

UNIVERSITÀ DEL SALENTO

**FACOLTÀ DI ECONOMIA
“ANTONIO DE VITI DE MARCO”**

**TESI DI DOTTORATO DI RICERCA IN
ECONOMIA AZIENDALE
XXI CICLO**

**LE RISORSE IMMATERIALI NELLE DINAMICHE D'IMPRESA:
PROFILI COSTITUTIVI E VALUTATIVI**

Tutor e Coordinatore:

Chiar.mo Prof. N. DI CAGNO

Dottoranda:

Dott.ssa MARINA DELL'ATTI

2006 – 2009

INDICE

CONSIDERAZIONI INTRODUTTIVE.....	I
CAPITOLO I.....	3
L'IMMATERIALITÀ NELL'ECONOMIA DELL'IMPRESA	3
1.1 LE RISORSE IMMATERIALI NEL SISTEMA ECONOMICO-AZIENDALE: VERSO UNA DEFINIZIONE E SISTEMATIZZAZIONE	3
1.2 LE RISORSE IMMATERIALI NEL SISTEMA COMPETITIVO: RILEVANZA STRATEGICA	16
1.3 LE RISORSE IMMATERIALI E DIFFERENZIALI DI REDDITIVITÀ	27
CAPITOLO II.....	36
RISORSE DI FIDUCIA E CAPITALE RELAZIONALE	36
2.1 LE RISORSE DI FIDUCIA E LA FUNZIONALITÀ AZIENDALE	36
2.2 LE RISORSE DI FIDUCIA E L'ORIENTAMENTO AL CLIENTE	51
2.3 L'IMMAGINE AZIENDALE: PIANIFICAZIONE E PROFILI STRATEGICI	62
CAPITOLO III	72
LE RISORSE IMMATERIALI NEL BILANCIO DI ESERCIZIO.....	72
3.1 INTRODUZIONE	72
3.2 MODELLO COMUNITARIO E MODELLO INTERNAZIONALE: CARATTERISTICHE GENERALI	74
3.3 L'IMMATERIALITÀ NEL MODELLO DI BILANCIO COMUNITARIO: CONSIDERAZIONI INTRODUTTIVE ..	86
3.3.1. <i>I fattori immateriali nel codice civile.....</i>	<i>86</i>
3.3.2. <i>I fattori immateriali ed il Principio Contabile OIC n.24</i>	<i>91</i>
3.4 LA MISURAZIONE DEGLI INTANGIBILI AL DI FUORI DEL MODELLO DI BILANCIO: ALCUNE CONSIDERAZIONI GENERALI	103
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	111

CONSIDERAZIONI INTRODUTTIVE

Il contesto ambientale nel quale le imprese si trovano attualmente ad operare è caratterizzato sempre più da un elevato grado di complessità.

I cambiamenti negli scenari socio-economici, la crescente competizione, dovuta alla globalizzazione ed ai processi di internazionalizzazione, la dematerializzazione delle attività produttive, sono alcuni dei tratti evolutivi che condizionano in maniera significativa la composizione delle imprese e del loro operato.

In particolare, l'allargamento dei mercati e le profonde innovazioni tecnologiche ed informatiche rappresentano i due fenomeni che maggiormente hanno modificato la struttura aziendale.

La competitività dell'impresa risulta sempre più dipendere dalla sua capacità di innovare e di stringere collaborazioni ed alleanze con i suoi interlocutori, sia esterni che interni, fondate su legami di fiducia.

Tali caratteristiche sono sintetizzabili nel complesso di risorse di conoscenza, centrate sui flussi informativi, in grado di conferire all'impresa quel carattere di distinzione e di differenziazione determinante per vincere la sfida competitiva.

In questo contesto, si inserisce un modello di patrimonio aziendale che si amplia fino a ricomprendere non solo risorse connotate da materialità, ma anche tutto quel complesso variegato di elementi intangibili, riconducibili alle competenze, alle abilità ed alle risorse relazionali che, in sinergia con gli elementi fisici, contribuiscono al successo dell'impresa, indirizzandola verso traiettorie di sviluppo.

Le opportunità di crescita dell'impresa sono determinate dai condizionamenti espressi dalle forze ambientali che possono minare la sopravvivenza ed il dinamismo della stessa e, soprattutto, dalla capacità di creare ed, al contempo, difendere il proprio vantaggio competitivo.

In quest'ottica, si inserisce il ruolo delle risorse intangibili che, attraverso costanti incrementi ed aggiornamenti, si trasformano in elementi distintivi, in grado di connotare l'unicità dell'impresa e determinare le sue performance positive nel lungo termine.

A fronte dell'accresciuta rilevanza del patrimonio immateriale, si riscontrano carenze di tipo informativo sullo stesso, riconducibili alle caratteristiche specifiche degli intangibili, tra le quali la più selettiva in tal senso è rappresentata dall'impossibilità per

alcuni di essi di intravedere un trasferimento autonomo dal complesso aziendale in cui gli stessi sono impiegati.

Si pensi alle competenze di vario tipo, alla leadership, alla soddisfazione ed alla fedeltà della clientela, all'immagine aziendale, interna ed esterna, sono tutte risorse non separabili ed autonomamente cedibili. La non separabilità è strettamente correlata alla difficoltà di pervenire ad una misurazione quantitativa della stesse.

Tale peculiarità non consente una rappresentazione adeguata delle risorse immateriali nei bilanci d'esercizio delle imprese, ed, tal fine, si possono individuare nuovi percorsi di origine extra-contabile attraverso cui sopperire alla carenza delle tavole di sintesi.

Il presente lavoro si è articolato evidenziando, nella prima parte, le connotazioni salienti delle risorse immateriali, per poi proseguire individuando la rilevanza delle stesse ai fini del raggiungimento di sostenibili posizioni competitive e di differenziali di redditività.

Si è, successivamente, proceduto soffermandosi sulle risorse relazionali, anch'esse con un contenuto cognitivo, derivanti dalle innumerevoli relazioni intrecciate dall'impresa. Queste ultime, unitamente alle capacità comunicative della stessa, si rivelano strategiche per creare intorno adesioni e consensi, attraverso cui ottenere le dotazioni di mezzi, rinvenibili in beni fisici, risorse finanziarie e risorse cognitive, necessari per attivare il meccanismo produttivo e realizzare offerte in grado di soddisfare le esigenze dei diversi interlocutori cui l'impresa quotidianamente si rivolge.

La parte finale si è focalizzata sugli aspetti valutativi delle risorse immateriali, con la disamina, in via preliminare, dei due modelli di bilancio, comunitario ed internazionale, delineandone le relative caratteristiche.

Nel proseguio, si è approfondito il solo contesto domestico, illustrando il percorso valutativo concernente le immobilizzazioni immateriali, che vede quale punto di partenza la norma del codice civile nonché il Principio Contabile n. 24, nel suo ruolo fondamentale di interpretazione ed applicazione operativa delle soluzioni da attuarsi alle varieguate situazioni contabili che, di volta in volta, possono verificarsi con riferimento alle risorse in esame.

In ultimo, sono stati tratteggiati i percorsi valutativi di natura extra-contabile più funzionali ed in linea con l'interpretazione economica delle risorse oggetto di analisi nel presente lavoro.

CAPITOLO I

L'IMMATERIALITÀ NELL'ECONOMIA DELL'IMPRESA

1.1 Le risorse immateriali nel sistema economico-aziendale: verso una definizione e sistematizzazione

Già a partire dal XIX secolo, ovverosia dalla rivoluzione industriale, originatasi in Inghilterra e diffusasi successivamente in tutta l'Europa, si è affermato il ruolo del fattore “intelligenza”, bene immateriale per antonomasia, tra il complesso di risorse a disposizione di un'impresa in quanto anche i processi più meccanici ed automatizzati richiedevano l'intervento dell'intelligenza umana.

Successivamente, con la nascita dell'impresa fordista, caratterizzata dalla produzione di massa, e l'avvento dell'organizzazione scientifica¹, i processi di trasformazione si caratterizzano per un'elevata complessità che trova il suo fondamento nella scomposizione o parcellizzazione sia dei prodotti che dei processi.

In questo contesto, si affermano modelli gestionali centrati sulle capacità di organizzazione ed attenta pianificazione di ogni attività. Si assiste ad una diminuzione del contenuto di materialità ed il patrimonio informativo-cognitivo diviene fondamentale ai fini dell'incremento della produttività, in quanto consente di utilizzare al meglio gli strumenti produttivi, coordinando gli stessi al fine di rinnovare i correlati processi produttivi².

In tempi più moderni, il progresso tecnologico, la progressiva dematerializzazione

¹ Sul punto, le caratteristiche essenziali del pensiero di F. Taylor sull'organizzazione scientifica possono essere così sintetizzate: studio rigoroso dei tempi e dei metodi di lavoro; suddivisione delle mansioni, al fine di mettere l'uomo “giusto” al posto “giusto”; prevalenza dell'ordinamento funzionale rispetto a quello di tipo gerarchico. Per approfondimenti si veda L. BRUSA, *Strutture organizzative d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1986; F. FONTANA, *Il sistema organizzativo aziendale*, Franco Angeli Editore, Milano, 2007.

² A tal proposito, leggesi tale riflessione: «L'informazione.....costituisce la risorsa chiave del secondo paradigma: essa regola infatti la penetrazione della scienza e delle macchine nella complessità industriale e dunque determina l'incremento possibile di produttività a parità di potenziale tecnologico». Così B. DI BERNANDO, E. RULLANI, *Il management e le macchine. Teoria evolutiva dell'impresa*, il Mulino, Bologna, 1990.

dell'attività economica³, la globalizzazione dei mercati⁴, i mutamenti negli scenari politico-sociali, rappresentano alcuni dei passaggi dell'evoluzione storica che hanno creato le condizioni per considerare le risorse immateriali⁵, vale a dire il patrimonio di capacità umane, commerciali, organizzative possedute dalle unità produttive, quali variabili critiche per il successo dell'impresa⁶, in grado di determinare la sopravvivenza della stessa nel tempo⁷.

È possibile, infatti, evidenziare delle relazioni intercorrenti tra le risorse in parola, il raggiungimento di posizioni competitive e di differenziali di redditività.

Per far eccellere l'impresa rispetto ai concorrenti e quindi essere nelle condizioni di avere un certo grado di protezione dalla concorrenza, le risorse materiali da sole non appaiono bastevoli.

In questa prospettiva si inserisce il ruolo delle risorse immateriali: sono proprio queste ultime, attraverso adeguati processi di potenziamento, che consentono di fronteggiare al meglio le sfide competitive.

Le competenze sviluppate all'interno dell'impresa si rivelano fondamentali per il miglioramento sia dell'efficacia che dell'efficienza dei processi produttivi da cui discende l'opportunità di offrire risposte produttive differenziate da quelle dei concorrenti.

Anche per conseguire differenziali di redditività è necessario coniugare materialità ed immaterialità in quanto ogni strumento ha bisogno, per essere utilizzato in modo economico, di una quantità appropriata di conoscenza⁸.

In tal senso, il profilo dell'immaterialità dell'impresa è divenuto oggetto di studio da parte della dottrina aziendalistica, rappresentando una tematica trasversale e comune alla maggioranza delle discipline economico-aziendali.

³ Sul tema della virtualità consistente in un maggior utilizzo di variabili soft rispetto a variabili hard si veda E. RULLANI, *L'impresa reale e le sue prospettive: una mappa dell'evoluzione in corso*, in «Finanza, Marketing e Produzione», supplemento al n. 4 del 1994.

⁴ Interessante è a tal proposito il contributo di Bazoli il quale analizza il fenomeno secondo due differenti prospettive: globalizzazione dei prodotti economici e delle conoscenze. G. BAZOLI, *Mercato e disuguaglianza*, Morcelliana, Brescia, 2006.

⁵ Tra gli altri, le risorse in parola sono interpretate da Amodeo come «"circostanze" o "modi di essere" del capitale d'impresa che contribuiscono a dare ad esso, e alla complessa misura del reddito, certa particolare fisionomia ed altezza». D. AMODEO in *Ragioneria generale delle imprese*, Giannini, Napoli, 1987, pagg. 125-126.

⁶ Di sicuro interesse, risulta il pensiero di Bertini, che ritiene il successo di un'impresa legato alla presenza di determinate condizioni tra le quali l'efficienza produttiva, l'autonomia finanziaria, la potenza commerciale e la capacità organizzativa. U. BERTINI, *Scritti di politica aziendale*, Torino, 1995, pagg. 95 e ss.

⁷ «I fattori aziendali immateriali si sostanziano nell'efficacia dei comportamenti strategici messi in atto dall'impresa, onde lo studio e l'esame critico di questi ultimi appare un passo necessario per giudicare della capacità di resistenza nel tempo dei primi». A. RENOLDI, *La valutazione dei beni immateriali*, Egea, Milano, 1992, pag. 20.

⁸ Vedasi S. PODESTÀ, *Intangible e valore*, in «Finanza, Marketing e Produzione», n. 1, 1993.

Le dinamiche storiche⁹ appena delineate hanno avuto come naturale conseguenza il ripensamento del concetto tradizionale di risorsa, atteso che materialità ed immaterialità hanno da sempre governato il funzionamento delle imprese: ciò che per effetto del percorso evolutivo si è modificato è proprio la funzione critica svolta dagli intangibles, influenzando sulla produzione, in termini di accrescimento di utilità e qualità.

Si vanno affermando sempre più le imprese “leggere” in cui il peso degli assets fisici si riduce in favore degli elementi immateriali e determinante è la qualità dei servizi incorporati dai prodotti, fino ad arrivare a quella che viene definita l'impresa virtuale caratterizzata principalmente dal capitale intangibile¹⁰.

Parte della dottrina¹¹ ha proceduto ad una definizione delle risorse immateriali in via negativa, identificando le stesse quali fattori che non possiedono il requisito della materialità. Tuttavia in tal modo si finisce per includere nella stessa classe risorse per natura eterogenee tra loro, rendendo difficile enucleare delle classificazioni o caratteristiche valide per tutto il complesso degli immateriali. Si è pertanto preferito accogliere una definizione in positivo¹², in grado di sottolineare il contributo di tali assets alla produzione durevole di valore¹³.

Partendo da tale approccio si possono qualificare, in prima analisi, le risorse immateriali come quelle risorse *basate sull'informazione o che la incorporano*¹⁴.

⁹ Per un'approfondita disamina delle dinamiche evolutive si veda B. DI BERNANDO, E. RULLANI, *Le teorie evoluzionistiche dell'impresa*, in L. CASELLI (a cura di), *Le parole dell'impresa. Guida alla lettura del cambiamento*, Franco Angeli, Milano, 1995, pagg. 58 e segg.

¹⁰ Sull'estremizzazione di tale tendenza si veda S. ADAMO, *Il sistema aziendale tra economia tradizionale e new economy*, in «Economia e Società», n. 2, 2000.

¹¹ In tal senso si esprime Renoldi il quale definisce i fattori immateriali in via residuale, cioè come «l'insieme di tutti quegli elementi che residuano una volta che siano state enucleate le attività materiali», così A. RENOLDI, *op. cit.*

¹² Sul punto E. Rullani si esprime così: «invece di usare una categoria “residuale”...si può cercare di selezionare all'interno della categoria generale di immaterialità un nucleo portante che possa essere definito in positivo, per il suo specifico modo di contribuire alla produzione di valore». E. RULLANI, *Economia delle risorse immateriali: una introduzione*, in «Sinergie», n. 2, 1992.

¹³ La creazione di valore si identifica quale finalità istituzionale delle aziende, ponendosi in una relazione circolare con la perdurabilità e la condizione/obiettivo di economicità. La finalità originante si identifica invece nel soddisfacimento dei bisogni umani. Sul punto vedasi N. DI CAGNO, S. ADAMO, F. GIACCARI, *Lineamenti di economia aziendale. Corso di lezioni*, Cacucci, Bari, 2009; S. ADAMO, *Finalità ed obiettivi nell'attuale contesto socio-economico*, in *Scritti in memoria di Paolo Maizza*, Cacucci, Bari, 1999. Sull'argomento si vedano altresì: G. AIROLDI, G. BRUNETTI, V. CODA, *Corso di economia aziendale*, Il Mulino, Bologna, 2005; S. SARCONI, *L'azienda. Caratteri d'istituto, soggetti, economicità*, Giuffrè, Milano, 1997.

¹⁴ Sul tema, così afferma Itami: «Definisco le risorse basate sull'informazione o che la incorporano risorse invisibili, e le considero altrettanto fondamentali, ai fini dell'efficacia operativa, rispetto alle altre risorse più visibili; anzi penso che quelle invisibili siano le risorse più rilevanti per il successo a lungo termine». H. ITAMI, *Le risorse invisibili*, Isedi, Torino, 1988, pag. 35. L'Autore inoltre afferma che le risorse in questione rappresentano la vera fonte di vantaggi competitivi per tre ordini di motivi: sono difficilmente accumulabili, possono essere oggetto di più utilizzi contemporaneamente e possono essere sia risorse/input che risultato/output.

Il concetto di informazione non è agevolmente individuabile, comprendendo sia informazioni possedute all'interno dell'impresa (la tecnologia impiegata nella produzione, le capacità manageriali, il know-how di marketing) sia informazioni detenute dai soggetti che si relazionano con l'impresa, rinvenibili nell'immagine e credibilità dell'impresa, nella fiducia dei consumatori.

Pertanto, si possono individuare differenti flussi informativi cui si connettono specifiche risorse immateriali:

- i flussi informativi interni che trovano origine all'interno dell'azienda e si esauriscono nell'ambito della stessa. Le capacità del management di trasferire e gestire le informazioni, per il tramite di peculiari strutture, lo stato d'animo dei lavoratori, e, più in generale, la cultura d'impresa¹⁵, rappresentano esempi di risorse correlate a tali flussi;
- i flussi informativi ambientali che, generati dall'ambiente esterno, confluiscono all'interno dell'azienda, sviluppando risorse invisibili connesse alla realtà ambientale quali le competenze produttive, il know-how tecnologico e di mercato, elementi che, nel loro complesso, costituiscono il sistema informativo aziendale;
- i flussi informativi aziendali che, prodotti dall'azienda, si muovono dalla stessa all'ambiente esterno, generando risorse quali la reputazione dell'azienda e, più in generale, l'immagine aziendale.

Dall'analisi delle suddette informazioni, variamente prodotte dall'azienda stessa o dall'ambiente esterno, e delle risorse da esse derivanti, scaturisce la presenza di un comune fattore: sono tutte manifestazioni di conoscenza, elemento intangibile per eccellenza, che rappresenta la principale leva strategica per il conseguimento del vantaggio competitivo¹⁶.

Il patrimonio intangibile, pertanto, può essere ricondotto a due categorie fondamentali: la conoscenza e la fiducia, variabili entrambe centrate sui flussi

¹⁵ La cultura d'impresa si configura quale complesso sistema di valori di riferimento a guida dell'attività d'impresa. Sull'argomento Itami così si esprime: «...conferisce a ciascuno in azienda un metodo comune e caratteristico per trasmettere ed analizzare le informazioni, definendo così un modo comune di vedere le cose, determinare i parametri per decidere, stabilire il sistema dei valori». H. ITAMI, *Op. Cit.*; secondo Catturi: «...ogni azienda ha una specifica cultura che è sintesi unica e senza uguali di quella singolarmente posseduta dagli uomini che la compongono e ne costituiscono la componente vitale; e se ogni persona è irripetibile nei sentimenti, nei valori etici...anche le aziende lo sono altrettanto». G. CATTURI, *L'azienda universale*, Cedam, Padova, 2003.

¹⁶ «Il vantaggio competitivo è la capacità dell'azienda di sviluppare e sostenere nel lungo termine competenze distintive in grado di generare un differenziale che possa essere recepito positivamente dal mercato nel quale l'azienda opera». M. E. PORTER, *Il vantaggio competitivo*, Edizioni di Comunità, Bologna, 1987, pag. 28.

informativi¹⁷.

La conoscenza può essere osservata nell'assetto individuale ed in quello organizzativo. Nella prima dimensione rientrano le conoscenze individuali, le competenze che contraddistinguono gli uomini che operano nell'impresa con i propri valori, le professionalità, la creatività.

L'assetto organizzativo, invece, riguarda le competenze, di vario tipo, sintetizzabili nel "saper fare" vale a dire il patrimonio scientifico, tecnologico e commerciale che, generato dagli interlocutori esterni, viene diffuso nell'organizzazione in termini di routine organizzative¹⁸.

Affinché la conoscenza sia alla base del raggiungimento di elevati livelli di redditività, e, quindi, sia considerata a tutti gli effetti una risorsa, essa deve essere opportunamente attivata ed implementata all'interno del sistema produttivo; altresì, deve essere oggetto di operazioni tese all'incremento ed accumulo della stessa¹⁹.

La seconda componente del complesso di risorse invisibili si sostanzia nella fiducia, rappresentando anch'essa una forma di conoscenza.

La stessa, riprendendo testualmente la definizione di Vicari, consiste in uno *schema cognitivo di previsione del comportamento di altri soggetti e deriva dalla tendenza a cercare conferme a quanto già sperimentato in termini di comportamenti altrui*²⁰.

In tale classe rientrano tutti quegli schemi cognitivi che, pur essendo di soggetti esterni all'impresa, costituiscono del pari risorse per la medesima.

Si tratta di una risorsa che, manifestandosi nelle relazioni interne ed esterne all'impresa, trova il suo fondamento nei processi comunicativi attivati con i terzi, sia i clienti sia tutti gli altri interlocutori sociali, e che si traduce nell'immagine e nella credibilità dell'impresa.

In altri termini, la conoscenza si esprime ed opera attraverso processi interni ed

¹⁷ «La conoscenza è un insieme di schemi di azione, vale a dire di schemi di attivazione della realtà. Ad esempio, il tennista che usa la propria competenza per colpire la palla da tennis, usa gli schemi di cui dispone, che sono schemi di attivazione della realtà...anche la fiducia è uno schema di attivazione della realtà...è una modalità con cui chi ha fiducia in qualche cosa o qualcuno, tanta di realizzare una volontà voluta». S. VICARI, *Le risorse nell'economia della conoscenza*, in «Sinergie», n. 50, settembre-dicembre 1999, pag. 1 e seg.

¹⁸ Con tale termine si suole indicare l'esistenza di una "memoria collettiva" che permette di conservare le soluzioni a determinati problemi sulla base dell'esperienza e di processi di apprendimento. Per approfondimenti si veda F. BUTTIGNON, *Le competenze aziendali*, Torino, Utet, 1996.

¹⁹ Sulla rilevanza delle risorse basate sull'informazione e sui relativi meccanismi di attivazione si vedano S. VICARI, «*Invisible asset*» e *comportamento incrementale*, in «Finanza, Marketing e produzione», n. 1, 1989; M. TURCO, *L'incidenza del patrimonio intellettuale sullo sviluppo aziendale. Modelli di analisi*, Cacucci, Bari, 2004.

²⁰ Cfr. S. VICARI, *Verso il Resource-Based Management*, in S. VICARI (a cura di), *Brand Equity. Il potenziale generativo della fiducia*, Egea, Milano, 1995, pag. 16.

ambientali, la fiducia mediante processi che, partendo dall'azienda, generano un flusso di ritorno all'ambiente.

Esiste un denominatore comune a tutte le risorse aziendali individuabile proprio nella risorsa cognitiva. Infatti, anche i beni materiali non devono intendersi privi di materialità quanto piuttosto beni che incorporano conoscenze ed informazioni su supporti materiali.

L'impresa allora non può esser più vista nella sua mera funzione di produzione, ma diventa il luogo in cui si sedimenta e si accumula la conoscenza, un sistema cognitivo in grado di alimentare continuamente le risorse di cui è dotato²¹.

Il concetto di risorse aziendali pertanto si amplia: in esso sono ricomprese anche le capacità, le competenze, le abilità, il capitale relazionale, vale a dire tutte risorse intangibili basate sulla conoscenza che, unitamente alle risorse materiali ed immateriali, danno origine al patrimonio allargato dell'impresa²², rappresentando i fattori strutturali necessari ad attivare il meccanismo della produzione²³.

Affinché le risorse diventino mezzi aziendali²⁴, devono sussistere dei requisiti, rinvenibili prima di tutto nel possesso di una propria utilità economica, strumentale al raggiungimento degli obiettivi aziendali, essendo ceduta in coordinazione con tutti gli altri fattori produttivi²⁵.

In base all'interpretazione sistemica²⁶, i legami di interdipendenza e

²¹ «Ciò che caratterizza le imprese rispetto a qualunque altro sistema sociale è la particolare natura dell'autopoiesi, che è basata sulla continua creazione di valore». Così S. VICARI, *L'impresa vivente*, Etas, Milano, 1991, pag. 37.

²² Cfr. V. CODA, *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino, 1989.

²³ Per approfondimenti sul concetto di risorse strutturali si veda G. CATTURI, *La teoria dei flussi e degli stock ed il "sistema dei valori" d'impresa*, Cedam, Padova, 1994.

²⁴ Sul significato di mezzo aziendale si veda, tra tutti, P.E. CASSANDRO, *Trattato di Ragioneria. L'economia delle aziende e il suo controllo*, Cacucci, Bari, 1985, pagg. 36-37.

²⁵ «Alla caratteristica della strumentalità produttiva del bene d'impresa è poi da congiungersi quella della sua complementarità verso tutti gli altri beni...Se per attuare l'esercizio occorrono n fattori, ciascuno di essi ha oltre all'utilità propria quella che gli deriva dall'esistenza degli (n-1) fattori necessari; di guisa che l'economicità di ogni bene è determinata dal rapporto di strumentalità complementare, finché l'azienda è considerata come un sistema economico volto alla produzione.... La definita complementarità significa anche che i beni economici sono tra loro coordinati». A. AMADUZZI, *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, UTET, Torino, 1963, pagg. 93 e seguenti.

²⁶ Sulla teoria sistemica si vedano, tra gli altri, Zappa, Amaduzzi, Cassandro, Ferrero, Bertini. In particolare Zappa così si esprime: «L'azienda, come ogni unità economicamente coordinata, è qualcosa di più della somma dei suoi componenti». G. ZAPPA, *Il reddito d'impresa. Scritture doppie, conti e bilanci di aziende commerciali*, Giuffrè, Milano, 1937, pagg. 13-14. Secondo Amaduzzi: «L'azienda è un sistema di forze economiche che sviluppa, nell'ambiente di cui è parte complementare, un processo di produzione, o di consumo, o di produzione e consumo insieme». A. AMADUZZI, *Op.Cit.*, pagg. 20 e ss. Il Cassandro così interpreta l'azienda-sistema: «L'azienda, sia unità di produzione, sia unità di consumo, ci appare come un sistema di forze, cioè come un complesso di componenti legati fra loro da vincoli d'interdipendenza, così come sono legate tra loro, in fisica, le varie forze componenti un sistema meccanico». P.E. CASSANDRO, *Op. cit.*, pagg. 33-34. Sull'argomento Ferrero: «L'impresa costituisce un "sistema", perchè, in ogni caso, qualunque sia il suo oggetto...essa risulta formata da un coordinato insieme di elementi: l'elemento umano...e l'elemento materiale». G. FERRERO, *Impresa e management*, Giuffrè, Milano, 1987, pag. 6. A tal riguardo

complementarietà che avvincono i mezzi aziendali alla componente personale ed organizzativa, generano il complesso aziendale rivolto al conseguimento di obiettivi di natura economico-finanziaria, in virtù di appropriate correlazioni instaurate con l'ambiente esterno²⁷. L'azienda si qualifica, dunque, in sintesi come lo “strumento” attraverso il quale si esercita l'attività economica, tesa al soddisfacimento dei bisogni dell'uomo²⁸.

Delimitare i confini dell'immaterialità appare difficoltoso, in quanto trattasi di un complesso variamente composto da elementi immateriali ed intangibili. Alcuni fattori immateriali attengono proprio all'organizzazione dell'impresa, risultando integrati nelle strutture organizzative, nelle prassi, altri sono correlati alle relazioni che l'impresa instaura con i sistemi esterni, altri ancora riguardano i processi interni dell'impresa.

Le problematiche nascono in primis in sede definitoria in quanto vi sono diverse classificazioni in base alle differenti angolazioni di analisi scelte, per poi passare ai successivi livelli di valutazione e di misurazione della performance economica.

Pertanto, appare opportuno svolgere alcune considerazioni, al fine di tentare di enucleare le rispettive peculiarità e distinzioni, fermo restando il rischio di tratteggiare un'elencazione che porti in sé duplicazioni da un lato ed omissioni dall'altro²⁹.

Per comprendere le componenti del patrimonio immateriale, è necessario evidenziare prima di tutto la distinzione terminologica e di contenuto tra attività immateriali o beni immateriali e risorse immateriali/intangibili in quanto non tutte le risorse immateriali si configurano come attività immateriali.

La terminologia di attività indica quegli elementi del patrimonio che presentano l'attitudine di generare benefici economici futuri ed, in base a tale assunto, si ricomprendono nei beni immateriali quelli che trovano la relativa fonte patrimoniale in beni protetti giuridicamente (brevetti, marchi, diritti di utilizzazione dell'ingegno). Tali elementi sono dotati di esistenza autonoma e sono identificabili e trasferibili³⁰.

Bertini: «La vita aziendale... si presenta come un susseguirsi di eventi di diversa natura, eterogenei tra loro e riconducibili a cause diverse che solo lo schema concettuale del sistema è in grado di riunire in un tutto omogeneo e compatto». U. BERTINI, *Il sistema d'azienda. Schemi di analisi*, Giappichelli, Torino, 1990, pag. 142.

²⁷ Sulle relazioni tra le combinazioni produttive osservate nell'ottica sistemica e le forze esterne all'impresa si veda E. GIANNESI, *Le aziende di produzione originaria*, Vol.I, Cursi, Pisa, 1960, pag. 46.

²⁸ «L'impresa è uno strumento di forze economiche che operano per fini economici collegati ai fini ultimi del consumo, uno strumento che si compone a sistema in relazione alle condizioni del mercato». A. AMADUZZI, *Il sistema dell'impresa nelle condizioni prospettive del suo equilibrio*, Giappichelli, Torino, 1990, pag.13; «L'impresa, in quanto strumento dell'uomo operare in campo economico ... può avere soltanto una funzione strumentale dall'uomo orientata al perseguimento di finalità connesse con l'esplicazione di un'attività economica di produzione». G. FERRERO, *Op. cit.*, pag.7.

²⁹ Vedasi L. GUATRI, *Trattato sulla valutazione delle aziende*, Egea, Milano, 1998.

³⁰ Sul carattere della trasferibilità si veda L. GUATRI, *Valore e "intangibles" nella misura della*

Rientrano in tale classe anche quei beni, caratterizzati sempre dall'assenza di materialità, che non presentano una specifica protezione giuridica, identificabili nel know-how di sistema formalizzato, codificato in data-base o altre procedure operative.

Le risorse intangibili, pur avendo in comune con le attività immateriali l'impossibilità di pervenire ad una determinazione fisica, non sottendono diritti tutelati dalla legge. A tale categoria di risorse sono riferibili le capacità legate alla tecnologia, alle strutture organizzative, all'impresa o agli individui che in essa agiscono.

Tali specifiche capacità, incorporate nelle risorse umane o nelle routine organizzative, possono derivare da processi interni di apprendimento dall'esperienza o di autosviluppo della conoscenza.

Infatti, il tradizionale processo di trasformazione di risorse in prodotti, rivolto al mercato, può essere integrato con un ulteriore ciclo, solo a valore interno, che prevede la trasformazione di risorse in risorse: le risorse intangibili si qualificano così sia come risorse impiegabili sia come risultato, evidenziando proprio come, attraverso lo svolgimento delle attività di gestione corrente, le risorse vengano alimentate e sviluppate³¹.

Le suddette peculiarità evidenziano come la loro osservazione e, conseguentemente, la loro rilevazione ed il loro controllo, appaia problematica in quanto vengono meno proprio i rapporti di scambio da cui scaturiscono la formazione e la misurazione dei valori³².

Le risorse di cui si tratta possono anche alternativamente essere il frutto di attività di investimento relative, ad esempio, a progetti di ricerca e sviluppo di un particolare prodotto o processo od ancora progetti tesi ad ampliare o mutare l'immagine dell'azienda.

Inoltre, le risorse in esame, combinandosi tra loro e congiuntamente con le condizioni materiali, arricchiscono le combinazioni produttive e partecipano allo sviluppo dell'attività dell'impresa.

Infatti, le risorse invisibili costituiscono un sistema in cui ciascuna delle componenti è collegata alle altre attivando circoli virtuosi per l'impresa, nel senso che attribuiscono valore all'impresa non solo autonomamente ma in via complementare. In tal modo, le risorse intangibili veicolate dall'azienda all'esterno, inerenti le capacità relazionali,

performance aziendale, Egea, Milano, 1997; A. POZZA, *Risorse immateriali e bilancio di esercizio: criteri di rilevazione e categorie logiche*, in «Rivista Italiana di Ragioneria ed Economia Aziendale», gennaio-febbraio 2000, pag. 69.

³¹ Cfr. S. PODESTÀ, *Op.cit.*, pagg. 96-97. Sempre sulle modalità di generazione e sviluppo del patrimonio intangibile si veda F. BUTTIGNON, *Le risorse immateriali: ruolo strategico e problematiche di rilevazione*, in «Sinergie», n. 30, genn.-apr. 1993, pagg. 124-125.

³² Sull'argomento si veda, tra gli altri, L. FADDA, *Le risorse intangibili nel bilancio d'esercizio*, in AA. VV., *Saggi sull'immaterialità nell'economia delle imprese*, Giappichelli, Torino, 1998.

derivano dalle risorse ambientali, consistenti nel know-how di vario tipo ed ancora da tutte quelle risorse basate sulle informazioni interne, in precedenza sintetizzate nella cultura aziendale³³.

Il distinguo tra attività immateriali e risorse invisibili appena illustrato consente di ricomprendere le prime tra gli intangibles specifici a disposizione dell'azienda, le seconde tra gli intangibles generici³⁴. Tale ultima categoria è molto vasta e ricomprende il know-how di funzione e di sistema, vale a dire il saper fare commerciale e tecnologico, le capacità amministrative e gestionali, il sapere organizzativo, le conoscenze sull'ambiente economico esterno (concorrenti, mercati).

Si tratta di peculiari abilità che consistono nel saper governare, controllare e coordinare tutte le altre risorse a disposizione dell'azienda³⁵. In tale ottica, dunque, non si può non evidenziare il carattere dell'imprenditorialità quale fattore immateriale che, consistendo nella capacità creativa di combinare le risorse aziendali tangibili ed intangibili, consente all'impresa di acquisire una propria specifica caratterizzazione³⁶.

Le risorse di cui si tratta, non avendo un valore autonomo, non sono separabili dal contesto economico nel quale nascono, si sviluppano e si sedimentano per il tramite degli individui che ivi operano. La non separabilità è strettamente correlata alla difficoltà di pervenire ad una misurazione quantitativa delle stesse e da ciò deriva la non agevole circostanza di riflettere la natura economica di tali risorse nel capitale di bilancio³⁷.

Si può proporre un ulteriore modello di analisi del patrimonio intangibile, teso a scomporre le variabili dello stesso in base alle loro fonti, ai loro ambiti di sedimentazione, inerenti la struttura aziendale ed i processi gestionali, ed alla loro dipendenza o indipendenza dalle persone³⁸.

³³ Sulle interrelazioni tra gli elementi del patrimonio intangibile si rinvia a S. BRONDONI, *Il sistema delle risorse immateriali d'impresa: cultura d'impresa, sistema informativo e patrimonio di marca*, Giappichelli, Torino, 2004.

³⁴ Cfr. S. PODESTÀ, *Op. cit.* Specularmente Buttignon si esprime in termini di “risorse di mercato immateriali” per le attività immateriali, in termini di “risorse immateriali specifiche” per le risorse intangibili. L'Autore in particolare assimila queste ultime alle capacità organizzative, derivanti da processi di interazione tra le potenzialità insite nelle risorse di mercato e l'attività umana. Così F. BUTTIGNON, *Op. cit.*

³⁵ Cfr. S. PODESTÀ, *Op. cit.*

³⁶ Sull'argomento vedasi G. BRUNI, *Contabilità per l'Alta direzione. Il processo informativo funzionale alle decisioni di governo dell'impresa*, 2^a ed., Etas, Milano, 1999; V. CODA, *Valori imprenditoriali e successo dell'impresa*, in «Finanza, Marketing e Produzione», n. 1, marzo 1989.

³⁷ «I beni immateriali sono una componente di peso crescente nel determinare il successo dell'impresa. Le tecniche contabili e valutative non hanno ancora apprestato strumenti soddisfacenti per tenere presente tale fenomeno nelle stime dei risultati reddituali e dei capitali economici». G. GUATRI, *Il differenziale fantasma: i beni immateriali nella determinazione del reddito e nella valutazione delle imprese*, in «Finanza, Marketing e Produzione», n. 1, 1989.

³⁸ Per un'approfondita disamina della tematica si rinvia a F. CORNO, *Patrimonio intangibile e governo dell'impresa*, Egea, Milano, 1996.

In particolare, le fonti si declinano nelle attività disponibili, nelle capacità ed abilità e nel bagaglio storico. Nelle attività disponibili rientrano tutti quei fattori posseduti dall'azienda in capo ai quali è attivabile un diritto legale (licenze, brevetti, opere dell'ingegno) che si esplicita nella possibilità di disporre del bene separatamente dagli altri asset.

Le capacità risiedono nel patrimonio delle competenze tecnico-professionali in possesso dei membri dell'organizzazione, mentre le abilità concernono tutti i meccanismi di utilizzazione, combinazione ed attivazione delle risorse al fine del raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Il riconoscere come fonte del patrimonio intangibile la storia dell'azienda appare naturale in quanto il suo repertorio di routines tecnologiche ed organizzative, attraverso cui si memorizza l'apprendimento passato e la reputazione dell'impresa presso i soggetti esterni, condizionano le future modalità di svolgimento dell'attività aziendale.

Le aree di sedimentazione sono rinvenibili nella struttura aziendale, osservata nelle sue articolazioni relative all'assetto istituzionale, in quanto da tale componente dipende la scelta di attribuire maggiore o minore peso alle risorse immateriali, agli assetti organizzativo e patrimoniale.

Altresì, i processi gestionali³⁹, riferibili alle attività di trasformazione e scambio di beni e servizi, nonché le connessioni con l'ambiente competitivo e sociale, costituiscono gli ambiti in cui si immagazzina e si conserva il patrimonio intangibile.

Differenti sono le caratteristiche ascrivibili al set di risorse invisibili. Nello specifico si possono indicare⁴⁰:

- la sedimentabilità: tale carattere si connette alla possibilità di immagazzinare gli intangibles all'interno oppure all'esterno dell'impresa. L'ambito interno è rinvenibile nella memoria organizzativa o ancora nella struttura del personale, sotto forma di conoscenza tacita⁴¹, quello esterno nei soggetti con cui l'impresa

³⁹ A tal riguardo Buttignon scrive: «I processi aziendali possono comprendere molteplici coordinazioni parziali (intese in senso tradizionale) legate da relazioni di interdipendenza sequenziale. In generale si può osservare che la prospettiva di analisi delle combinazioni produttive nella dottrina economico-aziendale riflette il prevalente orientamento funzionale della struttura aziendale. L'evoluzione delle combinazioni produttive e degli assetti organizzativi verso una maggiore "trasversalità" può condurre al cambiamento delle prospettive di interpretazione delle modalità di aggregazione delle operazioni aziendali». F. BUTTIGNON, *Processi, risorse, competenze e produzione economica d'impresa*, in *Le risorse immateriali. Gestione, organizzazione, rilevazione*, Atti del Convegno Nazionale AIDEA Giovani, Edizioni Scientifiche, Napoli, 1995.

⁴⁰ Tali tipicità sono state oggetto di analisi da parte di più studiosi. Tra i diversi contributi, si veda S. VICARI, *Risorse aziendali e funzionamento d'impresa*, in «Finanza, Marketing e Produzione», n. 1, 1989.

⁴¹ La conoscenza tacita, detta anche implicita, è un sapere non narrabile, visibile solo nel momento in

si relaziona;

- la trasferibilità: tale attributo si riferisce alla possibilità di cedere all'esterno le risorse in esame senza che tale atto provochi una perdita di possesso da parte del trasferente;
- la difficile copiabilità e acquisibilità, nel senso che alcuni intangibili sono difficilmente copiabili. Ciò non elimina il rischio, in capo alla concorrenza, di appropriarsene;
- inoltre, è carattere condiviso il fatto che tali risorse siano di difficile acquisizione, ciò è valido sia per le risorse immateriali che, prodotte dall'azienda, generano un flusso di ritorno all'ambiente (ad esempio, la fedeltà alla marca richiede un lento percorso di costruzione alimentato dalla conquista della fiducia dei consumatori) sia per quelle interne, protette o meno da tutela legale;
- la molteplicità d'uso⁴²: con tale espressione si intende l'attitudine delle risorse immateriali ad essere impiegate in diversi contesti, consentendo, mediante la loro condivisione tra le varie aree di business, di favorire eventuali processi di diversificazione⁴³.

Tali connotazioni consentono all'impresa di gestire il patrimonio intangibile in un'ottica di difesa nei confronti dei terzi.

Ai fini di evidenziare le specifiche peculiarità delle risorse immateriali in una prospettiva strategica e di conservazione nel tempo⁴⁴, si possono aggiungere a quelli appena tratteggiati i seguenti caratteri:

- l'unicità, nel senso che sono detenute in esclusiva da chi le ha originate e sviluppate. Pertanto si definiscono *firm specific*, indicando con tale espressione proprio la specificità delle risorse invisibili, rappresentando il risultato della storia unica ed irripetibile di ciascuna impresa⁴⁵;

cui lo si applica. Diversamente, la conoscenza esplicita è un sapere codificato nei documenti aziendali, nei database e così via. Per approfondimenti sul punto si veda I. NONAKA, *Come un'organizzazione crea conoscenza*, in «Economia & Management», n. 3, 1994.

⁴² Tale attributo viene definito da Baruch “non concorrenzialità”, vale a dire l'attitudine delle risorse in parola ad essere impiegate simultaneamente in molteplici applicazioni senza diminuirne l'utilità. Così L. BARUCH, *Intangibles, gestione, valutazione e reporting delle risorse intangibili delle aziende*, Etas, Milano, 1993.

⁴³ Sul punto si veda più diffusamente C. CHIACCHIERINI, *Valore dei beni immateriali e vantaggio competitivo*, Cedam, Padova, 1995.

⁴⁴ Interessanti sull'argomento le matrici esplicative proposte da F. CORNO, *Op. Cit.*

⁴⁵ «L'unicità è poi legata all'operare di alcuni meccanismi di isolamento che possono proteggere le risorse aziendali dall'imitazione e riproduzione da parte di altre imprese...essi possono discendere dai

- la deperibilità: le risorse intangibili sono esposte al rischio di rapida deteriorabilità, intesa come obsolescenza tecnologica o di mercato, in quanto il loro valore è correlato al possibile uso all'interno di un dato contesto organizzativo, di mercato o ambientale⁴⁶. Per limitare tale processo di erosione delle risorse sono necessari interventi mirati consistenti in appropriate azioni di mantenimento.
- l'incrementalità: le risorse in questione, a causa proprio dell'assenza di fisicità, non si esauriscono nel tempo, piuttosto, meccanismi di accrescimento ed accumulazione, ne aumentano il loro valore potenziale. Tale attributo evidenzia come il patrimonio immateriale possa essere incrementato implementando comportamenti che non distruggono risorse intangibili, ma ne consentano la moltiplicazione⁴⁷.

Inoltre, le risorse intangibili possono anche essere acquisite incidentalmente vale a dire senza alcuna predeterminazione, in concomitanza di iniziative o investimenti finalizzati a tutt'altro scopo. Tale circostanza rende più complicata la loro valutazione, soprattutto nell'ottica di funzionamento, poiché i risultati incidentali sono strettamente connessi agli investimenti principali⁴⁸.

Le suddette peculiarità consentono alle risorse in oggetto di svolgere un ruolo fondamentale nei processi di interazione con le altre risorse, generando competenze chiave da cui dipende la stabile e duratura posizione competitiva dell'impresa.

In tale ottica fondamentale appare la gestione del capitale umano dell'impresa che, con il proprio bagaglio di competenze, esperienze e professionalità difficilmente sostituibili⁴⁹, diviene la componente del patrimonio aziendale che deve essere

caratteri peculiari dell'informazione e della conoscenza, in quanto elementi costitutivi delle risorse aziendali». L. FADDA, P. M. FERRANDO, F. FONTANA, G. MADELO, M. ZUCCARDI MERLI, *Complementi di Economia Aziendale*, Giappichelli, Torino, 1994.

⁴⁶ «Tutti i beni intangibili...sono suscettibili di deterioramento a causa di forze sia interne che esterne. Le forze interne sono quelle provocate dall'abbandono o dall'errato utilizzo del bene; quelle esterne sono rappresentate dalle sfide lanciate dai concorrenti». R. PARR, *Le risorse intangibili*, Etas, Milano, 1992, pag.145.

⁴⁷ Cfr. S. VICARI, *Invisible assets e comportamento incrementale*, op cit..

⁴⁸ Per un'analisi più dettagliata dei caratteri che maggiormente aiutano a distinguere le risorse immateriali si rinvia a: G. LIBERATORE, *Le risorse immateriali nella comunicazione economica integrata*, Cedam, Padova, 1996.

⁴⁹ Sull'argomento già Taylor si esprimeva in questi termini: «se dovessi scegliere ora tra l'abbandonare la mia organizzazione attuale ed il vedere tutti gli stabilimenti che mi sono costati milioni distrutti da un incendio sceglierei la seconda soluzione. I miei stabilimenti potrebbero essere ricostruiti in breve tempo con denaro preso a prestito; mentre difficilmente potrei sostituire, nello spazio di una generazione, la mia organizzazione». Cfr. F. W. TAYLOR, *L'organizzazione scientifica del lavoro*, Milano, 1954.

maggiormente valorizzata.

I vantaggi di quanto appena detto si traducono in termini di maggiore competitività e di maggiore soddisfacimento dei consumatori.

Le risorse cognitive, attraverso processi di accumulazione e diffusione tra la componente personale dell'impresa si trasformano in variabili output, vale a dire capacità cognitive che determinano l'unicità dell'impresa da cui deriva la possibilità della stessa di affermarsi nel mercato concorrenziale. Si qualificano, dunque, come la fonte e contestualmente il risultato, inteso in termini di valore.

Ecco spiegata la natura circolare del sistema azienda in quanto le componenti del sistema producono le componenti stesse, in un processo di continua produzione e riproduzione⁵⁰.

Si configura in definitiva un modello d'impresa in grado di regolare il suo funzionamento interno e la complessità ambientale sulla base dei flussi informativi sedimentati nella sua organizzazione, che, dopo opportuni trattamenti, diventeranno elementi utili per la gestione dell'impresa stessa⁵¹, indirizzandola verso traiettorie di sviluppo.

Pur tuttavia, appare opportuno sottolineare che un'impresa che fondi il suo successo esclusivamente su elementi intangibili di conoscenza, rischia di non raggiungere una concreta realizzazione dei suoi obiettivi⁵².

⁵⁰ Sul punto si veda A. AMADUZZI, *Funzione autogeneratrice dell'impresa ed evoluzione dei principi*, in «Rivista Italiana di Ragioneria ed Economia Aziendale», gennaio-febbraio 1989.

⁵¹ Sul punto si veda U. BERTINI, *Il sistema d'azienda*, op. cit.

⁵² A tal proposito Podestà così si esprime: «Il problema economico è quello che concerne risorse scarse date certe finalità. Ogni risorsa dunque è finalizzata e non si vede come una risorsa cognitiva, nell'ambito di un'impresa, possa, per generare valore, non transitare o non congiungersi ad una qualche materialità. Un'impresa fatta solo di know-how e di informazioni potrebbe, al massimo, giungere all'intenzionalità verso i suoi fini, ma non mai conseguirli». S. PODESTÀ, *Op. Cit.*

1.2 *Le risorse immateriali nel sistema competitivo: rilevanza strategica*

Gli attuali cambiamenti nello scenario socio-economico ovverosia il processo di trasformazione del mercato mondiale, il cui risultato consiste in una crescente unificazione ed integrazione dei mercati domestici, la tendenza all'internazionalizzazione⁵³, la rapida diffusione e trasmissione di dati ed informazioni⁵⁴, hanno reso l'arena competitiva un sistema sempre più complesso all'interno del quale l'azienda, per collocarsi in una posizione privilegiata rispetto ai competitors, deve essere in grado di fornire ai suoi interlocutori risposte tempestive, capaci di cogliere i bisogni e le aspettative degli stessi.

Tuttavia, l'incertezza e le difficoltà poste dai mercati si possono trasformare da limiti in un'apertura per l'impresa, in un'occasione di miglioramento, incrementando il livello della conoscenza nell'organizzazione ed utilizzando nuove tecnologie informatiche e nuovi modelli di supporto decisionale.

In tal senso, l'esito positivo del disegno imprenditoriale, proprio in relazione all'accresciuta complessità del contesto nel quale l'azienda opera, dipende sempre più dalla capacità di riconoscere i vincoli, saperli sfruttare in positivo e cogliere le opportunità offerte dai differenti "ambienti" che, nel loro insieme, compongono il sistema ambiente⁵⁵.

Le imprese per svolgere durevolmente il proprio ruolo economico-sociale⁵⁶, dunque in coerenza con le proprie finalità, vale a dire remunerare congruamente i fattori utilizzati, accrescere il capitale al fine di adeguarlo alle nuove esigenze competitive e sociali e soddisfare i bisogni degli interlocutori esterni, deve esser tesa all'innovazione dei processi e dei prodotti, in modo da godere di una posizione privilegiata rispetto ai concorrenti tale da assicurarle superiori livelli di redditività.

Tale obiettivo si realizza attraverso l'ottimizzazione dei flussi informativi, facendo leva sulle risorse di natura immateriale che rappresentano uno degli strumenti più efficaci di cui dispongono le unità produttive per affermare la propria leadership.

⁵³ Per un'esaustiva trattazione delle differenti modalità di raggiungimento dei mercati esteri si rinvia a A. ZUCHELLA-M. E. MACCARINI, *I nuovi percorsi di internazionalizzazione*, Giuffrè, Milano, 1999.

⁵⁴ Nell'interpretazione dell'azienda quale sistema cognitivo, i due concetti assumono differenti significati: il dato è una "certa rappresentazione dei fatti", le informazioni sono dati "cui è conferita forma", attraverso la conoscenza poi è possibile organizzare i dati. Cfr. S. VICARI, *L'impresa vivente*, op. cit.

⁵⁵ Sulla composizione del sistema ambiente quale aggregato di sottosistemi (ambiente fisico-naturale, politico-legislativo, economico, culturale, sociale) si veda G. FERRERO, *Impresa e management*, op. cit.

⁵⁶ «L'azienda..è un istituto economico destinato a perdurare che, per il soddisfacimento dei bisogni umani, ordina e svolge in continua coordinazione la produzione, o il procacciamento e il consumo della ricchezza». Così G. ZAPPA, *Op. cit.*

La strategia dell'impresa⁵⁷, pertanto, non deve limitarsi soltanto ai processi allocativi delle risorse finalizzati alla massimizzazione del profitto nel lungo termine, ma, contemporaneamente, deve esser tesa all'arricchimento ed alla difesa del patrimonio di risorse intangibili detenuto dall'impresa stessa, rappresentando quest'ultimo la fonte principale per poter assumere posizioni competitive adeguate.

In quest'ottica, nasce l'esigenza in capo al management di saper prima di tutto identificare e selezionare le risorse in base al potenziale valore che le stesse possono sprigionare nell'ambito dei meccanismi produttivi, per poi potenziare quegli elementi che hanno rivelato specifiche criticità nella direzione del sostenimento di vantaggi competitivi.

L'azione dell'impresa, quindi, deve essere massimamente diretta ad individuare i contenuti delle risorse che intende assurgere ad elementi di differenziazione, attraverso anche il confronto con l'ambiente competitivo, per poi svilupparli nell'ottica del raggiungimento di profili strategici.

Interessante è l'approccio che lega la classificazione delle risorse in relazione al potenziale competitivo.

In tal senso, è possibile classificare le risorse immateriali in base alla natura del differenziale competitivo, distinguendo le stesse in⁵⁸:

- risorse alla base del differenziale giuridico, che assicurano vantaggi in forza di leggi o regolamenti quali brevetti, marchi, licenze, diritti di proprietà intellettuale;
- risorse alla base del differenziale funzionale, identificabili nelle conoscenze di coloro i quali partecipano alla catena del valore dell'impresa, quindi sia soggetti interni che esterni alla stessa. Il riferimento in questo caso è al know-how disponibile in azienda, al portafoglio clienti od ancora alla rete di vendita;
- risorse alla base del differenziale culturale, che permeano l'intera struttura aziendale essendo relative alla cultura d'impresa (insieme di convinzioni, valori, atteggiamenti mentali ed abitudini cui gli individui sono esposti);
- risorse alla base del differenziale posizionale, di natura relazionale, i cui vantaggi sono alimentati da azioni passate che abbiano prodotto immagine, relazionalità interna ed esterna.

L'orientamento dell'attività d'impresa verso una proiezione strategica parte, pertanto,

⁵⁷ Sull'articolato significato di tale termine si rinvia a V. CODA, *L'orientamento strategico dell'impresa.*, op. cit.

⁵⁸ Tale classificazione è ascrivibile a G. LIBERATORE, *Op. Cit.*

dall'analisi delle risorse a disposizione della stessa per poi passare ai successivi livelli di combinazione delle stesse, al fine di ottenere un ritorno dei mezzi finanziari inizialmente investiti superiore rispetto al punto di partenza.

Questo è l'assunto di base della Resource-Based-View⁵⁹ che, partendo dall'analisi delle risorse aziendali, considera le imprese come un intreccio di risorse e capacità distintive, rappresentando queste ultime la fonte principale delle risultanze e delle rendite economiche dell'impresa⁶⁰.

Sempre in merito alle risorse aziendali, appare opportuno, al fine di evidenziare il contributo delle stesse alla produttività aziendale, evidenziare il distinguo concettuale tra risorse e capacità: le risorse ricomprendono gli stock di fattori posseduti o controllati dall'impresa, le capacità, necessariamente assets invisibili, si riferiscono all'efficace utilizzo delle risorse controllate dall'impresa al fine di ottenere un risultato strategico.

Tale prospettiva, dunque, pone l'attenzione sulle risorse interne alle imprese⁶¹, vale a dire sulle capacità cognitive, individuando nelle stesse il fattore determinante del successo aziendale, in termini di creazione del valore e del raggiungimento differenziali di competitività⁶².

L'impresa per svolgere la sua attività di produzione impiega mezzi finanziari per acquisire i fattori produttivi che, attraverso i processi di lavorazione, verranno trasformati in prodotti che verranno successivamente collocati sul mercato.

Assistiamo, in definitiva, all'attuazione di un percorso gestionale nell'ambito del quale la composizione quali-quantitativa del capitale d'impresa subisce costanti modificazioni.

In tal senso, i mezzi finanziari vengono convertiti in mezzi economici che al termine del ciclo si riconvertono in mezzi finanziari. Il grado di regolarità e bontà di tale interscambio incide con forza sulle condizioni di equilibrio aziendale.

⁵⁹ Per una puntuale disamina dell'approccio in parola e dell'evoluzione dello stesso si vedano: S. VICARI, *Verso il Resourced-Based-Management*, in S. VICARI, *Brand Equity*, op. cit.; F. BUTIGNON, *Le competenze aziendali*, op. cit.; A. LIPPARINI, *La competizione basata sulle competenze*, in A. LIPPARINI (a cura di), *Le competenze organizzative*, Carocci, Roma, 1998.

⁶⁰ A tale termine sono attribuiti differenti significati in relazione alla variabile presa in considerazione quale fonte di vantaggio competitivo: l'attrattività del settore genera rendite monopolistiche, le competenze e le capacità distintive producono rendite ricardiane, le capacità dinamiche (l'innovazione) producono rendite schumpeteriane, i vantaggi basati sui network strategici producono rendite relazionali. Si veda C. CHIACCHIERINI, V. PERRONE, F. PERRINI, *i-Valuation: intangibili, competitività e valutazione d'impresa*, Egea, Milano, 2008.

⁶¹ «La propensione alla crescita di un'impresa è data dalla disponibilità di risorse interne sottoutilizzate rispetto a condizioni organizzative di efficienza». Così E. PENROSE, *The theory of the growth of the firm*, John Wiley and Sons New York, 1959, ed. italiana: *La teoria dell'espansione dell'impresa*, Franco Angeli, Milano, 1973.

⁶² Cfr. R. M. GRANT, *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, Bologna, 1999.

Affinché l'impresa assolva al suo ruolo economico ossia generare valore, è necessario che il valore dei beni prodotti e venduti sia superiore a quello delle risorse utilizzate per la produzione⁶³.

Sul punto, ciò che si vuol rimarcare è rappresentato dalla necessità che le utilità complesse ottenute per il tramite dei fattori produttivi impiegati, siano tali da poter generare adeguati flussi di ricchezza, destinati all'attivazione di ulteriori nuovi processi produttivi.

È evidente che tale possibilità è strettamente legata alla definizione di prezzi di vendita congrui rispetto all'insieme dei fattori produttivi utilizzati, nonché riconosciuti dai clienti finali attraverso la disponibilità all'acquisto.

Si segnala come tale congruità debba essere riferita all'intero flusso di vendita e non alla singola operazione.

Discende, che dal confronto tra componenti relative all'utilizzazione di fattori produttivi e componenti di ricchezza prodotta da quelle utilizzazioni debba derivare una eccedenza congrua rispetto alle risorse immesse nel ciclo produttivo.

Tale eccedenza diventa espressiva di reddito nel momento in cui tramite essa si è in grado di remunerare congruamente tutti i fattori produttivi impiegati. L'equilibrio reddituale si configura, quindi, come una condizione che deve essere rispettata al fine di garantire la perdurabilità dell'impresa⁶⁴.

Solo l'impresa che opera nel rispetto della condizione di economicità⁶⁵ crea valore e solo l'impresa capace di creare valore è in grado di accrescere il capitale necessario affinché la stessa rinnovi costantemente i processi produttivi, assicurandosi in tal modo la sopravvivenza e lo sviluppo.

Non da ultimo, è necessario sottolineare come tale ricchezza creata debba essere equamente distribuita tra tutti coloro che a vario titolo hanno partecipato alla relativa formazione.

⁶³ «L'azienda è....un' unità elementare dell'ordine economico generale, costituita da un sistema di operazioni, promanante dalla combinazione di particolari fattori nel quale i fenomeni della produzione e del consumo vengono predisposti per il conseguimento di un determinato equilibrio economico a valere nel tempo, suscettibile di offrire una remunerazione adeguata ai fattori utilizzati ed un compenso al soggetto economico per conto del quale l'attività si svolge». Così E. GIANNESI, *Op. cit.*

⁶⁴ Il carattere della perdurabilità esprime l'attitudine dell'azienda a permanere nel tempo, pur in presenza di modificazioni della sua struttura. In tal senso si parla di "permanenza nella mutabilità". Così P. ONIDA, *Economia d'azienda*, Utet, Torino, pag. 4.; sul punto si veda anche Ardemanni che si esprime in termini di "permanenza del tutto pur nella variabilità delle parti", E. ARDEMANNI, *L'economia delle imprese*, in *L'impresa*, vol. I, Giuffrè, Milano, 1989, pag. 16.

⁶⁵ Sulla fondamentale nozione di economicità si rinvia a: P. ONIDA, *Op. Cit.*, P. E. CASSANDRO, *Sul concetto di economicità aziendale*, in *Scritti Vari*, vol. II, Cacucci, Bari, 1991; S. SARCONE, *Op. Cit.*; G. AIROLDI, G. BRUNETTI, V. CODA, *Op. Cit.*

Allora, in tale ottica, di grande utilità risulta essere il concetto di valore aggiunto, ovverosia quella grandezza idonea a fornire utili indicazioni, in relazione ad una dimensione allargata a tutte le parti sociali presenti ed interessate alle sorti dell'impresa⁶⁶.

Infatti, tale significativa grandezza ci permette di poter verificare l'accrescimento di valore che i beni impiegati dall'azienda hanno avuto per il tramite dello svolgimento dell'attività produttiva, in maniera svincolata da qualsiasi posizione soggettiva.

La redditività prospettica⁶⁷ di un'azienda è strettamente vincolata alla competitività dell'impresa ed al grado di consenso che l'impresa riesce a generare tra i suoi interlocutori sociali in quanto la performance aziendale necessita, operando l'impresa nei mercati, del possesso di un qualche differenziale rispetto ai concorrenti. Aggiungasi, inoltre, che l'adesione dell'ambiente sociale all'impresa si riverbera sulla possibilità per la stessa di riattivare il circuito produttivo generativo di valore⁶⁸.

L'origine di tale differenziale è da ascrivere sia alle condizioni strutturali dell'impresa che a quelle specifiche risorse immateriali, di natura intangibile, che decretano l'unicità dell'impresa, consentendo alla stessa di fornire prodotti originali ed innovativi.

I risultati reddituali generalmente dipendono dalla conquista e dal mantenimento di posizioni di vantaggio. Per cui, la fonte di redditività delle imprese risiede sia nella sua struttura sia nel posizionamento strategico dell'impresa stessa nel mercato⁶⁹.

Le risorse, per generare vantaggi competitivi, devono essere difficilmente imitabili o riproducibili dai concorrenti. Inoltre, un'altra caratteristica fondamentale per difendere tale vantaggio è rinvenibile nella trasferibilità delle risorse attraverso transazioni di mercato: elevati livelli di trasferibilità inficiano i vantaggi che le risorse possono garantire all'impresa in quanto le stesse sono facilmente accessibili alla maggior parte dei competitors.

I beni materiali possono essere oggetto di acquisizione da parte di tutti gli attori del mercato concorrenziale, pertanto identificare gli asset tangibili quale unica fonte da cui far

⁶⁶ Su tale concetto si riporta quanto testualmente afferma Cassandro: «Il valore aggiunto deve esprimere l'incremento di utilità che l'impresa ha dato alla preesistente massa di beni,...la differenza tra le ricchezze che l'azienda ha attinto dalla collettività e le ricchezze che essa ha restituito alla collettività stessa sotto forma di prodotti e servizi». Così P.E. CASSANDRO, *Trattato di ragioneria...*, op. cit.

⁶⁷ La redditività rappresenta una delle variabili alla base del valore economico di un'impresa. Quest'ultimo è funzione dei flussi di risultato che si stima si renderanno disponibili in prospettiva. Sul punto si veda L. GUATRI, *Trattato sulla valutazione delle aziende*, op. cit.; sul significato prospettico dell'equilibrio economico vedasi A. AMADUZZI, *Il sistema dell'impresa nelle condizioni prospettiche del suo equilibrio*, op. cit.

⁶⁸ Cfr. V. CODA, *L'orientamento strategico dell'impresa*, op. cit.

⁶⁹ Sull'argomento si veda A. BERETTA ZANONI, *Il valore delle risorse immateriali*, Il Mulino, Bologna, 1995.

discendere quell'unicità necessaria a determinare un vantaggio competitivo non appare bastevole.

Nel breve periodo, sono le risorse tangibili a contribuire al conseguimento di più elevati livelli di economicità, diversamente nel lungo termine tale attributo è ascrivibile maggiormente alle risorse intangibili⁷⁰.

Per produrre valore nel tempo e, quindi, emergere nel contesto competitivo, il possesso di comuni fattori produttivi si rivela condizione certamente necessaria ma non sufficiente.

Sono le modalità con cui i fattori vengono combinati tra loro e valorizzati, i principi organizzativi che sottendono alla gestione degli stessi nonché i comportamenti messi in atto rivolti alla produzione di risultati in grado di soddisfare le esigenze degli interlocutori che determinano il successo aziendale⁷¹.

Si realizzano dei legami di interdipendenza e complementarità tra le risorse immateriali e tutti gli altri asset fisici, fermo restando che gli stessi beni materiali non debbano essere intesi come fattori privi di immaterialità quanto piuttosto elementi che incorporano conoscenza ed informazioni su supporti materiali⁷².

Le risorse intangibili, essendo specifiche dell'impresa che le ha generate e sviluppate, difficilmente riproducibili e poco trasferibili, consentono di innalzare barriere all'entrata⁷³ che sottraggono l'impresa alla logica della concorrenza.

Il differenziale competitivo dipende non solo dalle condizioni strutturali dell'impresa ma, in maniera più significativa, dal patrimonio intangibile dell'impresa stessa.

Quanto appena detto necessita di ulteriori approfondimenti, tesi a far comprendere le relazioni che intercorrono tra patrimonio in senso esteso e competitività.

La conoscenza di per sé non produce benefici per l'impresa: essa deve essere inserita in una specifica attività, pertanto, diviene fondamentale l'accrescimento e la diffusione

⁷⁰ Su tale aspetto si rinvia a C. CHIACCHIERINI, *Op. Cit.*

⁷¹ «La spiegazione del successo delle imprese eccellenti deve ricercarsi nell'operare di una cultura aziendale forte, coesiva, alimentata da un continuo apprendimento, fatta di un insieme di valori che risponde al contempo ai bisogni di sicurezza delle persone che vi lavorano, alle necessità del mercato, alle esigenze di economicità duratura dell'impresa». Cfr. V. CODA, *Valori imprenditoriali e successo dell'impresa*, op. cit.

⁷² Sull'argomento si veda A. QUAGLI, *Introduzione allo studio della conoscenza in economia aziendale*, Giuffrè, Milano, 1995.

⁷³ A tal proposito Vicari così si esprime: «Le difese dalle minacce competitive, le cosiddette barriere all'entrata ... non sono date genericamente dagli investimenti irrecuperabili effettuati dall'impresa (*sunk cost*), ma unicamente da quella parte che si è sedimentata in risorse immateriali. Il concetto di barriera all'entrata va riferito al differenziale di costo di un'impresa nuova entrante rispetto ad una operante sul mercato: questo differenziale esiste solo in quanto l'impresa nuova entrante non possa acquisire i beni necessari per operare a prezzi diversi da quelli delle imprese già operanti; orbene, questa caratteristica riguarda le risorse immateriali». S. VICARI, *Risorse aziendali e funzionamento d'impresa*, op. cit.

della stessa all'interno dell'organizzazione. In tal modo, le risorse immateriali si trasformano in un elemento distintivo, non posseduto da altre unità produttive, che consente all'impresa di vincere la sfida competitiva.

Alla base dell'effettivo sfruttamento della conoscenza, quindi, vi è la capacità dell'organismo aziendale di trasferirla e riutilizzarla internamente all'organizzazione, sfruttando la variabile tecnologica.

L'anello mancante del paradigma patrimonio immateriale-differenziale competitivo è rappresentato proprio dalle capacità distintive⁷⁴ che consistono nell'abilità di svolgere una particolare attività meglio dei concorrenti, circostanza che rende l'impresa unica, differente rispetto ai concorrenti⁷⁵.

I comportamenti competitivi dell'impresa sono fondati su queste particolari abilità attraverso cui la stessa matura una propria specifica identità. Tale carattere si sostanzia nella capacità di combinare le proprie risorse al fine di realizzare risposte produttive dotate di originalità, innovative, difficilmente ripetibili, il cui valore verrà riconosciuto dai fruitori finali.

La condizione distintiva dell'impresa risiede anche nella capacità della stessa di realizzare attività specifiche, relative alle diverse funzioni aziendali, meglio dei propri concorrenti e nell'essere in grado di applicare le proprie competenze in nuove aree di prodotti⁷⁶.

Ripercorrendo la struttura del patrimonio immateriale, emerge come lo stesso sia composto dalla dimensione individuale, organizzativa e relazionale⁷⁷. La prima dimensione afferisce alle conoscenze che hanno i singoli individui, quindi le competenze tecnico-professionali e le capacità di tipo imprenditoriale.

Le conoscenze organizzative rappresentano l'infrastruttura di supporto che consente la trasformazione delle conoscenze individuali, attraverso le tecnologie, in comportamenti tesi a far sì che dall'efficace impiego delle risorse si generi una superiorità competitiva.

Si tratta di un insieme di conoscenze applicate che, fondandosi sullo scambio ed integrazione delle informazioni specialistiche degli individui attraverso il contributo della tecnologia, mettono l'azienda nelle condizioni di svolgere processi produttivi orientati alla produzione di offerte competitive.

⁷⁴ Tale termine è stato coniato da P. SELZENICK, *Leadership in Administration*, Harper and Row, New York, 1957. Per approfondimenti sul punto si veda F. BUTTIGNON, *Le competenze aziendali*, op. cit.

⁷⁵ Sull'argomento si veda tra gli altri F. BUTTIGNON, *Processi, risorse, competenze e produzione economica d'impresa*, op. cit.

⁷⁶ In tal senso si parla di estensione della capacità/competenza.

⁷⁷ Sull'aspetto relazionale si rinvia alla parte seconda del presente lavoro.

In tale classe rientrano i manuali, le procedure, i software, le routine organizzative attraverso cui si diffondono le risorse cognitive.

Il passaggio da conoscenze individuali a conoscenze organizzative fa sì che le risorse intangibili si trasformino, grazie ai processi di accumulo, che vengono definiti di apprendimento⁷⁸, in competenze distintive creatrici di valore.

Le competenze individuali, che si configurano quali competenze di base, per diventare fattori discriminanti e fonte di valore vale a dire in grado di generare asimmetrie competitive, devono essere adeguatamente accresciute attraverso processi di interiorizzazione da parte dell'organizzazione.

Tale obiettivo si realizza mediante il processo di scambio dei flussi informativi: infatti, attraverso la condivisione e la socializzazione, le conoscenze implicite, ovverosia custodite nella mente degli individui e non ancora disponibili all'organizzazione, diventano esplicite, vale a dire conoscenze tradotte in codici e formule che consentono una più facile trasmissione e conservazione dei flussi cognitivi.

In base a tale prospettiva, il processo evolutivo del patrimonio intangibile rappresenta l'attività distintiva dell'impresa che qualifica la sua unicità, abilitando la stessa alla realizzazione di processi e prodotti innovativi, nell'ottica della creazione del valore⁷⁹.

Quanto appena detto consente di cogliere le relazioni che si instaurano tra patrimonio immateriale e strategia dell'impresa, nel senso che l'attività imprenditoriale deve esser tesa ad attivare il circuito informativo e far sì che quanto si è appreso a livello individuale si radichi nel contesto aziendale, diventando sapere condiviso, da cui dipende il posizionamento strategico dell'impresa nel mercato⁸⁰.

In definitiva, il carattere distintivo della competenza risiede nelle seguenti caratteristiche⁸¹:

- deve essere in grado di rispondere con adeguatezza alle richieste dei consumatori, fornendo ad essi un valore aggiuntivo in termini di innovatività, versatilità e prestazioni del prodotto;
- deve rappresentare un elemento di congiunzione tra le diverse aree di affari ed essere applicata in più prodotti;
- deve essere rara: tale carattere è relativo al numero di imprese che la possiedono

⁷⁸ Sulle diverse modalità di implementazione dei processi di apprendimento (individuale, organizzativo, aziendale) si rinvia a F. CORNO, *Op. Cit.*

⁷⁹ Cfr. F. BUTTIGNON, *Le risorse immateriali: ruolo strategico e problematiche di rilevazione*, op. cit.

⁸⁰ In tal senso si identifica la competenza come "cerniera" tra il patrimonio intangibile ed i profili strategici dell'impresa. Cfr. F. CORNO, *Op. Cit.*

⁸¹ Cfr. F. BUTTIGNON, *Le competenze aziendali*, op. cit.

o che la possono ottenere mediante meccanismi di imitazione. Pertanto, per rappresentare una fonte di risultati competitivi duraturi, le capacità in parola devono essere uniche rispetto ai concorrenti.

È sempre più difficile per le imprese mantenere a lungo risultati economici superiori e posizioni competitive non transitorie. Tale circostanza è ascrivibile ai mutamenti negli scenari economici che hanno modificato la competizione e, conseguentemente, hanno inciso sulla durabilità dei differenziali competitivi acquisiti.

In quest'ottica, si pone il problema per l'impresa di raggiungere posizioni che le assicurino prestazioni a lungo termine sopra la media, ovvero sia un vantaggio competitivo che presenti i caratteri della sostenibilità nel tempo⁸². Tale obiettivo si realizza proprio sfruttando le risorse di conoscenza.

Le risorse interne, detenute e sviluppate in via esclusiva dall'azienda, difficilmente sostituibili e poco riproducibili, in quanto derivano dai percorsi unici di generazione ed interiorizzazione tracciati dalla stessa, impediscono ai concorrenti di attuare la medesima strategia vincente, circostanza che qualifica il carattere di sostenibilità del vantaggio competitivo basato sulle risorse immateriali.

In tal senso, diviene fondamentale rinnovare costantemente le combinazioni di risorse basate sui flussi informativi al fine di migliorare quelle competenze distintive da cui discende il posizionamento strategico dell'impresa, caratterizzato da durevolezza, ed isolare le stesse dalla concorrenza, mediante interventi specifici tesi a confondere i competitors ed impedire agli stessi di appropriarsene.

Appreso il ruolo chiave ricoperto dalle risorse di natura intangibile nella costruzione di profili competitivi, si possono evidenziare i legami tra le risorse in parola e le strategie mediante le quali fronteggiare la concorrenza.

Le stesse sono riconducibili:

- alla differenziazione;
- alla focalizzazione;
- alla leadership di costo⁸³.

La prima modalità riguarda le differenze dei prodotti in relazione al prezzo, alle prestazioni ed all'immagine dello stesso. Differenziare significa offrire un prodotto che presenti delle caratteristiche tali da renderlo maggiormente distinguibile, nel metro di

⁸² Cfr. J.B. BARNEY, *Firm resources and sustainable competitive advantage*, in «Journal of Management», n. 17, 1991.

⁸³ Cfr. M.E. PORTER, *Op. Cit.*

giudizio del consumatore, che lo percepirà di valore superiore, a prescindere dal fatto che le differenze siano reali o meno⁸⁴.

A tal riguardo, si può agire sulle caratteristiche fisiche del prodotto, intervenendo sul processo produttivo o sulle tecnologie utilizzate, aumentando le prestazioni dello stesso.

Tuttavia l'unicità del prodotto non si può fondare esclusivamente sul suo contenuto in quanto la scelta dei consumatori è sempre più condizionata da variabili di tipo immateriale, relative a fattori sociali, nonché emozionali, vale a dire la capacità del prodotto di suscitare emozioni.

L'impresa che intende differenziarsi rispetto ai propri concorrenti deve, dunque, puntare sulle risorse di fiducia sedimentate presso gli utenti esterni.

La seconda strategia di base consiste nella focalizzazione che si sostanzia nella scelta di competere esclusivamente in un ambito specifico del settore, al fine di ottenere vantaggi competitivi nell'ambito dello stesso. Tale circostanza è connessa alla possibilità per l'impresa di servire quel settore individuato meglio di coloro i quali invece sono orientati verso politiche ad ampio spettro⁸⁵.

Appare fondamentale per raggiungere tali obiettivi, possedere informazioni e conoscenze sul segmento superiori agli altri ovvero risorse cognitive.

Il vantaggio competitivo connesso alla leader-ship di costo consiste nel realizzare la struttura di costi più contenuta del settore. Tale obiettivo strategico si realizza intervenendo con politiche di riduzione dei costi medi di produzione, finalizzato ad offrire risposte produttive che, a parità di quelle offerte dai concorrenti, presentino prezzi inferiori.

La fonte del vantaggio competitivo che, tra le altre, merita particolare attenzione è rappresentata dalla curva di esperienza.

Tale funzione evidenzia come i costi unitari di produzione e di vendita siano inversamente proporzionali all'apprendimento, legato al semplice fatto di ripetere più volte una determinata attività.

I tecnici preposti alla produzione, ad esempio, con il passare del tempo sono in grado di programmare in modo più corretto la produzione. Tale circostanza è realizzabile proprio in virtù delle esperienze accumulate, che altro non sono se non flussi informativi immagazzinati all'interno dell'impresa che consentono di utilizzare in maniera più efficace

⁸⁴ Per approfondimenti sull'argomento si rinvia a L. GUATRI - W.G. SCOTT, *Manuale di marketing*, Isedi, Milano, 1976.

⁸⁵ Cfr. L. POZZA, *Le risorse immateriali. Profili di rilievo nelle determinazioni quantitative d'azienda*, Egea, Milano, 1999.

gli strumenti produttivi⁸⁶.

Un altro motivo della riduzione dei costi è rinvenibile nelle innovazioni che possono essere introdotte nel momento in cui aumenta la conoscenza dell'attività che viene svolta.

Risulta facile comprendere come, in entrambi i casi, l'effettiva riduzione dei costi sia da ascrivere alle risorse intangibili di competenza.

⁸⁶ Sul punto si veda G. GUATRI - S. VICARI, *Il marketing*, Giuffrè, Milano, 1996.

1.3 *Le risorse immateriali e differenziali di redditività*

Compresa la stretta dipendenza del vantaggio competitivo dal variegato patrimonio immateriale, accuratamente alimentato e sedimentato nell'organizzazione aziendale, appare opportuno svolgere alcune considerazioni sul ruolo dello stesso nella creazione del valore.

L'avvio del processo produttivo avviene mediante l'acquisizione dei fattori produttivi necessari allo svolgimento dello stesso, impiegando capitale monetario.

La successiva trasformazione si sostanzia essenzialmente nel trasferimento delle singole utilità economiche possedute dai mezzi aziendali in beni intermedi ed in prodotti finiti, che verranno poi venduti, generando in tal modo un flusso di ritorno accresciuto dei mezzi finanziari inizialmente investiti, rappresentativo di ricchezza.

Un'impresa che opera in normali condizioni di economicità attiva una continua valorizzazione del capitale investito, atteso che il valore dei prodotti venduti si rivelerà superiore al valore dei fattori produttivi impiegati.

Nell'ambito dei mezzi aziendali, identificati come ogni utilità economica utilizzata all'interno del processo produttivo con nessi di complementarietà, interdipendenza e strumentalità all'attività di produzione e consumo, si possono dunque comprendere⁸⁷:

- le utilità connesse a fattori di natura materiale, sia a fecondità semplice che ripetuta, quali ad esempio materie prime, sussidiarie, di consumo ma anche terreni, fabbricati, impianti, automezzi;
- le utilità connesse a fattori di natura immateriale, a fecondità ripetuta e tutelati giuridicamente (marchi, brevetti, licenze, concessioni e diritti simili);
- le utilità connesse a fattori immateriali sia a fecondità semplice che ripetuta non tutelate giuridicamente, quali le risorse umane, i servizi, le risorse intangibili.

Si configura così un modello esteso di patrimonio aziendale in cui la qualifica di mezzo risiede non già sull'apprezzamento quantitativo-monetario dello stesso, atteso che per le risorse intangibili non si può accertare l'esistenza di un mercato in cui le stesse possano essere commercializzate, quanto piuttosto sul concetto di utilità economica, vale a dire sull'attitudine del fattore ad essere utilizzato nell'ambito dell'azienda, al fine del perseguimento degli obiettivi della stessa⁸⁸.

⁸⁷ Si riporta la classificazione proposta da N. DI CAGNO, S. ADAMO, F. GIACCARI, *Op. cit.*, pagg. 92 - 93.

⁸⁸ Così in N. DI CAGNO, S. ADAMO, F. GIACCARI, *Op. Cit.*; sul differente significato di utilità in chiave prettamente economica si veda, tra gli altri, L. M. FRASER, *Pensiero e linguaggio nella Scienza Economica*.

Nel prodotto finito o nel bene intermedio confluiscono, quindi, non solo le utilità relative ai beni materiali ma anche ulteriori utilità, relative ad elementi invisibili, che, risultando economicamente utili alla combinazione produttiva nella quale sono impiegate, accresceranno l'utilità del prodotto finale⁸⁹.

Tutto il processo produttivo è permeato dalla presenza di risorse intellettuali: basti pensare alle competenze tecnico-professionali, alle competenze tecnologiche che, interagendo in via complementare con i mezzi fisici, combinano questi ultimi al fine di aumentare la produttività del sistema⁹⁰.

Anche le risorse di natura relazionale, che si sostanziano nel grado di fiducia di cui l'impresa beneficia nei riguardi dei suoi interlocutori esterni ed interni, contribuiscono al conseguimento di migliori risultati economici.

Il livello di credibilità di cui l'impresa gode nei confronti dei terzi e, più in generale l'immagine aziendale, generano delle asimmetrie tra le imprese in relazione, ad esempio, alla possibilità per l'impresa di ottenere specifici fattori produttivi a condizioni più favorevoli, circostanza che si traduce in maggiori volumi di vendite e, conseguentemente, in più elevati livelli di redditività.

Le risorse invisibili, dunque, concorrono all'economicità della gestione in quanto tramite esse si realizzano specifiche risposte produttive dotate di appropriatezza ed unicità, coerenti con le attese del mercato, arricchendo le combinazioni produttive e trasformandosi esse stesse in prodotto, atteso il ciclo continuo di produzione e rigenerazione delle risorse cognitive stesse⁹¹.

La creazione di valore non può dirsi più esclusivamente connessa alle caratteristiche fisiche dei beni⁹²: strettamente collegata a tale finalità è sia la qualità della formula imprenditoriale che sottende all'utilizzo dei beni materiali ed immateriali, endogeni ed

Critica di alcuni concetti fondamentali (ed. originale *Economic Thought and Language. A critique of some fundamental economic concepts*, A. and C. Black, London, 1937), Utet, Torino, Ristampa, 1966, pagg. 80 e

ss.

⁸⁹ A tal proposito così si esprime Amodeo: i beni non concorrono alla produzione come tali, ma «attraverso i loro servizi, le loro utilità, gli apporti utili che essi sono capaci di fornire». Così D. AMODEO, *Op. Cit.*

⁹⁰ La funzione critica delle risorse di conoscenza è quella di «aumentare la produttività economica (valore) dei beni fisici, fornendo loro le informazioni, le relazioni organizzative, i servizi di collegamento che sono necessari non solo per gestire al meglio una trasformazione materiale divenuta complessa, ma soprattutto per migliorare l'appropriatezza dei processi rispetto alle risorse disponibili e rispetto ai bisogni da servire». Così E. RULLANI, *L'economia delle risorse immateriali: una introduzione*, op. cit.

⁹¹ Cfr. S. VICARI, *Risorse aziendali e funzionamento d'impresa*, op. cit.

⁹² Sull'argomento così scrive Onida: «L'attitudine a produrre redditi può essere connessa anche a fattori trasfusi nell'azienda, quale complesso economico trasferibile, ma non passibili di distinta valutazione come componenti attivi del patrimonio: basti pensare alla esistente organizzazione dell'azienda costituita in lunghi anni di esperienze, ai legami in atto con la clientela e così via». P. ONIDA, *Op. cit.*, pag.644.

esogeni, sia la qualità delle competenze individuali ed organizzative immagazzinate nell'impresa che determinano l'efficacia e l'efficienza delle operazioni gestionali⁹³.

Le risorse intangibili, dunque, partecipano insieme agli altri beni materiali ed immateriali alla generazione futura del reddito, che si fonda non già soltanto sulla sostanza fisica dei beni quanto piuttosto sull'attitudine degli stessi a contribuire, mediante la propria utilità, alla creazione di valore⁹⁴.

La finalità istituzionale dell'azienda si arricchisce di un nuovo obiettivo, volto alla valorizzazione del patrimonio immateriale atteso che sono la conoscenza e le risorse in cui la conoscenza è incorporata che consentono all'impresa di funzionare⁹⁵.

Quindi, se adeguatamente governate e gestite, le risorse in esame possono esercitare un significativo ruolo sulla performance dell'impresa, rappresentando i fondamentali driver per la creazione di valore, nell'ottica della continuità e sviluppo dell'impresa⁹⁶.

Il capitale intangibile incide sui risultati che potranno configurarsi in futuro, a partire dalle risorse cognitive accumulate dall'impresa nel passato⁹⁷, ossia da quanto è stato appreso fino a quel momento e dal susseguirsi di determinati passaggi storici irripetibili⁹⁸.

In tal senso, le risorse intangibili influiscono sui futuri percorsi evolutivi dell'impresa in quanto consentono all'impresa di distinguere, tra le differenti opportunità offerte dal mercato, quelle che potranno condizionare la possibilità di realizzare anche in prospettiva risultati positivi da quelle che, al contrario, potranno rivelarsi fonti di insuccesso e, quindi, rischio per l'impresa.

L'impresa, nello svolgere la sua attività, si trova esposta ad un'elevata vulnerabilità,

⁹³ A tal proposito Amaduzzi, nell'analizzare le «cause che promuovono il fine di condizioni di equilibrio durevole nel tempo», distingue tra cause interne ed esterne: «cause interne...la struttura organizzativa, le capacità professionali di amministratori...il grado di tecnologia, l'efficienza commerciale; cause esterne...il comportamento dei protagonisti della società nella quale l'impresa opera, come, ad esempio, quello di altre imprese, di consumatori ed utilizzatori.... ». A. AMADUZZI, *Funzione autogeneratrice dell'impresa ed evoluzione dei principi*, op. cit.

⁹⁴ «Dall'interpretazione della dottrina contabile italiana, emerge che la distinzione tra attività tangibili e intangibili non è un problema rilevante. La materialità di un'attività ha poco rilievo rispetto alla proprietà essenziale che qualifica una condizione patrimoniale positiva: l'attitudine a partecipare alla produzione economica futura della specifica azienda». F. BUTTIGNON, *Il patrimonio intangibile d'impresa: ruolo strategico e problematiche di rilevazione*, in *Recenti orientamenti negli studi di Ragioneria in Europa*, a cura di S. Zambon, Cedam, Padova, 1999, pag. 80.

⁹⁵ Cfr. S. VICARI, *L'impresa vivente*, op. cit.

⁹⁶ A tal proposito, Buttignon interpreta le competenze come “catalizzatori” in grado di favorire processi di accumulazione delle risorse, necessari a perseguire i processi di sviluppo dell'impresa. Cfr. F. BUTTIGNON, *Le competenze aziendali*, op. cit.

⁹⁷ «La conoscenza è cumulativa, ogni idea si fonda sulla precedente, mentre le macchine si usurano e devono essere cambiate. In questo senso, ogni dollaro investito in conoscenza porta un contributo positivo ai guadagni, mentre un buon tre quarti degli investimenti in macchinari serve a coprire solo la loro svalutazione». Così L. BARUCH, *Op. Cit.*

⁹⁸ In tal senso si parla di risorse *path dependent*, (dipendenti dal sentiero). Cfr. F. CORNO, *Op. Cit.*

riconducibile all'eventuale circostanza che le risorse inizialmente impiegate per l'acquisizione dei fattori produttivi non vengano adeguatamente ricostruite con un congruo flusso di ricavi.

In tal senso si parla di rischio economico d'impresa⁹⁹ inteso, quindi, come possibilità che *l'incerto affluire dei ricavi non sia tendenzialmente atto a fronteggiare le mutevoli esigenze di congrua remunerazione dei fattori produttivi*¹⁰⁰.

Il rischio aziendale può essere declinato in una serie di rischi specifici variamente legati al contesto sociale, economico e giuridico ed alla durata temporale degli stessi. In relazione a ciascun tipo di rischio differenti saranno poi le modalità di intervento dell'azienda, riconducibili a politiche gestionali rivolte a fronteggiare o trasferire i rischi stessi¹⁰¹.

Le caratteristiche evolutive dell'ambiente incidono sulle modalità di manifestazione del rischio. Quest'ultimo può essere inteso in termini di volatilità nel momento in cui l'incertezza dei risultati è riferibile ad oscillazioni temporanee.

Invece, se le modificazioni dell'ambiente economico sono di tipo strutturale ossia irreversibile nel breve-medio termine, il rischio assume il significato di discontinuità dei risultati futuri attesi.

Le forze sia interne che esterne all'impresa agiscono sulla stessa, condizionando la possibilità di conseguire determinati risultati futuri.

L'impresa allora deve adeguare la sua struttura ai mutamenti economici, commerciali e politici che la circondano, deve cioè dotarsi di strumenti attraverso cui innanzitutto riuscire a percepire tali cambiamenti e, contemporaneamente, mitigare quell'aleatorietà che pervade lo svolgimento della sua attività economica.

Possedere un adeguato patrimonio di informazioni sulle condizioni del sistema ambientale si rivela determinante e strumentale al raggiungimento di tali obiettivi.

Dunque, le risorse immateriali, che altro non sono se non *risorse basate sull'informazione o che la incorporano*¹⁰², consentono di limitare il livello di incertezza insito nell'attività economica, in quanto il possesso di appropriate conoscenze aumenta la capacità di previsione e controllo dei risultati che l'impresa si aspetta di ottenere e, di

⁹⁹ Per opportuni approfondimenti sul concetto di rischio economico: S. SASSI, *Il sistema dei rischi d'impresa*, Vallardi, Milano, 1940; U. BERTINI, *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Giuffrè, Milano, 1987.

¹⁰⁰ Cfr. G. FERRERO, *Op. Cit.*

¹⁰¹ Sull'argomento si rinvia all'approfondimento di P. DI CAGNO, *Il sistema aziendale tra rischio di impresa e rischio economico generale*, Cacucci, Bari, 2002.

¹⁰² Cfr. H. ITAMI, *Op. Cit.*

conseguenza, degli eventi futuri negativi¹⁰³.

Tuttavia il valore delle risorse intangibili si può modificare nel tempo, trasformandosi le stesse in punti di debolezza per l'impresa. Tutti gli investimenti sono soggetti a rischio, ma la rischiosità dei beni intangibili è più elevata.

Ad esempio, il possesso di competenze eccessivamente specialistiche può limitare l'applicazione di tali risorse in nuove e differenti aree di business, impedendo in tal modo di individuare e cogliere le opportunità emergenti.

Ancora, i mutamenti del mercato ed in particolare i mutamenti di natura tecnologica hanno un forte impatto sulle risorse basate sulla tecnologia che vedono diminuire il loro valore.

Le conoscenze individuali, attraverso procedure di *learning by doing* vale a dire apprendimento tramite l'utilizzo delle stesse, si declinano in capacità cognitive in grado di generare una condizione distintiva dell'impresa e la specificità della stessa.

In tal senso, appare inevitabile per l'impresa preservare la segretezza e l'esclusività delle competenze distintive in quanto sono costantemente soggette al rischio di imitazione da parte dei concorrenti.

Basti pensare, per esempio, alla scoperta di nuove formule, di nuove procedure operative o di un congegno che, se fossero apprese dagli operatori esterni, annullerebbero la posizione competitiva dell'impresa che le ha sviluppate¹⁰⁴.

La diffusione di fenomeni imitativi, inficiando il valore delle risorse intangibili, influisce sulla possibilità delle stesse di generare nel futuro più elevati livelli di economicità.

In questo senso, appare necessario procedere con operazioni di protezione del patrimonio intangibile dalla concorrenza, definiti meccanismi di isolamento¹⁰⁵ che si traducono in svantaggi di costo per i "second-mover". Essi consistono in:

- meccanismi formali volti alla tutela giuridica delle risorse; il capitale invisibile può essere difeso con diritti legali, come brevetti e registrazioni di marchi in

¹⁰³ A tal proposito Buttignon interpreta le competenze chiave (distintive) quali «sistema di conoscenze e relazioni specifiche che consentono all'impresa di ordinare e governare, entro certi limiti, gli elementi di complessità che pervadono l'ambiente ed il funzionamento dell'impresa». Così F. BUTTIGNON, *Le competenze aziendali*, op. cit.; sul punto si veda anche A. BERETTA ZANONI, *Op. Cit.*

¹⁰⁴ In tal senso si parla di "equilibrio competitivo". Cfr. F. DE LEO, *Le determinanti del vantaggio competitivo*, Egea, Milano, 1995.

¹⁰⁵ Tali procedure consistono in «fenomeni che limitano l'equilibrio ex post delle rendite tra le singole imprese» abilitati ad estendere nel lungo termine le posizioni di vantaggio competitivo raggiunte dalle imprese. Così R.P. RUMELT, *Verso una teoria di impresa strategica*, in L. ZAN (a cura di), *Strategic Management*, Utet, Torino, 1992.

questo caso si parla più correttamente di proprietà intellettuale;

- unicità storica: gli svantaggi di costo derivano dal percorso storico e non ripetibile attraverso cui la risorsa intangibile è stata creata, rappresentando il risultato di un lungo processo relazionale e di scambio di conoscenze. Pertanto, per imitare le risorse dell'impresa “first-mover”, gli imitatori dovrebbero sostenere costi aggiuntivi per accumulare rapidamente quelle specifiche risorse, definiti diseconomie di compressione temporale, che potrebbero comunque condurre a risultati non soddisfacenti¹⁰⁶;
- l'ambiguità causale ovvero la difficoltà per gli operatori esterni di comprendere appieno i collegamenti tra le risorse ed il vantaggio competitivo, condizione questa che non consente di identificare alcune variabili rilevanti ai fini della riproducibilità;
- gli investimenti in comunicazione, che consolidino la notorietà della marca, allungando i tempi di imitazione.

Quindi, non appare sufficiente considerare solo i potenziali benefici imputabili alla disponibilità di queste risorse, ma si devono considerare anche i rischi conseguenti all'incapacità di gestirle e sottoporle a processi di continuo sviluppo e miglioramento.

Le risorse in parola, se non opportunamente aggiornate, possono trasformarsi esse stesse in rischio per l'impresa, in *core rigidities*, vale a dire fattori di rigidità.

In tal senso, l'impresa deve sviluppare delle capacità dinamiche tese al miglioramento ed alla protezione della propria dotazione di intangibili, al fine di rispondere positivamente all'incertezza ed alla complessità ambientale e, così, preservare la propria competitività¹⁰⁷.

Affinché le risorse cognitive assurgano a fattori discriminanti per l'impresa e rappresentino opportunità di “crescita potenziale”¹⁰⁸ per la stessa, è necessario che le stesse siano costantemente potenziate, attraverso strategici investimenti in ricerca e sviluppo, diversificazione dei progetti innovativi ed innovazione dei processi e dei prodotti, limitando in tal modo sia i rischi insiti allo svolgimento dell'attività economica che quelli intrinseci alle risorse intangibili.

¹⁰⁶ Cfr. L. POZZA, *Op. Cit.*

¹⁰⁷ Tale concetto è stato teorizzato da D.J. TEECE in *Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*, in «Strategic Management Journal», n. 28, 2007. Per approfondimenti sul punto si rinvia a C. CHIACCHIERINI-V. PERRONE-F. PERRINI, *I-valuation*, op. cit.

¹⁰⁸ Cfr. S. VICARI, *L'impresa vivente*, op. cit.

L'innovazione è diventata una questione di sopravvivenza per l'impresa¹⁰⁹, lo strumento attraverso cui generare nuovi spazi di applicazione delle risorse e, quindi, nuovi vantaggi competitivi¹¹⁰.

La condizione di distintività di cui beneficia l'impresa nasce proprio dalla possibilità di realizzare fattori innovativi, esclusivi e duraturi.

Tale finalità si raggiunge mediante il rinnovamento della variabile tecnologica: quest'ultima, infatti, influenzando sul miglioramento degli strumenti a supporto delle competenze, necessari alla codificazione ed al trasferimento dei flussi informativi, condiziona positivamente la capacità dell'impresa di offrire risposte originali agli utenti finali.

In tal modo, si limita la possibilità che le capacità cognitive diventino obsolete, rappresentando questa una condizione di rischiosità connaturata alle stesse.

La seconda modalità di intervento, tesa a circoscrivere le inevitabili condizioni di incertezza relative allo svolgimento dell'attività economica promananti dalla variabile ambientale, è rappresentata dalla valorizzazione della componente umana, attraverso opportuni investimenti in formazione, aggiornamento ed addestramento del personale¹¹¹, fondamentali per garantire quell'apprendimento continuo di conoscenze all'origine dei vantaggi differenziali delle imprese.

L'intera funzionalità del sistema aziendale dipende dal capitale umano: qualsiasi attività viene attivata dal contributo che le persone, con la propria competenza ed efficienza, apportano al processo economico¹¹².

La componente che ha più "valore" per l'impresa è proprio il fattore umano, che racchiude in sé tutto quel patrimonio di conoscenze, abilità ed esperienze, capacità di innovare, creatività e competenze tecniche che è stato definito intangibile.

Si tratta, però, di una particolare risorsa nella quale convivono sia aspetti economici,

¹⁰⁹ Così L. BARUCH, *Op. Cit.*

¹¹⁰ Sul punto si veda DE LEO, *Op. cit.*

¹¹¹ A tal proposito Cassandro testualmente afferma: «Il fattore umano è in sostanza il fattore "vivo" del sistema aziendale e occorre perciò che esso sia mantenuto nelle sue condizioni di vitalità, fra le quali è fondamentale quella della preparazione professionale aggiornata e aderente ai progressi della tecnologia dei lavori manuali e intellettuali». P.E. CASSANDRO, *Trattato, op. cit.*

¹¹² Sulla centralità della componente personale De Dominicis così si esprime: «Quale differenza esiste tra il carbone che si è acquistato e consumato per alimentare una caldaia ed il lavoro dell'operaio che è stato pagato per far funzionare la stessa caldaia? Questi beni e servizi non sono forse venuti tutti a disposizione di colui che ha attuato la produzione? Non sono forse entrati tutti nel suo capitale, cioè nella sua attrezzatura produttiva, per poi uscirne in seguito al consumo (o utilizzazione)?». Così in U. DE DOMINICIS, *Lezioni di Ragioneria generale. Capitale, costi, ricavi e reddito*, vol. III, Azzoguidi, Bologna, 1984, pagg. 80 – 81; su tale aspetto si veda anche P.E. CASSANDRO, *La componente personale nell'azienda e la sua valutazione*, in *Scritti vari*, (a cura di G. Spallini), Cacucci, Bari, 1991; G. CATTURI, *Lezioni di economia aziendale*, Cedam, Padova, 1997.

connessi alla possibilità degli individui di partecipare, attraverso le proprie competenze al raggiungimento delle finalità aziendali, sia aspetti “extra-economici”¹¹³, di natura morale ed etica, che la distinguono dagli altri fattori e che, parimenti, devono essere considerati.

Valorizzare la componente umana significa *creare una struttura personale la più razionale ed efficiente possibile*¹¹⁴ e, contemporaneamente, sostenere lo sviluppo di quelle particolari competenze, che trovano nell'uomo la relativa fonte e che in tal senso si definiscono derivate¹¹⁵, da cui dipendono le condizioni distintive dell'impresa.

Quanto appena detto si traduce in una circostanza limitatrice del rischio, relativo agli intangibile stessi, di non essere al passo con i tempi: infatti, aggiornare le risorse cognitive significa contemporaneamente raggiungere nuove soglie di innovazione delle stesse.

Un opportuno modello di gestione delle risorse umane che stimoli lo spirito di attaccamento degli individui all'azienda, favorendo in tal modo la permanenza degli stessi all'interno della struttura, si configura quale possibile risposta al rischio, legato alla mobilità delle persone, di trasferimenti di conoscenze.

Inoltre, la continuità lavorativa si rivela fondamentale nei processi di potenziamento degli intangibili in quanto, attraverso la lunga permanenza, si riesce ad accumulare esperienze indispensabili per l'accrescimento delle basi cognitive.

La motivazione e la disponibilità a contribuire al successo dell'organizzazione, congiuntamente alla permanenza del personale all'interno dell'azienda, rappresentano, dunque, i presupposti di base per il concretizzarsi del vantaggio competitivo dell'impresa¹¹⁶.

La direzione aziendale deve quindi agire strategicamente per migliorare il capitale umano, che rappresenta quell'*energia potenziale che si trasforma in cinetica*¹¹⁷ mediante la sua applicazione nei processi produttivi.

In quest'ottica, dunque, l'elemento personale con le proprie capacità cognitive, diviene l'elemento centrale di attenzione delle strategie aziendali, la variabile su cui maggiormente puntare per amplificare i propri risultati.

Si può con certezza affermare che l'impresa, per sopravvivere, deve far leva su due cardini ossia offrire risposte adeguate ai consumatori con prodotti originali ed essere

¹¹³ Sul punto si veda P. ONIDA, *Op. Cit.*; G. FERRERO, *Op. Cit.*

¹¹⁴ Cfr. P.E. CASSANDRO, *La componente personale nell'azienda e la sua valutazione*, op. cit.

¹¹⁵ Cfr. M. TURCO, *Op. Cit.*

¹¹⁶ Per ulteriori approfondimenti si veda C. CHIACCHIERINI, *Competere attraverso l'organizzazione. Come ottenere e sostenere il vantaggio competitivo negli attuali scenari dell'economia*, Cedam, Padova, 2001.

¹¹⁷ Cfr. G. CATTURI, *Op. Cit.*

competitiva. Tale obiettivo si raggiunge solo se il sistema aziendale riuscirà a migliorare le proprie capacità, attraverso nuovi investimenti in intangibili.

L'innovazione e gli interventi tesi a favorire la formazione della componente umana e, nel contempo, a sviluppare un forte senso di attaccamento della stessa all'impresa, rappresentano le modalità attraverso cui amplificare i flussi informativi.

In tal modo, le conoscenze e le capacità caratterizzanti la differenziazione dell'impresa vengono fortificate e cementate, nell'ottica del conseguimento di benefici economici futuri, derivanti dal rafforzamento del vantaggio competitivo.

Tutto ciò si traduce nella possibilità di porre le basi per effettuare previsioni in merito al profilo di incertezza che permea l'attività aziendale.

In altri termini, appare fondamentale governare le risorse invisibili dell'azienda, attraverso l'aggiornamento, la combinazione e lo sviluppo di nuove risorse e nuove applicazioni delle stesse, per mitigare sia i rischi esogeni, relativi ai contesti ambientali sempre più complessi e permeati da aleatorietà, sia i rischi connaturati agli intangibles stessi¹¹⁸.

In tal modo la complessità esterna e quella strettamente connessa alle caratteristiche delle risorse intangibili potrà essere declinata positivamente in occasioni di innovazione e, conseguentemente, sviluppo per l'impresa¹¹⁹.

Solo l'impresa che crea durevolmente valore, corroborato dal contributo delle risorse intangibili, genera nuove possibilità di esistenza e sviluppo della stessa, che la proiettano verso il conseguimento di un vantaggio competitivo sostenibile, la cui fonte principale è rinvenibile proprio in quel complesso di conoscenze e capacità che, a loro volta, partecipano alla ricerca dell'economicità dell'impresa.

Da quanto sinora detto, emerge come si riconosca alle risorse basate sull'informazione un ruolo fondamentale nell'accertare la capacità concorrenziale e di sopravvivenza dell'impresa e come entrambe le circostanze vadano preservate attraverso l'incremento e l'aggiornamento del patrimonio intangibile.

I vantaggi derivanti dal trattamento della conoscenza, ossia accumulo, rigenerazione e potenziamento della stessa, si traducono in termini di maggiore competitività e penetrazione nel mercato, in direzione del soddisfacimento degli utenti finali.

¹¹⁸ Cfr. F. DE LEO, *Le determinanti del vantaggio competitivo*, op. cit.

¹¹⁹ «La complessità può essere una grande opportunità, a patto che ci si convinca che l'imprevedibilità non è un ostacolo, non è un problema. La complessità può così aprire spazio alla creatività, all'innovazione, al cambiamento». S. VICARI, *La creatività dell'impresa. Tra caso e necessità*, Etas, Milano, 1998.

CAPITOLO II

RISORSE DI FIDUCIA E CAPITALE RELAZIONALE

2.1 Le risorse di fiducia e la funzionalità aziendale

È sempre più difficile per l'impresa ottenere risultati che astraggano dalla dinamica dei beni immateriali: la conoscenza partecipa ai risultati economici in quanto, in qualità di risorsa, cedendo la propria utilità, aggiunge un più elevato valore ai beni prodotti.

Il possesso di adeguate conoscenze o alternativamente si potrebbe dire di flussi informativi, rappresenta il fattore che maggiormente discrimina l'impresa, connota la sua identità, le conferisce una propria specificità.

Tuttavia, affinché le risorse cognitive rappresentino un plus di valore per l'impresa e non rappresentino soltanto un'energia potenziale della stessa, è necessario che le stesse vengano sapientemente accumulate, sedimentate e rigenerate all'interno dell'organizzazione¹²⁰. Mediante tali trattamenti le risorse in esame verranno assorbite dall'organizzazione, diventando competenze in grado di conferire all'impresa un carattere di distinzione rispetto alle altre.

In questo modo, tali capacità potranno realmente configurarsi quali risorse di valore per l'impresa che, declinate in competenze distintive, congiuntamente agli elementi tangibili, parteciperanno al raggiungimento delle finalità aziendali e contribuiranno in maniera decisiva al posizionamento strategico dell'impresa in un mercato diventato sempre più competitivo¹²¹.

Il patrimonio intangibile è formato in larga misura dalle capacità cognitive, ossia risorse di conoscenza, ma il mosaico degli intangibili necessita, per completarsi, di ulteriori risorse invisibili, anch'esse con un contenuto cognitivo, vale a dire le risorse di fiducia¹²².

Queste ultime, congiuntamente alle capacità cognitive, operano nella direzione di un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo, da cui deriva la possibilità per l'impresa di

¹²⁰ Sulla necessità di un continuo trattamento delle risorse in parola si veda S. VICARI, *Invisible assets e comportamento incrementale*, op. cit.

¹²¹ Per ulteriori approfondimenti si veda F. DE LEO, *Op. Cit.*

¹²² A tal proposito Buttignon, nel distinguere tra risorse di conoscenza e di fiducia, si esprime per le prime in termini di "organizational knowledge", per le seconde in termini di "organizational reputation". Cfr. F. BUTTIGNON, *Le risorse immateriali: ruolo strategico e problematiche di rilevazione*, op. cit.

ottenere differenziali di redditività.

Le risorse in esame si sostanziano nel capitale relazionale che, unitamente al capitale umano ed a quello organizzativo, danno vita al complesso degli elementi invisibili dell'azienda.

Le stesse presentano particolari criticità rispetto agli altri intangibili in quanto, essendo connesse per lo più a schemi cognitivi di soggetti esterni, si rivelano più difficili da attivare, nonché sviluppare e controllare.

Specularmente alla composizione del patrimonio immateriale appena tratteggiata, si può procedere ad un'ulteriore classificazione del set di intangibili, che prevede la seguente classificazione degli stessi in¹²³:

- conoscenza, che si ricollega al sapere dell'impresa in tutte le sue manifestazioni, quindi conoscenze gestionali ed organizzative, produttive e di marketing. Essa si concretizza anche nell'attivare innovazioni tecnologiche, di prodotto e di processo, e nella capacità di migliorare la qualità dei prodotti e del livello di servizio incorporato negli stessi;
- credibilità dell'impresa nei confronti dei suoi interlocutori esterni; si tratta di una risorsa basata sulla fiducia che i terzi ripongono nell'impresa e si sostanzia nella fedeltà della clientela, nell'immagine aziendale, nel prestigio dei marchi, nella fiducia accordata dai finanziatori e fornitori;
- motivazione e coesione del personale, ossia risorse che riguardano la fiducia che i soggetti interni all'impresa possono maturare tra di loro e nei confronti dell'impresa e che si manifesta nel senso di responsabilità verso il lavoro affidato e la missione aziendale, nell'attitudine a lavorare in gruppo, nella carica motivazionale profusa nello svolgimento delle proprie mansioni¹²⁴.

La conoscenza afferisce ai flussi informativi che fluiscono dall'ambiente all'azienda, mentre la credibilità è il frutto di flussi informativi che, generati internamente, vengono immagazzinati presso i terzi per confluire poi nuovamente all'interno del sistema aziendale.

Le informazioni, sedimentate presso gli interlocutori cui sono rivolte, costituiscono una condizione di produzione dell'impresa che, congiuntamente alle altre prettamente di

¹²³ Su tale interpretazione del patrimonio intangibile si veda V. CODA, *L'orientamento strategico dell'impresa*, op. cit.

¹²⁴ Sull'importanza della motivazione del personale nell'ottica di un più funzionale svolgimento dell'attività economica si veda C. CHIACCHIERINI, *Generare fiducia attraverso l'organizzare: uno studio empirico sul ruolo di alcuni antecedenti organizzativi delle relazioni fiduciarie interne all'impresa*, in «Sinergie», gennaio-aprile, 2000.

conoscenza, partecipa al funzionamento del sistema aziendale¹²⁵.

Esempi in cui la credibilità dell'impresa si manifesta sono, come si è poco prima visto, l'immagine aziendale, la fiducia nutrita dai clienti, dagli operatori finanziari e dalle istituzioni.

La motivazione e coesione del personale rappresenta una risorsa intangibile centrata sui flussi informativi attivati nell'ambito della struttura aziendale, che alimentano condizioni di produzione ricollegabili alla condivisione di valori, alla collaborazione ed alla disponibilità alla risoluzione dei problemi.

Tra le risorse in esame si instaurano molteplici interazioni in grado di generare circoli virtuosi per l'impresa: ad esempio, la coesione del personale facilita la comunione di esperienze da cui deriva la possibilità di nuove conoscenze.

Queste ultime, a loro volta, si rivelano fondamentali per l'offerta di prodotti sempre più in linea con le esigenze dei consumatori¹²⁶.

D'altro canto, rispondere in maniera adeguata e tempestiva alle richieste dei consumatori, con prodotti aggiornati ed innovativi, contribuisce ad incrementare la credibilità dell'impresa.

Al pari delle risorse prettamente di competenza, le risorse di fiducia appena individuate si basano su schemi cognitivi soltanto che, nella fattispecie, questi ultimi sono sedimentati presso i terzi¹²⁷.

Le risorse in parola si manifestano nell'intreccio di relazioni che l'impresa instaura con il mercato ed al proprio interno e, proprio in virtù di questo, rientrano nel capitale relazionale, ossia quella dimensione del patrimonio intangibile che attiene ai legami dell'impresa con il sistema interno ed esterno alla stessa¹²⁸.

In base all'approccio sistemico, ogni azione messa in atto dall'impresa viene analizzata in considerazione della fitta trama di interazioni che la stessa, per natura, instaura con il sistema ambientale¹²⁹.

Tuttavia, l'ambiente in cui l'impresa opera può essere scomposto in due gruppi di

¹²⁵ Sul punto si veda S. VICARI, *Risorse aziendali e funzionamento d'impresa*, op. cit.

¹²⁶ Sul rapporto tra risorse di fiducia e consumatori si veda B. BUSACCA, *Le risorse di fiducia dell'impresa*, Utet, Torino, 1994.

¹²⁷ In tal senso la fiducia è «eteroreferenziale, cioè presuppone l'attivazione della realtà attraverso il riferimento a schemi cognitivi di terzi». Per chiarimenti sul punto si rinvia a S. VICARI, *Le risorse nell'economia della conoscenza*, op. cit.

¹²⁸ Per una esauriente trattazione degli assetti del patrimonio intangibile ed, in particolare, di quello relazionale, declinato in capitale sociale, si veda A. LIPPARINI, *La gestione strategica del capitale intellettuale e del capitale sociale*, Il Mulino, Bologna, 2002.

¹²⁹ Per una trattazione più approfondita delle relazioni tra il sistema aziendale ed ambientale si rinvia a U. BERTINI, *Il sistema d'azienda*, op. cit.

interlocutori¹³⁰:

- interlocutori del sistema competitivo;
- interlocutori sociali.

Nel primo gruppo rientrano sia i consumatori che i fornitori¹³¹, anche se l'attenzione delle politiche strategiche aziendali è precipuamente focalizzata sui primi.

Gli interlocutori sociali, invece, sono tutti coloro che apportano le condizioni produttive di cui l'impresa necessita per svolgere la propria attività. In tal senso, quindi, essi sono costituiti dagli azionisti, dai lavoratori, dalle istituzioni e dagli istituti di credito¹³².

L'impresa offre al sistema competitivo (i clienti) un sistema di prodotto, mentre il rapporto con gli interlocutori sociali è basato sulla richiesta di determinate condizioni di produzione e sull'offerta, in contropartita, di prospettive di ricompensa.

Le relazioni dell'impresa, sia al suo interno che all'esterno della stessa, devono essere opportunamente strutturate attraverso canali comunicativi attraverso cui far fluire i flussi informativi.

Dunque, attraverso la comunicazione si attiva un meccanismo di regolazione e coordinamento delle relazioni e dei flussi informativi da esse scaturenti.

I contributi dei diversi interlocutori entrano nel patrimonio aziendale in qualità di risorse per l'impresa, che contribuiranno alla funzionalità della stessa.

Pertanto, il fine ultimo delle interazioni si rivela essere il raggiungimento delle finalità aziendali, attraverso l'apporto di contenuti cognitivi e condizioni di produzione.

Tra l'impresa ed i suoi diversi interlocutori si possono evidenziare elementi di reciprocità in quanto sia l'una che gli altri, pur essendo portatori di interessi diversi, partecipano congiuntamente alla realizzazione del disegno imprenditoriale.

Appare necessaria, a tal fine, la presenza all'interno della relazione di una coerenza di fondo tra le attese dell'impresa e quelle degli individui con cui interagisce, in considerazione del fatto che qualunque tipo di interazione viene attivata nel momento in

¹³⁰ Tale interpretazione dei sottosistemi ambientali con cui l'azienda interagisce è ascrivibile a V. CODA, *L'orientamento strategico*, op. cit.

¹³¹ In base alla scomposizione appena individuata, i fornitori fanno parte del sistema concorrenziale ma sono contemporaneamente apportatori di risorse per l'impresa. Per approfondimenti sul punto si veda V. CODA, *Il problema della valutazione della strategia*, in A. GOZZI (a cura di), *La definizione e la valutazione delle strategie aziendali*, Padova, Etas, 1991.

¹³² Differente è l'interpretazione di Corno che distingue tra interlocutori all'interno dell'impresa (conferenti capitale di risparmio, lavoratori), interlocutori nell'ambito del sistema competitivo (concorrenti, partner, clienti, fornitori, istituti di credito) ed interlocutori in ambito sociale (la comunità di riferimento, il territorio e la pubblica amministrazione). Cfr. F. CORNO, *Op. Cit.*

cui vi è un substrato comune di visioni e valori¹³³.

In tal senso, affinché le relazioni attivate dall'impresa si rivelino determinanti alla realizzazione del progetto strategico della stessa, è necessario che vi sia una convergenza dei comportamenti dei suoi interlocutori verso il migliore raggiungimento degli obiettivi d'impresa e che gli stessi vedano il rapporto con l'impresa come un'opportunità di sviluppo delle proprie basi di conoscenze.

Solo se vi è fiducia tra le parti e convinzione dell'esistenza di comuni obiettivi, questi ultimi potranno realmente concretizzarsi, atteso che la fiducia rappresenta *la materia delle relazioni*¹³⁴.

Attraverso tali relazioni, infatti, si realizza uno scambio di informazioni e competenze che contribuiscono ad incrementare la base di conoscenze non solo dell'impresa, ma anche degli individui con cui si interfaccia.

Le risorse di fiducia o dette anche relazionali, scaturendo le stesse dai rapporti attivati con i diversi interlocutori, si sostanziano proprio sul livello di fiducia instaurata tra l'impresa ed i soggetti con cui ha attivato una connessione.

Le interazioni tra l'impresa ed i suoi interlocutori rappresentano una forma di comunicazione tesa allo scambio reciproco di conoscenze.

Il presupposto principe affinché i soggetti coinvolti nel rapporto siano predisposti a tale condivisione di flussi cognitivi è l'esistenza di uno stato di reciproca fiducia.

Essa si sostanzia nel convincimento che la controparte provvederà a mantenere un comportamento in linea con le aspettative riposte nella relazione, senza finalità opportunistiche, non avendo, dunque, la preoccupazione di una minaccia derivante dalla diffusione dell'informazione stessa.

Tale convincimento, d'altronde, nasce dall'attivazione di uno scambio comunicativo tra le parti, atteso che la comunicazione rappresenta la forza coesiva di ogni relazione¹³⁵.

In relazione all'evenienza che una parte metta in atto comportamenti a discapito dell'altra coinvolta nella relazione, si possono individuare tre diversi tipi di fiducia¹³⁶:

- fiducia debole, che si manifesta nel momento in cui la natura della relazione non facilita la diffusione di atteggiamenti opportunistici, questo in forza di regole istituzionali o formali;

¹³³ Sul punto si veda V. CODA, *Valori imprenditoriali e successo dell'impresa*, op. cit.

¹³⁴ Cfr. S. VICARI, *L'impresa vivente*, op. cit.

¹³⁵ Sul punto si veda B. BUSACCA, *Op. Cit.*

¹³⁶ Per approfondimenti su tale classificazione si veda J.B. BARNEJ - M.H. HANSEN, *Trustworthiness as a source of competitive advantage*, in «Strategic Management Journal», n. 15, 1994.

- fiducia semiforte: questa si rivela in circostanze in cui vi è sì lo spazio per l'opportunismo, ma appare più conveniente essere affidabili attesa l'esistenza di sanzioni di tipo legale o sociale;
- fiducia forte, che emerge negli scambi di tipo sociale in cui le parti sono tese ad avere un atteggiamento di disponibilità a contraccambiare i benefici ricevuti al fine di continuare anche a riceverne in futuro.

Vi è una stretta reciprocità tra fiducia e conoscenza: attraverso la prima si assicura la continuazione del processo di riproduzione della conoscenza, in quanto facilitando le relazioni con l'ambiente, interno ed esterno, consente il trasferimento della conoscenza.

A sua volta l'incremento di conoscenza rende possibile la formazione della fiducia¹³⁷. La fiducia, derivando da tale rapporto di causa-effetto, viene alimentata attraverso le conferme ed i consensi che i diversi soggetti ricevono all'interno dell'organizzazione e dall'esterno.

Nel primo caso, la fiducia si manifesta nella motivazione e coesione del personale, nel secondo caso nell'immagine dell'azienda e nella sua credibilità.

Entrambe le risorse si rivelano cruciali nell'allargamento degli orizzonti temporali di sopravvivenza dell'impresa.

La fiducia, inoltre, appare determinante per la creazione, all'interno dell'organizzazione di un clima aperto e di disponibilità a collaborare nella direzione del successo aziendale, ed, all'esterno, invece, promuove il consolidamento di relazioni stabili¹³⁸.

In ogni situazione comunicativa deve sussistere un bilanciamento tra contributi apportati e benefici attesi¹³⁹: il consumatore sarà disposto a fornire informazioni utili sui prodotti nell'ottica di un più adeguato soddisfacimento delle proprie attese, il fornitore concederà dilazioni di pagamento nella misura in cui potrà diventare l'interlocutore privilegiato dell'impresa.

Ancora, l'organismo personale interno sarà favorevolmente predisposto a mettere a disposizione dell'impresa le proprie competenze se verrà riconosciuta la sua

¹³⁷ A tal riguardo Vicari testualmente afferma: «Alla crescita di conoscenza è necessaria la fiducia, e la conoscenza a sua volta alimenta la fiducia». S. VICARI, *La creatività dell'impresa*, op. cit.

¹³⁸ L'interpretazione di Vicari sul punto è la seguente: «Le relazioni per mantenere la propria stabilità, devono continuamente essere ri-prodotte, in un processo ricorsivo di interazioni con altri soggetti....ciò è possibile se l'interazione produce una componente essenziale al processo di riproduzione della relazione: la fiducia». S. VICARI, *L'impresa vivente*, op. cit.

¹³⁹ Sul concetto di contributi e relative ricompense si veda G. AIROLDI - F. AMATORI - G. INVERNIZZI, *Proprietà e governo delle aziende italiane*, Egea, Milano, 1995.

professionalità.

Affinché lo scambio sia rivolto al perseguimento del *bene comune*¹⁴⁰ è fondamentale che vi sia un atteggiamento collaborativo fondato sulla reciproca fiducia¹⁴¹.

L'obiettivo primario dell'impresa ossia la creazione del valore diventa una combinazione di più obiettivi, sia interni che esterni.

In tale ottica, essendo l'impresa un istituto creato per produrre ricchezza, quest'ultima dovrà armonizzarsi con altri obiettivi ossia il soddisfacimento delle attese delle diverse categorie di interlocutori che ruotano intorno ad essa.

Pertanto, le finalità aziendali saranno raggiunte nel momento in cui saranno sinergicamente soddisfatti gli obiettivi di tutti coloro i quali, in un modo o nell'altro, sono coinvolti nel funzionamento dell'impresa¹⁴².

Le aspettative dell'intero organismo personale trovano, dunque, un'adeguata soddisfazione nel momento in cui si riesce a realizzare una corretta integrazione tra le richieste formulate dal sistema competitivo e le richieste di redditività formulate dai restanti interlocutori.

L'obiettivo di ogni interlocutore diventa il fine e contemporaneamente il mezzo per soddisfare gli altri ed il valore dell'azienda per i diversi attori con i quali si relaziona è correlato alla capacità della stessa di soddisfarne in maniera duratura le esigenze¹⁴³.

La buona riuscita dell'attività di impresa, quindi, dipende non solo dalla capacità di valorizzare le sue risorse in senso esteso, ma anche dal livello di soddisfazione di tutti coloro i quali hanno apportato i loro contributi¹⁴⁴.

In base a tale prospettiva, la finalità della creazione del valore diventa contemporaneamente mezzo, in quanto consente di alimentare una superiore capacità di soddisfare le istanze degli interlocutori, circostanza quest'ultima che si rivela essenziale per

¹⁴⁰ Su tale concetto si veda C. MASINI, *Lavoro e risparmio*, Utet, Torino, 1970.

¹⁴¹ Sul punto Baccarini così si esprime: «La relazione si attiva, in questo modo, sulla base di uno scambio di fiducia tra gli interlocutori potenziali. Solo quando si realizza uno scambio sufficiente di fiducia, si avvia il rapporto tra le parti». Cfr. C. BACCARINI, *Riflessioni sulla fiducia*, in M. UGOLINI, *La natura dei rapporti tra imprese nel settore delle calze per donna*, Cedam, Padova, 1995.

¹⁴² A tal proposito si riporta il pensiero di Coda: «L'impresa gioca un ruolo determinante in un'economia di mercato in quanto essa è chiamata nel contempo a soddisfare economicamente i bisogni collegati alla funzione d'uso dei suoi prodotti o servizi e a rispondere positivamente alle ragionevoli attese dei suoi interlocutori sociali». V. CODA, *L'orientamento strategico dell'impresa*, op. cit.

¹⁴³ In merito si veda il contributo di V. CODA, *Il problema della valutazione della strategia*, op. cit.

¹⁴⁴ Sul punto Ardemanni testualmente afferma: «Le imprese tendono a divenire elementi inseriti armonicamente nel sistema nel quale operano: esse cioè tendono a passare da una posizione di reciproco antagonismo ad una di mutua collaborazione ... si profila cioè una razionale e profittevole conciliazione tra l'economicità e la socialità dell'azione amministrativa. Per conseguenza, il preminente fine dell'impresa vuole essere quello di apportare, con lo svolgimento della gestione, un conveniente contributo allo sviluppo del sistema economico nel quale essa è chiamata ad operare». E. ARDEMANNI, *Op. Cit.*

la generazione di tutti quelle risorse relazionali, ossia fiducia, coesione e spinta motivazionale che partecipano alla realizzazione di un differenziale competitivo.

Le capacità relazionali, unitamente alla capacità organizzativa, costituiscono le competenze necessarie per ottenere un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo in quanto, alla funzionalità dell'azienda, partecipano anche la reputazione ed il grado di consenso che l'impresa riesce ad ottenere intorno a sé¹⁴⁵.

Si tratta di risorse di base fiduciaria che rappresentano per l'azienda una risorsa preziosa in termini di incremento di conoscenza e di possesso di informazioni, che altro non sono se non le determinanti principali per il posizionamento strategico dell'azienda¹⁴⁶.

Il continuo rapporto dialettico tra impresa ed ambiente sancisce il successo del progetto imprenditoriale che dipende dalla durata della differenziale capacità reddituale dell'impresa, ma che origina in larga misura dal complesso degli intangibili a disposizione dell'impresa e, soprattutto, dalla loro capacità di tradursi in termini di vantaggio competitivo¹⁴⁷.

Le risorse invisibili e, nella fattispecie quelle di fiducia, indirizzano l'impresa verso asimmetrie competitive che garantiscono un più elevato livello di redditività per diversi ordini di motivi¹⁴⁸.

La reputazione di cui l'impresa gode presso la comunità creditizia e finanziaria può consentirle di assicurarsi una continua fonte di finanziamento, atteso che, in particolari circostanze, come ad esempio, per gli investimenti di natura immateriale (ricerca e sviluppo, pubblicità), la difficoltà di reperire fonti finanziarie aumenta.

Per quanto riguarda, invece, i rapporti con i fornitori, la credibilità di cui l'impresa gode presso gli stessi le facilita l'approvvigionamento di fattori produttivi a prezzi più bassi ed, inoltre, le consente di avere migliori benefici in termini puntualità di consegna e servizi.

La fiducia che riesce ad instaurare con i consumatori si rivela fondamentale, in quanto il consenso presso i suoi interlocutori privilegiati permette all'impresa di reperire quelle informazioni sulle attese e sui gusti dei clienti, necessarie per sviluppare le competenze tecniche in grado di realizzare prodotti sempre più in linea con i bisogni dei

¹⁴⁵ Per approfondimenti sul punto si rinvia a A. LIPPARINI, *Le competenze organizzative*, op. cit.

¹⁴⁶ Per ulteriori approfondimenti sul punto si veda S. VICARI, *Risorse aziendali e funzionamento d'impresa*, op. cit.

¹⁴⁷ Sul punto si veda B. CAMPEDELLI, *La rappresentazione dei beni intangibili nel sistema di valori dell'impresa*, in *Scritti in onore di Carlo Masini*, Egea, Milano, tomo III.

¹⁴⁸ Sulla relazione tra le risorse in parola ed il vantaggio competitivo si veda B. BUSACCA, *Strutture cognitive e distanze concorrenziali*, in «Economia & Management», vol. 20, 1991.

consumatori¹⁴⁹.

La coesione e motivazione della componente personale si riflette sulla produttività aziendale, in quanto i dipendenti lavoreranno con più interesse se si sentiranno intimamente legati all'impresa e motivati a partecipare, attraverso il loro apporto, alla funzionalità del contesto in cui operano¹⁵⁰.

Tutte queste circostanze favoriscono l'impresa nel suo percorso verso un posizionamento strategico nel mercato, condizione determinante per conseguire differenziali di redditività.

L'intreccio di relazioni con i diversi interlocutori consente all'impresa innanzitutto di verificare se vi è corrispondenza tra gli obiettivi che la stessa si è posta, ossia garantire una completa soddisfazione delle aspettative del suo organismo personale, del sistema competitivo e, quindi, degli attori in esso incluso, e la rappresentazione che della stessa viene formulata nella mente dei diversi soggetti con i quali interagisce.

La proiezione dell'impresa presso i terzi si sostanzia nell'immagine aziendale che rappresenta l'identità percepita dell'impresa dall'esterno¹⁵¹.

Tale particolare risorsa relazionale è legata al consenso di cui gode l'impresa tra i suoi interlocutori ed, in virtù di questo, si rivela difficilmente acquisibile e, d'altro canto, può essere facilmente vanificata.

Tuttavia l'immagine rappresenta una risorsa di valore per l'impresa, attraverso cui proiettare l'impresa verso traiettorie di successo in eventuali nuove iniziative.

Le relazioni improntate sulla fiducia rappresentano una risorsa per l'impresa nel momento in cui, attraverso esse, si sostiene la formazione e la generazione di ulteriore conoscenza¹⁵²: il patrimonio informativo dei diversi attori del sistema ambiente (i clienti, i fornitori, gli operatori interni all'impresa), rappresenta un'opportunità per nuovi apprendimenti¹⁵³.

Attraverso i legami relazionali esterni le risorse cognitive in possesso dei diversi

¹⁴⁹ A tal proposito, si veda il contributo di B. BUSACCA, *Le risorse di fiducia*, op. cit.

¹⁵⁰ Su tale aspetto si veda P.E. CASSANDRO, *Trattato*, op. cit.

¹⁵¹ In merito a tale risorsa di fiducia si veda V. CODA, *Comunicazione e immagine nella strategia dell'impresa*, Giappichelli, Torino, 1991.

¹⁵² A tal riguardo si riporta il pensiero di Vicari: «La fiducia tuttavia diventa una risorsa dell'impresa solo quando si trasforma in conoscenza: se nel mercato esiste fiducia nei confronti dell'impresa, quest'ultima ne trae vantaggio solo a condizione che ne sia consapevole e che questa consapevolezza si trasformi in azione». S. VICARI, *Le risorse nell'economia della conoscenza*, op. cit.

¹⁵³ Tali nuove modalità di apprendimento ascrivibili ai legami relazionali esterni si definiscono “da interazione”. Per un'esposizione più articolata di tale concetto si rinvia a A. LIPPARINI, *Assetti relazionali per lo sviluppo e l'integrazione delle competenze*, in A. LIPPARINI (a cura di), *Le competenze organizzative. Sviluppo, condivisione, trasferimento*, Carocci, Roma, 1998.

soggetti vengono condivise e ciò si traduce nella concreta possibilità di accedere alle stesse e sfruttarle per migliorare la conoscenza già in possesso dell'azienda, da cui deriva la capacità dell'impresa di fronteggiare al meglio le tensioni competitive: per esempio, attraverso lo scambio di flussi informativi è possibile riallocare le risorse aziendali in utilizzi più produttivi delle stesse¹⁵⁴.

Attraverso le competenze assorbite o acquisite dall'esterno si riesce, dunque, a generare nuovi asset cognitivi che potranno essere proficuamente utilizzati, per esempio, per implementare i processi innovativi, fondamentali per conseguire risultati competitivi soddisfacenti.

L'impresa deve essere in grado di filtrare i segnali provenienti dall'ambiente, sia interno che esterno, e trasformare gli stimoli derivanti dallo scambio di informazioni in opportunità di miglioramento e crescita delle proprie potenzialità.

La dimensione relazionale dell'impresa svolge, dunque, un ruolo centrale nel processo di sviluppo delle sue capacità.

La genesi di nuove conoscenze è sempre il frutto della combinazione e della trasmissione di risorse cognitive sedimentate presso gli interlocutori.

Le parti coinvolte in una relazione devono sentirsi motivate a partecipare a tali processi di trasferimento dei reciproci asset cognitivi. In altri termini, deve esservi solidarietà e coinvolgimento nella relazione¹⁵⁵.

Ciò si realizza soltanto se vi è una base fiduciaria nelle relazioni. La fiducia è un concetto sfaccettato che indica convinzioni circa le buone intenzioni della controparte, sicurezza nelle sue competenze e capacità di portare a termini in modo efficace lo scambio relazionale.

Attraverso i legami esterni, si accresce la dotazione di risorse intangibili centrate sulla conoscenza ed in questo modo si riesce anche ad abbreviare i tempi necessari per la creazione di nuove competenze, atteso che la generazione e ri-generazione delle stesse necessita di lunghi archi temporali¹⁵⁶.

Nell'impresa, quale sistema cognitivo, si realizza una continua diffusione e trasferimento di conoscenze individuali, al fine di condurre ad unità quelle sviluppate singolarmente e creare la conoscenza organizzativa¹⁵⁷.

Nel momento in cui gli schemi cognitivi formati a livello individuale vengono

¹⁵⁴ In merito si veda l'analisi di F. DE LEO, *Op. Cit.*

¹⁵⁵ A tal proposito si veda C. BACCARINI, *Riflessioni sulla fiducia*, op. cit.

¹⁵⁶ Sul punto si veda S. VICARI, *Risorse aziendali e funzionamento d'impresa*, op. cit.

¹⁵⁷ Sul punto, si veda F. CORNO, *Op. Cit.*

condivisi con l'intera organizzazione, si genera un circuito virtuoso di generazione della conoscenza.

Un'efficace modalità per trasferire sapere al fine di potenziare lo stesso e rendere le capacità cognitive sempre più in grado di fronteggiare la pressione competitiva, è offerta proprio dalle relazioni che l'impresa instaura, in prima battuta, con i soggetti che agiscono all'interno della stessa.

Affinché questo meccanismo di apprendimento organizzativo venga attivato, bisogna assicurare l'esistenza di un rapporto comunicativo tra le persone, e tra le stesse e la realtà aziendale¹⁵⁸.

Al contempo, i flussi informativi interni sono rivolti ad incidere sui comportamenti di coloro che operano all'interno dell'impresa, al fine di sviluppare una più efficace interazione tra le diverse componenti del sistema aziendale.

Entrambe le finalità, ossia accrescere la base di conoscenza aziendale e stimolare i rapporti interni, si realizzano se si riesce a creare all'interno dell'impresa un clima di fiducia in quanto quest'ultima, favorendo gli scambi comunicativi, consente la condivisione delle informazioni nell'organizzazione.

Quest'ultima svolge un ruolo critico nella definizione della specificità dell'impresa e, conseguentemente, del suo carattere di distinzione da cui deriverà la possibilità per la stessa di conseguire maggiori livelli di redditività.

Attraverso il confronto dei rispettivi contenuti di conoscenza, che si realizza per il tramite delle relazioni comunicative tra il personale all'interno dell'impresa, gli asset cognitivi dei singoli non solo verranno integrati a livello organizzativo, ma si riuscirà anche a realizzare quel meccanismo di aggiornamento e miglioramento delle competenze distintive dell'impresa, indispensabili queste ultime per condurre il sistema aziendale verso traiettorie di un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo¹⁵⁹.

Un'ulteriore condizione affinché si realizzino trasferimenti di contenuti cognitivi è la necessità di costruire un linguaggio comune tra i diversi operatori all'interno dell'impresa, rinvenibile nella cultura d'impresa, che, nel contempo, si rivela determinante nei processi di costruzione della fiducia.

¹⁵⁸ Sul ruolo della comunicazione Vicari così si esprime: «In realtà, solo a una considerazione superficiale la comunicazione appare come una semplice modalità di apertura del sistema verso l'esterno, mentre, a una visione più attenta, essa si presenta come modo di funzionamento interno del sistema». Così S. VICARI, *L'impresa vivente*, op. cit.

¹⁵⁹ Per approfondimenti si rinvia a A. LIPPARINI - R.B. GRANT, *Le competenze per lo sviluppo imprenditoriale*, in A. LIPPARINI E G. LORENZONI (a cura di), *Imprenditori e imprese. Idee, piani, processi*, Il Mulino, Bologna, 2000.

In altri termini, l'apprendimento aziendale necessita che vi sia un indirizzo unitario nei flussi cognitivi al fine di far accrescere le competenze dei singoli attraverso gli scambi comunicativi, creando opportunità di condivisione degli schemi cognitivi e delle specifiche competenze.

A tal fine, il management dovrà preoccuparsi di diffondere tra la componente personale la cultura aziendale¹⁶⁰ vale a dire il complesso di valori che informano l'organizzazione aziendale, quell'insieme di assunti di base che, definendo dei comuni parametri di visione ed interpretazione della realtà aziendale, consentono all'impresa di affrontare al meglio sia la complessità ambientale che l'integrazione interna.

Attraverso l'esplicitazione della *vision* specifica dell'impresa, si riuscirà ad indirizzare l'organismo personale verso un'adesione alla stessa, sviluppando tra il personale e l'impresa stessa dei legami affettivi, basati sulla fiducia, che spingeranno il primo ad impegnarsi per il successo della seconda.

La capacità di fidarsi e, conseguentemente, l'attitudine a condividere le conoscenze e le esperienze individuali al fine di sedimentare le stesse a livello aziendale, deriva dal grado in cui i valori dell'impresa, le regole e l'orientamento della stessa vengono trasmessi ed interiorizzati da tutti coloro che partecipano al progetto aziendale¹⁶¹.

Sarà, dunque, essenziale istituire un completo ed efficiente sistema di comunicazioni interne, teso a tenere costantemente aggiornato il personale sugli obiettivi, le politiche ed i problemi dell'azienda, al fine di verificare che ci sia una sintonia con quanto richiesto dalle strategie aziendali¹⁶².

Il management dovrà prevedere momenti ed occasioni di incontro e dialogo rivolti a rafforzare le capacità relazionali degli operatori interni, agevolando in tal modo un accrescimento della conoscenza.

In altri termini, un'impresa che presenti un profilo culturale ispirato alla collaborazione ed alla fiducia sarà maggiormente orientata alla condivisione delle informazioni a contenuto cognitivo, circostanza da cui maggiormente dipende la funzionalità del sistema aziendale.

In tal senso, la cultura aziendale costituisce un elemento aggregante che stimola la coesione del personale, al fine di realizzare una coerenza e sintonia tra i principi e le

¹⁶⁰ Per approfondimenti sull'articolato concetto di cultura d'impresa si rinvia a E.H. SCHIEN, *Cultura d'azienda e leadership*, Guerini e associati, Milano, 1990.

¹⁶¹ In merito si veda l'analisi di V. CODA, *L'orientamento strategico*, op. cit.

¹⁶² Sulle relazioni tra comunicazione e cultura d'impresa si veda D.M. SALVIONI, *Comunicazione, cultura e governo economico d'impresa*, in «Sinergie», n. 43-44, 1997.

modalità di comportamento dei singoli e gli obiettivi e le finalità aziendali¹⁶³.

Tale percezione di allineamento fa sì che si sviluppi uno spirito di solidarietà e di attaccamento all'impresa. In tal modo, ciascun componente dell'azienda sarà consapevole che attraverso il proprio apporto si realizzerà l'obiettivo di far compiere all'impresa un percorso duraturo¹⁶⁴.

Nel caso in cui vi fosse divergenza di attese ed aspettative tra il management ed il personale interno, si potrebbe verificare, in estrema ipotesi, anche la crisi del sistema aziendale.

In tal senso, appare fondamentale motivare il personale al fine di spingerlo a contribuire al successo dell'organizzazione, aumentando il senso di responsabilità verso le finalità dell'impresa¹⁶⁵.

Tale obiettivo si realizza attraverso la previsione di politiche retributive adeguate, in grado di valorizzare la prestazione lavorativa, di sistemi premianti basati sugli incentivi o, ancora, attraverso l'istituzione di un sistema meritocratico che consenta le progressioni di carriera.

Inoltre, la creazione di un contesto operativo permeato da incoraggiamento e motivazione del personale, alimenta quel processo di accrescimento degli schemi cognitivi dei singoli, che si realizza attraverso gli scambi comunicativi tra le componenti dell'impresa¹⁶⁶.

Attraverso il confronto con le risorse umane, si potrà anche ad accertare il senso di appartenenza delle stesse all'impresa e le sensazioni che gli operatori interni hanno dell'intero sistema aziendale, elementi che, nel loro complesso, rappresentano l'immagine interna dell'impresa.

Quest'ultima deriva dal sentimento di identificazione, da parte delle componenti personali, nell'impresa e negli schemi comportamentali che permeano la stessa.

Nel momento in cui le componenti interne si sentono parti integranti della realtà in cui operano, motivate a collaborare alla crescita dell'impresa e soddisfatte, in quanto vedono riconosciuto il proprio operato, non solo in termini monetari, svilupperanno al loro interno un'immagine positiva dell'impresa¹⁶⁷.

¹⁶³ Sul punto si veda V. CODA, *Il rapporto tra impresa e lavoro*, in *Scritti in onore di Carlo Masini*, Egea, Milano, tomo I, 1993.

¹⁶⁴ Sul punto si veda P.E. CASSANDRO, *Trattato*, op. cit.

¹⁶⁵ A tal proposito si veda C. CHIACCHIERINI, *Competere attraverso l'organizzare*, op. cit.

¹⁶⁶ In merito si veda, tra gli altri, l'analisi di M. OSTERLOH - B.S. FREY, *Sviluppo della conoscenza organizzativa e motivazione delle persone*, in «Sviluppo & Organizzazione», n. 185, maggio 2001.

¹⁶⁷ A tal riguardo si veda V. CODA, *Comunicazione e immagine nella strategia dell'impresa*, op. cit.

L'impresa, per generare credibilità presso i terzi e, a partire da questo, innescare una serie di ricadute qualitative e finanziarie sulla stessa, deve innanzitutto creare un clima di armonia all'interno del proprio organismo personale, che deriva dall'accettazione dei valori aziendali.

Pertanto, se l'impresa riesce ad attivare, all'interno della stessa, adesione alla propria missione, sarà altrettanto in grado di trasfondere agli individui esterni le medesime percezioni.

L'elemento unificante dei due obiettivi è rappresentato proprio dalla risorsa umana, rispetto alla quale occorre instaurare rapporti fiduciosi basati su un maggiore incoraggiamento a collaborare per il raggiungimento dei fini aziendali¹⁶⁸.

In tal modo, non solo si raggiungerà l'obiettivo di trasferire all'esterno una forte ed attrattiva immagine aziendale, ma, contemporaneamente, si procederà ad alimentare la base di conoscenza dell'impresa¹⁶⁹.

Alla luce delle considerazioni svolte, emerge come la possibilità di intraprendere sentieri di sviluppo al fine di garantire la permanenza nel mercato e, conseguentemente raggiungere le finalità aziendali, dipende in larga misura dalla capacità dell'impresa di stabilire legami con i suoi interlocutori basati sulla fiducia.

Tutte le risorse di fiducia contribuiscono alla funzionalità aziendale, costituendo condizioni di produzione, in termini di risorse finanziarie, flussi cognitivi o offerta alla collaborazione.

In particolare, le risorse relazionali sviluppate internamente, ossia la motivazione e la coesione del personale, che trovano il loro fondamento nell'adesione ai valori aziendali attraverso la diffusione degli stessi all'interno delle risorse umane¹⁷⁰, rivestono un ruolo fondamentale per due ordini di motivi:

- rendono possibili gli scambi di informazioni e risorse cognitive tra le varie componenti dell'organismo personale, consentendo di migliorare le competenze necessarie per primeggiare nel confronto competitivo;
- rappresentano il veicolo per acquisire il consenso esterno, fondamentale per la

¹⁶⁸ A tal proposito Cassandro testualmente afferma: «È istintiva una specie di antagonismo tra il dipendente e il superiore ... Tale antagonismo non può vincersi se non attraverso una effettiva collaborazione tra operaio o impiegato e il suo diretto superiore, collaborazione che faccia sentire a entrambi che, pur posti a un livello diverso nell'ordinamento personale dell'azienda, sono entrambi necessari per il raggiungimento del fine aziendale». P.E. CASSANDRO, *Trattato*, op. cit.

¹⁶⁹ In merito, si veda V. CODA, *Comunicazione e immagine nella strategia dell'impresa*, op. cit.

¹⁷⁰ Sul punto si veda S.M. BRONDONI, *Etica e comunicazioni interne d'azienda*, in *Scritti in onore di Carlo Masini*, op. cit.

creazione di un'immagine positiva dell'impresa.

In tal modo, non solo si realizza la finalità di incrementare e diffondere il sapere ma, si alimenteranno i circuiti di fiducia di cui l'impresa gode presso gli interlocutori esterni, fiducia che sarà indispensabile per estendere le prospettive di sviluppo nel lungo termine dell'impresa.

Tutte le forme comunicative, interne ed esterne, hanno una finalità comune: ingenerare un'intima adesione al progetto imprenditoriale.

In particolare quelle interne, che si concretizzano nel momento in cui si riesce a stabilire all'interno dell'organizzazione un coinvolgimento di tutti gli operatori e facendo in modo che le attese degli stessi si compenetrino con i fini aziendali, si rivelano il punto di partenza per la costruzione di un'immagine dell'impresa all'esterno che rifletta i suoi valori interni.

L'identità dell'impresa percepita all'esterno si qualifica dalla conformità tra messaggi emessi e comportamenti riscontrati e, d'altro canto, tale consonanza deriva dall'efficacia dell'informazione interna¹⁷¹.

La possibilità per l'impresa di realizzare tale equilibrio le consentirà una crescita nel tempo ed uno sviluppo in termini qualitativi.

¹⁷¹ Sul punto si veda V. CODA, *Comunicazione e immagine nella strategia dell'impresa*, op. cit.

2.2 *Le risorse di fiducia e l'orientamento al cliente*

L'impresa, per poter operare e svolgere il suo ruolo economico, ha bisogno di dotarsi di mezzi per attivare il meccanismo produttivo, rinvenibili in asset fisici, in risorse finanziarie ed in quel complesso di risorse intangibili centrate sui flussi informativi.

Il progetto imprenditoriale prende avvio proprio attraverso le relazioni che l'impresa instaura con i portatori dei fattori produttivi: finanziatori a titolo di prestito o di rischio, fornitori di beni e servizi, lavoratori e comunità di riferimento.

Per mantenere relazioni stabili con i diversi interlocutori si rivelano determinanti le dosi di fiducia che l'imprenditore è in grado, al contempo, di ottenere e di concedere, stante la necessaria reciprocità in qualunque tipo di interazione¹⁷².

L'impresa avverte la crescente necessità di consenso da parte del proprio contesto di riferimento. In tal senso, la fiducia assume connotati di rilievo in tutte le circostanze in cui è necessaria la cooperazione dei portatori dei fattori critici, identificabili nei lavoratori, nei finanziatori o negli utenti finali, con i quali instaurare rapporti fondati su una reciproca funzionalità duratura¹⁷³.

Un esempio potrebbe agevolare la comprensione di tale concetto: un'impresa che si trovi in un momento di espansione necessita di ottenere dai propri fornitori una proroga nei tempi di pagamento e si rivolgerà alle banche per ottenere un ampliamento degli affidamenti concessi.

Tali richieste potranno maggiormente essere accolte nel momento in cui l'impresa non solo riesce a condividere con i soggetti con cui interagisce la propria *vision* ma anche se è in grado di prospettare agli stessi possibili benefici futuri.

Entrambe le circostanze si traducono nella possibilità di mettere in comune le risorse e le competenze reciproche e da ciò emerge come sia indispensabile per l'impresa alimentare nell'ambito del proprio patrimonio intangibile le risorse relazionali.

In tale ottica, si inserisce l'orientamento al consumatore il quale rappresenta il principale punto di riferimento nelle politiche strategiche aziendali, in quanto il soddisfacimento dei bisogni dello stesso, innescando una serie di reazioni a catena, rappresenta una condizione necessaria non solo per il successo dell'impresa, ma anche per

¹⁷² A tal proposito si veda S. VICARI, *Verso il Resource-Based-Management*, op. cit.

¹⁷³ Sul punto si veda F. CORNO, *Op. Cit.*

la sua legittimazione sociale¹⁷⁴.

Infatti, la capacità dell'impresa di realizzare offerte produttive aderenti alle richieste dei consumatori, consente all'impresa di conseguire risultati economici soddisfacenti.

La produzione di adeguati flussi di reddito, d'altronde, mette l'impresa nelle condizioni di rispondere alle attese degli interlocutori sociali¹⁷⁵.

Quest'ultima circostanza agevola l'adesione al progetto imprenditoriale, aumentando così la capacità dell'impresa di ottenere consensi e risorse.

L'interpretazione dell'impresa quale sistema cognitivo, in cui il processo economico di creazione del valore viene inteso come una continua generazione e ri-generazione di conoscenza, consente di comprendere il motivo sottostante all'attenzione rivolta al consumatore ed alla sua soddisfazione¹⁷⁶.

Quest'ultima, infatti, rappresenta la condizione che permette alle risorse di base fiduciaria, generate dall'impresa, ma sedimentate presso i modelli cognitivi dei consumatori, rinvenibili nella fedeltà alla marca o al prodotto, nella reputazione dell'impresa, di confluire nuovamente all'interno dell'impresa in qualità di risorse in grado di accrescere il contenuto cognitivo della stessa e partecipare, dunque, alla creazione del valore.

Pertanto, il cliente, in qualità di portatore di risorse intangibili, rappresenta una risorsa che deve essere difesa e sviluppata¹⁷⁷.

La soddisfazione percepita dal cliente e, quindi, la capacità dell'impresa di rispondere alle sue attese, incide sull'accumulazione del patrimonio intangibile dell'impresa.

Inoltre, confermare in maniera continuativa le aspettative dei consumatori pone l'impresa in una condizione di superiorità competitiva rispetto ai suoi concorrenti.

In base a tale prospettiva, dunque, l'importanza delle risorse in parola rientra nel paradigma, già precedentemente tratteggiato, rinvenibile nell'equazione accrescimento patrimonio intangibile-vantaggio competitivo sostenibile-differenziali di redditività.

La possibilità di conseguire posizioni competitive è pertanto strettamente collegata alla disponibilità di risorse di conoscenza che, per rivelarsi determinanti al raggiungimento di tale finalità, necessitano di un costante aggiornamento e potenziamento¹⁷⁸.

Il continuo accrescimento della dotazione di intangibili consente, dunque, di

¹⁷⁴ Per un'approfondita disamina di tali concetti si veda B. BUSACCA, *Le risorse di fiducia*, op. cit.

¹⁷⁵ A tal riguardo si veda V. CODA, *L'orientamento strategico*, op. cit.

¹⁷⁶ In merito si veda S. VICARI, *L'impresa vivente*, op. cit.

¹⁷⁷ Sul punto si veda B. BUSACCA, *Strutture cognitive e distanze concorrenziali*, op. cit.

¹⁷⁸ A tal proposito si veda A. LIPPARINI, *La competizione basata sulle competenze*, op. cit.

proteggere le posizioni competitive raggiunte ed anche, in una prospettiva di lungo periodo, di estendere le possibilità strategiche dell'impresa.

È, dunque, facilmente comprensibile come anche le risorse di fiducia, che altro non sono se non flussi cognitivi, necessitino di un mantenimento e di un incremento costante.

L'impresa nello stringere relazioni con i suoi interlocutori, intravede la possibilità di alimentare e ricostituire il proprio patrimonio tecnologico, commerciale e finanziario.

In particolare, l'interazione con gli utenti finali si sostanzia nell'opportunità di incrementare le basi di conoscenza dell'impresa, atteso che il contributo del consumatore nel rapporto con la stessa è rinvenibile essenzialmente nella disponibilità a fornire informazioni sulle proprie attese¹⁷⁹.

Le relazioni esterne, infatti, rappresentano strumenti di scambio di flussi informativi che incrementano il patrimonio intangibile dell'impresa.

Affinché si realizzi tale potenziamento, è necessario che le relazioni siano dotate del carattere della stabilità che si sostanzia nella riproduzione delle stesse.

L'assunto di base dell'orientamento al consumatore è rinvenibile, pertanto, nella considerazione di quest'ultimo quale sistema informativo da cui recepire indicazioni sull'utilizzo e sulla valutazione dei prodotti realizzati¹⁸⁰.

Il trasferimento del patrimonio cognitivo della domanda sottende l'esistenza di un rapporto comunicativo tra l'impresa ed i suoi clienti, reso possibile nel momento in cui si stabilisce tra i due interlocutori un atteggiamento di reciproca fiducia, vale a dire concessa e ricevuta.

Il consumatore rende disponibili le sue risorse informative se confida nel fatto che verranno utilizzate per soddisfare i suoi bisogni.

D'altra parte, l'impresa confida nella veridicità delle informazioni fornite dai clienti.

In tale ottica, dunque, l'impresa riesce ad ottenere la migliore conoscenza del consumatore attraverso gli scambi comunicativi attivati con quest'ultimo, al fine di utilizzare i flussi informativi ai propri fini¹⁸¹.

D'altro canto, il consumatore favorevolmente predisposto a condividere le

¹⁷⁹ Tra gli altri, si veda E. PRANDELLI - G. VON KROGH, *Fare leverage sulla conoscenza tacita dei consumatori: verso un nuova economia cognitiva*, in «Sinergie», n. 51, 1999.

¹⁸⁰ Sul punto si veda E. VALDANI - B. BUSACCA, *La customer satisfaction: specificità, analisi e management*, in «Micro & Macro Marketing», n. 3, 1995.

¹⁸¹ A tal proposito Vicari così si esprime: «Nei settori dei beni di consumo gran parte della qualità dell'offerta non è data dal tipo di macchine che si possiedono o dalle materie che si acquistano, ma è data dalla capacità di avere informazioni sui bisogni e sui comportamenti di acquisto della clientela e di tradurre queste informazioni in idee di prodotto». S. VICARI (a cura di), *Brand Equity. Il potenziale generativo della fiducia*, op. cit.

conoscenze afferenti lo stesso, è nelle condizioni di ottenere prodotti sempre più adeguati e rispondenti alle sue attese.

Mantenere adeguati flussi relazionali con i clienti pone l'impresa nella condizione non solo di comprendere le tendenze del mercato ma anche di cogliere in anticipo le necessità dei consumatori ed orientare la progettazione dei prodotti in funzione delle preferenze degli stessi.

A tal proposito, giova sottolineare come le crescenti richieste di personalizzazione e di specificità dei prodotti avanzate dai consumatori impongano alle imprese di modificare le logiche di produzione, passando da un approccio di tipo *push*, in cui la produzione viene programmata sulla base delle previsioni di vendita, ad uno di tipo *pull* in cui il processo produttivo prende avvio dal ricevimento degli ordini¹⁸².

L'impresa, dunque, mediante gli scambi comunicativi con i clienti, è nelle condizioni di apprendere in tempo reale le richieste degli stessi¹⁸³.

L'accumulo di tale patrimonio informativo si concretizza nella possibilità per l'impresa di migliorare costantemente i prodotti offerti ed in tal modo realizzare la soddisfazione del cliente, contraccambiando così la fiducia che quest'ultimo ha riposto nell'impresa.

La crescente importanza attribuita alla *customer satisfaction* è il frutto del concorso dei seguenti fattori¹⁸⁴:

- il progressivo incremento della pressione concorrenziale, riconducibile all'applicazione trasversale delle nuove tecnologie. Tale fenomeno consente alle imprese di entrare in nuove aree di affari utilizzando i vantaggi competitivi conseguiti nelle attività principali;
- la dinamica evolutiva della domanda, derivante dalla cresciuta complessità delle esigenze dei consumatori, sempre più sofisticati e specifici nelle richieste;
- la flessibilità dei processi produttivi, che si riflette in un allargamento delle opportunità strategiche dell'impresa.

Alla luce di tali considerazioni, emerge come l'impresa che intenda raggiungere posizioni di mercato superiori ai suoi concorrenti, atteso il ventaglio di opportunità di

¹⁸² Su tale concetto si veda E. RULLANI, *L'impresa reale e le sue prospettive*, op. cit.

¹⁸³ In merito si riporta l'analisi di B. Di Bernardo: «Le decisioni di produzione non devono precedere quelle di consumo: la contemporaneità garantita dalla possibilità di interazione comunicativa...permette infatti di fare iniziare il ciclo dal consumo (dal bisogno del cliente), che attiva la produzione (ovvero le sue potenzialità di risposta)». B. DI BERNARDO, *La produzione neo-industriale e i servizi*, in «Sinergie», n. 3, 1992.

¹⁸⁴ Per tale classificazione vedasi B. BUSACCA, *Le risorse di fiducia*, op. cit.

scelta a disposizione dei consumatori e l'ampliamento dei settori di competizione, dovrà necessariamente puntare alla *customer satisfaction* per fidelizzare i propri interlocutori ed, in tal modo, differenziarsi rispetto ai competitors.

In tale ottica, dunque, le risorse di fiducia relative ai clienti, sfociando nell'immagine di marca, nella fedeltà alla marca o al prodotto, si rivelano strategiche per il posizionamento dell'impresa nel mercato.

Tale circostanza è connessa alla natura di tali risorse: si tratta di elementi intangibili che, come tali, presentano i requisiti della difficoltà di acquisizione e di imitabilità, nonché la possibilità di essere implementati in diversi settori di attività.

A tal fine, l'immagine di marca rappresenta una particolare fonte di vantaggi competitivi in quanto può essere trasferita da una linea di prodotto ad un'altra, con effetti in termini di immediato riconoscimento ed, inoltre, agevola le politiche di sviluppo in nuovi ambiti di attività¹⁸⁵.

Vi è un'ulteriore caratteristica di rilievo ascrivibile a tale risorsa intangibile: essa svolge il ruolo di rassicurare il cliente nell'acquisto ed orientarlo nelle scelte, in quanto consente di associare, in modo immediato, ad un prodotto una serie di attributi, emozionali e razionali.

Per quanto concerne la fedeltà alla marca, la stessa rappresenta la più immediata conferma del grado di soddisfazione dei consumatori, i quali, vedendo confermate le proprie attese, accresceranno la fiducia riposta nell'impresa intraprendendo comportamenti di consumo ripetitivi¹⁸⁶.

Appare agevole comprendere come tale risorsa relazionale incida sulla redditività dell'impresa.

Infatti, vi è un rapporto inversamente proporzionale tra il numero di clienti che si orientano verso altre marche ed il tasso di crescita dell'azienda: minore sarà il numero di clienti che abbandoneranno l'impresa, maggiore sarà il tasso di crescita di quest'ultima.

In relazione alla risorsa in esame, è possibile individuare differenti comportamenti dei consumatori, sintetizzabili in¹⁸⁷:

- fedeltà spuria, tipica di quei clienti che reiterano i loro acquisti per mancanza di concorrenti sul mercato. Tale tipo di fedeltà non rivela alcun attaccamento

¹⁸⁵ Per approfondimenti si veda S. VICARI, *Brand Equity*, op. cit.

¹⁸⁶ Sul punto si veda B. BUSACCA, *Le risorse aziendali customer-based* in «Economia & Management», n. 5, 1994.

¹⁸⁷ In merito a tali aspetti si veda M. COSTABILE, *Il capitale relazionale. Gestione delle relazioni e della customer loyalty*, McGraw-Hill, Milano, 2001.

emotivo verso l'impresa né motivazioni a contribuire al successo dell'impresa;

- acquisto saltuario, caratteristico di quei clienti che, nonostante siano soddisfatti dell'interazione con l'impresa, si indirizzano verso altri fornitori di beni, attratti da un miglior rapporto qualità/prezzo oppure, più semplicemente, perché manifestano il desiderio di provare nuovi prodotti;
- fedeltà vera, dimostrata da quei clienti che, soddisfatti in maniera completa, rivelano una volontà di continuare il riacquisto.

Inoltre, la stabile interazione tra cliente ed impresa, il cui fondamento è rinvenibile proprio nel livello di rispondenza tra le attese del primo e la capacità della seconda di assecondare le sue istanze, diminuisce la possibilità che il consumatore venga attratto dalle iniziative dei concorrenti, rendendo in tal modo l'impresa meno vulnerabile sul piano competitivo.

In aggiunta a quanto appena evidenziato, la fedeltà della clientela incide sugli investimenti in comunicazione dell'impresa, consentendo all'impresa una riduzione degli stessi.

L'impresa si presenta ai suoi interlocutori sociali (i clienti) con un sistema di prodotto o servizio, definito dalle seguenti caratteristiche¹⁸⁸:

- caratteri materiali, vale a dire gli attributi, le caratteristiche tecnico-funzionali, estetiche;
- caratteri immateriali, ossia elementi quali lo stile, l'appartenenza, l'ecologia e la sicurezza;
- servizi supplementari, rinvenibili nella comodità, velocità, puntualità nella consegna e servizi pre e post vendita;
- condizioni economiche dello scambio ovverosia prezzo, termini e modalità di pagamento, condizioni di trasporto, assicurazioni.

In particolare, il cliente acquista un prodotto non tanto sulla base delle caratteristiche fisiche dello stesso quanto piuttosto sulla base della fiducia che ha riposto nell'impresa¹⁸⁹.

Il cliente che trova riscontro alle proprie esigenze è ben disposto ad accordare una maggiore fiducia all'impresa ed a considerare veritiere le comunicazioni promozionali proposte da quest'ultima.

D'altro canto, la capacità di fidarsi del consumatore e, conseguentemente, di intraprendere interazioni comunicative, deriva dalla conoscenza dell'impresa in termini di

¹⁸⁸ Sul punto si veda V. CODA, *L'orientamento strategico*, op. cit.

¹⁸⁹ A tal proposito si veda S. VICARI, *L'impresa vivente*, op. cit.

competenza, integrità e di coerenza di comportamento, atteso il legame di causa-effetto esistente tra fiducia e conoscenza¹⁹⁰.

La ripetitività e la costanza dei modelli comportamentali dei consumatori sono proprio supportati da un alto grado di consonanza con i messaggi che, attraverso i prodotti ed i meccanismi di comunicazione, l'impresa esprime.

Dunque, anche nel rapporto con i clienti, come in quello con i collaboratori interni all'impresa, la cultura d'impresa ricopre un ruolo fondamentale nell'attrarre adesioni intorno al disegno imprenditoriale, al fine di sviluppare un senso di appartenenza all'impresa stessa.¹⁹¹

Il consumatore, in tal senso, per reiterare l'acquisto, si deve identificare nei principi etici dell'impresa, espressi non solo a livello esplicito, tramite i prodotti ceduti, ma anche a livello implicito, attraverso le informazioni sul livello di responsabilità sociale assunta.

Nel momento in cui il cliente riscontra una sintonia tra l'operato dell'impresa ed il suo personale sistema di valori, si sentirà motivato a collaborare, attraverso la disponibilità all'acquisto e lo scambio di informazioni, al successo dell'impresa¹⁹².

In tal modo, il consumatore diventa parte attiva dell'organizzazione e, come tale, al pari delle altre componenti, partecipa al raggiungimento delle finalità dell'impresa, facendo sì che *l'ambiente entri a far parte dell'impresa*¹⁹³.

L'offerta di prodotto rappresenta la parte dell'impresa più riconoscibile all'esterno.

In realtà, una politica orientata al consumatore necessita di un percorso che cominci già all'interno dell'impresa, ossia dall'organizzazione dei fattori produttivi, delle risorse finanziarie, tecnologiche ed umane.

A tal fine, appare necessario che la soddisfazione del consumatore divenga la priorità assoluta, al perseguimento della quale tutti gli operatori, sentendosi motivati, profondano il massimo sforzo¹⁹⁴.

Sarà, dunque, compito del management motivare il proprio personale al fine di coinvolgerlo e spingerlo a cooperare, attivando efficaci processi di comunicazione degli obiettivi della *customer satisfaction*.

L'offerta di prodotti aderenti alle necessità del consumatore e, conseguentemente, la

¹⁹⁰ Sul punto, tra gli altri, si veda M. UGOLINI, *Tecnologia dell'informazione e fiducia: la nuova sfida per l'impresa*, in «Sinergie», n. 50, 1999.

¹⁹¹ Sul punto si veda V. CODA, *L'orientamento strategico*, op. cit.

¹⁹² A tal proposito si veda B. BUSACCA, *Le risorse aziendali customer based*, op. cit.

¹⁹³ Su tale concetto si rinvia a S. VICARI, *L'impresa vivente*, op. cit.

¹⁹⁴ Su tale aspetto vedasi M.G. RONCA, *L'orientamento alla qualità come condizione di vita economica dell'impresa*, in *Scritti in onore di Carlo Masini*, op. cit.

fidelizzazione di quest'ultimo, necessitano di una politica aziendale centrata sulla differenziazione dell'offerta dell'impresa rispetto a quella dei concorrenti.

A tal proposito, si renderà indispensabile individuare quali sono i caratteri che conferiscono distinzione al sistema di prodotto, da cui deriva la costruzione ed il consolidamento della posizione competitiva.

La soddisfazione del cliente, il cui metro valutativo è rinvenibile nell'esito positivo della comparazione tra le attese sviluppate verso il prodotto e la performance percepita, deve essere continuativa nel tempo¹⁹⁵.

Tale obiettivo si realizza incidendo sulla qualità dei prodotti, ma occorre che tale qualità venga percepita dal cliente, ovvero che sia superiore alle sue attese, in termini di aspettative e desideri.

A tal fine, si rivela necessario svolgere alcune considerazioni sul concetto di qualità e sul comportamento del consumatore, limitandosi ad identificare le principali variabili che incidono su quest'ultimo, lungi dall'approfondire tali tematiche la cui trattazione esaustiva non rientra tra le finalità del presente scritto¹⁹⁶.

In relazione alla qualità, appare opportuno effettuare dei distinguo, in quanto il concetto in esame si articola in più dimensioni, sintetizzabili nei seguenti caratteri¹⁹⁷:

- qualità offerta, ovvero la qualità che l'azienda offre in termini di caratteristiche, opzioni e prestazioni del prodotto;
- qualità attesa o domandata, vale a dire la qualità che il consumatore si attende di ricevere;
- qualità percepita, ossia la qualità che il consumatore percepisce in relazione ai suoi bisogni.

L'attenzione dell'azienda dovrà essere principalmente rivolta a ridurre lo scostamento tra la qualità attesa e quella percepita.

Il comportamento di acquisto è sempre intenzionale, tendente al conseguimento di uno scopo, vale a dire il raggiungimento della soddisfazione e dell'appagamento, in prima analisi, dei bisogni dell'individuo.

Questi ultimi si sostanziano in bisogni fisiologici, di sicurezza (godere di condizioni di vita tali da garantire una relativa salvaguardia della propria sopravvivenza), di

¹⁹⁵ In merito, si veda il contributo di R. VARALDO - G. GUIDO, *Il consumatore come prodotto: customer satisfaction come qualità del cliente*, in «Micro & Macro Marketing», n. 1, 1997.

¹⁹⁶ In merito a tale aspetto, diversi sono i contributi degli studiosi. Per un esauriente approfondimento della psicologia e sociologia dei consumi si veda, tra gli altri, L. GUATRI - W.G. SCOTT, *Op. Cit.*

¹⁹⁷ Per tale classificazione si veda R. VARALDO - G. GUIDO, *Op. cit.*

appartenenza ed amore, di stima vale a dire prestigio, successo e rispetto di sé ed infine bisogni di autorealizzazione¹⁹⁸.

Inoltre, sul processo di consumo intervengono diversi fattori, essenzialmente riconducibili a¹⁹⁹:

- variabili interne, vale a dire gli stimoli che inducono l'individuo all'acquisto (sistema motivante), identificabili sia nei bisogni fisiologici che quelli afferenti la dimensione psicologica dell'individuo;
- variabili esterne, ossia i condizionamenti provenienti dai sistemi delle aziende o dai sistemi di altro tipo (la comunicazione, la pubblicità, le relazioni interpersonali ed il contesto sociale);
- il sistema percettivo del consumatore, identificabile nella selezione ed organizzazione degli stimoli, in base alle abitudini, alle convinzioni ed alle esperienze passate.

Il consumatore, dopo aver individuato l'esistenza di un bisogno, attivato dalle variabili appena elencate, cerca di reperire il maggior numero di informazioni sui prodotti che potrebbero essere utili a risolvere i suoi problemi, avvalendosi di fonti pubbliche e commerciali (mezzi di comunicazione, pubblicità) o personali (parenti ed amici).

Tali informazioni verranno poi interpretate dal consumatore in base ai propri schemi mentali, sedimentandosi nella memoria dello stesso e dando vita ad atteggiamenti ed opinioni²⁰⁰, per poi sfociare nella valutazione delle possibili alternative di scelta, attraverso la comparazione degli elementi differenziali percepiti.

Il consumatore, dopo tali valutazioni basate sui caratteri tangibili ed intangibili del prodotto e sulla corrispondenza rispetto alle proprie attese in termini di qualità, procederà con un'intenzione di acquisto e, successivamente, in una decisione definitiva.

Attraverso l'utilizzo del prodotto, l'utente finale è in grado di verificare l'assonanza esistente tra la qualità attesa del prodotto, ossia gli atteggiamenti prima dell'acquisto, e la qualità percepita dello stesso dopo l'acquisto.

La soddisfazione del consumatore è strettamente collegata alla qualità percepita: se quest'ultima corrisponde a quella attesa, allora egli potrà dirsi soddisfatto dell'acquisto.

¹⁹⁸ Più diffusamente si veda B. BUSACCA, *L'analisi del consumatore. Sviluppi concettuali e implicazioni di marketing*, Egea, Milano, 1990.

¹⁹⁹ Sul punto, tra gli altri, si veda M. COSTABILE, *La misurazione della customer satisfaction: nuove ipotesi sul paradigma conferma/disconferma*, in «Micro & Macro Marketing», n. 3, 1996.

²⁰⁰ Gli atteggiamenti ineriscono le modalità attraverso cui il consumatore percepisce e reagisce alla realtà circostante, le opinioni sono l'espressione verbale degli atteggiamenti ovvero la formulazione di un certo giudizio basato su un criterio soggettivo e personale. Su tali aspetti si veda M.G. RONCA, *Op. Cit.*

In altri termini, il consumatore effettua un confronto tra la performance sperimentata del prodotto (qualità percepita) e le attese che egli ha sviluppato nei confronti del prodotto prima dell'acquisto²⁰¹.

D'altronde, la qualità percepita assume significato in relazione ai bisogni degli acquirenti: un prodotto perfetto da un punto di vista tecnico, se non è percepito tale dal cliente, non si rivela per quest'ultimo un prodotto di qualità.

Pertanto, migliorare le prestazioni del prodotto non è sufficiente per soddisfare il consumatore, in quanto lo standard di riferimento per quest'ultimo è la performance percepita del prodotto, non quella oggettiva.

Pur tuttavia, il concetto di *customer satisfaction* non è necessariamente collegato a quello di qualità percepita.

Anche in presenza di un'elevata qualità percepita, è possibile che non vi sia un altrettanto riscontro in termini di soddisfazione, come, d'altronde, si può verificare che l'acquirente si ritenga soddisfatto anche se il livello della sua qualità percepita è basso, in quanto le aspettative che aveva riposto nell'acquisto erano già in partenza basse.

Le politiche strategiche orientate al consumatore necessitano, per conquistare le preferenze di quest'ultimo, la conoscenza degli elementi alla base delle sue scelte.

Questi ultimi si sostanziano nei benefici che il consumatore ritiene di ottenere dall'acquisto, distinguibili in²⁰²:

- benefici funzionali, correlati alla performance tecnica del prodotto. La ricerca di tali vantaggi si focalizza sugli attributi tangibili del prodotto;
- benefici simbolici, relativi agli attributi intangibili del prodotto, quali il prestigio e l'immagine di marca;
- benefici espliciti ed impliciti, in funzione della consapevolezza che ne ha il consumatore. I primi si riferiscono a motivazioni cosce ed espresse, i secondi attengono a bisogni non esternati.

La conoscenza di tali elementi si rivela, dunque, indispensabile per l'impresa in quanto determinano quali stimoli del prodotto si rilevano salienti per il consumatore.

In relazione alle considerazioni finora svolte, emerge con forza come la soddisfazione del cliente sia determinante per il posizionamento strategico dell'impresa e, conseguentemente, per la possibilità per l'impresa di assicurarsi uno sviluppo nel tempo.

In tale ottica, dunque, accrescere il livello di soddisfazione percepita dal cliente, da

²⁰¹ Sul punto si veda R. Varaldo - G. Guido, Op. Cit.

²⁰² Per tale classificazione si veda B. BUSACCA, *Le risorse di fiducia*, op. cit

cui dipendono alcune tra le più importanti risorse relazionali, si configura quale presupposto necessario per vincere la sfida competitiva.

L'impresa per perseguire le sue finalità di crescita nel lungo periodo, dovrà essere in grado cogliere in anticipo le esigenze della domanda, attraverso indagini sul consumatore.

Quest'ultimo, d'altro canto, provvederà a fornire informazioni sulle sue esigenze nella misura in cui riporrà fiducia nell'impresa, fiducia strettamente correlata alla capacità di quest'ultima di soddisfarne le aspettative.

Le politiche aziendali orientate alla *customer satisfaction* assumono una rilevanza strategica non solo per i vantaggi in termini di superiorità nell'ambito della competizione, ma anche in relazione agli effetti sull'immagine aziendale.

Il consumatore che vede soddisfatte con continuità le sue aspettative, rappresenta una risorsa preziosa per l'azienda in termini di referenze positive, innescando quel meccanismo del “passaparola” che contribuirà a rafforzare la reputazione dell'impresa e la sua immagine.²⁰³

Le riflessioni sull'orientamento al consumatore finora svolte si inseriscono nella più ampia correlazione tra risultati economici, competitivi e sociali dell'impresa²⁰⁴.

Infatti, i risultati che attengono alla sfera sociale vengono determinati dall'aderenza dei consumatori ai principi etici dell'impresa, dimostrati attraverso l'atto di acquisto.

D'altronde, i risultati competitivi non possono trascendere da quelli sociali: maggiore risulta il coinvolgimento ed il senso di appartenenza dei consumatori nei confronti dell'impresa, maggiore sarà la possibilità per quest'ultima di accrescere il suo potenziale competitivo.

L'aspetto economico rappresenta, allo stesso tempo, l'inizio e la fine di tale catena circolare.

²⁰³ A tal proposito si veda M. COSTABILE, *Il capitale relazionale*, op. cit.

²⁰⁴ In merito a tale concetto si veda V. CODA, *L'orientamento strategico dell'impresa*, op. cit.

2.3 *L'immagine aziendale: pianificazione e profili strategici*

L'impresa nello svolgere la sua funzione economica è naturalmente tesa verso una prospettiva temporale allargata, vale a dire a fissare obiettivi che vadano oltre il contesto in cui si trova ad operare.

In tal senso, lo sviluppo rappresenta la condizione di sopravvivenza dell'impresa stessa nella misura in cui consente a quest'ultima di realizzare la prosecuzione della sua attività nel tempo²⁰⁵.

Le opportunità di crescita dell'impresa sono determinate dai condizionamenti espressi dalle forze ambientali, che possono minare la sopravvivenza ed il dinamismo della stessa e, soprattutto, dalla capacità dell'impresa di creare e, al contempo, difendere il proprio vantaggio competitivo.

Infatti, è proprio il raggiungimento della differenziazione nell'ambito concorrenziale che consente all'impresa di sostenere e sviluppare performance positive nel lungo termine.

Alla luce delle considerazioni finora svolte sul ruolo del patrimonio intangibile, appare chiaro come le determinanti della creazione del valore e delle prospettive future dello stesso siano rinvenibili in quel complesso di risorse di conoscenza e di fiducia di cui l'impresa dispone, che tracciando il suo percorso passato, pongono le basi per il suo percorso futuro.

Tuttavia, il semplice possesso di risorse invisibili non appare sufficiente a garantire la sopravvivenza ed il successo dell'impresa, è necessario che le stesse vengano accumulate nel tempo ed incrementate²⁰⁶.

Quest'ultima circostanza rappresenta la condizione indispensabile affinché l'impresa primeggi nella sfida competitiva e possa progettare la propria continua esistenza.

In tale ottica, dunque, l'accrescimento del set di intangibili rappresenta un'attività fondamentale per l'impresa, frutto di interventi responsabili, tesi a migliorare ed aggiornare costantemente il suo patrimonio di conoscenze, che, seppur invisibile, costituisce un elemento fondamentale per il funzionamento della stessa²⁰⁷.

²⁰⁵ In merito Onida testualmente afferma: «Poniamo lo sviluppo tra le condizioni di vitalità dell'impresa, giacché, in un mondo che si trasforma e progredisce, lo sviluppo costituisce, comunemente, almeno a lungo andare, condizione perché l'impresa possa non solo prosperare ma addirittura sopravvivere. Ben a ragione, lo sviluppo suole formare una tendenza di fondo nelle scelte di impresa.». Così P. ONIDA, *Op. Cit.*

²⁰⁶ Sul punto si veda S. VICARI, *Risorse aziendali e funzionamento d'impresa*, op. cit.

²⁰⁷ A tal proposito, appare opportuno sottolineare come sia necessario per l'impresa coniugare materialità ed immaterialità, nella considerazione degli stessi quali fattori assolutamente complementari. Sul punto si veda S. PODESTÀ, *Intangible e valore*, Op. Cit.

La possibilità di arginare quell'alea di incertezza che governa l'attività economica e, conseguentemente conseguire flussi di ricchezza anche in una prospettiva futura, deriva dalla capacità di effettuare previsioni sugli esiti futuri, sulla base delle informazioni a disposizione dell'impresa che sono, a tutta evidenza, elementi intangibili²⁰⁸.

In aggiunta a questo, l'impresa può affrontare le difficoltà connesse alla complessità ambientale e, più in generale, quelle relative al suo funzionamento, attraverso interventi di tipo riduttivo, vale a dire focalizzandosi esclusivamente su una parte del problema, oppure sviluppando una risposta creativa²⁰⁹.

Quest'ultima si sostanzia nella capacità dell'impresa di gestire la complessità in modo che si trasformi in un'opportunità di miglioramento per l'impresa, al fine di incrementare le conoscenze di cui dispone, ossia le sue risorse intangibili.

I flussi cognitivi sono, nel contempo, prettamente di conoscenza, dunque capacità e competenze, e di fiducia, anch'essa una forma di conoscenza sedimentata presso i modelli cognitivi dei soggetti con i quali l'impresa interagisce, che si concretizza nella reputazione e nella credibilità dell'impresa, vale a dire nell'immagine aziendale.

Dunque, se è opportuno incrementare le risorse intangibili per proiettare l'impresa verso una sostenibilità del suo vantaggio competitivo al fine di conseguire più elevati livelli di redditività prospettica, appare con evidenza come sia necessario valorizzare ed accrescere anche le risorse relazionali, rappresentando queste ultime il frutto dell'interazione fiduciaria degli schemi cognitivi immagazzinati all'interno ed all'esterno dell'impresa.

In tal senso, si può interpretare l'accrescimento del patrimonio cognitivo, rappresentando quest'ultimo il presupposto dello sviluppo dell'impresa, derivante dalla capacità della stessa di contraccambiare la fiducia che gli individui con i quali ha intrapreso stabili relazioni, hanno riposto nella stessa, attraverso il soddisfacimento delle loro necessità²¹⁰.

²⁰⁸ A tal riguardo Vicari così si esprime: «Il concetto di informazione va inteso in senso lato, comprendendo tutte le risorse di cui l'azienda può disporre, siano esse costituite da “informazioni” possedute all'interno, quali il know-how tecnologico, di marketing, produttivo, finanziario o manageriale, sia da “informazioni” detenute da enti esterni all'impresa, quali la stima, la credibilità, la fiducia di cui essa gode presso gli stakeholder». Così S. VICARI, *Invisible asset e comportamento incrementale*, op. cit.

²⁰⁹ Sul punto, si riporta il pensiero di Vicari: «Nel processo evolutivo, l'impresa deve avere la capacità di evolvere, di modificare se stessa, il proprio comportamento, la propria linea di azione. E questa capacità deve essere collegata a un'altra, che è quella di costruzione di un nuovo contesto, di un nuovo ambiente, di una situazione diversa da quelle precedenti.». S. VICARI, *La creatività dell'impresa*, op. cit.

²¹⁰ A tal proposito Vicari così si esprime: «La conoscenza dell'impresa non è tuttavia il frutto di un processo collettivo di formazione delle scelte, ma invece è il risultato della elaborazione continua, dello scambio di segnali, delle elaborazioni individuali, delle aspettative dei singoli, delle norme condivise, delle

Nel lungo periodo, infatti, si verifica una correlazione tra lo sviluppo dell'impresa, i risultati ottenuti dai suoi diversi interlocutori e l'immagine aziendale, nella considerazione della comunicazione quale elemento sottostante ed attivante tali meccanismi.

La possibilità per l'impresa di percorrere la via dello sviluppo è correlata alla capacità di quest'ultima di compenetrare armonicamente i bisogni espressi dai suoi interlocutori con le finalità aziendali, al fine di ottenere le risorse o le offerte di collaborazione di cui la stessa necessita per svolgere la sua attività economica.²¹¹

D'altro canto, coloro i quali avvertono che le proprie istanze vengono recepite dall'impresa e fatte proprie, formuleranno giudizi positivi verso l'impresa, sentendosi motivati a collaborare per il successo di quest'ultima.

In tal modo, l'impresa crea un clima di adesioni e consensi intorno al proprio operato che hanno come naturale conseguenza il rafforzamento dell'immagine della stessa.

I meccanismi comunicativi risultano essere alla base del percorso appena evidenziato in quanto contribuiscono ad ottenere consensi commerciali e sociali all'esterno, rafforzando l'immagine aziendale.

Nel contempo, la comunicazione all'interno dell'impresa si rivela strumentale per alimentare la fiducia e la motivazione del personale, al fine creare quel sentimento di cooperazione necessario per la funzionalità e lo sviluppo dell'impresa²¹².

In tal senso, le strategie di comunicazione devono essere interpretate in un'ottica più estesa, dunque non solo rivolte al pubblico dei consumatori, ma a tutti coloro i quali interagiscono con la stessa, dal personale, ai fornitori, al mondo creditizio e finanziario ed alle istituzioni, al fine di stabilire con costoro rapporti di fiducia.

Ciascuno di questi è portatore di differenti aspettative ed istanze che, se troveranno riscontro da parte dell'impresa, permetteranno a quest'ultima di ottenere adesione intorno al progetto imprenditoriale, migliorando l'immagine dell'impresa.

Nei diversi contesti, l'efficacia della comunicazione è correlata alla capacità dell'impresa di soddisfare le attese espresse dai diversi destinatari.

Pertanto, nei confronti dei consumatori l'impresa si impegnerà ad offrire prodotti il più possibile rispondenti alle loro aspettative, investendo con continuità nella ricerca al fine di realizzare risposte produttive sicure.

Nei confronti del personale, l'impresa offrirà un ambiente stimolante e collaborativo,

procedure realizzate, dei meccanismi organizzativi». Così S. VICARI, *Creatività organizzativa e generazione di conoscenza*, in « Sinergie », n. 50, 1999.

²¹¹ A tal proposito vedasi V. CODA, *L'orientamento strategico*, op. cit.

²¹² Sul punto si veda V. CODA, *Comunicazione e immagine nella strategia dell'impresa*, op. cit.

attraverso l'adozione di politiche retributive eque al fine di creare adesioni al progetto imprenditoriale.

L'immagine aziendale rappresenta l'identità dell'impresa percepita dall'esterno oppure, analogamente, si potrebbe dire che è la percezione che l'esterno formula, in base all'esperienza di rapporto con l'impresa, sulla realtà aziendale, vale a dire sull'identità dell'impresa.

Quest'ultima, che è una realtà oggettiva, rappresenta ciò che l'azienda realmente è in tutte le sue parti costitutive, quindi l'organizzazione, i sistemi produttivi, le risorse umane, i prodotti ed i servizi offerti.

Invece, l'immagine dell'impresa percepita, che costituisce una realtà mediata, è la percezione del pubblico esterno dell'impresa nella sua completezza, immagine che naturalmente può essere diversa dall'identità aziendale²¹³.

In altri termini, l'immagine aziendale nasce dalla figurazione mentale dell'impresa che gli individui hanno formulato sulla base del proprio vissuto con la stessa.

Di ogni esperienza relazionale, il cui presupposto di esistenza della stessa è rinvenibile nella fiducia, gli individui conservano un ricordo, che può essere positivo se il rapporto è stato soddisfacente ed all'altezza delle aspettative riposte nello stesso e dei benefici che pensava di ottenere, oppure negativo se è stato deludente in qualche aspetto.

Le sensazioni, sedimentate nella memoria, condizionano la possibilità di reiterare la relazione anche in futuro.

In tal modo, la sintesi dell'insieme di percezioni accumulate su un determinato individuo, rappresenta l'immagine dello stesso, frutto dei messaggi elaborati ed archiviati nella mente²¹⁴.

Anche le imprese, così come l'individuo, proiettano all'esterno un propria immagine, che risulta essere composta dall'insieme delle impressioni che la stessa è stata in grado di suscitare negli individui con i quali interagisce e dal suo comportamento nei confronti degli stessi²¹⁵.

Se, ad esempio, i consumatori si riterranno soddisfatti del prodotto che hanno acquistato, in quanto rispondente alle loro richieste, formuleranno giudizi positivi sull'impresa, che rafforzeranno la credibilità di quest'ultima e la sua immagine.

²¹³ Sul punto si veda T. F. GARBETT, *La corporate Image*, Etas, Milano, 1992.

²¹⁴ A tal proposito si veda M. MONTERICCIO, *L'immagine d'impresa e la sua gestione*, Franco Angeli, Milano, 2006.

²¹⁵ Su tale aspetto vedasi S. DE VIO, *Immagine, relazioni interne e relazioni esterne*, in « L'impresa », n. 2, 1988.

Tali valutazioni nascono dalle esperienze e dal contatto che essi hanno avuto con la realtà aziendale e dalla conoscenza della stessa, attraverso i flussi informativi.

Appare chiaro che perseguire una politica d'immagine rappresenta un'attività volta a pianificare e controllare tutti gli aspetti in grado di influire sulle percezioni e sulle opinioni che il pubblico si costruisce nei riguardi dell'impresa²¹⁶, intervenendo, quindi, sull'identità dell'impresa e sulle politiche comunicative della stessa.

Pertanto, per modificare o creare l'immagine aziendale occorrerà agire sui diversi fattori che complessivamente compongono la realtà aziendale.

In tal modo si favorisce una proiezione di un'immagine coerente alle aspettative che il pubblico di riferimento ha riposto nell'impresa.

Le strategie di comunicazione sono volte a costruire e rafforzare l'immagine aziendale, creando un'atmosfera di accettazione intorno all'impresa, nella considerazione del fatto che una maggiore conoscenza della stessa può influire sulla predisposizione favorevole verso l'impresa stessa²¹⁷.

Pur tuttavia, qualunque tipologia comunicativa non raggiungerà la finalità di incidere sulle attese e sugli atteggiamenti nei confronti dell'impresa se ad essa non viene associato un reale miglioramento dell'identità dell'impresa, in tutti i suoi aspetti che spaziano dalla sua capacità di innovazione e dalla qualità dei prodotti e dei servizi offerti, ai valori ed all'impegno della stessa in ambito sociale, alle capacità del suo organismo personale e al grado di coinvolgimento dello stesso, fino ai suoi elementi estetici²¹⁸.

Sono tutti questi fattori che alimentano la credibilità dell'impresa presso il pubblico di riferimento.

In tal senso, la sensibilizzazione all'immagine deve essere un obiettivo condiviso da tutta l'organizzazione aziendale, affinché ogni settore interno apporti il proprio contributo al raggiungimento di tale finalità.

Pertanto, qualunque mezzo comunicativo adottato non si rivelerà efficace se l'immagine proposta al pubblico non rifletterà la realtà aziendale.

Solo se vi è coerenza tra messaggi proposti ai diversi interlocutori e l'effettivo riscontro della qualità dell'impresa, il pubblico confermerà le valutazioni positive espresse nei confronti dell'impresa ed, eventualmente, le rafforzerà.

²¹⁶ Sul punto si veda L. GUATRI, *Il marketing dei servizi*, Giuffrè, Milano, 1982.

²¹⁷ A tal proposito si veda V. DI NUZZO, *Come affrontare il problema della corporate image*, in « L'impresa », n. 9/10, 1973.

²¹⁸ In merito si veda G. METELLO, *Aspetti della pianificazione dell'immagine aziendale*, in « Rivista Italiana di Ragioneria ed Economia Aziendale », gennaio-febbraio, 1988.

Pur tuttavia, l'impresa può organizzare il suo patrimonio di competenze, capacità innovative, know-how tecnologico e produttivo, individuando quali sono le componenti e le caratteristiche dello stesso che ritiene più opportuno trasmettere all'esterno, in relazione al gradimento ed alle aspettative dei vari pubblici²¹⁹.

In definitiva, l'impresa nella sua totalità trasferisce sia al suo interno che al suo esterno un'immagine di sé, che, se positiva, condiziona favorevolmente i comportamenti dei vari pubblici con cui si relaziona.

Se l'immagine che un individuo ha di un'impresa è positiva o negativa, forte oppure debole, questa inevitabilmente influenzerà le sue predisposizioni ad acquistarne i prodotti, a considerare vere le sue comunicazioni e a diffondere i suoi giudizi positivi agli altri²²⁰.

Attraverso la comunicazione, sia interna che esterna, l'impresa raggiunge la finalità di farsi conoscere in tutti suoi aspetti costitutivi e potrà, così, instaurare un rapporto di spessore con i suoi interlocutori, ottenendo legittimazione e consensi, indispensabili per garantire lo sviluppo duraturo dell'impresa.

Tale ultima considerazione si basa sul convincimento da parte dell'impresa di quanto sia importante non tradire la fiducia del suo pubblico di riferimento, atteso che è proprio quest'ultima a determinare, in definitiva, una valutazione positiva o negativa dell'operato dell'impresa²²¹.

Le strategie di comunicazione, pertanto, sono rivolte a migliorare l'atteggiamento del pubblico verso l'impresa, suscitando reazioni favorevoli verso quest'ultima.

A tal fine, la creazione e rafforzamento dell'immagine aziendale rappresentano un obiettivo strategico dell'impresa, nel senso che quest'ultimo viene realizzato solo nel lungo termine, mediante una serie di interventi sistematicamente finalizzati a tale scopo.

Queste considerazioni assumono rilievo anche in considerazione del fatto che se l'immagine non viene costantemente mantenuta viva presso i vari pubblici, è molto probabile che la stessa tenderà a svanire nel tempo²²².

L'impresa, quindi, deve affrontare e gestire tutte le politiche comunicative, siano esse interne o esterne, a fini commerciali o istituzionali, in maniera integrata e sistemica, al fine di trasmettere messaggi coerenti tra loro evitando contraddizioni.

In tal senso, adottare una logica comune a tutti gli strumenti comunicativi si rivela

²¹⁹ Su tale aspetto si veda T. F. GARBETT, *Op. Cit.*

²²⁰ Sul punto vedasi G. FABRIS, *La "corporate image": per una definizione del problema*, in «L'impresa», n. 9/10, 1973.

²²¹ Sul punto si veda S. M. BRONDONI, *Immagine e politiche di comunicazione delle imprese*, in «L'impresa», n. 2, 1998.

²²² Su tale aspetto Garbett si esprime in termini di "caduta del ricordo". Cfr. T. F. GARBETT, *Op. Cit.*

essere determinante per una costruttiva gestione dell'immagine aziendale.

In particolare, le comunicazioni esterne sono orientate a diffondere i caratteri connotativi dell'impresa, al fine di affermare una determinata immagine dell'impresa e controllare il processo di formazione delle valutazioni del pubblico di riferimento.

Anche la comunicazione interna, il cui obiettivo è quello di influire sulle decisioni di gestione, assolve il ruolo di valorizzazione dell'immagine aziendale, considerando che la dimensione interna presenta opportunità di contatto con la sfera esterna.

Pertanto, appare necessario per l'impresa adottare stili di direzione partecipativi, capaci di stimolare l'adesione di tutte le componenti aziendali.

In tal senso, la comunicazione interna assume un ruolo fondamentale per costruire e mantenere il consenso all'interno dell'impresa e far sì che l'interpretazione che dell'impresa formula il proprio personale sia positiva, producendo effetti sull'immagine aziendale, considerando che le componenti personali rappresentano il canale per veicolare l'immagine dell'impresa verso il pubblico esterno²²³.

La condivisione di valori, la diffusione di una cultura d'impresa basata su principi che suscitano il consenso interno, attraverso la considerazione delle esigenze dei singoli, sono gli elementi principali attraverso cui rafforzare al proprio interno l'immagine dell'impresa.

In tal modo, i dipendenti, percependo che le proprie necessità vengono ragionevolmente soddisfatte, trasmetteranno anche all'esterno un'immagine positiva dell'impresa²²⁴.

I principi ed il codice etico dell'impresa devono esser chiari non solo al suo personale, ma a tutti coloro che sono interessati ad essa.

Gli assunti ed i concetti di base della missione aziendale dovranno essere con continuità ripetuti attraverso differenti modalità, tra le quali, la principale è rappresentata dalla relazione annuale di bilancio.

La personalità dell'impresa e le condotte assunte dalla stessa specificano l'identità della stessa e possono influire notevolmente sulla percezione che gli interlocutori hanno dell'impresa.

I valori sono alla base del comportamento di tutti gli individui, condividere ed identificarsi nei principi dell'impresa non può che condizionare positivamente l'immagine

²²³ In merito si veda E. CORVI, *Comunicazione d'impresa e investor relation*, Egea, Milano, 2000.

²²⁴ A tal proposito si veda L. VANNI, *Immagine aziendale e politica del personale*, in « L'impresa », n. 9/10, 1973.

della stessa.

Infatti, nel momento in cui i vari destinatari dei flussi informativi vengano a conoscenza che l'impresa assume atteggiamenti non aderenti ai principi che la stessa comunica e che offendono i valori dominanti, l'immagine dell'impresa ne sarà penalizzata.

Per contro, il pubblico di riferimento premierà l'impresa che tutela tali valori, con un riflesso positivo non solo sull'immagine aziendale, ma anche in termini economici, diretti ed indiretti.

L'impresa è continuamente in contatto con l'ambiente socio-economico, agendo attraverso i propri prodotti o attraverso i rapporti con le istituzioni pubbliche.

L'impresa, quindi, ha di per sé un'immagine, sia che rappresenti il risultato di politiche comunicative intenzionalmente rivolte alla sua edificazione, sia che il pubblico di riferimento, attraverso autonome interpretazioni, esprima valutazioni sulla stessa.²²⁵

In assenza di corrette strategie comunicative, i giudizi espressi dal pubblico di riferimento potrebbero anche assumere connotazioni negative.

Pur tuttavia, si possono individuare particolari circostanze in cui la comunicazione svolge un ruolo determinante nella creazione di un'immagine attraente, per esempio in fase di istituzione dell'impresa od ancora nel momento in cui quest'ultima decida rilanciarsi sul mercato con nuovi prodotti o con una differente filosofia aziendale²²⁶.

In quest'ultimo caso, un attento programma di comunicazioni contribuisce notevolmente ad affermare i rinnovati valori.

In definitiva, la costruzione di un'immagine aziendale positiva rappresenta un lungo percorso il cui punto di partenza è rappresentato dall'impresa stessa, dalla sua struttura organizzativa e dai suoi comportamenti verso il pubblico esterno ed interno ad essa.

Le differenti forme di comunicazione, adeguatamente organizzate ed integrate, contribuiscono a rafforzare l'immagine dell'impresa, nella misura in cui ad esse corrisponda un effettivo riscontro da parte dei destinatari dei messaggi.

Nel lungo termine le comunicazioni, intenzionali e non, si sedimentano nell'immagine aziendale.

In altri termini, gestire l'immagine aziendale significa governare il processo di comunicazione tra l'impresa ed il pubblico cui si rivolge, affinché quest'ultimo sia favorevolmente predisposto verso l'impresa.

Le risorse intangibili, di conoscenza e di fiducia, si rivelano determinanti per la

²²⁵ Cfr. E. CORVI, *Op. Cit.*

²²⁶ Sul punto si veda M. MONTERICCIO, *Op. Cit.*

sopravvivenza e lo sviluppo per l'impresa, in particolare le risorse relazionali si qualificano quali risorse in grado di aumentare la capacità dell'impresa di attrarre a sé risorse e mezzi finanziari, indispensabili per svolgere la sua funzione economica.

A fronte dell'accresciuta rilevanza del patrimonio immateriale, a seguito dei cambiamenti nei mercati e nelle esigenze dei consumatori sempre più attenti alle componenti immateriali dei prodotti, quali il livello di servizio o la marca, e della necessità dell'accrescimento dello stesso, finalizzata al raggiungimento di più elevati livelli di redditività, si riscontrano delle carenze di tipo informativo sull'articolato patrimonio immateriale²²⁷.

Tale deficit è riconducibile alle caratteristiche specifiche degli intangibili i quali, pur concorrendo a formare la dotazione economica necessaria per lo svolgimento dei processi produttivi, non possiedono i requisiti necessari per partecipare al sistema dei valori finalizzato alla determinazione del capitale di funzionamento.

In particolare, la peculiarità più selettiva in tal senso è rappresentata dall'impossibilità per alcune risorse immateriali di ipotizzare un trasferimento autonomo delle stesse dal complesso aziendale in cui sono impiegate.

Si pensi alla leadership, alle competenze di vario tipo, alla soddisfazione ed alla fedeltà della clientela, all'immagine aziendale, interna ed esterna, sono tutte risorse non separabili ed autonomamente cedibili.

Si può, quindi, constatare come il tradizionale bilancio d'esercizio non sia in grado di rappresentare in maniera adeguata l'intera realtà aziendale, atteso che sovente il capitale delle aziende è costituito in larga misura da attività invisibili²²⁸.

Il rischio che si corre in tal modo è che venga disattesa la finalità del bilancio di fornire una rappresentazione chiara, veritiera e corretta della situazione patrimoniale e finanziaria dell'impresa²²⁹.

A tal fine, si possono individuare nuovi percorsi di origine extra-contabile attraverso

²²⁷ A tal proposito Vicari così si esprime: «Si è di fronte ad una contraddizione che appare incomprensibile: da un lato, queste risorse rappresentano le stesse basi della capacità di sopravvivenza dell'impresa, dall'altro esse non sono al centro delle decisioni del management, che normalmente anzi tende a dimenticarsi dell'esistenza di questo patrimonio invisibile». S. VICARI, *Invisible asset e comportamento incrementale*, op. cit.

²²⁸ Si riporta quanto sui limiti delle rilevazioni aziendali afferma il Cassandro: «Certo, è difficile che il sistema delle rilevazioni aziendali riesca a percepire il sistema dell'azienda in ogni suo più minimo particolare, in ogni suo più riposto aspetto: la realtà dell'azienda così complessa nella sua consistenza e nella sua dinamica, sfugge necessariamente in qualche punto, anche al più elaborato ed articolato sistema di rilevazioni. La conoscenza di quella realtà non può essere se non approssimata.». P.E. CASSANDRO, *Trattato op. cit.*, pag. 218.

²²⁹ Per opportuni chiarimenti sul punto si rinvia a N. DI CAGNO, *Informazione contabile e bilancio di esercizio*, Cacucci, Bari, 2008.

cui sopperire all'inadeguatezza delle tavole di sintesi.

In tal senso, si è ritenuto opportuno approfondire le implicazioni valutative dei fattori immateriali nel modello nazionale di bilancio, previa identificazione delle caratteristiche strutturali relative ai due modelli, comunitario ed internazionale, attualmente presenti nel contesto europeo.

Tali riflessioni saranno oggetto di analisi nell'ambito del capitolo successivo.

CAPITOLO III

LE RISORSE IMMATERIALI NEL BILANCIO DI ESERCIZIO

3.1 Introduzione

Al fine di poter inquadrare concettualmente le caratteristiche salienti del modello di bilancio comunitario, nonché del modello di bilancio internazionale, è opportuno svolgere alcune considerazioni prima di procedere a verificare gli aspetti valutativi in relazione ai fattori immateriali nel solo contesto domestico.

L'attuale contesto operativo, nel quale confluiscano stimoli e riflessioni provenienti dal mondo delle imprese, delle professioni ed in genere dai mercati, evidenzia sempre più l'esigenza di porre al centro del dibattito scientifico il ruolo della comunicazione economico-finanziaria ed in particolar modo del bilancio²³⁰.

Quanto sopra determina una fase di ricognizione ed eventualmente di rivisitazione dello stato dell'arte con riferimento alle nuove istanze oggi proposte.

Si può validamente sostenere come, nella costruzione di una teoria generale del bilancio, non si possa prescindere dal contesto ambientale e di mercato di riferimento entro il quale una determinata impresa opera e svolge la propria funzione di produzione di ricchezza, nonché dal modello di governo aziendale²³¹.

Per quanto concerne quest'ultimo aspetto, in dottrina vengono riconosciuti tre differenti modelli di riferimento:

²³⁰ Molteplici sono gli studi e gli approfondimenti sul tema del bilancio e della comunicazione economico-finanziaria. Fra essi, si segnalano P.E. CASSANDRO, *Trattato op. cit.*; G. CATTURI, *La redazione del bilancio di esercizio. Secondo la dottrina, la normativa comunitaria, civilistica e fiscale*, Cedam, Padova, 2003; G. CAVAZZONI, L. M. MARI, *Il bilancio di esercizio*, Giappichelli, Torino, 1999, G. CERIANI, *Alcuni fondamenti sul concetto di bilancio nella dottrina economico aziendale italiana in L'analisi degli effetti sul bilancio dell'introduzione dei principi contabili internazionali IAS/IFRS*, Vol. I Rirea, 2007; G. CERIANI, *Il bilancio di esercizio*, Giuffrè, Milano, 1991; F. DEZZANI, P. PISONI, L. PUDDU, *Il bilancio*, Giuffrè, Milano 2001; N. DI CAGNO, *Informazione contabile e bilancio di esercizio*, op. cit; M. MILONE, *Il bilancio di esercizio. Normativa civilistica, principi contabili nazionali ed internazionali*, Franco Angeli, Milano, 2° ed. aggiornata, 2008; G. PAOLONE, *Il bilancio di esercizio: funzione informativa, principi, criteri di valutazione*, Giappichelli, Torino, 2004; S. SARCONI, *Il bilancio annuale delle società di capitali e la quarta Direttiva CEE*, Cacucci, Bari, 1989; F. SUPERTI FURGA, *Il bilancio di esercizio italiano secondo la normativa europea*, Giuffrè, Milano, 1997; S. TERZANI, *Il sistema dei bilanci*, Franco Angeli, Milano, 2002.

²³¹ Sugli assetti proprietari e sui modelli di gestione si veda U. BERTINI, *Il governo dell'impresa tra managerialità e imprenditorialità*, in *Scritti di Economia aziendale per Egidio Giannesi*, Pacini, Pisa, 1987; V. CODA, *Proprietà, lavoro e potere di governo dell'impresa*, Giuffrè, Milano, 1967; L. GUATRI, S. VICARI, *Sistemi di impresa e capitalismo a confronto*, Egea, Milano 1994, I. MARCHINI, *Il governo della piccola impresa. Le basi della conoscenza*, Volume I, Aspi/Ins Edit, Urbino-Genova 2000.

-*Modello padronale*: la comunicazione economico-aziendale ha una valenza informativa quasi esclusivamente interna perché rivolta alla proprietà; la modalità di redazione del bilancio appare flessibile;

-*Modello consociativo*: la comunicazione economico-aziendale ha una valenza informativa sia interna che esterna perché rivolta agli azionisti, ai dipendenti e agli investitori; la modalità di redazione del bilancio appare moderatamente flessibile;

-*Modello public company*: la comunicazione economico-aziendale ha una valenza informativa quasi esclusivamente esterna perché rivolta agli investitori; la modalità di redazione del bilancio appare rigida.

Dai modelli qui sinteticamente esposti si evince come, nella dottrina, il bilancio venga interpretato quale strumento comunicazionale di notevole rilievo che, se impostato e costruito con regole contabili coerenti con le finalità sottostanti, permette di attrarre l'insieme delle risorse materiali ed immateriali necessarie al fine di poter svolgere nel migliore dei modi il processo di produzione, tenendo ben presente la condizione-obiettivo di fondo dell'economicità.

Risulta evidente, allora, come un determinato modello di bilancio si caratterizzi in relazione alla sua stessa finalità ed al connesso contenuto²³².

Il bilancio è strettamente legato ai fatti di gestione nella misura in cui accoglie quantità e valori direttamente desumibili dalle operazioni e dagli accadimenti che scaturiscono dalla gestione aziendale. In altre parole, esso traduce l'espressione di un sistema di valori²³³ la cui rappresentazione e determinazione è strettamente collegata alla definizione di un modello convenzionale utilizzato a tal uopo.

²³² Sull'importanza della relazione finalità – oggetto, si veda Viganò che testualmente afferma: «Confondere il contenuto, l'oggetto con la funzione, lo scopo rappresenta un grave freno alla conoscenza di un fenomeno. E' allora che si deve più correttamente indicare, se si condivide questa tesi, che il bilancio di esercizio è un modello che ha *un suo contenuto*». E. VIGANÒ, *Contenuto e finalità del bilancio*, Cedam, Padova, 2007, p. 19 e ss.

²³³ Sul bilancio quale sistema di valori per tutti vedasi N. DI CAGNO, *Op. cit.*, p. 35 e ss.

3.2 Modello comunitario e modello internazionale: caratteristiche generali

Bisogna, dunque, comprendere se le misurazioni del reddito e del capitale, realizzate nell'ambito del processo di formazione del bilancio, siano effettuate in coerenza con le finalità sottostanti il rendiconto di periodo e se, conseguentemente, siano utili alle necessità informative di coloro i quali debbano poi usufruire operativamente di tale documentazione, in un determinato contesto ambientale.

Si può affermare che l'oggetto del sistema informativo contabile, a partire dalla fase iniziale di rilevazione di singoli accadimenti aziendali sino al processo di rappresentazione dell'insieme dei valori tramite appositi conti di sintesi, sia rappresentato dalla conoscenza del risultato economico di periodo e del relativo capitale di funzionamento²³⁴.

Il reddito ed il capitale²³⁵ rappresentano momenti differenti ma strettamente interconnessi di un unico oggetto di analisi, vale a dire del sistema aziendale; tale legame si manifesta anche nel corso del procedimento valutativo degli elementi che li costituiscono.

La valutazione del capitale di funzionamento dell'azienda può seguire una logica sistemica oppure una logica analitica. Il nesso di collegamento risulta evidente alla luce del fatto che la determinazione del reddito può avvenire come differenza tra capitale finale e capitale iniziale; ciò conduce all'approfondimento dell'importante concetto di capital maintenance²³⁶.

L'esigenza di determinazione del reddito di periodo impone la definizione del principio di competenza²³⁷, che si esplicita attraverso il principio della realizzazione dei ricavi e quello dell'inerenza dei costi. Il principio di competenza può seguire due differenti logiche che conducono a configurazioni di reddito diverse tra loro:

²³⁴ Sull'importanza del momento rilevazionale e sulle sue differenti articolazioni, per tutti si veda P. E. CASSANDRO, *Le rilevazioni aziendali*, Cacucci, Bari, 1975.

²³⁵ Sui concetti di reddito e capitale, tra gli altri, si vedano P. BELL, *The Theory and measurement of business income*, Berkley, University of California Press, 1961; T. A. LEE, *Reddito e valore. Problemi di misurazione*, Egea, Milano 1994, P. ONIDA, *Op. Cit.*; G. ZAPPA, *Op. Cit.*; G. ZAPPA, *Le produzioni nell'economia dell'impresa*, Vol. 1, Giuffrè, Milano, 1956.

²³⁶ Sul concetto di capital maintenance si veda M. ALLEGRINI, *L'informativa di periodo nella comunicazione economico-finanziaria*, Giuffrè, Milano, 2003; S. CATUOGNO, *Configurazione di reddito a valori correnti e modelli di capital maintenance*, Cedam, Padova, 2003.

²³⁷ Sul principio di competenza vedasi U. SÒSTERO, *Il postulato della competenza economica nel bilancio di esercizio*, Giuffrè, Milano, 1998. Inoltre: A. LIONZO, *Il postulato della competenza nel contesto dei principi contabili internazionali*, in « Rivista dei Dottori Commercialisti », n. 4, 2007, Giuffrè, Milano; G. MELIS, A. MELIS, A. PIDI, *I postulati della prudenza e della competenza nella redazione del bilancio di esercizio: normativa italiana e principi contabili IASB*, in L'analisi degli effetti sul bilancio dell'introduzione dei principi contabili internazionali IAS/IFRS, in « Rirea », 2007.

- la “logica del rinvio dei costi”, che conduce alla determinazione del reddito contabile (reddito prodotto/reddito realizzato) se si applica il criterio di valutazione del costo storico, oppure alla determinazione del reddito corrente basato su criteri di valutazione secondo valori correnti in entrata (valori di mercato);

- la “logica dell’anticipazione dei ricavi”, che conduce alla determinazione del reddito realizzabile se si applicano criteri di valutazione a valori correnti in uscita (valori attualizzati di presunto realizzo), oppure alla determinazione del reddito economico basato su criteri di valutazione a valori economici.

Ferma restando l’unitarietà del bilancio, le finalità possono essere differenti tra loro (rendiconto dell’operato dell’organo amministrativo, strumento di garanzia per i terzi - in particolar modo per i creditori sociali-, definizione e valutazione delle performance aziendali, strumento utile agli investitori per orientare le proprie decisioni di investimento dei capitali in una data impresa, ecc.).

Contenuti e finalità influenzano, dunque, in modo diretto l’individuazione di uno schema convenzionale di riferimento, la cui validità teorica ed utilità in termini operativi sarà tanto maggiore quanto più coerente e logico risulterà il rapporto finalità–oggetto–convenzione²³⁸.

In tal senso, risulta evidente l’importanza di costruire modalità divulgative dei conti d’impresa tenendo ben presente la relazione intercorrente tra finalità, contenuti, esigenze informative dei destinatari e contesto di mercato in cui si opera.

Il contesto italiano vede dominare il proprio scenario dal modello comunitario, che rappresenta il principale riferimento per la maggioranza delle imprese domestiche; d’altro canto, sul piano internazionale si guarda invece al modello IAS/IFRS²³⁹, che rappresenta il percorso da adottare per le imprese caratterizzate da *public accountability*. Queste ultime entità operano un ricorso sistematico ai mercati finanziari, attesa la quotazione e la negoziazione dei propri titoli di proprietà presso gli stessi e le istituzioni finanziarie, in genere, in relazione alla particolare attività svolta di gestione e detenzione di asset per

²³⁸ Sempre sul tema vedasi E. VIGANÒ, *op.cit.*

²³⁹ Sul modello internazionale vedasi: A. COSTA, *L’azienda, l’economia globale e i principi contabili internazionali*, Cacucci, Bari, 2004; F. DEZZANI, “Principi civilistici” e “principi IAS/IFRS: “Sistemi alternativi” per la redazione del bilancio di esercizio, in « Rivista Italiana di Ragioneria ed Economia Aziendale », n. 3, 2006; R. DI PIETRA, *Omologazione degli IAS/IFRS, evoluzione legislativa e ruolo del Framework nello IASB*, in *L’analisi degli effetti sul bilancio dell’introduzione dei principi contabili internazionali IAS/IFRS*, Vol. I Rirea, 2007, M. POZZOLI *Le tecniche di valutazione: lineamenti generali*, in *L’analisi degli effetti sul bilancio dell’introduzione dei principi contabili internazionali IAS/IFRS*, Vol. II Rirea, 2007; A. PROVASOLI, *La modifica alla disciplina del bilancio e i principi contabili internazionali IAS/IFRS*, in « Rivista dei Dottori Commercialisti », n. 3, 2003, Giuffrè, Milano.

conto di soggetti terzi.

In tale ambito, subentra in aggiunta l'attività avviata dallo IASB, il cui fine è portare alla formulazione di un set di principi contabili valevoli per le cosiddette piccole e medie imprese (*SMEs*) con l'intento di giungere ad una maggiore comparabilità dei rendiconti di periodo in termini di spazio e tempo.

In linea generale e come considerazione preliminare, è opportuno specificare che la scelta di un percorso valutativo basato sul costo storico o sul fair value non rappresenta semplicemente un'opzione per un determinato metodo di contabilizzazione, ma comporta un intervento incisivo e rilevante sulla funzione del rendiconto di periodo, dai risvolti economici con riferimento al fair value, giuridici in relazione al costo storico.

Percorsi valutativi basati sul costo storico portano ad individuare lo stesso quale strumento di tutela dei terzi, evitando l'evidenziazione di utili da valutazione che, in quanto tali, non risultano ancora realizzati.

In tal senso, è opportuno evidenziare come un approccio più attualizzato al concetto di tutela vedrebbe quale miglior garanzia per i portatori d'interessi la possibilità di dimostrare la reale ed effettiva capacità dell'impresa di generare flussi finanziari e reddituali. In merito, allora, risulta evidente come una contabilizzazione degli accadimenti aziendali basata su parametri più in linea con i valori correnti meglio rappresenterebbe le dinamiche d'impresa.

È noto come il processo di misurazione del reddito debba essere condotto in maniera tale da non ledere l'integrità economica del capitale, necessaria a garantire all'attività dell'azienda una continuità temporale tale da rispettare il principio della perdurabilità, proprio del sistema aziendale.

Il problema valutativo nell'ambito della formazione delle quantità di bilancio consiste nel misurare gli effetti delle operazioni in corso di svolgimento al termine del periodo convenzionale di riferimento.²⁴⁰ In sostanza, si tratta di definire gli esiti economici e la distribuzione degli stessi in relazione al principio della competenza.

È su queste quantità, che certamente predominano rispetto a quelle inerenti fatti già avvenuti e come tali oggettivamente misurabili, che si “gioca” la partita bilancio, con riferimento alla sua capacità di cogliere in maniera adeguata le vicende economiche attinenti il sistema d'impresa.

²⁴⁰ Sulle logiche valutative vedasi P. CAPALDO, *Reddito, capitale e bilancio di esercizio*, Giuffrè, Milano 1998; P. E. CASSANDRO, *Trattato op. cit.*, V. CODA, *Introduzione alle valutazioni di bilancio*, Venezia, 1973; G. FERRERO, *La valutazione del capitale di bilancio. Logica economico comparativa della valutazione. Legislazione vigente e direttive comunitarie. Principi contabili*, Giuffrè, Milano, 1988.

Questo avviene nella misura in cui la determinazione degli effetti economici delle operazioni in corso di svolgimento, dalle quali scaturiscono elementi attivi e passivi del capitale di funzionamento, viene effettuata in relazione ed in coerenza con determinate ipotesi valutative, funzionali alla sopravvivenza dell'organismo impresa nel tempo. Se ciò non avvenisse, si creerebbero le condizioni per procedere a distribuzioni di utili, che successivamente apparirebbero non reali, intaccando in tal modo la conservazione e la funzionalità economica del capitale.

Il modello comunitario, che nel contesto italiano vede come riferimento le norme del Codice Civile ed i principi contabili nazionali in chiave interpretativo-integrativa²⁴¹, individua nel postulato della prudenza l'elemento centrale nel processo di attribuzione dei valori alle quantità aziendali.

Per coloro che debbono redigere il bilancio, quest'assunzione si traduce nel ricorso al minore dei valori per quanto concerne le attività ed i ricavi, ed al maggiore dei valori con riferimento alla determinazione delle passività e dei costi.

Il principio generale di riferimento è rappresentato dal costo storico, a cui si può derogare in determinati casi ricorrendo al valore di mercato, solo se inferiore al primo parametro.

Altresì, negli ultimi tempi, si registra un maggior ricorso al concetto di realizzazione, nell'accezione di riconoscimento economico delle variazioni di tipo patrimoniale non ancorate al processo effettivo di scambio con economie terze, per quanto attiene a determinati accadimenti aziendali che, interpretati e valutati in modo differente, perderebbero del tutto il proprio significato (solo a titolo esemplificativo vedasi la valorizzazione delle rimanenze dei lavori in corso su ordinazione, la valutazione delle partecipazioni rilevanti con il metodo del patrimonio netto o ancora le partite correnti espresse in moneta estera²⁴²).

Dall'impostazione appena delineata emerge, comunque, come il principio della prudenza valutativa nell'ambito dei principi generali di redazione sia da ritenersi prioritario

²⁴¹ Sul ruolo e sulla funzione dei principi contabili si veda S. ADAMO, *Problemi di armonizzazione dell'informazione contabile. Processi - Attori - Strumenti. Un modello interpretativo*, Giuffrè, Milano, 2001; G. BRUNI, *I principi contabili. Fondamenti e percorsi evolutivi*, in « Rivista dei Dottori Commercialisti », n. 1-2, 2004, Giuffrè, Milano; CAPODAGLIO G., *I principi contabili in Italia e le loro prospettive future*, in Atti del Convegno Internazionale su "L'armonizzazione dei principi contabili in Europa", in « Rirea », 2003; V. CODA, *Trasparenza del bilancio di esercizio e principi contabili*, in « Rivista dei Dottori Commercialisti », n. 2, 1983, Giuffrè, Milano; L. MARCHI, *Evoluzione dei principi contabili e dei criteri di valutazione: dal costo al fair value*, in « Il Nuovo Management », n. 1-2-3, 2004.

²⁴² Sul punto vedasi S. FORTUNATO, *Dal costo storico al "fair value": al di là della rivoluzione contabile*, in « Rivista delle Società », n. 5, 2007, Giuffrè, Milano; L. MARCHI, *Op.Cit.*

nel processo di misurazione del reddito di periodo e del connesso capitale di funzionamento.

In tale contesto, il principio della competenza economica trova un'applicazione operativa traducendo lo stesso in termini alquanto rigidi. Infatti, la possibilità di consentire l'iscrizione di un ricavo è legata all'effettuazione dello scambio, avendo come punto di riferimento il prezzo di compravendita corrisposto tra le parti.

In altri termini, la concreta attuazione del principio della competenza economica avviene nel contesto domestico ricorrendo alla logica tradizionale del rinvio dei costi. La stessa, in estrema sintesi, definito il momento della contabilizzazione dei ricavi come sopra rappresentato, realizza la correlazione costi-ricavi operando sostanzialmente sui primi.

Tutti i costi riferibili a ricavi manifestati e realizzati in termini di scambio avvenuto vengono imputati al periodo in questione.

La possibilità di iscrizione anticipata di componenti negativi è legata principalmente alla costituzione di fondi rappresentativi di passività presunte, in relazione a rischi già individuabili sotto l'aspetto economico, anche se non manifestati in termini finanziari.

I costi che non possono essere individuati come testé detto debbono essere rinviati ai periodi successivi, per far sì che possano essere correlati ai ricavi che si manifesteranno, previa verifica della capacità di recupero degli stessi in funzione di un congruo flusso di ricavi futuri²⁴³.

Sempre dal quadro in sintesi delineato, scaturisce poi il principio di asimmetria tra perdite ed utili non realizzati, richiedendo l'iscrizione delle prime, l'impossibilità di procedere alla contabilizzazione dei secondi.

Si perviene, così operando, ad una configurazione di reddito realizzato - prodotto, a cui ricollegare la forte esigenza di conservazione ed integrità del capitale di funzionamento, ancorato alla logica dell'*historical cost*, il tutto frutto di un approccio sistemico alle problematiche valutative di bilancio. In definitiva, dall'impostazione in parola, emerge la matrice reddituale del sistema di bilancio così delineato.

Si noti, comunque, un graduale avvicinamento al concetto di reddito maturato, nella misura in cui per alcune fattispecie valutative, si ribadisce, è possibile o meglio auspicabile il ricorso a valorizzazioni non più legate strettamente al costo storico.

In modo correlato, il capitale di funzionamento assume una configurazione *mista*,

²⁴³ Sul punto P. Capaldo testualmente afferma: «...A questo proposito, occorre ricordare che il rinvio dei costi è, in ogni caso, subordinato alla verifica della loro "ricuperabilità" attraverso i ricavi futuri. », in P. CAPALDO, *Op. cit.*, p. 67 e ss.

attesa la simultanea presenza di elementi espressi a costo storico o a valori correnti.

In ultimo, occorre specificare che il quadro concettuale così delineato non deve portare ad una applicazione distorta *dell'uso* della prudenza, determinando misure di reddito e capitale annacquato o creando riserve occulte²⁴⁴.

Al contrario e se si vuol riscontrare un adeguato grado di coerenza all'interno del sistema valutativo oggetto di riflessione, il principio in questione deve implicare un atteggiamento sano e consapevole delle scelte di bilancio e della loro importanza, che debbono caratterizzarsi per imparzialità, ragionevolezza e verificabilità delle assunzioni di base.

Non esiste in tal senso un risultato "reale", i processi di stima devono piuttosto condurre alla determinazione di un reddito *razionale*²⁴⁵, quantificato in funzione del concetto di razionalità amministrativa, che guardi sì con attenzione al momento della distribuzione del reddito, ma che, al contempo, indirizzi la stessa verso il conseguimento di un equilibrato svolgimento dell'attività aziendale nel tempo²⁴⁶; quanto specificato deve, altresì, fondarsi su un processo valutativo dove le scelte concretamente compiute si caratterizzino per chiarezza, trasparenza e dimostrabilità con riferimento alle ipotesi sottostanti alla valutazione stessa.

Nel contesto domestico, anche allorquando si ritiene di dover valorizzare elementi del capitale riferendosi a parametri desumibili dall'andamento del mercato, assistiamo ad un recupero del principio della prudenza non tanto in chiave estimativa quanto in fase distributiva della ricchezza generata, nella misura in cui viene previsto l'accantonamento dei maggiori valori in riserve del patrimonio non distribuibili fino all'effettivo realizzo.

Sempre in tale contesto, invero, si è cercato da sempre di dare concreta attuazione a quanto appena riferito attraverso:

- l'esplicitazione della finalità del bilancio nell'ambito dell'art. 2423 del Codice Civile, che individua la stessa nella rappresentazione chiara, veritiera e corretta della situazione economica, patrimoniale e finanziaria dell'impresa;
- una visione sistemica del processo valutativo di bilancio, ancorata saldamente al principio del costo storico;
- una forte e prioritaria considerazione del principio della prudenza, anche a scapito

²⁴⁴ Sul concetto di riserva, vedasi P. E. CASSANDRO, *Le riserve occulte*, in *Scritti vari, op. cit.*; E. CAVALIERI, *Le riserve nell'economia dell'impresa*, Cedam, Padova, 1983.

²⁴⁵ Su tale concetto si veda P. E. CASSANDRO, *Trattato, op. cit.*

²⁴⁶ F. DEZZANI, *La neutralità del bilancio di esercizio oggetto della certificazione e i principi contabili generalmente accettati*, in Studi in onore di P. ONIDA, Giuffrè, Milano, 1981; N. DI CAGNO, *Sugli obiettivi dell'informazione contabile*, in « Rivista dei Dottori Commercialisti », n. 5, 1999, Giuffrè, Milano.

della competenza economica, postulato quest'ultimo che, nell'ambito dei principi generali di sistema, sappiamo essere meglio deputato a svolgere una interpretazione degli accadimenti aziendali in chiave economica.

Viene da chiedersi se l'insieme della strumentazione disponibile sia in linea o meno con le enunciazioni svolte.

Sul punto ed in sintesi, si può affermare quanto segue:

- la finalità risulta formulata in maniera eccessivamente generica, tanto da assumere una configurazione di tipo teorico;

- l'utilizzo nella stessa di termini che mal si adattano ad un processo di valutazione, che vede la presenza considerevole di stime, congetture ed aspettative circa l'evoluzione futura delle dinamiche aziendali.

In tal senso, l'insieme delle regole sotto ordinate al fine possono ben funzionare a prescindere dallo stesso.

In aggiunta, per quanto concerne l'informazione di natura finanziaria, è ben noto che il bilancio, accogliendo in sé la sintesi di accadimenti già verificatisi, anche se in chiave prospettica, risulti poco utile. Necessiterebbe, infatti, un giudizio di previsione che può essere formulato ricorrendo solo ad appositi piani finanziari²⁴⁷.

Per quanto riguarda il modello internazionale²⁴⁸, lo stesso si connota per il ricorso in via prioritaria al principio di realizzazione dei ricavi legato non alla definizione dello scambio, bensì alla maturazione degli stessi in relazione agli eventi ed alla loro verifica di attendibilità. Nel Framework dello IASB, che rappresenta il quadro concettuale di riferimento dove vengono tracciate le linee guida del sistema comunicazionale di bilancio a livello internazionale, la finalità del bilancio d'esercizio viene fatta coincidere con l'esigenza di ottenere informazioni relative alla situazione patrimoniale, finanziaria ed economica utili ad una serie di interlocutori per l'assunzione di decisioni economiche.

Nello specifico, poi, le esigenze sopra menzionate vengono fatte coincidere con quelle degli investitori che debbono effettuare decisioni di investimento nel capitale azionario e che, conseguentemente, hanno la necessità di conoscere la capacità di quella data impresa di generare flussi di cassa o mezzi equivalenti.

Si può affermare che la tradizione legata al costo storico abbia contribuito a

²⁴⁷ Sull'importante concetto di pianificazione vedasi P. E. CASSANDRO, *La pianificazione aziendale*, Cacucci, Bari, 1978 p. 5 e ss.

²⁴⁸ Il tema in questione risulta trattato negli studi di ragioneria internazionale; sugli stessi vedasi, R. DI PIETRA, *Ragioneria internazionale ed armonia contabile*, Cedam, Padova, 2000; F. GIACCARI, *Lineamenti di ragioneria internazionale*, Cacucci, Bari, 2005; S. ZAMBON, *Profili di ragioneria internazionale e comparata. Un approccio per aree tematiche*, Cedam, Padova, 1996.

sviluppare maggiormente il concetto di reddito contabile, il cui processo di misurazione avviene sulla base degli eventi passati e, quindi, delle transazioni già registrate.

Un sistema valutativo che individui il proprio cardine nel principio del fair value avvicinerrebbe i concetti di reddito e capitale ad una visione maggiormente economica, nella quale il primo trova identificazione nel valore attuale dei flussi futuri di ricchezza, il secondo si tradurrebbe nella parte del capitale giunta a maturazione in chiave economica; il tutto, ponendo la massima attenzione alla conservazione del capitale, atteso che si può parlare di reddito in senso economico solo allorquando il capitale iniziale risulta essere stato conservato. Ed è proprio la portata applicativa del concetto di maturazione economica e, quindi, della competenza che porta a differenziare i due modelli di bilancio²⁴⁹.

In termini applicativi e nell'ambito dei principi generali di costruzione del bilancio orientare le scelte valutative in un contesto dove trova maggiore enfasi il principio della competenza o diversamente quello della prudenza incide direttamente sulla misurazione del capitale e del reddito, anche in relazione al grado di attendibilità e significatività dello stesso processo di valorizzazione²⁵⁰.

L'interpretazione operativa del principio della competenza economica è legata alla logica dell'anticipazione dei ricavi, dove la correlazione costi-ricavi avviene basandosi principalmente sulla modalità di contabilizzazione dei ricavi.

Infatti, oltre ai ricavi già conseguiti in virtù dell'avvenuto processo di scambio, al periodo in questione vanno riferiti i ricavi che, sulla base di giudizi formulati in maniera attendibile e verificabile, si ritiene di poter conseguire nell'immediato futuro grazie a politiche gestionali svolte nell'esercizio di riferimento.

Il percorso appena delineato, anticipando gli effetti delle operazioni in corso, dovrebbe basarsi sulla reale possibilità di disporre di previsioni puntuali ed affidabili riferite ad un orizzonte temporale non molto esteso, pena la perdita di attendibilità.

A ben vedere, tale logica risulterebbe più in linea con il paradigma che caratterizza il processo di valorizzazione del capitale economico²⁵¹ di un'impresa, che evidentemente esce dallo schema concettuale di formazione del bilancio d'esercizio.

Nel contesto di cui si tratta, nella logica di formazione dei valori di bilancio trova

²⁴⁹ Si specifica che la prudenza nella impostazione dello IASB rappresenta una caratteristica qualitativa di secondo livello, non costituendo, di converso, un principio generale di redazione.

²⁵⁰ G. FRATTINI, *La nuova frontiera del bilancio di esercizio: nuove regole, nuove opportunità e qualche critica*, in « Rivista dei Dottori Commercialisti », n. 1, 2007, Giuffrè, Milano.

²⁵¹ Sul tema del capitale economico e delle connesse metodologie valutative, per tutti, si veda L. GUATRI, M. BINI, *Nuovo trattato sulle valutazioni delle aziende*, Università Bocconi, Milano, 2005.

posto il ricorso rilevante alla categoria del fair value²⁵² che, come è noto, consente di far emergere nella definizione delle quantità di reddito e capitale le variazioni di valore degli elementi costitutivi, anche se non realizzati attraverso un processo di scambio con economie terze.

In definitiva, si può constatare un processo di convergenza del reddito contabile, basato sul principio generale del costo storico e sul concetto di transazioni verificabili, verso il reddito economico, categoria reddituale, quest'ultima, che trova ampio spazio nella letteratura microeconomica, quale strumento di grandezza utilizzato per lo studio dei comportamenti economici dell'individuo basati sulla massimizzazione della propria funzione benessere in virtù dei consumi attuali, che, in ogni caso, non debbono provocare erosioni della dotazione iniziale di capitale, pena il pregiudizio nel futuro circa il mantenimento dell'attuale condizione di benessere²⁵³.

Ciò porta a recuperare la critica formulata al reddito contabile atteso che lo stesso, basandosi solo ed esclusivamente sugli effettivi realizzi, fa sì che nel periodo in cui si verificano si assista ad una quantificazione del reddito maggiore, atteso che gli eventi che sottintendono a tali realizzi hanno avuto maturazione economica in periodi di tempo precedenti.

Quanto sin qui esposto, deve ricollegarsi successivamente ad una corretta analisi del principio del *fair value*. Siffatta nozione risulta coincidere nella sua definizione con il valore di scambio di un'attività o di estinzione di una passività tra parti consapevoli e disponibili.

Tale processo di valorizzazione porta sostanzialmente a individuare il fair value di volta in volta sulla base dei singoli problemi di valutazione nel seguente modo:

- valore di mercato diretto o derivato in relazione alla presenza o meno di quotazioni e indicazioni di prezzo che siano riferibili a quel preciso elemento del capitale oggetto di quantificazione;

- valore determinato ricorrendo a tecniche attuariali e/o finanziarie comunemente accettate, che consentano di giungere con un'approssimazione accettabile al valore di cui sopra, attesa l'assenza di un mercato attivo.

L'impossibilità di seguire le tecniche ora elencate, porta conseguentemente ad

²⁵² Sul concetto di fair value S. ADAMO, *L'informazione di bilancio nelle società non quotate e la modernizzazione delle direttive contabili*, in « Rivista dei Dottori Commercialisti », n. 4, 2004, Giuffrè, Milano; F. DEZZANI, "Principi civilistici" *op. cit.*,

²⁵³ I. FISHER, *The theory of interest*, Macmillan, New York, 1930; J. R. HICKS, *Value and capital*, Clarendon Press, 2nd Edition, 1946.

abbandonare la possibilità di ricorrere al *fair value*, determinando l'applicazione del principio del costo storico.

Sul punto è necessario svolgere alcune riflessioni sulla natura dei valori così ottenuti circa il grado di volatilità e dimostrabilità che caratterizza l'insieme delle ipotesi sottostanti la valorizzazione stessa.

Infatti, dall'impostazione dello IASB si evince il tentativo di creare le condizioni affinché tali quantificazioni possano essere considerate tendenzialmente oggettive.

Risulta evidente, al contrario, che trattasi di determinazioni di valori decisamente soggettive che traggono origine da stime e previsioni fortemente discrezionali.

Tale discrezionalità raggiunge limiti di "pericolosità" in tutte quelle situazioni caratterizzate dall'assenza di mercati diretti attivi o di riferimento, che comportano il ricorso all'ausilio di tecniche attuariali e finanziarie alquanto articolate, che cercano di addivenire a determinazioni "dimostrabili". Semmai, in tali circostanze assume un ruolo di fondamentale importanza l'informazione qualitativa di tipo descrittivo, dove poter dare ampia illustrazione del percorso valutativo concretamente utilizzato nel caso di specie, cercando la traduzione più semplice possibile alle menzionate tecniche, specialistiche per loro natura.

Per quanto concerne le modalità di contabilizzazione della variazioni derivanti dall'applicazione del *fair value*, esse si traducono nella seguente impostazione:

- diretta iscrizione nel conto economico, se sono da riferirsi ad elementi del capitale identificabili in modo autonomo rispetto alla gestione operativa e, come tale, possono consentire l'ottenimento di benefici a prescindere dalla combinazione economico-tecnica che si svolge all'interno di quella data impresa (solo a titolo esemplificativo trattasi di immobilizzazioni non strumentali, investimenti immobiliari, strumenti finanziari destinati al trading ecc.);

- imputazione ad una riserva del patrimonio netto, senza transito a conto economico, se riguardano elementi del capitale di funzionamento destinati ad essere utilizzati nella più ampia coordinazione d'impresa ed evidentemente strumentali rispetto all'esercizio dell'attività tipica.

Dall'analisi sin qui condotta emerge come l'impostazione seguita dallo IASB sia riconducibile essenzialmente ad una visione patrimonialistica del bilancio d'esercizio, con connotazione spiccatamente finanziaria.

A conferma, la misurazione del reddito avviene sia con riferimento ai valori realizzati attraverso il normale processo di scambio, sia tramite gli incrementi patrimoniali

contabilizzati in relazione alle variazioni del capitale di funzionamento ottenuta in applicazione a quanto sopra rappresentato; nel reddito, pertanto, andrebbe a confluire l'incremento valoriale del capitale economico dell'impresa.

Si tratta di una configurazione di risultato economico espressa in modo più speculare al concetto di performance aziendale, attesa la relazione esistente con il concetto di possesso e controllo economico delle risorse.

In ogni caso, manca la definizione di una precisa configurazione di reddito, potendo rintracciare concetti differenti a seconda del criterio di valutazione effettivamente applicato.

Aggiungasi, inoltre, come l'approccio concretamente individuato per disciplinare i problemi di valutazione nell'ambito delle differenti aree di bilancio sia di tipo atomistico.

Quest'ultima circostanza risulta ancor più rafforzata se si considera che il Framework non corrisponde ad un vero e proprio principio contabile, né tantomeno risulta gerarchicamente superiore ai singoli standard.

Anzi, la presenza di discordanze in termini di comportamenti contabili da seguire tra il Framework ed un singolo principio IAS/IFRS si risolve prendendo in considerazione quanto stabilito da quest'ultimo.

La visione atomistica che si può desumere dall'impostazione del modello internazionale risulta circostanza e caratteristica non in linea con l'insieme delle finalità sottostanti a tale impianto, che vede, si ribadisce, quale elemento cruciale il fabbisogno informativo dei soggetti investitori in relazione alle loro decisioni di investimento.

Questi ultimi dovrebbero trovare preminente interesse nell'acquisire informazioni sulla capacità futura di produrre flussi finanziari e reddituali; tale esigenza sarebbe soddisfatta in maniera maggiormente coerente con un approccio valutativo più sistematico e funzionale, semmai ed in ultima istanza, alla determinazione del capitale economico, valore questo realmente espressivo delle potenzialità di generare valore e ricchezza in relazione alla tipologia di investimento effettuato.

A conclusione, si aggiunga la scarsa attenzione nel modello internazionale all'aspetto della conservazione economica del capitale, attesa l'assenza di un riferimento puntuale e preciso nell'ambito del Framework; al più, si assiste nei singoli principi applicativi al tentativo di volta in volta di ricorrere al concetto di conservazione fisica o finanziaria, tentativo svolto in maniera assolutamente non sistemica, perché attuato nei singoli casi di

valutazione e non nell'ambito di una cornice generale di riferimento²⁵⁴.

²⁵⁴ Sul punto si veda R. DI PIETRA, *Op. Cit.*

3.3 L'immaterialità nel modello di bilancio comunitario: considerazioni introduttive

A partire dalla metà degli anni '80, si andava progressivamente affermando l'idea che il "Fattore Knowledge" fosse un elemento determinante per il successo a lungo termine dell'impresa. A fronte di questa verità, tuttavia, si contrapponeva un'inadeguatezza degli strumenti valutativi, soprattutto nel caso di stima dei risultati reddituali di periodo.

Nell'ambito della normativa di bilancio, infatti, il Legislatore attribuiva scarsa attenzione ai beni immateriali, categoria di asset cui appartengono le risorse centrate sulla conoscenza²⁵⁵. L'indifferenza del Legislatore provocava un evidente imbarazzo alle aziende che, dopo aver investito nello sviluppo interno di risorse immateriali, potevano fornire agli stakeholders solo informazioni di minima.

La situazione è migliorata nel 1991, allorché con il D. Lgs. 127/91, è stata recepita la IV Direttiva CEE che ha introdotto una disciplina contenuta ma puntuale circa il trattamento contabile degli intangibles. La normativa, successivamente, è stata affiancata dal Documento Contabile n° 24, statuito dalla allora Commissione Nazionale di Dottori Commercialisti e Ragionieri.

Principio Contabile n° 24 e Codice Civile sono, dunque, le fonti che regolamentano il trattamento contabile e l'esposizione in bilancio delle risorse immateriali. L'una e l'altra sono improntate a grande rigore, attesa la natura intangibile di questi beni.

Tuttavia, fermo restando la cautela del Legislatore, è apprezzabile lo sforzo di ponderare non solo le modalità di formazione dei singoli valori immateriali, ma anche il ruolo che gli intangibles possono svolgere nella gestione futura, la loro potenzialità economica, la coerenza con gli obiettivi strategici posti in sede di pianificazione²⁵⁶.

3.3.1. I fattori immateriali nel codice civile

Le principali norme del codice che, per via diretta e indiretta, si occupano delle immobilizzazioni immateriali sono l'art. 2424, l'art. 2425, l'art. 2426 e l'art. 2427.

L'art. 2424 colloca questi particolari asset nella macroclasse B delle IMMOBILIZZAZIONI, all'interno della quale sono comprese le tre classi delle Immobilizzazioni Immateriali, Materiali e Finanziarie. Nella classe I fornisce una

²⁵⁵ A tal proposito si veda S. ADAMO, *La rappresentazione contabile degli oneri ad utilità pluriennale*, in AA. V.V., *Le immobilizzazioni immateriali*, Cacucci, Bari, 2000; L. POTITO, *I beni immateriali nelle determinazioni di impresa*, in *Le immobilizzazioni immateriali*, op. cit.

²⁵⁶ Sul punto si veda A. RENOLDI, *Op. Cit.*

classificazione puntuale, anche se non eccessivamente rigida, di tali beni, distinti in²⁵⁷:

1. costi di impianto e di ampliamento;
2. costi di ricerca, di sviluppo e di pubblicità;
3. diritti di brevetto industriale e diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno;
4. concessioni, licenze, marchi e diritti simili;
5. avviamento;
6. immobilizzazioni in corso e acconti;
7. altre.

Il primo comma dell'art. 2424 bis aggiunge che *gli elementi patrimoniali destinati ad essere utilizzati durevolmente devono essere iscritti tra le immobilizzazioni.*

Stando all'impianto dell'art. 2424, le Immobilizzazioni Immateriali comprendono:

- oneri pluriennali, che si configurano come costi di competenza economica differita e non imputabili a beni;
- beni immateriali, che hanno una protezione giuridica espressa;
- avviamento, inteso come maggior valore del capitale di funzionamento rispetto al capitale netto di una azienda.

È opportuno sottolineare l'estrema cautela con cui il Legislatore, in linea con la Direttiva, concede la facoltà di capitalizzazione degli oneri pluriennali: l'art. 2426 comma 5 stabilisce, infatti, che *i costi di impianto e di ampliamento, i costi di ricerca, di sviluppo e di pubblicità aventi utilità pluriennale possono essere iscritti nell'attivo con il consenso del collegio sindacale e devono essere ammortizzati entro un periodo non superiore a cinque anni. Fino a che l'ammortamento non è completato possono essere distribuiti dividendi solo se residuano riserve disponibili sufficienti a coprire l'ammontare dei costi non ammortizzati.*

Per l'iscrizione nell'attivo patrimoniale di una voce di spesa, dunque, sono previste tre misure cautelari:

- il parere favorevole del collegio sindacale;
- la durata massima dell'ammortamento (5 anni);
- la costituzione di riserve pari agli oneri capitalizzati non ancora ammortizzati, in caso di distribuzione degli utili.

²⁵⁷ In merito, si veda N. DI CAGNO, *Informazione contabile*, op. cit.; S. FORTUNATO, *Le immobilizzazioni nei principi contabili nazionali ed internazionali*, in *Le immobilizzazioni immateriali*, op. cit.

Questa tutela appare, ad alcuni²⁵⁸, eccessiva: il richiesto pronunciamento del collegio sindacale per l'iscrivibilità di tali oneri costituirebbe una forte limitazione della discrezionalità degli amministratori, relativamente ad un'area di valori economici in merito alla quale la valutazione, più che nascere da criteri contabili non può che affidarsi ad un giudizio tecnico²⁵⁹.

A fronte di queste discusse limitazioni poste dal Legislatore, si deve rilevare l'atteggiamento "aperto" dello stesso nei confronti di questa materia in continua evoluzione. Difatti, la voce B.I.4, *diritti simili*, e la voce B.I.7, *altre*, formalizzano la volontà di non escludere il sorgere di rapporti giuridici diversi da quelli oggi conosciuti²⁶⁰. Quest'apertura ha consentito l'assimilazione del software e del know-how, acquistati da terzi o prodotti all'interno e cedibili, ai diritti di brevetto e utilizzazione delle opere d'ingegno.

Il D. Lgs. 127/91 nell'uniformare la nostra normativa a quella comunitaria ha lasciato aperte due questioni:

- il significato da attribuire alla voce B.I.7, che consente di inserire altre immobilizzazioni immateriali;
- obbligatorietà o facoltatività della capitalizzazione dei costi ai punti B.I.1 e B.I.2.

Per quanto riguarda il primo punto, il confronto tra sostenitori di una interpretazione restrittiva²⁶¹ e fautori di una lettura più elastica dell'articolo²⁶² si è protratto per molti anni, fornendo, nel frattempo, validi suggerimenti alla allora CNDCR, che ha elaborato il Principio Contabile n° 24. Questo principio ha smorzato la polemica, disciplinando in maniera esaustiva la materia e introducendo una tassonomia ben precisa dei costi iscrivibili e quelli spesabili.

Il Principio Contabile n° 24 ha risolto anche la seconda questione, dichiarando uno e uno solo degli orientamenti corretto. Anche in questo caso, infatti, si ravvisavano due posizioni.

Un primo orientamento, richiamando il principio della prudenza e sottolineando il

²⁵⁸ A tal riguardo, si veda G. BRUNI, *Qualità e innovazione nel bilancio di esercizio*, in «Sinergie», n. 7, 1991.

²⁵⁹ Cfr. G. BRUNI, *Op. Cit.*

²⁶⁰ Sul punto si veda G. LIBERATORE, *Op. Cit.*

²⁶¹ In merito, si veda R. CARMEL, *Il bilancio delle imprese*, Milano, Il Sole 24 ore libri, 1992.

²⁶² A tal riguardo, si confronti F. DEZZANI, P. PISONI, L. PUDDU, *Il bilancio e la IV Direttiva Cee*, Milano, Giuffrè, 1991; I. FACCHINETTI, *Il bilancio d'esercizio dell'impresa*, Milano, Pirola, 1992.

verbo “possono” utilizzato nella vigente legislazione, asseriva che la capitalizzazione dei costi in parola potesse essere ritenuta senza dubbio come “facoltà”.

Un secondo orientamento, chiamando in causa il principio della rappresentazione veritiera e corretta e rimarcando la finalità informativa del bilancio, affermava che l’iscrizione era un “obbligo”.

Il Documento Contabile ha fugato ogni dubbio, sostenendo che la corretta interpretazione della norma consista nella facoltà e non nell’obbligo. Questa posizione scaturisce dalla prevalenza del principio della prudenza su ogni altro precetto, in considerazione del fatto che la capitalizzazione degli oneri in discussione è di carattere aleatorio e dipendente da valutazioni altamente soggettive.

Per concludere il discorso sulla iscrivibilità delle Immobilizzazioni Immateriali in bilancio, si procede tracciando un sintetico parallelo con la normativa precedente al D. Lgs. 127/91: rispetto alla vecchia normativa, è rimasta immutata la voce riguardante *i diritti di brevetto industriale e diritti di utilizzazione delle opere dell’ingegno*, mentre dalla voce *marchi* è stata eliminata la specificazione *di fabbrica*, che si poteva intendere riferita solo ai marchi di produzione e non anche a quelli di commercio e di servizio. Infine, accanto al termine *concessioni* è stato affiancato quello di *licenze*, ampliando, così, la casistica dei beni intangibili da considerare nella determinazione del risultato di periodo.

In tema di valutazione delle Immobilizzazioni Immateriali, l’art. 2426 stabilisce che: *le immobilizzazioni sono iscritte al costo di acquisto o di produzione. Nel costo di acquisto si computano anche i costi accessori. Il costo di produzione comprende tutti i costi direttamente imputabili al prodotto. Può comprendere anche altri costi, per la quota ragionevolmente imputabile al prodotto, relativi al periodo di fabbricazione e fino al momento dal quale il bene può essere utilizzato; con gli stessi criteri possono essere aggiunti gli oneri relativi al finanziamento della fabbricazione, interna o presso terzi.*

A commento dell’articolo si rileva, in primo luogo, che il nostro Legislatore ha optato per l’iscrivibilità dei beni autogenerati, ribadendo la spiccata propensione alla “trasparenza” della situazione patrimoniale.

La nostra normativa prevede, inoltre, come principio unico per la valutazione delle immobilizzazioni, sia materiali sia immateriali, il costo.

Precedentemente al recepimento della IV Direttiva CEE, quello del costo era un criterio limite o criterio massimo di valutazione, una sorta di parametro di riferimento rispetto al quale vagliare l’ammissibilità dei valori che scaturivano dai criteri concorrenti.

L’attuale art. 2426, invece, fissa il costo come prevalente criterio di valutazione, da

intendere non come regola di carattere generale che deve ispirare la condotta dell'amministratore, ma come prescrizione derogabile solo nei casi espressamente previsti dal Legislatore.

Anche le Immobilizzazioni Immateriali devono essere ammortizzate, in linea con quanto avviene per tutti i beni la cui utilità è differita nel tempo.

L'ammortamento degli intangibles è disciplinato dall'art. 2426, comma 2, nel quale si legge: *il costo delle immobilizzazioni materiali e immateriali, la cui utilizzazione è limitata nel tempo deve essere sistematicamente ammortizzato in ogni esercizio in relazione con la loro residua possibilità di utilizzazione. Eventuali modifiche dei criteri di ammortamento e dei coefficienti applicati devono essere motivate nella nota integrativa.*

Aggiunge, poi, il comma 5 dello stesso articolo: *i costi di impianto e di ampliamento, i costi di ricerca, di sviluppo e di pubblicità aventi utilità pluriennale ... devono essere ammortizzati entro un periodo non superiore a 5 anni.* Stesso limite è fissato, nel comma successivo, per l'avviamento.

Ulteriori precisazioni in materia di ammortamento dei beni immateriali sono contenute nella Relazione Ministeriale che accompagna il D. Lgs. 127/91.

In essa il Legislatore si è preoccupato di specificare le modalità secondo le quali si deve procedere nell'ammortizzare il costo.

In particolare, nella Relazione si precisa che l'avverbio "sistematicamente" è una evidente sollecitazione a non accelerare o rallentare gli ammortamenti a seconda della convenienza del momento.

L'ammortamento deve essere eseguito in conformità ad un piano prestabilito, che deve prevedere quote annuali costanti. Questa inflessibilità della norma è, comunque, solo apparente.

Infatti, considerando la circostanza che i piani di ammortamento possono mutare in seguito alla modificazione dei piani aziendali di utilizzo dei cespiti, è consentita la variazione dei criteri e dei coefficienti applicati per la formulazione originaria del piano, a condizione che forniscano adeguate spiegazioni nella nota integrativa.

Gli ammortamenti, calcolati in base alle precedenti disposizioni, devono essere iscritti nel conto economico alla voce B.10.a, "ammortamento delle immobilizzazioni immateriali", e devono essere dedotti direttamente dai valori storici dei beni a cui si riferiscono.

Analogo iter contabile deve essere percorso nel caso di svalutazione del costo di acquisto o di riproduzione del bene immateriale.

In tal senso, l'art. 2426, comma 3, stabilisce che: *l'immobilizzazione che, alla data della chiusura dell'esercizio, risulti durevolmente di valore inferiore a quello determinato secondo i numeri 1) e 2) deve essere iscritta a tale minor valore; questo non può essere mantenuto nei successivi bilanci se sono venuti meno i motivi della rettifica effettuata.*

Il Principio Contabile n° 24 chiarisce le ipotesi in cui la svalutazione è legittima, onde evitare che la norma possa essere richiamata per giustificare operazioni di cosmesi di bilancio.

In quest'ottica, deve interpretarsi anche la norma che vieta accantonamenti a fondi rischi in vista di svalutazioni, al mero fine di costruire vere e proprie riserve in contrasto con il principio generale della chiarezza della rappresentazione veritiera e corretta

Le svalutazioni computate devono essere iscritte nel conto economico alla voce B.10.c, "altre svalutazioni delle immobilizzazioni," e rilevate, come per gli ammortamenti, a diretta diminuzione del valore delle immobilizzazioni nello stato patrimoniale. Di tutta l'operazione deve essere data notizia nella Nota Integrativa.

L'art. 2425 fornisce l'elenco delle voci in cui vengono iscritti gli effetti reddituali di operazioni riguardanti le Immobilizzazioni Immateriali

Si è già in precedenza visto che gli ammortamenti e le svalutazioni vanno collocati, rispettivamente, nelle voci B.10.a e B.10.c.

Gli incrementi di valore delle immobilizzazioni per lavori interni vanno collocati nella macroclasse A del *valore della produzione*, alla voce 4;

Ulteriori informazioni circa incrementi di valore e effetti dell'alienazione di tali beni sono fornite dal Principio Contabile n. 24, che fornisce degli esempi chiarificatori e delimita il campo di azione degli amministratori, impedendo il compimento di arbitrarie valutazioni, non conformi ai principi della prudenza e della rappresentazione veritiera e corretta dei fatti²⁶³.

3.3.2 I fattori immateriali ed il Principio Contabile OIC n.24

Le disposizioni dettate dal Legislatore in materia di immobilizzazioni immateriali sono state specificate e dettagliate dal Principio Contabile n° 24, elaborato dalla allora Commissione Nazionale di Dottori Commercialisti e Ragionieri.

Il Documento, in linea con gli articoli del Codice, individua, quale caratteristica

²⁶³ In merito si veda C. CHIACCHIERINI-V. PERRONE-F. PERRINI, *Op. Cit.*; M. CARATOZZOLO, *Le immobilizzazioni immateriali nei principi contabili nazionali ed internazionali*, in *Le immobilizzazioni immateriali*, AA.VV., op. cit.

distintiva di questa categoria di asset, la *mancaza di tangibilità*.

Questa ampia definizione consente di includere nella classe B.I., insieme ai beni immateriali veri e propri e ai diritti, talune tipologie di costi che, pur non essendo sostenuti per l'acquisizione o la produzione interna di un bene o di un diritto, non esauriscono la propria utilità nell'esercizio in cui sono sostenuti. Nella prassi contabile questi costi sono definiti *oneri pluriennali*²⁶⁴;

Riepilogando, secondo il Principio n° 24, le immobilizzazioni immateriali comprendono:

- oneri pluriennali;
- avviamento;
- beni immateriali (diritti di brevetto industriale e diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno, concessioni, licenze e diritti simili);
- costi interni ed esterni (sostenuti per beni immateriali in corso di produzione o di acquisto, compresi i relativi acconti).

Le immobilizzazioni immateriali possono essere acquistate direttamente dall'esterno, sia a titolo di proprietà sia a titolo di godimento, oppure possono essere prodotte all'interno dell'impresa stessa.

Non possono essere capitalizzati, invece, beni immateriali acquisiti a titolo gratuito, per l'ovvia ragione della mancanza di un costo oltre che di altri attendibili elementi valutativi.

Il Documento contabile stabilisce che possono essere iscritti nello stato patrimoniale solo i costi che sono stati effettivamente sostenuti e che manifestano la capacità di produrre benefici economici futuri. Inoltre, tali costi devono essere distintamente identificati e attendibilmente quantificati.

L'accertamento della utilità futura è compito degli amministratori. In taluni casi è richiesto il parere vincolante del collegio sindacale: il riferimento è ai costi di impianto e di ampliamento, oltre che all'avviamento e ai costi di ricerca, sviluppo e pubblicità, caratterizzati da una maggiore aleatorietà rispetto ai marchi, ai brevetti, alle licenze e alle concessioni, come più volte ribadito.

Una volta accertata l'utilità pluriennale del costo, si pone il problema di stabilire se l'iscrizione sia obbligatoria o facoltativa.

²⁶⁴ Si tenga conto che il Legislatore non ha fornito alcuna definizione di tali oneri, limitandosi a porre norme cautelative e restrittive, riferite al vincolo di distribuzione dei dividendi e alla richiesta del collegio sindacale per la loro iscrizione.

In tal senso, non si ravvisano riserve relativamente alla voce “avviamento” ed ai beni immateriali soggetti a tutela giuridica: il Documento n° 24 individua nell’iscrizione un vero e proprio obbligo.

Per quanto concerne gli oneri pluriennali soggetti a valutazioni soggettive, il Documento suggerisce di attenersi al principio della prudenza, ragion per cui l’iscrizione in bilancio è vista come facoltà.

Dopo aver ribadito l’applicazione dei principi contabili generali, o postulati del bilancio d’esercizio, contenuti nel Documento n° 11²⁶⁵ e dopo aver richiamato la collocazione in bilancio delle singole voci, il Documento n° 24 enuncia il principio generale di valutazione di tale categoria di beni, ossia il criterio del costo d’acquisto o di produzione.

Successivamente, disciplina dettagliatamente l’ammortamento, la perdita durevole di valore, il ripristino di valore e la rivalutazione, dileguando ogni eventuale perplessità suscitata dalla norma generica del Codice

In relazione alle caratteristiche delle risorse di conoscenza precedentemente evidenziate, è possibile identificare il cosiddetto fattore *Knowledge* nei beni immateriali e nelle categorie di costo che seguono:

- costi di ricerca e sviluppo;
- brevetti;
- licenze;
- know-how;
- costi di addestramento e di qualificazione del personale;
- costi di software;
- avviamento.

Tale classificazione è puramente esplicativa: non si esclude, infatti, l’individuazione e la capitalizzazione di altri costi espressione del fattore *Knowledge*, a condizione che vengano rigorosamente rispettate le disposizioni del Codice e il Documento n° 24.

La prima voce, costi di ricerca e sviluppo, genera problemi di natura interpretativa, per cui chiama direttamente in causa l’intervento dei principi contabili.

Il Legislatore non ne ha fornito una definizione specifica, tanto meno ne ha precisato il contenuto.

²⁶⁵ Il Documento n° 11, intitolato Bilancio d’esercizio – finalità e postulati, enuncia i seguenti principi di carattere generale: principio della comprensibilità, dell’imparzialità, della prudenza, della continuità di applicazione dei principi contabili, della competenza del costo come criterio base delle valutazioni, della significatività e della rilevanza dei dati, dell’adeguata informativa e della verificabilità dell’informazione.

Tuttavia, queste lacune sono state opportunamente colmate dal Documento n° 24 che, in prima analisi, ha definito la ricerca in ragione della finalità perseguita dalla stessa, individuando, così, la ricerca di base, la ricerca applicata e lo sviluppo.

La prima è testualmente definita dal Documento come *assieme di studi, esperimenti, indagini e ricerche che non hanno una finalità definita con precisione, ma che è da considerarsi di utilità generica all'impresa.*²⁶⁶

Tale voce di costo assume particolare consistenza se si considera la ricerca in qualità di risorsa che garantisce la sopravvivenza dell'impresa sul mercato ed uno dei principali fattori di successo della stessa, richiedendo, a tal fine, all'impresa sforzi costanti e consistenti.

La ricerca applicata, ossia finalizzata ad uno specifico prodotto o processo produttivo, è definita come *l'assieme di studi, esperimenti, indagini e ricerche che si riferiscono direttamente alla possibilità e utilità di realizzare uno specifico progetto*²⁶⁷.

Lo sviluppo, infine, è l'applicazione dei risultati della ricerca o di altre conoscenze possedute o acquisite in un progetto o programma per la produzione di materiali, strumenti, prodotti, processi, sistemi o servizi nuovi o sostanzialmente migliorati, prima dell'inizio della produzione commerciale o dell'utilizzazione.

I costi relativi alla ricerca di base, poiché rientrano nell'attività operativa ricorrente dell'impresa, sono costi di periodo e, quindi, sono addebitati al conto economico dell'esercizio in cui sono sostenuti. Tale criterio è comunemente condiviso, pertanto, è inderogabile.

I costi di ricerca e sviluppo finalizzati a specifici progetti possono essere capitalizzati, nel rispetto delle norme cautelative del Codice e delle disposizioni del Principio n° 24.

Il Principio in parola individua puntuali requisiti per l'iscrizione nell'attivo patrimoniale di tali costi, tra i quali il primo è rinvenibile nella chiara definizione del progetto e nell'identificabilità e misurabilità di tali costi.

I costi di ricerca e sviluppo devono essere correlati ad uno specifico progetto finalizzato alla creazione di un nuovo prodotto, oppure alla formulazione di un nuovo processo. Nei casi in cui la classificazione dei costi generi perplessità, il principio della prudenza suggerisce di spendere al conto economico.

La seconda prescrizione è individuabile nella realizzabilità del progetto e,

²⁶⁶ Cfr. Documento Contabile n° 24.

²⁶⁷ Cfr. Documento Contabile n° 24.

contestualmente, nel possesso di risorse adeguate.

Quest'ultima è la valutazione più delicata che gli amministratori sono chiamati ad esprimere, soprattutto se il progetto è in fase iniziale, per cui esigui sono gli elementi a sostegno del giudizio da formulare. La realizzabilità di un progetto, infatti, dipende da una serie di fenomeni e circostanze esterne all'azienda²⁶⁸, di difficile verificabilità.

Pur in considerazione di tale incertezza, il Principio suggerisce di capitalizzare i costi suddetti quando la fattibilità tecnica del prodotto o del processo può essere dimostrata e l'impresa intende produrre e commercializzare il prodotto o utilizzare o sfruttare il processo.

La fattibilità tecnica deve, inoltre, essere supportata dalla dimostrazione del possesso delle risorse finanziarie, tecnologiche e umane indispensabili alla concretizzazione del progetto.

Inoltre, non è possibile capitalizzare costi che in precedenza erano stati spesi in conto economico: qualora il giudizio circa la realizzabilità del progetto si dovesse modificare durante l'avanzamento dei lavori, l'iscrizione nello stato patrimoniale potrà aver luogo a partire dal momento in cui tutte le condizioni per la patrimonializzazione sono soddisfatte.

Successivamente, il Documento individua un ulteriore requisito per l'iscrizione dei costi in esame ovvero la recuperabilità degli stessi tramite i ricavi che nel futuro si svilupperanno dall'applicazione del progetto stesso.

In tal senso, è necessario che i ricavi attesi dal progetto a cui si riferiscono i costi da capitalizzare, garantiscano la copertura dei costi sostenuti per lo studio dello stesso, al netto dei costi di sviluppo, dei costi di produzione e dei costi per la commercializzazione del prodotto.

Poiché questa valutazione risulta estremamente difficoltosa²⁶⁹, viene richiamato il principio della prudenza, che suggerisce di capitalizzare tali costi solo nei limiti in cui sono giudicati recuperabili.

Dopo aver stabilito i requisiti per la capitalizzazione, il Documento fornisce un elenco esemplificativo di costi di ricerca e sviluppo, nel quale sono compresi:

²⁶⁸ A titolo esemplificativo il Documento n° 24 riporta le seguenti variabili: le attività svolte dalla concorrenza, lo sviluppo esterno all'impresa di nuove tecnologie, l'effetto delle tendenze del mercato sui prodotti, le decisioni politiche, etc.

²⁶⁹ Nel Documento Contabile n° 24 si legge: “una valutazione di tal genere sottintende una profonda conoscenza del settore industriale e del mercato in cui l'azienda opera, nonché, spesso, la conoscenza di eventuali trattative che l'azienda sta svolgendo per rendere in futuro possibile la collocazione di un prodotto”.

1. gli stipendi, i salari e gli altri costi relativi al personale impegnato nelle attività di ricerca e sviluppo;
2. i costi dei materiali e dei servizi impiegati nelle attività di ricerca e sviluppo;
3. l'ammortamento di immobili, impianti e macchinari, nella misura in cui tali beni sono impiegati nelle attività di ricerca e sviluppo;
4. i costi indiretti, diversi dai costi e dalle spese generali e amministrativi, relativi alle attività di ricerca e sviluppo;
5. gli interessi passivi sostenuti, a fronte di finanziamenti ottenuti e utilizzati per lo svolgimento dell'attività di ricerca e sviluppo;
6. gli altri costi, quali l'ammortamento di brevetti e licenze, nella misura in cui tali beni sono impiegati nell'attività di ricerca e sviluppo.

I costi capitalizzati devono essere ammortizzati in un tempo non superiore a 5 anni, seguendo un piano di ammortamento che può prevedere quote costanti, crescenti o decrescenti, in vista di una più aderente corrispondenza fra costo speso annualmente e ricavi attesi. L'ammortamento ha inizio nel momento in cui il bene o il processo frutto della ricerca sono pronti per l'utilizzazione economica.

Per quanto riguarda la seconda voce, sinteticamente, il diritto di brevetto industriale può essere definito come il diritto esclusivo di sfruttamento dell'invenzione, entro i limiti stabiliti dalla legge. Questo diritto può essere riconosciuto dall'Ufficio italiano brevetti e dall'Ufficio europeo di brevetti, in presenza dei requisiti di brevettabilità posti dalla normativa vigente.

La tutela giuridica del brevetto è limitata nel tempo: di solito dura 20 anni, raramente può essere estesa ad un periodo più lungo; per talune invenzioni è prevista una durata più breve. Spesso, accade che l'utilità del brevetto cessi prima dei suoi termini legali, visto il rapido cammino della scienza e della tecnologia. In ogni caso, trascorso il termine, viene meno il diritto di sfruttamento esclusivo riconosciuto all'inventore o ai suoi aventi causa e l'invenzione può essere sfruttata da tutti.

Il Documento Contabile n° 24 stabilisce che requisiti per la capitalizzazione dei brevetti sono:

1. titolarità di un diritto esclusivo di sfruttamento;
2. recuperabilità dei costi di iscrizione tramite benefici economici che si svilupperanno dall'applicazione del brevetto stesso;
3. possibilità di determinare in maniera attendibile il suo costo per l'impresa.

Riscontrata la sussistenza dei requisiti in parola, si può procedere all'iscrizione in

bilancio, che soggiace a regole differenti a seconda che il brevetto sia acquisito a titolo originario o in licenza d'uso.

Nel caso di acquisto a titolo originario, occorre avere riguardo per la fase in corso nel processo di realizzazione dell'invenzione brevettabile.

A tal fine, la dottrina individua tre momenti, a ciascuno dei quali compete una precisa tipologia di costo.

Nella prima fase si attua la ricerca, pertanto, le regole per la capitalizzazione saranno le stesse viste per i costi di ricerca e sviluppo. In un secondo momento, l'invenzione è ultimata, ma non ancora coperta da brevetto, visti i tempi richiesti dalla procedura amministrativa per il riconoscimento del diritto di sfruttamento esclusivo.

In questa circostanza, il costo dell'invenzione può essere iscritto nell'attivo di bilancio come know-how.

Nell'ultima fase, l'invenzione ha ottenuto la tutela giuridica, pertanto il relativo valore può essere iscritto alla voce B.I.3. In tal caso ai costi di ricerca e sviluppo sostenuti per ottenere il nuovo prodotto o processo occorrerà aggiungere i costi accessori relativi alla domanda e all'ottenimento del brevetto, sempre tenendo conto della recuperabilità degli stessi.

Nel caso di acquisto a titolo derivativo, il brevetto è iscrivibile nell'attivo patrimoniale a partire dall'esercizio in cui si realizza il passaggio di proprietà. Il valore da riportare è il *costo di acquisto*, maggiorato dagli *oneri accessori*, dai *costi sostenuti per la progettazione e gli studi di fattibilità necessari all'adattamento del brevetto e alla sua implementazione nel contesto operativo e produttivo dell'impresa*²⁷⁰.

Nel caso in cui come forma di pagamento è prevista la corresponsione annua di una somma commisurata ai vantaggi conseguiti dall'impresa, sarà possibile capitalizzare solo il costo pagato inizialmente una tantum.

Infine, i brevetti possono essere acquistati in licenza d'uso. In tal caso sussistono dei dubbi circa l'iscrizione della licenza, vale a dire, se quest'ultima debba essere iscritta alla voce B.I.3 oppure alla voce B.I.4, *concessioni, licenze, marchi e diritti simili*.

Secondo l'opinione prevalente, quest'ultima deve essere iscritta nella classe che accoglie il diritto principale, ossia alla voce *diritti di brevetto industriale e di utilizzazione delle opere dell'ingegno*. A questa conclusione il Principio Contabile è giunto uniformandosi all'orientamento che privilegia gli aspetti assimilabili della tutela giuridica e

²⁷⁰ Cfr. Doc. Cont. N° 24.

della tipologia di utilizzo economico.

Il valore iscritto in bilancio deve essere periodicamente revisionato e, qualora siano intervenute variazioni nelle condizioni che ne legittimavano l'iscrizione, si deve procedere a delle rettifiche. In ogni caso, il valore iscritto nello stato patrimoniale non può eccedere il valore corrispondente all'utilità futura attesa.

Per quanto riguarda l'ammortamento dei diritti di brevetto industriale, in assenza di una disposizione di legge specifica, vale la regola generale in base alla quale *la vita utile dell'immobilizzazione è determinata con riferimento alla residua possibilità di utilizzazione (durata economica) con il limite massimo della durata legale del brevetto*²⁷¹.

Pertanto, la durata dell'ammortamento dipenderà dalle aspettative di utilità futura, qualità di difficile determinazione che implica valutazioni estremamente aleatorie e soggettive.

Qualora l'utilizzo del brevetto sia strettamente collegato con l'utilizzo di un impianto, la cui vita utile è più lunga di quella del brevetto, non è consentito l'allungamento del periodo di ammortamento del brevetto.

Se il brevetto è ottenuto a titolo di licenza d'uso, il costo da ammortizzare è rappresentato dalla somma corrisposta inizialmente: qualora sia stato convenuto il pagamento di un ulteriore corrispettivo commisurato ai ricavi di vendita, tale somma non può essere intesa in sostituzione dell'ammortamento.

Il metodo di ammortamento suggerito dal doc. n° 24 è quello *a quote costanti*; non si escludono, tuttavia, metodi che suggeriscono una maggiore prudenza, sempre nel rispetto del criterio della sistematicità.

Per quanto concerne i costi di addestramento e qualificazione del personale e/o degli agenti, questi ultimi sono rinvenibili in tutti quei costi che l'impresa sostiene per portare ad un grado di professionalità media il personale e/o gli agenti²⁷².

Sono compresi nei costi di addestramento e qualificazione professionale il costo dei materiali impiegati per la qualificazione e i costi di addestramento (docenti, materiale didattico, etc.). Sono generalmente considerati costi di periodo, connessi all'attività operativa corrente dell'impresa, e, in quanto tali, vengono addebitati in conto economico. I suddetti costi possono essere capitalizzati in due ipotesi:

1. costi sostenuti per l'avviamento di una nuova impresa o di una nuova attività

²⁷¹ Cfr. Doc. Cont. N° 24.

²⁷² Il Documento Contabile n° 24 pone tali oneri nella macroclasse delle spese di impianto e di ampliamento.

della stessa;

2. costi sostenuti in relazione a un processo di riconversione o ristrutturazione industriale, a condizione che tale processo comporti un profondo cambiamento nella struttura produttiva, commerciale e amministrativa dell'impresa.

Il presupposto per la loro iscrizione nello stato patrimoniale è rinvenibile nella dimostrazione dell'esistenza del rapporto causa-effetto tra i costi sostenuti e l'utilità attesa dagli stessi.

Un ulteriore vincolo all'iscrizione è individuabile nel consenso del collegio sindacale, così come stabilisce il Codice.

Tale restrizione mira ad impedire che tali oneri pluriennali possano essere utilizzati come strumento per politiche di bilancio che eludono i principi della chiarezza, della veridicità, della prudenza.

Una volta iscritti, i costi di addestramento e qualificazione professionale devono essere periodicamente revisionati, onde verificare la sussistenza dei requisiti che ne hanno legittimato l'iscrizione, ossia:

- il permanere dell'utilità futura;
- l'ammontare capitalizzato che non può eccedere il valore stimato dell'utilità attesa in futuro.

Pertanto, qualora sia attesa in futuro una riduzione degli utili o una perdita, verificata l'impossibilità di garantire la copertura della quota di ammortamento di tali costi, si deve procedere alla loro svalutazione, in maniera tale da ripristinare l'equilibrio tra costo e utilità attesa.

I costi di addestramento e qualificazione del personale devono essere ammortizzati in un periodo non superiore a 5 anni ed i piani di ammortamento generalmente prevedono quote costanti.

Tuttavia, non si escludono quote crescenti o decrescenti, qualora si dimostri che tali metodi migliorano la corrispondenza tra costo addebitato al conto economico e benefici attesi.

Proseguendo, il Principio Contabile n° 24 definisce il contratto di know-how come il contratto con cui si trasmette la tecnologia non brevettata, generalmente accompagnata da obblighi di segretezza e da altri accordi di fornitura.

Il Legislatore pone tali costi nella macroclasse B.I.4 delle *concessioni, licenze, marchi e diritti simili*, che include anche i costi di know-how prodotto all'interno dell'impresa.

Secondo la dottrina prevalente, il Legislatore ha inserito la voce *diritti simili*, nella quale si annovera il know-how, per non escludere l'iscrizione in bilancio di rapporti giuridici diversi da quelli conosciuti, in considerazione della rapida evoluzione della materia.

In virtù di tale considerazione, non è possibile prevedere criteri contabili specifici, per cui si rimanda, per la valutazione del know-how, ai criteri di valutazione generali delle immobilizzazioni immateriali esposti nella prima parte del paragrafo 3.

In riferimento ai costi di software, con il Dlgs n° 518/1992 è stata recepita, nel nostro ordinamento giuridico, la Direttiva 91/250/UE, relativa alla tutela giuridica dei programmi per elaboratori.

Il decreto ha esteso l'ambito di applicazione della precedente legge, sul diritto d'autore, al software, colmando una lacuna divenuta ormai inammissibile, vista l'importanza dei programmi per elaboratori nello svolgimento di qualsivoglia attività produttiva.

Tali oneri rientrano nella classe B.I.7, una voce residuale che comprende tutte le voci di costo, ovviamente relative ad immobilizzazioni immateriali, che non possono essere allocate nelle altre classi.

Il Documento Contabile n° 24 individua due tipologie di software:

1. software di base ovvero il complesso delle istruzioni per il funzionamento dell'elaboratore;
2. software applicativo, che comprende l'insieme delle istruzioni che attivano le funzioni del software di base che sono in grado di soddisfare specifiche esigenze dell'utente.

Per quanto riguarda la prima tipologia, gli oneri relativi alla produzione o all'acquisto del programma devono essere capitalizzati unitamente all'elaboratore, il bene materiale a cui il software è pertinente. Questa disposizione trova riscontro nella stretta complementarità economica tra i due beni.

L'ammortamento di tale intangibile deve essere effettuato nel *periodo minore tra quello di utilità futura del software di base e la vita utile del bene materiale pertinente*²⁷³.

Per quanto riguarda il software applicativo, le modalità di iscrizione nell'attivo patrimoniale differiscono a seconda che il programma sia stato acquistato da terzi o prodotto per uso interno. In particolare, il Doc. n° 24 distingue i seguenti casi:

²⁷³ Cfr. Doc. Cont. n° 24.

- Software applicativo acquistato a titolo di proprietà: i costi sostenuti vanno capitalizzati alla voce B.I.3, *diritti di brevetto industriale e di utilizzazione delle opere dell'ingegno*, e ammortizzati a quote costanti nei tempi per i quali è previsto un ritorno di utilità. Qualora tale periodo non possa essere agevolmente calcolato, tenuto conto dell'elevata obsolescenza tecnologica del software, si suggerisce di ammortizzare gli oneri in parola in tre esercizi;

- Software applicativo acquistato a titolo di licenza d'uso a tempo indeterminato: in questa ipotesi, i costi seguono lo stesso trattamento degli oneri sostenuti per l'acquisto a titolo di proprietà;

- Software applicativo acquistato a titolo di licenza d'uso a tempo determinato: il costo sostenuto a tale titolo può essere capitalizzato solo nel caso in cui sia previsto il pagamento di un corrispettivo una tantum, corrisposto inizialmente e valevole per tutto il periodo di vita della licenza. Tale onere va iscritto nella voce B.I.4, *concessioni, licenze, marchi e diritti simili*, e va ammortizzato a quote costanti sempre nel periodo di durata della licenza d'uso. Nel caso il contratto di licenza preveda la corresponsione di una somma periodica, il costo sostenuto deve essere imputato al conto economico;

- Software applicativo prodotto per uso interno tutelato. Se il software prodotto internamente gode della tutela garantita dal diritto d'autore, i costi sostenuti vanno iscritti nella classe B.I.3, *diritti di brevetto industriale e di utilizzazione delle opere dell'ingegno*, e ammortizzati allo stesso modo degli oneri relativi al software acquistato a titolo di proprietà;

- Software applicativo prodotto per uso interno, non tutelato. I relativi costi possono essere spesi nell'esercizio in cui sono stati sostenuti oppure possono essere iscritti nella voce B.I.7, *altre immobilizzazioni immateriali*, se i programmi prodotti hanno una validità pluriennale. L'ammortamento va effettuato in tutto il periodo in cui è attesa l'utilità del programma e, qualora questo dato non sia attendibilmente determinabile, il costo deve essere ammortizzato in tre anni.

Dunque, da quanto finora visto, emerge che è possibile capitalizzare anche gli oneri relativi al software prodotto internamente.

In relazione a tali oneri, il Principio n° 24 prevede la patrimonializzazione dei soli costi diretti, intesi in senso restrittivo, e dei costi esterni attribuibili direttamente al progetto di software. Tra i primi si citano gli stipendi del personale che ha lavorato direttamente sul progetto, il cui operato è documentabile.

Data la rapida obsolescenza del software, il relativo costo iscritto in bilancio deve

essere periodicamente revisionato: qualora, infatti, dall'analisi emerga che il programma non viene più utilizzato, oppure il suo impiego non è economico, si deve procedere ad una svalutazione straordinaria del cespite.

3.4 La misurazione degli intangibili al di fuori del modello di bilancio: alcune considerazioni generali

Nonostante l'attenzione riposta nello studio degli intangibili negli ultimi 20 anni, ancora non si è pervenuti alla formulazione di tecniche valutative standardizzate, in grado di soddisfare le esigenze conoscitive di tutti gli stakeholders dell'impresa.

Il valore dello stock di beni immateriali e la relativa dinamica sono, infatti, informazioni indispensabili tanto all'azionista quanto al manager.

I beni in esame, proprio in relazione all'importanza strategica degli stessi, come già in precedenza evidenziato, costituiscono un titolo preferenziale tanto per il piccolo risparmiatore quanto per il grosso investitore, concordi nel ritenere tali risorse tra i principali fattori di successo dell'impresa.

Meno interessate alla valorizzazione degli intangibili sono, invece, le banche, restie a finanziare investimenti in beni immateriali, a causa dell'incerto recupero in caso di cattivo esito del prestito.

Tra tutti gli studi compiuti dalla dottrina e dalle più importanti società di consulenza mondiali, si distingue l'analisi, di buon livello scientifico, condotta dalla Arthur Andersen nel 1992 su un campione di imprese inglesi²⁷⁴

Pari pregio è, inoltre, riconosciuto ai metodi di valutazione proposti dalla società Interbrand in materia di intangibles di fiducia.

Agli inizi degli anni '90, tali metodi, sebbene molto criticati²⁷⁵, hanno consentito l'apprezzamento di marchi quali Barbie, Kodak, Gillette, Goodyear e Marlboro.

Lo studio della Andersen, pur non discostandosi molto da quanto la scuola italiana ha teorizzato dagli anni Sessanta ad oggi²⁷⁶, ha il merito di aver codificato il processo di valutazione degli intangibili ed, inoltre, di aver precisato i requisiti che una valida tecnica valutativa deve possedere.

Il processo di valutazione, secondo la famosa società, si articola in 6 fasi:

1. definizione e classificazione dei beni immateriali oggetto di stima;
2. fissazione dello scopo della valutazione e individuazione delle basi di

²⁷⁴ In merito, si veda ARTHUR ANDERSEN, *The Valuation of Intangibles Assets*, Londra 1992.

²⁷⁵ Per approfondimenti si veda: W. SMITH GORDON, *Trademark Valuations Run Amuck*, in « Business Valuation Review », n. 4, 1992.

²⁷⁶ In merito si veda L. GUATRI-M.BINI, *Nuovo trattato sulle valutazioni delle aziende*, op. cit; per un excursus storico sul tema della valutazione delle aziende si veda: LUIGI GUATRI, *Valore e Intangibles nella misura della performance aziendale. Un percorso storico*, op. cit.

valutazione;

3. scelta del metodo di valutazione;
4. raccolta delle informazioni necessarie
5. calcolo e verifica dei risultati;
6. rapporto finale.

La fase della verifica è quella che comporta maggiori sforzi: in essa, si procede al confronto di più valutazioni condotte con metodi differenti e alla convalida dei risultati, in caso di conferma dei dati proveniente da ricerche esterne.

Per quanto riguarda i requisiti di una metodologia ortodossa, nello stesso studio vengono citate caratteristiche quali la *credibilità*, sia dal punto di vista teorico, sia dal punto di vista pratico, l'*obiettività*, quindi un margine molto contenuto per le stime soggettive, la *versatilità*, ossia la sua applicabilità al maggior numero di casi possibile, l'*efficienza*, ossia un costo contenuto per la procedura di calcolo, la *coerenza*, quindi la possibilità di ripetere i calcoli sulle stesse basi anno per anno ed in ultimo, l'*affidabilità*, cioè la possibilità di verificare la valutazione espressa.

Il primo step, dunque, nel processo di valutazione degli intangibles, consiste nell'individuazione dei beni immateriali suscettibili di autonoma valutazione.

Il Guatri²⁷⁷, a riguardo, afferma che tali beni hanno un autonomo valore patrimoniale nel momento in cui soddisfano almeno una delle seguenti condizioni:

- che essi siano estraibili dall'impresa, senza che ciò pregiudichi la loro continuità di vita, quindi la loro esistenza;
- che abbiano una adeguata redditività.

Quando non ricorrono questi estremi, l'autonoma valorizzazione degli intangibles non risulta opportuna.

In tale ipotesi, il valore dei beni in parola viene compreso nel goodwill pieno, ossia quel valore di avviamento "allargato", che deriva dalla capacità dell'azienda di produrre redditi in misura superiore alla redditività normale del settore di appartenenza²⁷⁸.

Individuati gli intangibles da valutare, gli approcci metodologici²⁷⁹ suggeriti dalla teoria e dalla prassi sono i seguenti:

- approccio del costo, nelle versioni del:

²⁷⁷ Cfr. L. GUATRI, *Nuovo Trattato sulla valutazione delle aziende*, op. cit.; G. ZANDA-M. LACCHINI-T. ONESTI, *La valutazione delle aziende*, Giappichelli, Torino, 1992.

²⁷⁸ Sui concetti di goodwill pieno e di avviamento allargato si veda G. BRUGGER, *La valutazione dei beni immateriali legati al marketing e alla tecnologia*, in «Finanza, Marketing e Produzione», n. 1, 1989.

²⁷⁹ A tal riguardo, si veda L. GUATRI-M.BINI, *Nuovo trattato sulle valutazioni delle aziende*, op. cit.

- costo storico
- costo di riproduzione
- approccio economico, nelle versioni di:
 - risultati differenziali
 - costo della perdita
- approccio di mercato, nelle versioni di:
 - tasso di royalty comparabile
 - multipli di mercato

Una classificazione di tali metodologie, ritenuta da molti superata, raggruppa le tecniche suddette in due categorie, rispettivamente:

- *metodi empirici*, ossia i metodi fondati sull'osservazione del mercato e su dati relativi a precedenti contrattazioni che hanno avuto ad oggetto un bene immateriale analogo: rientrano in questa classe le tecniche definite *di mercato*;
- *metodi analitici*, ossia basati sull'analisi diretta del valore attribuibile all'intangibile da valutare: in questa classe sono compresi i metodi prima definiti *del costo ed economici*.

Il criterio di stima da applicare viene scelto a seconda delle peculiarità del bene immateriale da valutare: generalmente gli intangibles che, nella catena della produzione di valore sono più vicini al mercato, vengono valutati con i metodi di mercato; al contrario, per i beni immateriali che non hanno un collegamento diretto con il mercato, i metodi usati sono quelli analitici.

L'approccio del costo può presentarsi nella configurazione di *costo storico residuale* e *costo storico rivalutato*, a seconda delle modalità di calcolo e delle voci componenti la spesa.

In relazione alla prima ipotesi, tale metodo esprime il valore del bene immateriale in uno dei due modi seguenti:

- costo storico con deduzione di ammortamenti: si considera l'insieme dei costi storicamente sopportati per l'acquisto o la produzione dell'intangibile, espressi in valuta attuale, al netto di quote di ammortamento calcolate in base al rapporto tra la residua vita utile del bene e la sua vita complessiva. L'indice di aggiornamento monetario deve essere scelto considerando il bene oggetto di stima e deve essere mantenuto per l'intero periodo assunto nel processo di aggiornamento dei costi storici²⁸⁰;

²⁸⁰ A tal riguardo si veda A. RENOLDI, *Op.Cit.*

- sommatoria degli investimenti eccedenti o carenti rispetto al livello di mantenimento: a comporre il valore dell'intangibile entrano, con segno positivo, gli investimenti eccedenti il livello di spesa ritenuta “di mantenimento” del bene, viceversa, con segno negativo, gli investimenti carenti rispetto al livello di spesa suddetto. Tali investimenti devono essere monetariamente allineati ed, in tale ipotesi, non si procede alla deduzione degli ammortamenti.

Il criterio del costo storico residuale, pur essendo di agevole applicazione, non è molto indicato, a causa della scarsa significatività che gli elementi storici, in taluni casi, possono presentare. I limiti sono particolarmente operativi quando il processo di formazione del costo riguarda un lungo periodo trascorso, nel corso del quale le condizioni della concorrenza possono aver subito modificazioni sostanziali²⁸¹.

Il criterio valutativo del costo storico di riproduzione assume come base di calcolo il totale degli oneri necessari alla realizzazione, al momento, di un bene immateriale del tutto equivalente a quello da stimare. Il calcolo può essere effettuato in due modi:

- per via analitica: secondo questa modalità, occorre individuare i volumi di risorse necessari e i prezzi unitari di tali attività;
- per via di indici: questa tecnica prevede la fissazione di coefficienti, ossia moltiplicatori della spesa annualmente sopportata, che rendano la misura dell'impegno economico necessario per riprodurre, ai prezzi correnti, i beni interessati. Il valore così ottenuto deve essere opportunamente rettificato, in modo da tener conto dello stato d'uso del bene. La correzione avviene mediante l'applicazione di un coefficiente che esprime la proporzione tra vita totale e vita residua del bene. Il valore finale del bene, pertanto, sarà dato dalla formula:

$$V = \frac{C_r V_r}{V_t}$$

in cui

C_r = Costo di riproduzione;

V_r = Vita residua del bene;

V_t = Vita totale del bene.

Va rilevato che la rettifica non va effettuata quando la stima del costo di ricostruzione si riferisce al bene immateriale allo stato in cui si trova nel momento della valutazione.

Per quanto il metodo del costo di riproduzione sia certo e documentato, per alcuni

²⁸¹ Sul Punto si veda L. GUATRI-M. BINI, *Op. Cit.*

risulta essere poco significativo²⁸², data l'unicità dei beni immateriali.

Proseguendo con l'approccio economico per la valutazione dei beni immateriali, quest'ultimo si configura in due tecniche: metodo di attualizzazione dei risultati differenziali e metodo del costo della perdita. Tali criteri verificano l'effettiva capacità di generare flussi, reddituali o finanziari, dei beni intangibili soggetti ad autonoma valutazione.

Il primo criterio esprime il valore dell'intangible come misura del “vantaggio” che il possesso di tale bene conferisce.

L'impiego della risorsa in questione, infatti, genera un reddito differenziale rispetto ad una situazione in cui la stessa non sia presente. La determinazione del reddito differenziale scaturisce da una contrapposizione virtuale²⁸³ tra la situazione di bilancio precedente l'impiego dell'intangible e la situazione che, fermo restando le altre condizioni, risente dell'apporto del bene.

Molto sinteticamente, il reddito differenziale viene calcolato sottraendo dai maggiori ricavi i maggiori costi connessi alla qualità del prodotto, generati dall'impiego dell'intangible nel processo produttivo. Il reddito netto così calcolato deve essere attualizzato con un tasso idoneo, tenendo presente la prevedibile durata del bene.

Tale metodologia è caratterizzata da un elevato grado di aleatorietà²⁸⁴, a causa della soggettività delle stime su cui si fonda.

In tal senso, le problematiche più rilevanti riguardano la difficoltà di apprezzare in termini quantitativi i flussi incrementali, il numero degli anni in cui tali flussi si manifesteranno ed il tasso di attualizzazione²⁸⁵.

Per i beni immateriali è più corretto parlare di durata economica, ossia di periodo nel quale si manifesteranno i benefici differenziali, piuttosto che di vita utile, ossia di lasso di tempo nel quale si prevede di impiegare il bene.

La durata economica è, generalmente, più breve della vita utile a cagione della rapida obsolescenza di tali beni e della dipendenza della loro redditività dalla situazione di mercato. Di difficile determinazione è, anche, il tasso di attualizzazione, in ragione dell'elevato rischio che caratterizza gli intangibles²⁸⁶.

²⁸² Cfr. R. FERRATA, *La valutazione delle tecnologie*, Milano, Egea, 2000.

²⁸³ Espressione riportata da C. CHIACCHIERINI, *Valore dei beni immateriali e vantaggio competitivo*, op. cit.

²⁸⁴ Per limitare l'aleatorietà e la soggettività di tale metodo, il Chiacchierini, *Op. Cit.*, suggerisce di ricorrere all'utilizzo di tecniche stocastiche.

²⁸⁵ Cfr.: C. CHIACCHIERINI-V. PERRONE-F. PERRINI, *Op. Cit.*

²⁸⁶ Per approfondimenti in merito si veda A. RENOLDI, *La valutazione reddituale dei beni immateriali: considerazioni a margine del tasso di capitalizzazione*, in *Le professioni tecniche ed economiche*, Atti del

Il metodo del costo della perdita eguaglia il valore dell'intangibile alla stima del danno, inteso in termini di riduzione del margine di contribuzione, che deriverebbe all'impresa dalla perdita dell'immaterialità.

Tale perdita va calcolata per tutto il periodo di tempo necessario al ripristino dell'equilibrio e della normalità.

Stimato, poi, il tasso di attualizzazione, si procede all'allineamento della perdita. L'ipotetico prezzo di trasferimento del fattore intangibile dovrebbe, dunque, essere come minimo pari al danno complessivo atteso dall'eventuale cessione.

Quest'ultimo può essere misurato attualizzando ancora una volta i margini differenziali prevedibili, che, peraltro, nelle particolari circostanze sono negativi. In generale, per il loro calcolo dovrebbero essere individuati, in primo luogo, i margini di contribuzione che sarebbero perduti, per il periodo necessario a creare dei fattori sostitutivi²⁸⁷.

Secondo la dottrina, il metodo del *cost of loss* ha il pregio della relativa facilità di calcolo e di misura dei parametri di riferimento. Questo approccio trova ampia applicazione nelle valutazioni finalizzate all'assunzione di decisioni strategiche.

A titolo esemplificativo, si pensi alla importante scelta che un concorrente ritardatario deve compiere tra il comperare il know-how necessario alla sua sopravvivenza sul mercato oppure riprodurlo in proprio.

Per calcolare la spesa necessaria all'acquisizione di quelle conoscenze distintive, l'inseguitore può ricorrere al criterio del costo della perdita, conosciuta la quale potrà optare per l'alternativa più efficiente ed economica.

Il terzo approccio, vale a dire quello di mercato, comprende i criteri che precedentemente erano classificati come metodi empirici di valutazione: il metodo dei tassi di royalty comparabili e quello dei moltiplicatori.

Il primo criterio stima il valore degli intangibles pari alle royalties derivanti dalla cessione in uso a terzi di tali beni.

Le royalties sono determinate applicando delle percentuali ad alcune grandezze (di solito si adopera come base di calcolo il fatturato) e, poiché sono distribuite su un arco temporale di medio-lungo termine, devono essere opportunamente attualizzate.

Il tasso di royalty è scelto volgendo lo sguardo a casi omogenei dedotti dal mercato. La formula che esprime tale valutazione può essere scritta come segue:

convegno di Bologna in onore dell'ingegner Giancarlo Falzoni, Milano, Giuffrè, 1991.

²⁸⁷ Sul punto si veda G. BRUGGER, *Op. Cit.*

$$BI = \sum_{i=1}^n rS_i v^i$$

li dove

r = tasso di royalty dedotto dal mercato

S = vendite attese durante la vita residua dell'intangibile

v = coefficiente di attualizzazione, da calcolare anno per anno in base al tasso i' (tasso di opportunità per investimenti di pari rischio) o WACC.

Se l'impresa sostiene dei costi per la conservazione del bene immateriale, la formula assume la configurazione che segue:

$$BI = \sum_{i=1}^n (rS_i - C_i) v^i$$

li dove C = Costo di conservazione dell'intangibile anno per anno.

Questa metodologia, sebbene trovi ampia applicazione nella stima dei marchi, è caratterizzata da un elevato grado di arbitrarietà, a causa della modalità di determinazione del tasso di royalty²⁸⁸.

Il valore così determinato è, inoltre, molto volatile, in conseguenza della dipendenza momentanea del mercato.

Per cui, in contesti turbolenti, approda a risultati che devono essere sistematicamente revisionati a scadenze ravvicinate.

In ultimo, il metodo dei moltiplicatori consiste nell'applicazione di moltiplicatori, legati da formule elementari, a determinate grandezze contabili. Questo criterio è generalmente impiegato per valutare la raccolta delle banche, il portafoglio premi delle compagnie di assicurazione, le autorizzazioni, le testate giornalistiche.

Già agli inizi degli anni '90, lo stesso Guatri sosteneva la superiorità concettuale dei metodi reddituali e finanziari rispetto a quelli patrimoniali.

Di questi ultimi, tuttavia, riconosceva la maggiore efficacia, dovuta al fatto che tali metodologie utilizzano valori oggettivi e dipendono poco da stime o previsioni, inevitabilmente condizionate da elementi soggettivi e volatili.

²⁸⁸ A tal proposito Guatri così si esprime: «La scelta (del tasso di royalty, ndr.) presuppone l'esistenza di un adeguato numero di transazioni, rappresentative e trasparenti, dalle quali sia deducibile un range di royalty applicate dal mercato per le categorie in intangibles considerati. Nell'ambito del range di valori espressi dal mercato si deve procedere alla scelta del tasso di royalty specifico da applicare all'intangibile considerato: si tratta del fattore denominato «forza della marca» (fm), o similmente, cioè dello score dal quale dipende la collocazione del più probabile r/r nell'ambito del range, generalmente ampio, nel quale si collocano le informazioni di mercato». Così in L. GUATRI-M. BINI, *Op. Cit.*; per approfondimenti sull'applicazione del metodo si veda lo studio di L. ZANETTI, *Il criterio r/r nella stima dei marchi*, in «La Valutazione delle Aziende», n. 7, 1997.

Alla luce delle considerazioni finora svolte, si è potuto comprendere l'importanza attribuita ai fattori immateriali nell'ambito dell'economia dell'impresa ed in relazione alle dinamiche gestionali, configurandosi quali elementi da cui non poter prescindere nella misura in cui assumono un ruolo fondamentale nella definizione di adeguate strategie competitive.

Quanto sopra si spiega in relazione al fatto che spesso tali elementi, allorquando rientrano nel sistema di una data impresa, assumono il ruolo di risorse difficilmente imitabili dalla concorrenza.

Altresì, si è potuto verificare l'inadeguatezza del modello comunitario nell'accogliere e rappresentare le dinamiche di valore delle risorse in questione.

Tale carenza informativa è legata sia alla finalità del bilancio, sia all'insieme delle regole redazionali che vedono quale elemento centrale il principio della prudenza estimativa, con forte ancoraggio al costo, in chiave storica.

A tal proposito, non va sottaciuto come in ogni caso la valutazione degli intangibles debba legarsi all'esigenza di una misurazione economica degli stessi, piuttosto che contabile.

Ecco, allora, l'utilità che possono rivestire le metodologie di determinazione extra-contabile, illustrate nella parte finale del presente lavoro, che offrono la possibilità all'impresa di comunicare in via volontaria le dinamiche valoriali degli intangibili, al fine di poter far meglio apprezzare queste ultime ai diversi stakeholders, determinando le condizioni per attrarre le migliori risorse possibili.

Riferimenti bibliografici

ADAMO S., *Prospettive e limiti del processo di armonizzazione contabile internazionale*, «Rivista dei Dottori Commercialisti», n. 5, 1998, Giuffrè, Milano.

ADAMO S., *Finalità ed obiettivi nell'attuale contesto socio-economico*, *Scritti in memoria di Paolo Maizza*, Cacucci, Bari, 1999.

ADAMO S., *Il sistema aziendale tra economia tradizionale e new economy*, «Economia e Società», n. 2, 2000.

ADAMO S., *La rappresentazione contabile degli oneri ad utilità pluriennale*, in AA. V.V., *Le immobilizzazioni immateriali*, Cacucci, Bari, 2000.

ADAMO S., *Problemi di armonizzazione dell'informazione contabile. Processi - Attori - Strumenti. Un modello interpretativo*, Giuffrè, Milano, 2001.

ADAMO S., *L'informazione di bilancio nelle società non quotate e la modernizzazione delle direttive contabili*, «Rivista dei Dottori Commercialisti», n. 4, 2004, Giuffrè, Milano.

AIROLDI G. – AMATORI F. – INVERNIZZI G., *Proprietà e governo delle aziende italiane*, Egea, Milano, 1995.

AIROLDI G. – BRUNETTI G. – CODA V., *Corso di economia aziendale*, Il Mulino, Bologna, 2005.

ALLEGRI M., *Informativa di periodo nella comunicazione economico-finanziaria*, Giuffrè, Milano, 2003.

AMADUZZI A., *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, UTET, Torino, 1963.

AMADUZZI A., *Funzione autogeneratrice dell'impresa ed evoluzione dei principi*, «Rivista Italiana di Ragioneria ed Economia Aziendale», gennaio-febbraio 1989.

AMADUZZI A., *Il sistema dell'impresa nelle condizioni prospettive del suo equilibrio*, Giappichelli, Torino, 1990.

AMODEO D., *Ragioneria generale delle imprese*, Giannini, Napoli, 1987.

ARDEMANNI E., *L'economia delle imprese, L'impresa*, Giuffrè, Milano, 1989.

ARTHUR ANDERSEN, *The Valuation of Intangibles Assets*, Londra 1992.

BACCARINI C., *Riflessioni sulla fiducia*, in M. UGOLINI, *La natura dei rapporti tra imprese nel settore delle calze per donna*, Cedam, Padova, 1995.

BARNEY J.B., *Firm resources and sustainable competitive advantage*, «Journal of Management», n. 17, 1991.

- BARNEJ J.B. – HANSEN M.H.**, *Trustworthiness as a source of competitive advantage*, «Strategic Management Journal», n. 15, 1994.
- BARUCH L.**, *Intangibles, gestione, valutazione e reporting delle risorse intangibili delle aziende*, Etas, Milano, 1993.
- BAZOLI G.**, *Mercato e disuguaglianza*, Morcelliana, Brescia, 2006.
- BELL P.**, *The Theory and measurement of business income*, Berkley, University of California Press, 1961.
- BERETTA ZANONI A.**, *Il valore delle risorse immateriali*, Il Mulino, Bologna, 1995.
- BERTINI U.**, *Il governo dell'impresa tra managerialità e imprenditorialità*, in *Scritti di Economia Aziendale per Egidio Giannessi*, Pacini, Pisa, 1987.
- BERTINI U.**, *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Giuffrè, Milano, 1987.
- BERTINI U.**, *Il sistema d'azienda. Schemi di analisi*, Giappichelli, Torino, 1990.
- BERTINI U.**, *Scritti di politica aziendale*, Torino, 1995.
- BRONDONI S.M.**, *Etica e comunicazioni interne d'azienda*, *Scritti in onore di Carlo Masini*, Egea, Milano, 1993.
- BRONDONI S.M.**, *Immagine e politiche di comunicazione delle imprese*, «L'impresa», n. 2, 1998.
- BRONDONI S.**, *Il sistema delle risorse immateriali d'impresa: cultura d'impresa, sistema informativo e patrimonio di marca*, Giappichelli, Torino, 2004.
- BRUNI G.**, *Qualità e innovazione nel bilancio di esercizio*, in «Sinergie», n. 7, 1991.
- BRUNI G.**, *Contabilità per l'Alta direzione. Il processo informativo funzionale alle decisioni di governo dell'impresa*, 2^a ed., Etas, Milano, 1999.
- BRUNI G.**, *I principi contabili. Fondamenti e percorsi evolutivi*, «Rivista dei Dottori Commercialisti», n. 1-2, 2004, Giuffrè, Milano.
- BRUSA L.**, *Strutture organizzative d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1986.
- BUSACCA B.**, *L'analisi del consumatore. Sviluppi concettuali e implicazioni di marketing*, Egea, Milano, 1990.
- BUSACCA B.**, *Strutture cognitive e distanze concorrenziali*, «Economia & Management», vol. 20, 1991.
- BUSACCA B.**, *Le risorse aziendali customer based*, «Economia & Management», n. 5, 1994.

- BUSACCA B.**, *Le risorse di fiducia dell'impresa*, Utet, Torino, 1994.
- BUTTIGNON F.**, *Le risorse immateriali: ruolo strategico e problematiche di rilevazione*, «Sinergie», n.30, gen.-apr. 1993.
- BUTTIGNON F.**, *Il patrimonio intangibile d'impresa: ruolo strategico e problematiche di rilevazione*, in *Recenti orientamenti negli studi di Ragioneria in Europa*, a cura di S. Zambon, Cedam, Padova, 1999.
- BUTTIGNON F.**, *Le competenze aziendali*, Torino, Utet, 1996.
- BUTTIGNON F.**, *Processi, risorse, competenze e produzione economica d'impresa, Le risorse immateriali. Gestione, organizzazione, rilevazione*, Atti del Convegno Nazionale AIDEA Giovani, Edizioni Scientifiche, Napoli, 1995.
- CAMPEDELLI B.**, *La rappresentazione dei beni intangibili nel sistema di valori dell'impresa, Scritti in onore di Carlo Masini*, Egea, Milano.
- CAMPEDELLI B.**, *Semplificazione o perdita di informativa? In Atti del convegno internazionale "Quali regole per le piccole e medie imprese?"*, Rirea.
- CAPALDO P.**, *Reddito, capitale e bilancio di esercizio*, Giuffrè, Milano, 1998,
- CAPODAGLIO G.**, *I principi contabili in Italia e le loro prospettive future*, in Atti del Convegno Internazionale su "L'armonizzazione dei principi contabili in Europa", Rirea, 2003.
- CAPODAGLIO G.**, *Il Bilancio di esercizio delle piccole e medie imprese italiane: attualità e prospettive*, in Atti del convegno internazionale "Quali regole per le piccole e medie imprese?", Rirea.
- CARMEL R.**, *Il bilancio delle imprese*, Milano, Il Sole 24 ore libri, 1992.
- CARATOZZOLO M.**, *Le immobilizzazioni immateriali nei principi contabili nazionali ed internazionali*, in *Le immobilizzazioni immateriali*, AA.VV., Cacucci, Bari, 2000.
- CASSANDRO P. E.**, *Le rilevazioni aziendali*, Cacucci, Bari, 1975.
- CASSANDRO P. E.**, *La pianificazione aziendale*, Cacucci, Bari, 1978.
- CASSANDRO P.E.**, *Trattato di Ragioneria. L'economia delle aziende e il suo controllo*, Cacucci, Bari, 1985.
- CASSANDRO P. E.**, *Sul concetto di economicità aziendale, Scritti Vari*, (a cura di G. Spallini), Cacucci, Bari, 1991.
- CASSANDRO P.E.**, *La componente personale nell'azienda e la sua valutazione, Scritti vari*, (a cura di G. Spallini), Cacucci, Bari, 1991.
- CASSANDRO P. E.**, *Le riserve occulte, Scritti vari*, (a cura di G. Spallini), Cacucci, Bari,

1991.

CATTURI G., *La teoria dei flussi e degli stock ed il "sistema dei valori" d'impresa*, Cedam, Padova, 1994.

CATTURI G., *Lezioni di economia aziendale*, Cedam, Padova, 1997.

CATTURI G., *L'azienda universale*, Cedam, Padova, 2003.

CATTURI G., *La redazione del bilancio di esercizio. Secondo la dottrina, la normativa comunitaria, civilistica e fiscale*, Cedam, Padova, 2003.

CATUOGNO S., *Configurazioni di reddito a valori correnti e modelli di capital maintenance. Un confronto internazionale tra dottrina e prassi*, Cedam, Padova, 2003.

CAVALIERI E. – FERRARI FRANCESCHI R., *Economia aziendale*, Giappichelli, Torino, 2001.

CAVAZZONI G., L. M. MARI, *Il bilancio di esercizio*, Giappichelli, Torino, 1999.

CERIANI G., *Il bilancio di esercizio*, Giuffrè, Milano, 1991.

CERIANI G., *Alcuni fondamenti sul concetto di bilancio nella dottrina economico aziendale italiana in L'analisi degli effetti sul bilancio dell'introduzione dei principi contabili internazionali IAS/IFRS*, Vol. I Rirea, 2007.

CHIACCHIERINI, C. *Valore dei beni immateriali e vantaggio competitivo*, Cedam, Padova, 1995.

CHIACCHIERINI C., *Generare fiducia attraverso l'organizzare: uno studio empirico sul ruolo di alcuni antecedenti organizzativi delle relazioni fiduciarie interne all'impresa*, «Sinergie», gennaio-aprile, 2000.

CHIACCHIERINI, C. *Competere attraverso l'organizzazione. Come ottenere e sostenere il vantaggio competitivo negli attuali scenari dell'economia*, Cedam, Padova, 2001.

CHIACCHIERINI C. – PERRONE V. – PERRINI F., *i-Valuation: intangibili, competitività e valutazione d'impresa*, Egea, Milano, 2008.

CODA V., *Proprietà, lavoro e potere di governo dell'impresa*, Giuffrè, Milano, 1967.

CODA. V. *Introduzione alle valutazioni di bilancio*, Libreria Universitaria, Venezia, 1973.

CODA V., *Trasparenza del bilancio di esercizio e principi contabili*, in *Rivista dei Dottori Commercialisti* n. 2, 1983, Giuffrè, Milano.

CODA V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino, 1989.

CODA V., *Valori imprenditoriali e successo dell'impresa*, «Finanza, Marketing e Produzione», n. 1, marzo 1989.

- CODA V.**, *Il problema della valutazione della strategia*, A. Gozzi (a cura di), *La definizione e la valutazione delle strategie aziendali*, Padova, Etas, 1991.
- CODA V.**, *Comunicazione e immagine nella strategia dell'impresa*, Giappichelli, Torino, 1991.
- CODA V.**, *Il rapporto tra impresa e lavoro*, *Scritti in onore di Carlo Masini*, Egea, Milano, 1993.
- CORNO F.**, *Patrimonio intangibile e governo dell'impresa*, Egea, Milano, 1996.
- CORVI E.**, *Comunicazione d'impresa e investor relation*, Egea, Milano, 2000.
- COSTA A.**, *L'azienda, l'economia globale e i principi contabili internazionali*, Cacucci, Bari, 2004.
- COSTABILE M.**, *Il capitale relazionale. Gestione delle relazioni e della customer loyalty*, McGraw-Hill, Milano, 2001.
- COSTABILE M.**, *La misurazione della customer satisfaction: nuove ipotesi sul paradigma conferma/disconferma*, «Micro & Macro Marketing», n. 3, 1996.
- DE DOMINICIS U.**, *Lezioni di Ragioneria generale. Capitale, costi, ricavi e reddito*, Azzoguidi, Bologna, 1984.
- DE LEO F.**, *Le determinanti del vantaggio competitivo*, Egea, Milano, 1995.
- DE VIO S.**, *Immagine, relazioni interne e relazioni esterne*, «L'impresa», n. 2, 1988.
- DEZZANI F.**, *La neutralità del bilancio di esercizio oggetto della certificazione e i principi contabili generalmente accettati*, in Studi in onore di P. ONIDA, Giuffrè, Milano, 1981.
- DEZZANI F.**, *“Principi civilistici” e “principi IAS/IFRS”: “Sistemi alternativi” per la redazione del bilancio di esercizio*, in Rivista Italiana di Ragioneria ed Economia Aziendale, n. 3, 2006.
- DEZZANI F. – PISONI P. – PUDDU L.**, *Il bilancio e la IV Direttiva Cee*, Milano, Giuffrè, 1991.
- DEZZANI F. – PISONI P. – PUDDU L.**, *Il Bilancio*, 3° ed., Giuffrè, Milano, 2001.
- DI BERNARDO B.**, *La produzione neo-industriale e i servizi*, «Sinergie», n. 3, 1992.
- DI BERNARDO B. – RULLANI E.**, *Il management e le macchine. Teoria evolutiva dell'impresa*, il Mulino, Bologna, 1990.
- DI BERNARDO B. – RULLANI E.**, *Le teorie evoluzionistiche dell'impresa*, L. CASELLI (a cura di), *Le parole dell'impresa. Guida alla lettura del cambiamento*, Franco Angeli, Milano, 1995.

DI CAGNO N., *Sugli obiettivi dell'informazione contabile*, in *Rivista dei Dottori Commercialisti*, n. 5, 1999, Giuffrè, Milano.

DI CAGNO N., *Informazione contabile e bilancio di esercizio*, Cacucci, Bari, 2008.

DI CAGNO N. – ADAMO S. – GIACCARI F., *Lineamenti di economia aziendale. Corso di lezioni*, Cacucci, Bari, 2009.

DI CAGNO P., *Il sistema aziendale tra rischio di impresa e rischio economico generale*, Cacucci, Bari, 2002.

DI NUZZO V., *Come affrontare il problema della corporate image*, in «L'impresa», n. 9/10, 1973.

DI PIETRA R., *Ragioneria internazionale ed armonia contabile*, Cedam, Padova, 2000.

DI PIETRA R., *Il progetto di estensione degli IAS/IFRS per la redazione dei bilanci PMI fra bisogni reali e tendenze egemoniche*, in *Atti del convegno internazionale "Quali regole per le piccole e medie imprese?"*, Rirea.

DI PIETRA R., *Omologazione degli IAS/IFRS, evoluzione legislativa e ruolo del Framework nello IASB*, in *L'analisi degli effetti sul bilancio dell'introduzione dei principi contabili internazionali IAS/IFRS*, Vol. I Rirea, 2007.

FABRIS G., *La "corporate image": per una definizione del problema*, in «L'impresa», n. 9/10, 1973.

FACCHINETTI I., *Il bilancio d'esercizio dell'impresa*, Milano, Pirola, 1992.

FADDA L. – FERRANDO P. M. – FONTANA F. – MADELO G. – ZUCCARDI MERLI M., *Complementi di Economia Aziendale*, Giappichelli, Torino, 1994.

FADDA L., *Le risorse intangibili nel bilancio d'esercizio, Saggi sull'immaterialità nell'economia delle imprese*, AA. VV., Giappichelli, Torino, 1998.

FERRATA R., *La valutazione delle tecnologie*, Milano, Egea, 2000.

FERRERO G., *Impresa e management*, Giuffrè, Milano, 1987.

FERRERO G., *La valutazione del capitale di bilancio. Logica economico-comparativa della valutazione. Legislazione vigente e direttive comunitarie. principi contabili*, Giuffrè, Milano, 1988.

FISHER I., *The theory of interest*, Macmillan, New York, 1930.

FONTANA F., *Il sistema organizzativo aziendale*, Franco Angeli Editore, Milano, 2007.

FORTUNATO S., *Le immobilizzazioni nei principi contabili nazionali ed internazionali*, in *Aa. Vv., Le immobilizzazioni immateriali*, Cacucci, Bari, 2000.

FORTUNATO S., *Dal costo storico al "fair value": al di là della rivoluzione contabile*, in *Rivista delle Società*, n. 5, 2007, Giuffrè, Milano.

FRASER L. M., *Pensiero e linguaggio nella Scienza Economica. Critica di alcuni concetti fondamentali* (ed. originale *Economic Thought and Language. A critique of some fundamental economic concepts*, A. and C. Black, London, 1937), Utet, Torino, Ristampa, 1966.

FRATTINI G., *La nuova frontiera del bilancio di esercizio: nuove regole, nuove opportunità e qualche critica*, in *Rivista dei Dottori Commercialisti*, n. 1, 2007, Giuffrè, Milano.

GARBETT T. F., *La corporate Image*, Etas, Milano, 1992.

GIACCARI F., *Lineamenti di ragioneria internazionale*, Cacucci, Bari, 2005.

GIANNESI E., *Le aziende di produzione originaria*, Vol.I, Corsi, Pisa, 1960.

GOZZI A. (a cura di), *La definizione e la valutazione delle strategie aziendali*, Etas, Padova, 1991.

GRANT R. M., *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, Bologna, 1999.

GUATRI L. – SCOTT W. G., *Manuale di marketing*, Isedi, Milano, 1976.

GUATRI L., *Il marketing dei servizi*, Giuffrè, Milano, 1982.

GUATRI L. – VICARI S., *Il marketing*, Giuffrè, Milano, 1986.

GUATRI G., *Il differenziale fantasma: i beni immateriali nella determinazione del reddito e nella valutazione delle imprese*, «Finanza, Marketing e Produzione», n. 1, 1989.

GUATRI L. – VICARI S., *Sistemi d'impresa e capitalismi a confronto*, Egea, Milano, 1994.

GUATRI L., *Valore e "intangibles" nella misura della performance aziendale*, Egea, Milano, 1997.

GUATRI L., *Trattato sulla valutazione delle aziende*, Egea, Milano, 1998.

GUATRI L., BINI M., *Nuovo trattato sulle valutazioni delle aziende*, Università Bocconi, Milano, 2005.

ITAMI H., *Le risorse invisibili*, Isedi, Torino, 1988.

LEE T. A., *Income and value measurement; theory and practice*, Cahpman&Hall, 1986 (trad. it. *Reddito e valore. Problemi di misurazione*, Egea, Milano, 1994).

LIBERATORE G., *Le risorse immateriali nella comunicazione economica integrata*, Cedam, Padova, 1996.

- LIONZO A.**, *Il postulato della competenza nel contesto dei principi contabili internazionali*, in *Rivista dei Dottori Commercialisti*, n. 4, 2007.
- LIPPARINI A.**, *La competizione basata sulle competenze*, A. LIPPARINI (a cura di), *Le competenze organizzative*, Carocci, Roma, 1998.
- LIPPARINI A.**, *Assetti relazionali per lo sviluppo e l'integrazione delle competenze*, in A. LIPPARINI (a cura di), *Le competenze organizzative. Sviluppo, condivisione, trasferimento*, Carocci, Roma, 1998.
- LIPPARINI A.**, *La gestione strategica del capitale intellettuale e del capitale sociale*, Il Mulino, Bologna, 2002.
- LIPPARINI A. - R.B. GRANT**, *Le competenze per lo sviluppo imprenditoriale*, in LIPPARINI A. – LORENZONI G. (a cura di), *Imprenditori e imprese. Idee, piani, processi*, Il Mulino, Bologna, 2000.
- MARCHI L.**, *Evoluzione dei principi contabili e dei criteri di valutazione: dal costo al fair value*, in *Il Nuovo Management*, n. 1-2-3, 2004.
- MARCHINI I.**, *Il governo della piccola impresa. Le basi della conoscenza*, Vol. I, Aspi/Ins Edit, Urbino – Genova, 2000.
- MASINI C.**, *Lavoro e risparmio*, Utet, Torino, 1970.
- MELIS G., MELIS A., PIDI A.**, *I postulati della prudenza e della competenza nella redazione del bilancio di esercizio: normativa italiana e principi contabili IASB*, in *L'analisi degli effetti sul bilancio dell'introduzione dei principi contabili internazionali IAS/IFRS*, Rirea, 2007.
- METELLO G.**, *Aspetti della pianificazione dell'immagine aziendale*, «*Rivista Italiana di Ragioneria ed Economia Aziendale*», gennaio-febbraio, 1988.
- MILONE M.**, *Il bilancio di esercizio. Normativa civilistica, principi contabili nazionali ed internazionali*, Franco Angeli, Milano, 2° ed. aggiornata, 2008.
- MONTERICCIO M.**, *L'immagine d'impresa e la sua gestione*, Franco Angeli, Milano, 2006.
- NONAKA I.**, *Come un'organizzazione crea conoscenza*, in «*Economia & Management*», n. 3, 1994.
- ONIDA P.**, *Economia d'azienda*, Utet, Torino, 1960.
- OSTERLOH M. – FREY B.S.**, *Sviluppo della conoscenza organizzativa e motivazione delle persone*, «*Sviluppo & Organizzazione*», n. 185, maggio 2001.
- PAOLONE G.**, *Il bilancio di esercizio: funzione informativa, principi, criteri di valutazione*, Giappichelli, Torino, 2004.
- PARR R.**, *Le risorse intangibili*, Etas, Milano, 1992.

- PENROSE E.**, *The theory of the growth of the firm*, John Wiley and Sons New York, 1959, ed. italiana: *La teoria dell'espansione dell'impresa*, Franco Angeli, Milano, 1973.
- PODESTÀ S.**, *Intangible e valore*, «Finanza, Marketing e Produzione», n. 1, 1993.
- PORTER M. E.**, *Il vantaggio competitivo*, Edizioni di Comunità, Bologna, 1987.
- POZZA A.**, *Risorse immateriali e bilancio di esercizio: criteri di rilevazione e categorie logiche*, «Rivista Italiana di Ragioneria ed Economia Aziendale», gennaio-febbraio 2000.
- POZZA L.**, *Le risorse immateriali. Profili di rilievo nelle determinazioni quantitative d'azienda*, Egea, Milano, 1999.
- POZZOLI M.** *Le tecniche di valutazione: lineamenti generali*, in L'analisi degli effetti sul bilancio dell'introduzione dei principi contabili internazionali IAS/IFRS, Vol. II Rirea, 2007.
- PRANDELLI E. - VON KROGH G.**, *Fare leverage sulla conoscenza tacita dei consumatori: verso un nuova economia cognitiva*, «Sinergie», n. 51, 1999.
- PROVASOLI A.**, *La modifica alla disciplina del bilancio e i principi contabili internazionali IAS/IFRS*, in Rivista dei Dottori Commercialisti n. 3, 2003.
- QUAGLI A.**, *Introduzione allo studio della conoscenza in economia aziendale*, Giuffrè, Milano, 1995
- RENOLDI, A.** *La valutazione reddituale dei beni immateriali: considerazioni a margine del tasso di capitalizzazione*, in *Le professioni tecniche ed economiche, Atti del convegno di Bologna in onore dell'ingegner Giancarlo Falzoni*, Milano, Giuffrè, 1991.
- RENOLDI A.**, *La valutazione dei beni immateriali*, Egea, Milano, 1992.
- RULLANI E.**, *L'impresa reale e le sue prospettive: una mappa dell'evoluzione in corso*, «Finanza, Marketing e Produzione», supplemento al n. 4 del 1994.
- RULLANI E.**, *Economia delle risorse immateriali: una introduzione*, «Sinergie», n. 2, 1992.
- RUMELT R.P.**, *Verso una teoria di impresa strategica*, L. ZAN (a cura di), *Strategic Management*, Utet, Torino, 1992.
- SALVIONI D.M.**, *Comunicazione, cultura e governo economico d'impresa*, «Sinergie», n. 43-44, 1997.
- SARCONE S.**, *Il bilancio annuale delle società di capitali e la quarta direttiva CEE*, Cacucci, Bari, 1989.
- SARCONE S.**, *L'azienda. Caratteri d'istituto, soggetti, economicità*, Giuffrè Editore, Milano, 1997.
- SASSI S.**, *Il sistema dei rischi d'impresa*, Vallardi, Milano, 1940.

- SCHIEN E.H.**, *Cultura d'azienda e leadership*, Guerini e associati, Milano, 1990.
- SELZENICK P.**, *Leadership in Administration*, Harper and Row, New York, 1957.
- SMITH GORDON W.**, *Trademark Valuations Run Amuck*, in «Business Valuation Review», n. 4, 1992.
- SÒSTERO U.**, *Il postulato della competenza economica nel bilancio di esercizio*, Giuffrè, Milano, 1998.
- SUPERTI FURGA F.**, *Il bilancio di esercizio italiano secondo la normativa europea*, 3° ed., Giuffrè, Milano, 1997.
- TAYLOR**, *L'organizzazione scientifica del lavoro*, Milano, 1954.
- TEECE D.J.**, *Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*, «Strategic Management Journal», n. 28, 2007.
- TERZANI S.**, *Il sistema dei bilanci*, Franco Angeli, Milano, 2002.
- TURCO M.**, *L'incidenza del patrimonio intellettuale sullo sviluppo aziendale. Modelli di analisi*, Cacucci, Bari, 2004.
- UGOLINI M.**, *La natura dei rapporti tra imprese nel settore delle calze per donna*, Cedam, Padova, 1995.
- UGOLINI M.**, *Tecnologia dell'informazione e fiducia: la nuova sfida per l'impresa*, «Sinergie», n. 50, 1999.
- VANNI L.**, *Immagine aziendale e politica del personale*, «L'impresa», n. 9/10, 1973.
- VALDANI E. – BUSACCA B.**, *La customer satisfaction: specificità, analisi e management*, «Micro & Macro Marketing», n. 3, 1995.
- VARALDO R. – GUIDO G.**, *Il consumatore come prodotto: customer satisfaction come qualità del cliente*, «Micro & Macro Marketing», n. 1, 1997.
- VICARI S.**, *Invisible assets e comportamento incrementale*, «Finanza, Marketing e Produzione», n. 1, 1989.
- VICARI S.**, *Risorse aziendali e funzionamento d'impresa*, «Finanza, Marketing e Produzione», n. 1, 1989.
- VICARI S.**, *L'impresa vivente*, Etas, 1991.
- VICARI S.**, *Verso il Resource-Based Management*, S. VICARI (a cura di), *Brand Equity. Il potenziale generativo della fiducia*, Egea, Milano, 1995.
- VICARI S.**, *La creatività dell'impresa. Tra caso e necessità*, Etas, Milano, 1998.

VICARI S., *Le risorse nell'economia della conoscenza*, «Sinergie», n. 50, settembre-dicembre 1999.

VICARI S., *Creatività organizzativa e generazione di conoscenza*, «Sinergie», n. 50, 1999.

VIGANO' E., *Contenuto e finalità del bilancio*, Cedam, Padova, 2007.

ZAMBON S., *Profili di ragioneria internazionale e comparata. Un approccio per aree tematiche*, Cedam, Padova, 1996.

ZANDA G. – LACCHINI M. – ONESTI T., *La valutazione delle aziende*, Giappichelli, Torino, 1992.

ZAPPA G., *Il reddito d'impresa. Scritture doppie, conti e bilanci di aziende commerciali*, Giuffrè, Milano, 1937.

ZAPPA G., *Le produzioni nell'economia dell'impresa*, Vol. I, Giuffrè, Milano, 1956.

ZUCHELLA A. – MACCARINI M. E., *I nuovi percorsi di internazionalizzazione*, Giuffrè, Milano, 1999.