3. motivare ed incentivare il personale.

Obiettivo principale che G11 si propone nell'ambito di questa attività è quello di mantenere e migliorare la qualità dei servizi offerti ed accrescere la soddisfazione del cliente attraverso:

- Una formazione adeguata delle risorse umane basata sui criteri di competenza, consapevolezza e addestramento;
- Una manutenzione efficiente delle infrastrutture e una gestione delle condizioni dell'ambiente di lavoro necessarie per assicurare la conformità dei servizi ai requisiti applicabili.

### **3.1 La selezione, formazione ed addestramento del personale**

Nella G11 si rende dunque necessaria un'opportuna formazione orientata secondo i criteri della competenza, consapevolezza e addestramento.

Le risorse degli Studi si distinguono in :

- personale di adeguata qualifica per l'erogazione dei servizi e delle prestazioni professionali;
- personale con adeguata esperienza e formazione per le attività di supporto.

La DIRS esamina i canali di ricerca più appropriati e in seguito lo screening delle candidature.

Procederà poi con la selezione del personale convocato, utilizzando il modello di intervista Scheda Profilo Candidato e concluderà il processo verificando la coerenza del profilo trovato con il profilo atteso.

Il colloquio si svolgerà seguendo la traccia formalizzata nella Scheda di Selezione.

Individuata la risorsa, la DIRS ne predispone: il piano di inserimento, l'attività di sostegno ed il monitoraggio dell'integrazione e dell'apprendimento.

La DIRG si impegna a promuovere un sistema permanente di formazione e aggiornamento rivolto a tutto il personale dei

singoli Studi attraverso un modulo denominato “Piano Addestramento e Formazione di gruppo”.

La DIRS a sua volta prende in considerazione il piano di addestramento integrandolo alla necessità con un piano individuale di studio utilizzando il modulo “Piano Addestramento e Formazione di Studio”.

La formazione è finalizzata al miglioramento, al sostegno ed allo sviluppo delle professionalità sia già esistenti sia per l’inserimento e la crescita delle professionalità in ingresso. E’ inoltre finalizzata alla qualificazione ed all’ottimizzazione della funzionalità dell’insieme dei servizi resi dagli Studi, dunque è molto importante ai fini dell’accrescimento della soddisfazione del cliente interno ed esterno.

La DIRS dà evidenza dell’avvenuta formazione sulla Scheda del Personale e, sempre sulla stessa, ne rileva l’efficacia.

La DIRS definisce la necessità di formazione e addestramento per le risorse interne in seguito al verificarsi di alcuni eventi di rilevanza come l’inserimento di nuovi collaboratori, cambiamenti di mansioni e/o incarichi o introduzione di nuovi servizi offerti dallo Studio (nuove tecnologie).

L’addestramento del personale dello Studio viene realizzato con il metodo dell’ affiancamento a risorse interne con adeguata esperienza, ma anche attraverso l’invio ad enti formatori esterni nonché tramite il confronto con la funzione di studio. Sono inoltre varie le fonti formative a cui fa riferimento

lo Studio: tra auto-formazione, a cura dei Professionisti, con lo studio su base quotidiana della stampa specializzata, corsi specifici di aggiornamento, partecipazione a convegni, incontri organizzati dall'ordine professionale ecc.

Ad esempio i professionisti, a fronte dell'evoluzione normativa ed a seguito dell'acquisizione delle informazioni, organizzano degli incontri interni in cui possono distribuire del materiale informativo (es. fotocopie di articoli della stampa specializzata, testi di comunicazioni da inviare al cliente, istruzioni di lavoro da utilizzare/rispettare nello svolgimento delle attività,...).

Gli incontri pianificati ed organizzati su temi specifici sono completati dagli incontri che si svolgeranno tra colleghi, professionisti e collaboratori per lo scambio reciproco di informazioni.

Tali incontri hanno lo scopo di colmare lacune, affrontare problemi di carattere interno, chiarire dubbi a fronte degli spunti che la professione dà tutti i giorni. Le decisioni prese nel corso di questi incontri verranno riportate sul verbale di riunione della DIRS.

La DIRS informa il personale sull'importanza del lavoro svolto e lo rende consapevole delle conseguenze del risultato della propria attività.

Infatti, durante le attività di addestramento e formazione, il personale è sensibilizzato sulle eventuali conseguenze nel caso

fosse fornito un prodotto/servizio non conforme alle prescrizioni del cliente, e comunque conforme alle norme vigenti.

Infine si verifica l'efficacia dell'addestramento attraverso:

- colloqui con il personale;
- l'analisi dei questionari di valutazione compilati dai collaboratori al termine degli incontri con i professionisti;
- le verifiche sul campo;
- l'analisi di eventuali non conformità che dovessero perseverare successivamente alla formazione.

Dagli esiti delle verifiche di cui sopra, qualora si rendessero necessarie ulteriori sessioni di addestramento il responsabile gestione qualità di studio (RGQS), con la collaborazione dei responsabili di funzione coinvolti pianifica successive attività di formazione.

Nel caso di verifica non positiva sull'efficacia dell'intervento formativo, la DIRS interviene rielaborando il "Piano Addestramento e Formazione di Studio" e interviene sulla posizione ricoperta dal collaboratore e/o professionista interno.

### **3.2 La motivazione ed incentivazione del personale**

Per quanto concerne la motivazione ed incentivazione del personale la G11 utilizza un sistema che prevede una graduatoria a punti, acquisiti dal personale di contatto attraverso la valutazione delle proprie performance, che viene effettuata tramite un questionario compilato successivamente l'erogazione del servizio dal cliente destinatario.

Raggiunto un livello "x" scatta il piano di incentivazione che prevede 2 livelli:

1. Economico
2. Premiante

Per quanto riguarda gli incentivi di carattere economico sono rappresentati dall'aumento retributivo.

Il secondo livello riguarda, invece, incentivi materiali (ad es. oggetti di valore, buoni sconto per viaggi in un'agenzia convenzionata con G11 e buoni pasto).

## CONSIDERAZIONI FINALI

Il mondo della consulenza è in continua evoluzione di metodi e di tecnologie adottate.

In questo scenario la G11 sembra posizionarsi tra quelle aziende che godono di un ottimo bilanciamento tra Exploitation ed Exploration, cioè tra quelle aziende che sanno ed hanno saputo sfruttare le proprie conoscenze di base da un lato, e che dall'altro sono in continua fase di ricerca e aggiornamento, in continua evoluzione e cambiamento.

E' proprio questo lo spirito che ha segnato la nascita di G11, una società costituita da persone che hanno investito sulle loro capacità e conoscenze, sulla voglia di consolidare ed ampliare quella che oramai era diventata una certezza di successo.

Dall'amministrazione del personale, considerata il "core business" di ciascun socio fondatore, all'estensione a discipline come la ricerca, la selezione e la formazione del personale, la consulenza su tematiche come l'informatica, necessaria per un utilizzo sicuro, efficiente ed efficace dei dati, e la funzione finanza, che in una congiuntura storica come quella attuale potrebbe rivelarsi di fondamentale importanza (ad esempio possibilità di nuovi progetti e investimenti tramite finanziamenti agevolati).

Tra le note positive si sottolinea inoltre un'attenzione particolare alla qualità, non solo per l'utilizzo di sistemi

certificati dal prestigioso ente internazionale Bureau Veritas, ma anche per la scelta dei partner eletti su questo principio e che curano l'erogazione di servizi come la formazione del personale e le soluzioni informatiche, non solo per i clienti ma anche per un utilizzo delle stesse nelle procedure interne.

Infine sappiamo che un buon trade off tra Exploitation ed Exploration si rileva fondamentale per la buona sopravvivenza di un'azienda nel tempo.