

## 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 scientifica<sup>1</sup>, 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 produttivi<sup>2</sup>.

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

---

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> 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 economica<sup>3</sup>, la globalizzazione dei mercati<sup>4</sup>, i mutamenti negli scenari politico-sociali, rappresentano alcuni dei passaggi dell'evoluzione storica che hanno creato le condizioni per considerare le risorse immateriali<sup>5</sup>, vale a dire il patrimonio di capacità umane, commerciali, organizzative possedute dalle unità produttive, quali variabili critiche per il successo dell'impresa<sup>6</sup>, in grado di determinare la sopravvivenza della stessa nel tempo<sup>7</sup>.

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 conoscenza<sup>8</sup>.

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.

---

<sup>3</sup> 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.

<sup>4</sup> 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.

<sup>5</sup> 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.

<sup>6</sup> 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.

<sup>7</sup> «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.

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

Le dinamiche storiche<sup>9</sup> 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 intangibile<sup>10</sup>.

Parte della dottrina<sup>11</sup> 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 positivo<sup>12</sup>, in grado di sottolineare il contributo di tali assets alla produzione durevole di valore<sup>13</sup>.

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

---

<sup>9</sup> 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.

<sup>10</sup> 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.

<sup>11</sup> 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.*

<sup>12</sup> 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.

<sup>13</sup> 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.

<sup>14</sup> 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'impresa<sup>15</sup>, 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 competitivo<sup>16</sup>.

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

---

<sup>15</sup> 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.

<sup>16</sup> «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.

informativi<sup>17</sup>.

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 organizzative<sup>18</sup>.

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 stessa<sup>19</sup>.

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*<sup>20</sup>.

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

---

<sup>17</sup> «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.

<sup>18</sup> 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.

<sup>19</sup> 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.

<sup>20</sup> 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 dotato<sup>21</sup>.

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'impresa<sup>22</sup>, rappresentando i fattori strutturali necessari ad attivare il meccanismo della produzione<sup>23</sup>.

Affinché le risorse diventino mezzi aziendali<sup>24</sup>, 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 produttivi<sup>25</sup>.

In base all'interpretazione sistemica<sup>26</sup>, i legami di interdipendenza e

---

<sup>21</sup> «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.

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

<sup>23</sup> 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.

<sup>24</sup> 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.

<sup>25</sup> «Alla caratteristica della strumentalità produttiva del bene d'impresa è poi da congiungersi quella della sua complementarietà 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 complementarietà 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.

<sup>26</sup> 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 esterno<sup>27</sup>. L'azienda si qualifica, dunque, in sintesi come lo “strumento” attraverso il quale si esercita l'attività economica, tesa al soddisfacimento dei bisogni dell'uomo<sup>28</sup>.

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'altro<sup>29</sup>.

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 trasferibili<sup>30</sup>.

---

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.

<sup>27</sup> 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, Corsi, Pisa, 1960, pag. 46.

<sup>28</sup> «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.

<sup>29</sup> Vedasi L. GUATRI, *Trattato sulla valutazione delle aziende*, Egea, Milano, 1998.

<sup>30</sup> 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 sviluppate<sup>31</sup>.

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 valori<sup>32</sup>.

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.

<sup>31</sup> 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.

<sup>32</sup> 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 aziendale<sup>33</sup>.

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 generici<sup>34</sup>. 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'azienda<sup>35</sup>. 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 caratterizzazione<sup>36</sup>.

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 bilancio<sup>37</sup>.

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 persone<sup>38</sup>.

---

<sup>33</sup> 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.

<sup>34</sup> 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.*

<sup>35</sup> Cfr. S. PODESTÀ, *Op. cit.*

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

<sup>37</sup> «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.

<sup>38</sup> 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 gestionali<sup>39</sup>, 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 indicare<sup>40</sup>:

- 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 tacita<sup>41</sup>, quello esterno nei soggetti con cui l'impresa

---

<sup>39</sup> 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.

<sup>40</sup> 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.

<sup>41</sup> 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'uso<sup>42</sup>: 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 diversificazione<sup>43</sup>.

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 tempo<sup>44</sup>, 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 impresa<sup>45</sup>;

---

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.

<sup>42</sup> 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.

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

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

<sup>45</sup> «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 ambientale<sup>46</sup>. 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 moltiplicazione<sup>47</sup>.

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 principali<sup>48</sup>.

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 sostituibili<sup>49</sup>, 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.

<sup>46</sup> «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.

<sup>47</sup> Cfr. S. VICARI, *Invisible assets e comportamento incrementale*, op cit..

<sup>48</sup> 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.

<sup>49</sup> 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 riproduzione<sup>50</sup>.

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 stessa<sup>51</sup>, 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 obiettivi<sup>52</sup>.

---

<sup>50</sup> 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.

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

<sup>52</sup> 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'internazionalizzazione<sup>53</sup>, la rapida diffusione e trasmissione di dati ed informazioni<sup>54</sup>, 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 ambiente<sup>55</sup>.

Le imprese per svolgere durevolmente il proprio ruolo economico-sociale<sup>56</sup>, 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.

---

<sup>53</sup> 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.

<sup>54</sup> 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.

<sup>55</sup> 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.

<sup>56</sup> «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'impresa<sup>57</sup>, 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 in<sup>58</sup>:

- 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,

---

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

<sup>58</sup> 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-View<sup>59</sup> 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'impresa<sup>60</sup>.

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 imprese<sup>61</sup>, 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 competitività<sup>62</sup>.

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.

---

<sup>59</sup> 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.

<sup>60</sup> 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.

<sup>61</sup> «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.

<sup>62</sup> 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 produzione<sup>63</sup>.

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'impresa<sup>64</sup>.

Solo l'impresa che opera nel rispetto della condizione di economicità<sup>65</sup> 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.

---

<sup>63</sup> «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.*

<sup>64</sup> 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.

<sup>65</sup> 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'impresa<sup>66</sup>.

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 prospettica<sup>67</sup> 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 valore<sup>68</sup>.

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 mercato<sup>69</sup>.

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

---

<sup>66</sup> 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.

<sup>67</sup> 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.

<sup>68</sup> Cfr. V. CODA, *L'orientamento strategico dell'impresa*, op. cit.

<sup>69</sup> 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 intangibili<sup>70</sup>.

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 aziendale<sup>71</sup>.

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 materiali<sup>72</sup>.

Le risorse intangibili, essendo specifiche dell'impresa che le ha generate e sviluppate, difficilmente riproducibili e poco trasferibili, consentono di innalzare barriere all'entrata<sup>73</sup> 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

---

<sup>70</sup> Su tale aspetto si rinvia a C. CHIACCHIERINI, *Op. Cit.*

<sup>71</sup> «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.

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

<sup>73</sup> 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 distintive<sup>74</sup> che consistono nell'abilità di svolgere una particolare attività meglio dei concorrenti, circostanza che rende l'impresa unica, differente rispetto ai concorrenti<sup>75</sup>.

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 prodotti<sup>76</sup>.

Ripercorrendo la struttura del patrimonio immateriale, emerge come lo stesso sia composto dalla dimensione individuale, organizzativa e relazionale<sup>77</sup>. 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.

---

<sup>74</sup> 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.

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

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

<sup>77</sup> 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 apprendimento<sup>78</sup>, 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 valore<sup>79</sup>.

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 mercato<sup>80</sup>.

In definitiva, il carattere distintivo della competenza risiede nelle seguenti caratteristiche<sup>81</sup>:

- 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

---

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

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

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

<sup>81</sup> 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 tempo<sup>82</sup>. 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 costo<sup>83</sup>.

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

---

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

<sup>83</sup> 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 meno<sup>84</sup>.

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 spettro<sup>85</sup>.

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

---

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

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

gli strumenti produttivi<sup>86</sup>.

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.

---

<sup>86</sup> 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 complementarità, interdipendenza e strumentalità all'attività di produzione e consumo, si possono dunque comprendere<sup>87</sup>:

- 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 stessa<sup>88</sup>.

---

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

<sup>88</sup> 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 finale<sup>89</sup>.

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 sistema<sup>90</sup>.

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 stesse<sup>91</sup>.

La creazione di valore non può dirsi più esclusivamente connessa alle caratteristiche fisiche dei beni<sup>92</sup>: 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.

<sup>89</sup> 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.*

<sup>90</sup> 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.

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

<sup>92</sup> 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 gestionali<sup>93</sup>.

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 valore<sup>94</sup>.

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 funzionare<sup>95</sup>.

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'impresa<sup>96</sup>.

Il capitale intangibile incide sui risultati che potranno configurarsi in futuro, a partire dalle risorse cognitive accumulate dall'impresa nel passato<sup>97</sup>, ossia da quanto è stato appreso fino a quel momento e dal susseguirsi di determinati passaggi storici irripetibili<sup>98</sup>.

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,

---

<sup>93</sup> 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.

<sup>94</sup> «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. BUTIGNON, *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.

<sup>95</sup> Cfr. S. VICARI, *L'impresa vivente*, op. cit.

<sup>96</sup> 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. BUTIGNON, *Le competenze aziendali*, op. cit.

<sup>97</sup> «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.*

<sup>98</sup> 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'impresa<sup>99</sup> 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*<sup>100</sup>.

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 stessi<sup>101</sup>.

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*<sup>102</sup>, 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

---

<sup>99</sup> 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.

<sup>100</sup> Cfr. G. FERRERO, *Op. Cit.*

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

<sup>102</sup> Cfr. H. ITAMI, *Op. Cit.*

conseguenza, degli eventi futuri negativi<sup>103</sup>.

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 sviluppate<sup>104</sup>.

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 isolamento<sup>105</sup> 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

---

<sup>103</sup> 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.*

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

<sup>105</sup> 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 soddisfacenti<sup>106</sup>;
- 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 competitività<sup>107</sup>.

Affinché le risorse cognitive assurgano a fattori discriminanti per l'impresa e rappresentino opportunità di “crescita potenziale”<sup>108</sup> 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.

---

<sup>106</sup> Cfr. L. POZZA, *Op. Cit.*

<sup>107</sup> 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.

<sup>108</sup> Cfr. S. VICARI, *L'impresa vivente*, op. cit.

L'innovazione è diventata una questione di sopravvivenza per l'impresa<sup>109</sup>, lo strumento attraverso cui generare nuovi spazi di applicazione delle risorse e, quindi, nuovi vantaggi competitivi<sup>110</sup>.

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 personale<sup>111</sup>, 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 economico<sup>112</sup>.

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,

---

<sup>109</sup> Così L. BARUCH, *Op. Cit.*

<sup>110</sup> Sul punto si veda DE LEO, *Op. cit.*

<sup>111</sup> 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.*

<sup>112</sup> 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”<sup>113</sup>, 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*<sup>114</sup> e, contemporaneamente, sostenere lo sviluppo di quelle particolari competenze, che trovano nell'uomo la relativa fonte e che in tal senso si definiscono derivate<sup>115</sup>, 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'impresa<sup>116</sup>.

La direzione aziendale deve quindi agire strategicamente per migliorare il capitale umano, che rappresenta quell'*energia potenziale che si trasforma in cinetica*<sup>117</sup> 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

---

<sup>113</sup> Sul punto si veda P. ONIDA, *Op. Cit.*; G. FERRERO, *Op. Cit.*

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

<sup>115</sup> Cfr. M. TURCO, *Op. Cit.*

<sup>116</sup> 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.

<sup>117</sup> 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 stessi<sup>118</sup>.

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'impresa<sup>119</sup>.

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.

---

<sup>118</sup> Cfr. F. DE LEO, *Le determinanti del vantaggio competitivo*, op. cit.

<sup>119</sup> «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.