

CAPITOLO II

RISORSE DI FIDUCIA E CAPITALE RELAZIONALE

2.1 Le risorse di fiducia e la funzionalità aziendale

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ottenere differenziali di redditività.

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

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

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

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

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

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

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

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

conoscenza, partecipa al funzionamento del sistema aziendale¹²⁵.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

interlocutori¹³⁰:

- interlocutori del sistema competitivo;
- interlocutori sociali.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

cui vi è un substrato comune di visioni e valori¹³³.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

professionalità.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

consumatori¹⁴⁹.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

creazione di un'immagine positiva dell'impresa.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

la sua legittimazione sociale¹⁷⁴.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

essere determinante per una costruttiva gestione dell'immagine aziendale.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

della stessa.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

²²⁵ Cfr. E. CORVI, *Op. Cit.*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

cui sopperire all'inadeguatezza delle tavole di sintesi.

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

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