

### 2.1.2 Risorse tangibili e risorse intangibili

Le risorse sono generalmente ordinate in tangibili e intangibili. Le prime possono essere distinte per il fatto che hanno un riscontro quantitativo (non necessariamente perfettamente conforme al loro reale valore) nella situazione patrimoniale dell'impresa. Anche alcune risorse intangibili (prime tra tutti, i brevetti e i marchi) possono essere in parte valorizzate in maniera oggettiva nel bilancio dell'impresa; tuttavia, gran parte della loro entità non può essere tradotta in termini patrimoniali e viene convenzionalmente sintetizzata come determinante dell'avviamento dell'impresa.

Diversi autori<sup>1</sup> distinguono le risorse umane sia dalle risorse tangibili che da quelle intangibili, considerandole come una terza categoria a sé stante. Esse infatti, da un lato hanno una evidente "fisicità" che le renderebbe assimilabili alle risorse materiali; dall'altro, ciò che le caratterizza maggiormente dal punto di vista della dinamica

---

<sup>1</sup> Tra questi, si veda anche Grant R.M. (1991) *Contemporary strategy. Analysis, concepts, techniques*, Oxford, Basil Blackwell (trad. it. *L'Analisi strategica per le decisioni aziendali*, Bologna, Il Mulino, 1994).

aziendale è la loro componente immateriale, ovvero l'insieme di competenze di cui esse sono portatrici. Anche sul piano della rappresentazione quantitativa, le risorse umane hanno natura piuttosto ambigua. In prima approssimazione, infatti, il loro valore può essere stimato in maniera abbastanza immediata attraverso il calcolo dei loro costi diretti (stipendi, salari, oneri sociali, benefit) e indiretti. Tuttavia, l'effettivo valore delle risorse umane è rappresentato in maniera più completa e appropriata dal valore delle competenze che esse apportano nell'impresa.

### *Le principali tipologie di risorse intangibili e il "capitale intellettuale"*

Per quanto riguarda in particolare le risorse intangibili, piuttosto che tentare una definizione teorica, appare più utile proporre un elenco sufficientemente completo, per quanto non necessariamente esaustivo, di quelle che, in diversa misura, sono presenti in un sistema aziendale:

- la conoscenza;
- la capacità innovativa;
- l'accesso alle informazioni;
- l'immagine, l'identità percepita e la reputazione dell'azienda e della sua offerta;
- la fedeltà dei clienti e le relazioni consolidate con gli stessi;
- le relazioni con gli *stakeholders* esterni (il capitale relazionale) e il grado di responsabilità sociale;
- la forza e il radicamento dei valori aziendali e il grado di coesione interna;
- la professionalità e la motivazione delle risorse umane;
- il capitale organizzativo;
- l'imprenditorialità diffusa;
- le varie combinazioni delle risorse precedenti.

Risulta evidente come le risorse intangibili siano difficilmente esprimibili in termini quantitativi, ma siano, al tempo stesso, estremamente importanti, quando non decisive, nello sviluppo dell'impresa e nell'attuazione della sua strategia competitiva.

In linea generale, le risorse di tipo intangibile hanno la funzione di aumentare il valore prodotto dai processi operativi attuati dell'impresa, rendendo più efficiente e/o più efficace l'utilizzazione delle risorse tangibili. Questo incremento di valore può essere determinato in maniere diverse, legate evidentemente alle varie tipologie di risorse intangibili che lo determinano. Si tratta di un tema di grande rilevanza concettuale e pratica su cui la ricerca scientifica è attualmente fortemente impegnata<sup>2</sup>; allo stato attuale della conoscenza, si osserva che le risorse intangibili producono i seguenti benefici:

- a) maggiore coerenza dei processi produttivi con le condizioni interne che caratterizzano l'impresa;
- b) maggiore coerenza dei processi produttivi con le condizioni esterne e in particolare con le attese della domanda;
- c) maggior valore intrinseco dell'offerta;

<sup>2</sup> Si veda tra gli altri: Teece D.J. (1998).

- d) migliore accesso alle risorse necessarie per la realizzazione dei processi produttivi;
- e) migliore connessione tra i processi produttivi interni all'impresa e tra questi e quelli degli interlocutori rilevanti esterni.

L'insieme di risorse intangibili che direttamente o indirettamente spiegano un valore dell'impresa superiore a quello corrispondente al capitale finanziario<sup>3</sup> può essere indicato con il termine di "capitale intellettuale" dell'azienda.

Un importante filone della scienza aziendalistica<sup>4</sup>, parallelamente ad alcune significative esperienze aziendali, ha evidenziato come il valore dell'impresa sia appunto la risultante di due tipi di capitale: quello finanziario e quello intellettuale. Nel modello proposto dalla Compagnia svedese Skandia<sup>5</sup>, il capitale intellettuale si distingue a sua volta nel capitale umano e in quello "strutturale". Il primo si articola in particolare nell'insieme di competenze detenute dalle persone, nelle loro relazioni, e nei valori di cui sono portatrici. Il capitale strutturale è costituito dall'insieme di clienti su cui l'impresa può contare e dal cosiddetto "capitale organizzativo", il quale è composto dalla capacità innovativa dell'impresa, dalla qualità dei suoi processi operativi e dal suo sistema di valori culturali ed etici. Secondo altri modelli, il capitale umano è costituito dalle competenze, dalle attitudini e dalla flessibilità delle persone, mentre il capitale strutturale è caratterizzato dal sistema organizzativo (struttura, processi, valori, relazioni interne), dall'insieme di relazioni (con i clienti, i fornitori e gli altri *stakeholders* esterni) e dallo specifico modello di sviluppo seguito dall'impresa.

### *Il capitale sociale*

Oltre all'ambito del capitale intellettuale, si distingue il "capitale sociale"<sup>6</sup>; esso deriva dall'insieme delle relazioni esterne<sup>7</sup> che l'impresa attiva, grazie alla propria capacità di connessione con i sistemi che costituiscono il suo ambiente di appartenenza. Il valore di questo capitale dipende evidentemente non solo dalla numerosità di tali relazioni, ma soprattutto dalle risorse che fluiscono potenzialmente attraverso di loro; le relazioni vanno, quindi, considerate come "accesso potenziale" a risorse esterne utili nel processo autopoietico dell'impresa.

### *Le proprietà delle risorse intangibili*

Le risorse intangibili godono di alcune proprietà rilevanti. In primo luogo, sono "sedimentabili" all'interno dell'organizzazione. Il processo di accumulazione, che si

<sup>3</sup> La ricerca scientifica in questo campo assegna al termine di "capitale finanziario" il significato che in economia aziendale si attribuisce al "capitale netto".

<sup>4</sup> Si veda Edvinsson L., Malone M. (1997) *Intellectual capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*, New York, Harper; Ross G., Ross J. (1997) *Measuring your company's intellectual performance*, Long Range Planning, 30.

<sup>5</sup> Si veda Skandia (1995) *Value creating process*, Annual Report 1995.

<sup>6</sup> Al fine di evitare il rischio (per quanto, crediamo, remoto) di confusione, si precisa che il termine di "capitale sociale" traduce l'inglese "social capital" e indica un concetto che non ha nulla a che vedere con la grandezza patrimoniale che ha lo stesso nome e che indica la parte di capitale netto dell'impresa costituita dagli apporti dei soci.

<sup>7</sup> Alcuni modelli considerano le relazioni con i clienti nell'ambito del capitale intellettuale.

è visto essere rilevante in linea generale nello sviluppo del patrimonio di risorse dell'impresa, assume un ruolo addirittura essenziale nella formazione della parte "intangibile" di tale patrimonio.

Come conseguenza della loro formazione per "sedimentazione progressiva" le risorse intangibili hanno, ancor più di quelle tangibili, natura *firm specific*, ovvero imperfettamente mobile. Del resto, anche in una risorsa tangibile l'imperfetta trasferibilità all'esterno è determinata essenzialmente dalle componenti intangibili che sono in qualche modo "incorporate" o annesse a tale risorsa tangibile. La sedimentabilità e l'imperfetta trasferibilità si sintetizzano nel fatto che il patrimonio di risorse intangibili può essere difficilmente e comunque limitatamente sviluppato attraverso acquisizione o imitazione all'esterno; mentre può essere incrementato attraverso il processo autopoietico interno.

Da questo deriva che il processo di creazione del patrimonio di risorse intangibili è normalmente lento e scarsamente pianificabile *ex-ante*.

Lo sviluppo delle risorse intangibili avviene anche attraverso la loro utilizzazione. Si pensi, per esempio, alla determinazione del posizionamento competitivo del marchio, al rafforzamento dei valori interni dell'impresa, allo sviluppo delle relazioni con i clienti. Al tempo stesso, le risorse intangibili sono deperibili. Possono divenire obsolete a causa di cambiamenti delle condizioni ambientali (è il caso tipico di un brevetto superato dall'evoluzione delle tecnologie prevalenti); possono non beneficiare di quella "manutenzione" necessaria in relazione all'intensificarsi della competizione (è il caso del marchio sostenuto da investimenti in comunicazione non adeguati rispetto a quelli effettuati dai principali marchi concorrenti); infine, possono semplicemente "consumarsi" durante il loro utilizzo (come può accadere alla professionalità delle risorse umane se non è continuamente rinnovata attraverso adeguati programmi formativi).

Le risorse intangibili sono anche caratterizzate da un certo grado di flessibilità. Sono trasferibili all'interno dell'organizzazione che le possiede e utilizzabili in contesti ambientali e competitivi diversi. Questa importante proprietà è alla base delle interdipendenze strategiche di natura "intangibile" analizzate nel dettaglio nel quinto capitolo del libro.

### *Il contenuto di "conoscenza" e di "fiducia" delle risorse aziendali*

Due tipologie di risorse intangibili richiedono un approfondimento: si tratta della "conoscenza" e della "fiducia". Vicari, a riguardo, considera, la "conoscenza" dell'impresa come l'insieme di schemi cognitivi sufficientemente stabili e diffusi all'interno dell'impresa. Questi schemi cognitivi sono alla base dei comportamenti aziendali, in particolare del modo in cui sono utilizzate le risorse disponibili, e del processo di accumulazione del patrimonio di risorse (Vicari, 1992).

La "fiducia" è invece rappresentata dall'insieme di schemi cognitivi attraverso cui determinati soggetti danno una rappresentazione dell'impresa sufficientemente definita e stabile nel tempo.

Questi due tipi di risorsa sono strettamente connessi: per sviluppare conoscenza interna è, infatti, necessario poter disporre della "fiducia" di diversi soggetti che determinano o facilitano il crearsi delle condizioni per lo sviluppo della conoscenza (per esempio i finanziatori disponibili a sostenere investimenti in innovazione); al

tempo stesso, l'accrescimento del patrimonio conoscitivo interno alimenta la fiducia degli *stakeholders* sul valore e sulle potenzialità dell'impresa.

Del resto, tutte le risorse aziendali possono essere interpretate in termini di "conoscenza" e di "fiducia". La conoscenza di cui l'impresa dispone è, infatti, il fattore che le consente di individuare, valutare e acquisire al proprio interno le risorse aziendali (compresa nuova conoscenza), e di coordinarle e valorizzarle in relazione al raggiungimento dei suoi obiettivi. La fiducia di cui l'impresa gode presso i soggetti esterni è invece la condizione essenziale da cui dipende la sua capacità di stabilire relazioni con altri soggetti attraverso cui sono acquisite le risorse (grezze). Gli interlocutori esterni concedono, con modalità diverse, le proprie risorse all'impresa sulla base della fiducia che essi nutrono nella capacità che questa ha di utilizzarle in maniera appropriata e vantaggiosa anche per i loro fini.

Dunque, il potenziale d'uso e il valore di una risorsa consistono nella conoscenza e nella fiducia che quella risorsa produce a favore dell'impresa. In questa prospettiva, l'agire dell'impresa dovrebbe essere mosso dall'obiettivo di produrre nuova conoscenza e nuova fiducia; lo stesso processo di creazione di valore nell'impresa può essere interpretato come processo di generazione, accumulazione, utilizzazione e rinnovo di conoscenza e di fiducia. Lo sviluppo dell'impresa dipende dal modo in cui questa è, da un lato in grado di utilizzare al meglio il patrimonio di conoscenza e di fiducia di cui dispone; dall'altro, da quanto essa riesce, sulla base dell'apprendimento stimolato dalle "perturbazioni" che si trova a dover affrontare, ad apprendere e produrre nuova conoscenza e nuova fiducia.

Il prossimo paragrafo approfondisce i contenuti della risorsa "fiducia", mentre il tema della conoscenza è trattato in modo dettagliato nel terzo capitolo.

### 2.1.3 La risorsa fiducia

La "fiducia" è uno schema cognitivo che caratterizza determinati soggetti, ed è generato dall'insieme di azioni comunicative che l'impresa pone in essere, direttamente o indirettamente, verso tali soggetti. Attraverso la comunicazione (intesa in senso lato), lo schema cognitivo di un soggetto è alimentato da nuove informazioni che, se sufficientemente convergenti e coerenti con quelle immagazzinate in precedenza, raggiungono nel tempo il livello critico necessario a dare una certa stabilità a tale schema cognitivo. Raggiunta tale stabilità, si innesta nel soggetto un comportamento tendenzialmente inerziale nei confronti dell'organizzazione, per cui egli tenderà a richiedere un numero progressivamente inferiore di informazioni e di verifiche per interpretare certe caratteristiche o certi comportamenti dell'organizzazione stessa.

Un esempio evidente del meccanismo di fiducia riguarda il consumatore nei confronti del prodotto offerto da un'impresa. Attraverso le informazioni che riceve su un determinato prodotto, il consumatore matura una certa considerazione dello stesso che si traduce in una progressiva "fiducia" circa le sue caratteristiche e performance. Va osservato che tali informazioni possono essere prodotte da molteplici fonti: una precedente utilizzazione del prodotto da parte dello stesso consumatore; l'esperienza di utilizzazione di altri soggetti che godono della positiva considerazione del

nostro consumatore; la diretta comunicazione di quel prodotto effettuata dall'impresa; la fiducia verso altri prodotti della stessa azienda. Nella fase in cui non ha ancora avuto modo di maturare una sufficiente conoscenza del prodotto, il consumatore, prima di acquistarlo, richiede un elevato livello di informazioni (che pondera anche con l'affidabilità della loro fonte), circa le sue caratteristiche. Man mano che la fiducia si consolida, il consumatore ha bisogno di minori verifiche e notizie sul prodotto, fino al punto di acquistarlo quasi "a occhi chiusi".

In sintesi, attraverso la fiducia, il consumatore interiorizza una rappresentazione tendenzialmente definita del prodotto, che genera un comportamento di acquisto da un lato più rapido e dall'altro più stabile. La fiducia rappresenta, quindi, un valore fondamentale per l'impresa, poiché riduce i costi di comunicazione del prodotto e aumenta la fedeltà del cliente.

Il progressivo consolidamento di esperienze diverse nella "fiducia" verso l'impresa o verso i suoi prodotti non raggiunge mai un equilibrio stabile. Lo schema cognitivo deve essere continuamente alimentato con nuove conferme che ne determinano il rafforzamento; d'altro canto, informazioni divergenti producono (con velocità e intensità diversa a seconda dei casi) un indebolimento di quello schema cognitivo e quindi della fiducia verso l'impresa.

La risorsa "fiducia" si manifesta nel capitale di reputazione dell'impresa.

In today's world, where ideas are increasingly displacing the physical in the production of economic value, competition for reputation becomes a significant driving force for propelling our economy forward. Manufactured goods often can be evaluated before the completion of the transaction; service providers, on the other hand, usually offer only their reputations. (Alan Greenspan, 1999)

Questo capitale è prodotto nel tempo dall'interazione di sei fattori (Figura 2.1): qualità dell'ambiente lavorativo; qualità complessiva e consolidata dell'offerta; emozioni suscitate; vision e leadership dell'impresa; risultati economici e stabilità finanziaria; responsabilità sociale dell'impresa.



Figura 2.1 I fattori determinanti il capitale reputazionale dell'impresa.