

Barbara Iannone

La Corporate Reputation  
quale risorsa (intangibile)  
strategica

*Dinamiche di sviluppo  
e strumenti di misurazione*



Copyright © MMIX  
ARACNE editrice S.r.l.

[www.aracneeditrice.it](http://www.aracneeditrice.it)  
[info@aracneeditrice.it](mailto:info@aracneeditrice.it)

via Raffaele Garofalo, 133 A/B  
00173 Roma  
(06) 93781065

ISBN 978-88-548-2415-7

*I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica,  
di riproduzione e di adattamento anche parziale,  
con qualsiasi mezzo, sono riservati per tutti i Paesi.*

*Non sono assolutamente consentite le fotocopie  
senza il permesso scritto dell'Editore.*

I edizione: marzo 2009

## Indice

<i>Prefazione</i> .....	9
<i>Introduzione</i> .....	11

### Capitolo I

Le risorse immateriali in azienda: aspetti inerenti la creazione e diffusione del valore

1.1 Note introduttive sulla crescente importanza delle risorse immateriali: aspetti definatori .....	15
1.2 Il processo di creazione di valore in azienda: concetti definatori .....	25
1.3 Il contributo delle risorse immateriali nel processo di creazione di valore: il ruolo degli stakeholder .....	30
1.4 L'analisi delle risorse immateriali: definizione e proposte inerenti la loro classificazione .....	34
1.5 Il contributo della comunicazione nel processo di creazione e diffusione del valore .....	41

### Capitolo II

La comunicazione aziendale quale leva strategica per il successo

2.1. Il ruolo della comunicazione nel sistema aziendale .....	47
2.2. La comunicazione nell'affermazione della propria immagine aziendale .....	53
2.3. La comunicazione finalizzata al miglioramento del processo organizzativo .....	56

2.4. La comunicazione nell'affermazione della cultura aziendale .....	61
2.5. La crisi in azienda: il ruolo delle attività di comunicazione .....	63
2.6. L'immagine e la reputazione aziendale: l'esistenza di un legame .....	69
2.7. La comunicazione finalizzata alla creazione di valore del brand e della corporate reputation .....	73

### Capitolo III

La corporate reputation: concetti generali ed analisi sulle dinamiche di sviluppo

3.1. La pratica dello sviluppo sostenibile nell'affermazione della corporate reputation .....	79
3.2. La corporate reputation: aspetti definatori .....	84
3.2.1. <i>Le dimensioni della corporate reputation</i> .....	90
3.3. La generazione della reputazione nel rispetto dell'etica e della responsabilità sociale .....	
1.6 3.4. Il legame reputazione-performance economiche: una rassegna della letteratura .....	97

### Capitolo IV

I metodi di misurazione della corporate reputation. Analisi di alcuni modelli.

4.1. I sistemi di misurazione e controllo delle performance: meccanismi integrati dell'operatività aziendale .....	109
4.2. Il Reputational Capital e l'indice di Bowd e Bowd .....	110
4.3. I modelli di indagine del Fortune Internationale e del Reputation Institute .....	112
4.3.1. <i>La ricerca RQ in Italia</i> .....	119
4.4. Il modello dell'Istituto Cesar .....	122
4.5. Il modello del Research International .....	125
4.6. Analisi delle differenze tra i principali modelli presentati. La proposta del modello universale .....	132

**Capitolo V**

Il sistema di gestione interno degli intangibili. La Balanced Scorecard adottata alla Corporate Reputation

5.1. Gli intangibili ed i sistemi di gestione interna .....	141
5.2. La Balanced Scorecard quale sistema di misurazione delle performance .....	148
5.3. Gli intangibili ed i sistemi di gestione interna .....	153
Considerazioni conclusive .....	163
<i>Bibliografia</i> .....	167
<i>Indice delle figure</i> .....	187
<i>Indice delle tabelle</i> .....	189



## Capitolo I

### Le risorse immateriali in azienda: aspetti inerenti la creazione e la diffusione di valore

#### 1.1. Note introduttive sulla crescente importanza delle risorse immateriali

La dottrina economico-aziendale, nel corso degli ultimi decenni, ha descritto le “risorse immateriali”<sup>1</sup> quali elementi fondamentali per la creazione ed il mantenimento di posizioni di vantaggio competitivo delle imprese<sup>2</sup>. È maturata, in altri termini, la consapevolezza che il successo delle imprese è frutto essenzialmente della dotazione di risorse immateriali<sup>3</sup>. Quest’ultime, in misura sempre maggiore, diventano le principali leve di creazione del valore aziendale<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Nell’indicare tale tipologia di risorse vengono utilizzate diverse terminologie quali: intangibili, patrimonio immateriale, intangible, risorse intangibili, intangible assets e così via, tutte possono intendersi come sinonimi.

<sup>2</sup> A partire dagli anni Settanta l’affermazione del paradigma post-fordista ha convertito le risorse materiali in vere e proprie *commodities*. Il patrimonio intangibile diviene, pertanto, la fonte per costruire il proprio vantaggio competitivo difendibile. Si rimanda a Pozza L., *Gli intangibili in bilancio*, Università Bocconi Editore, Milano, 2004, p. 5 e segg.

<sup>3</sup> In Europa, si registrò un ritardo considerevole nella trattazione di tali argomenti di Management. La principale causa era imputabile al diverso contesto ambientale di riferimento rispetto a quello nord-americano molto più evoluto e, dunque, in grado di recepire l’applicazione di nuovi modelli di studio. Si assistette, in seguito, alla proliferazione di numerosi contributi sul tema dell’eccellenza imprenditoriale. Per ulteriori approfondimenti si veda: Consorti A., *Il successo dell’azienda*, Giappichelli, Torino, 1994, p. 70 e segg.

<sup>4</sup> “Le risorse intangibili sono da considerare come le principali leve di creazione del valore aziendale, specie nel medio e lungo termine”, si rimanda a Zambon S., *Lo studio della Commissione europea sulla misurazione degli intangibili: alcune indicazioni per la ricerca in*

Secondo una visione tradizionale, invece, nei processi di funzionamento delle imprese veniva attribuita maggiore importanza alla dotazione di risorse di tipo materiale<sup>5</sup> ed alla loro idoneità nel perseguimento di flussi reddituali<sup>6</sup>. I mutamenti registrati a livello ambientale hanno dettato nuove esigenze per l'impresa che è chiamata a realizzare sintonie strategiche tra le caratteristiche del contesto ambientale e le proprie risorse attraverso processi efficienti ed efficaci di acquisizione, di creazione, di raccolta e di impiego delle risorse immateriali<sup>7</sup>.

I modelli esistenti di analisi della competitività e di sostegno allo sviluppo delle aziende si sono rivelati inadatti nel nuovo ambiente venutosi a configurare. Si è avvertita, pertanto, la forte necessità di introdurre nuovi modelli gestionali che concilino i mutamenti am-

---

*campo contabile ed economico-aziendale*, in *Knowledge management e successo aziendale*, Atti del 26° Convegno Aidea, Edizioni Arti Grafiche Friulane, Udine, p. 265.

<sup>5</sup> Nelle economie moderne non esiste risorsa materiale che, all'interno dell'impresa, possa essere validamente utilizzata senza ricorrere all'utilizzo di informazioni, conoscenze e competenze: in altri termini, è necessario l'ausilio di risorse immateriali. In effetti, la realtà sistemica e dinamica d'impresa può essere considerata come "un insieme di risorse e competenze utilizzate per svolgere certe attività (o processi produttivi), che, a loro volta, trasformano lo stock di risorse e di capacità/competenze, arricchendolo o impoverendolo", si veda Coda V., *I fattori produttivi immateriali nell'economia dell'impresa*, in Coda V. – Potito L. – Fortunato S. – Caratozzolo M. – Onesti T. – Adamo S., *Le immobilizzazioni immateriali*, Atti del Convegno 23 giugno 1999, p. 14. Secondo quest'ultima definizione delle risorse produttive aziendali (materiali in particolare) si evince come esse vengono avvalorate dalla presenza di un insieme di elementi immateriali, quali ad esempio, l'immagine e il marchio per i prodotti, ovvero la modalità di impiego per gli impianti, che ne migliorano l'utilizzo e l'efficienza. Ricerche empiriche condotte nel 2000 su un ampio campione di imprese americane, posizionate ai primi posti di classifiche di successo, hanno evidenziato che una esigua parte delle risorse dell'azienda è costituita da risorse materiali, mentre la restante maggioranza è costituita dalle risorse immateriali. In Microsoft, ad esempio, il 98% del proprio asset di risorse è costituito dagli intangibles, in Yahoo il 99%. Anche per le società che producono beni tangibili tale percentuale può essere elevata (Procter & Gamble, 88%, per Pfizer, 95%). Si rimanda a: Anson W., *How intangible assets drive capitalization*, Le Nouvelles, 1999, p. 133.

<sup>6</sup> Le risorse immateriali, anche a motivo dei mutamenti strutturali delle aziende, hanno acquisito un ruolo di fattori produttivi strategici di maggiore importanza rispetto alle risorse di tipo materiale. Si rimanda a Brugger G., *La valutazione dei beni immateriali legati al marketing e alla tecnologia*, in *Finanza, marketing e produzione*, n.1, 1989, p. 33 e ss.

<sup>7</sup> Si vedano, tra gli altri, Vicari S., *Invisible assets e comportamento incrementale*, in *Finanza, Marketing e Produzione*, n.1, 1989.



bientali<sup>8</sup> con le più idonee soluzioni di adattamento interno delle risorse aziendali.

In particolare, tali mutamenti hanno indotto, sia il mondo accademico che quello imprenditoriale, a concentrare l'attenzione su tre tematiche particolari: le *risorse*, il *valore* e la *comunicazione*.

L'importanza loro riconosciuta è derivata, in modo particolare, dal fatto che il vantaggio competitivo (alla base della creazione di valore aziendale) delle imprese è stato ottenuto prevalentemente per via delle loro *competenze distintive*<sup>9</sup>. Ne consegue che l'impresa dotata di maggiori risorse immateriali gode delle più alte probabilità di successo<sup>10</sup> rispetto ad altre realtà che vantano un patrimonio aziendale meno ricco delle stesse.

Tali affermazioni notoriamente risalgono agli anni sessanta ad opera della scuola di Harvard<sup>11</sup> ma, solo negli anni ottanta, si sviluppò un

---

<sup>8</sup> Solo per citare alcuni dei più importanti mutamenti registrati nel contesto internazionale: nel 1989 la caduta del muro di Berlino ed il conseguente ampliamento dell'economia di mercato a vaste aree dell'Est Europeo ed Asiatico; nel 1994 l'accordo del G.A.T.T. che permise la liberalizzazione della circolazione di merci, capitali e servizi; l'ingresso di nuove e sofisticate strumentazioni tecnologiche, Internet in primo luogo, che hanno consentito un più semplice e veloce sistema di comunicazione a livello internazionale; una trasformazione graduale e continua delle differenziazioni culturali, sociali e tecnologiche che hanno determinato lo sviluppo di realtà economiche profondamente diverse rispetto al passato. Per ulteriori approfondimenti si rimanda a: Stampacchia P., *Configurazioni d'impresa per il vantaggio globale*, Sinergie, n. 60, 2003, pag. 90.

<sup>9</sup> Negli studi di economia aziendale al concetto di risorse materiali o immateriali, va affiancato quello di *competenze distintive*, le quali, tramite un ottimale utilizzo delle risorse a disposizione dell'azienda, sono in grado di generare risultati differenziali nei confronti dei competitors. Per maggiori approfondimenti, si veda, Consorti A., *L'approccio strategico e l'eccellenza imprenditoriale*, op. cit., pag. 377.

<sup>10</sup> Per ulteriori approfondimenti sulle ragioni che hanno indotto ad una maggiore attenzione sul tema delle risorse immateriali, si veda, tra gli altri, Vicari S., *Invisible asset e comportamento incrementale*, op. cit. Nello specifico, egli quale afferma: "...l'importanza delle risorse immateriali dipende soprattutto dal fatto che il vantaggio competitivo è funzione in primo luogo delle abilità detenute dall'impresa. Il che equivale a dire che l'impresa, la quale disponga delle maggiori risorse immateriali, è quella che ha le maggiori probabilità di successo".

<sup>11</sup> L'origine di tale filone di studi è da attribuire alla studiosa Penrose E.T. che, nei suoi contributi che risalgono alla metà del secolo scorso, focalizzava l'attenzione sull'importanza delle risorse sia tangibili che intangibili e sulla gestione strategica ed operativa che doveva consentire lo sviluppo di tali risorse aziendali. L'autrice aveva precisato che non sono mai le risorse (materiali) a rappresentare i veri fattori del processo produttivo, ma evidenziava il ruolo degli intangibili nell'organizzazione e nella gestione delle imprese. La studiosa affermava che tutti i fattori della produzione possono considerarsi come intangibili, con la sola differenza che alcuni sono dotati di maggiore visibilità rispetto ad altri per via della

filone organico di contributi denominato *resourced-based view*<sup>12</sup> teso ad accertare la capacità delle risorse a generare una posizione competitiva e di successo. Tali contributi scientifici dimostrarono la valenza delle abilità di tipo immateriale in grado di generare vantaggi competitivi di difficile o di impossibile imitazione.

Si rilevò che non si poteva ignorare il patrimonio caratteristico e distintivo appartenente alle singole realtà aziendali. A tal proposito vi era un'ampia casistica di insuccessi aziendali focalizzati prevalentemente alla ricerca di un orientamento al mercato trascurando abbondantemente gli aspetti legati alla modifica e rinnovamento delle proprie competenze chiave: tali evidenze empiriche fecero risaltare in misura maggiore il ruolo determinante degli elementi immateriali nella creazione di valore in azienda.

Si assistette, nel passaggio dalla fase industriale a quella post-industriale dello sviluppo economico, ad una transizione circa il ruolo delle risorse immateriali in azienda: si riconosceva una maggiore importanza agli elementi cognitivi e relazionali. Nello specifico, se all'epoca del capitalismo mercantile la creazione di valore era legata esclusivamente alle caratteristiche intrinseche del prodotto (valore di *prodotto*), con l'avvento della produzione di massa il valore economico riferito ad un complesso aziendale si concentra sul *processo*: l'accumulo di esperienze e competenze in grado di generare una produzione efficiente, consentiva la creazione di valore in termini di efficienza produttiva. Le risorse immateriali divennero il "quarto fattore" che affiancavano i fattori produttivi più tradizionali<sup>13</sup>, inglobando nel loro insieme: capitale umano, capitale tecnologico, capitale organizzativo<sup>14</sup>. In questo

---

loro fisicità. Si rinvia a Penrose E.T., *The theory of the growth of the firm*, Blackwell, London, 1959.

<sup>12</sup> L'acronimo RBV (Resource Based View), fu coniato per la prima volta dallo studioso Wernerfelt B., *A resource based view*, in *Strategic Management Journal*, 1984. Fu però Grant M. il primo studioso che in una delle sue opere, attribuì operatività ai contenuti teorici inizialmente elaborati dalla Penrose circa l'importanza delle risorse tangibili ed intangibili in azienda. Si rimanda a Grant M., *The resource based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation*, in *California Management Review*, Spring 1991.

<sup>13</sup> Va ricordato che i principali fattori della produzione sono tradizionalmente rappresentati da terra, lavoro e capitale.

<sup>14</sup> In particolare, l'impresa protagonista dell'era post-industriale presenta per sommi capi, alcune evidenti particolarità rispetto al passato: in merito al *capitale umano* può riscontrarsi un'elevazione del loro contributo in termini di creazione di valore, specie nell'accezione qua-

senso, la capacità produttiva aziendale si qualifica e si arricchisce, dunque, di conoscenze e di capacità relazionali<sup>15</sup>. Quest'ultime, assurgono a fattori in grado di "specificare" il capitale fisico; possono definirsi quali risorse in grado di attribuire una specificità immateriale (firm specific)<sup>16</sup>, assunto di base della RBV (*resource-based view*), prospettiva che sottolineava il ruolo degli intangibili nel sistema generale delle risorse di cui ogni azienda si dota, facendone risaltare i caratteri di difficile imitabilità, di inseparabilità dal contesto aziendale, di appartenenza, di intrasferibilità nonché la loro partecipazione al processo di creazione di valore<sup>17</sup>. Sulla base di tali teorie, si va verso

---

litativa e nonostante le difficoltà nel riuscire a trattenere i talenti all'interno della propria realtà. Il capitale tecnologico diviene fattore modificativo della struttura aziendale (in contrapposizione con il suo precedente ruolo quale supporto alla struttura aziendale) e riveste un ruolo rilevante nella creazione di economie di rete con gli interessati (in primis fornitori, clienti e personale dipendente). In merito al capitale organizzativo può affermarsi che all'interno di un'azienda vi sono caratteristiche che, pur essendo intimamente connesse al modo di operare delle persone, trascendono dal capitale umano: esse esprimono la qualità dell'organizzazione. I *valori aziendali*, la *filosofia manageriale*, la *cultura aziendale*, i *processi gestionali*, i *modelli organizzativi*, i *sistemi informativi*, le *strategie adottate*: sono elementi che esistono indipendentemente dal capitale umano e che permettono di differenziare una realtà dall'altra. A titolo di esempio, la stessa organizzazione aziendale (intesa come insieme di risorse umane) opera in maniera differente se collocata in ambienti diversi per cultura, per stili, per finalità, per dotazioni tecnologiche, e così via, dunque, darà luogo a risultati differenti pur essendo composta dagli stessi lavoratori. Va aggiunto inoltre, che per le imprese operanti nell'era della conoscenza, vi è una forte spinta verso la deverticalizzazione: le tradizionali strutture gerarchiche caratterizzate da una centralità del potere e le strutture verticali caratterizzate da autorità formale e burocratizzazione delle singole attività entrano in crisi e vengono "sostituite" da strutture maggiormente flessibili, deverticalizzate appunto, contraddistinte da continui scambi di informazioni e da un elevato grado di interconnessione.

<sup>15</sup> Il fattore relazionale apporta un grado di differenziazione rispetto al passato: le imprese dell'era industriale erano concentrate sulle economie di scala, mentre assurgono a fattori critici di eccellenza imprenditoriale, le cosiddette economie di rete che rivelano la presenza di un'elevata interconnessione non solo a livello interno, ma anche e soprattutto con tutti gli stakeholder aziendali esterni all'impresa stessa. Per maggiori approfondimenti sulle caratteristiche dell'impresa operante in un'economia pre-fordista, fordista e post-fordista, si rimanda a: Pozza L., *Le risorse immateriali*, Egea, Milano, 1999, p. 15 e segg.

<sup>16</sup> Le risorse immateriali forniscono un'identità specifica ai processi materiali che altrimenti resterebbero standard o omogenei, dunque non differenziati da quanto viene proposto dal mercato, dai principali competitors.

<sup>17</sup> Più nello specifico, le caratteristiche delle risorse immateriali e che consentono il conseguimento di un vantaggio competitivo, sono riscontrabili in: sedimentabilità, unicità, difficile acquisibilità, difficile copiabilità, molteplicità d'uso, trasferibilità, deperibilità, incrementabilità. Per una più approfondita disamina si rimanda a: Vicari S., *Invisible asset e comportamento incrementale*, *op. cit.*

una visione cognitiva del sistema aziendale: i processi che generano e alimentano la conoscenza sono gli artefici della creazione di un patrimonio strategico teso ad alimentare ed a consolidare il vantaggio competitivo ricercato<sup>18</sup>. Fu senz'altro questo uno dei filoni maggiormente concentrati nel motivare le determinanti dei vantaggi competitivi sostenibili<sup>19</sup>.

Successivamente, gli studiosi si propongono, al fine di perseguire una performance sostenibile, di effettuare un confronto tra due prospettive diverse: quella basata sulle risorse (*resource-based-view*) e quella basata sulle attività di un'impresa (*activity system*). Tuttavia, la prospettiva che afferma il primo paradigma vanta di sicuro un maggior potenziale esplicativo in merito alle modalità secondo le quali una posizione di vantaggio può essere realizzata e mantenuta pur in presenza di minacce di imitazione, ma nulla dice in merito alle modalità di creazione del valore e soprattutto in che modo l'impresa affronta i mutamenti rilevanti esterni. Essa non considera adeguatamente la rete di relazioni esterne in cui l'impresa si trova inserita.

Al fine di evidenziare le carenze che emergono dalla RBV, specie in merito alle modalità da seguire per fronteggiare i mutamenti a livello ambientale, gli studi si evolvono verso un approccio di tipo dinamico. In buona sostanza, il nuovo paradigma delle *capacità dinamiche* afferma che le *firm specific*, riferite ad ogni singola realtà aziendale, consentono di svolgere al meglio (rispetto ai competitors) alcune atti-

---

<sup>18</sup> Il *patrimonio strategico* identifica "l'insieme di quelle risorse che concorrono, in misura prevalente o comunque significativa, a determinare la posizione di forza competitiva dell'impresa" Tale definizione sottolinea che si vuol far riferimento sia alle risorse materiali che a quelle immateriali. In particolare, se nel corso degli anni le risorse immateriali hanno conquistato posizione di maggior rilievo in luogo delle risorse materiali, va detto che quest'ultime, specie in determinati ambiti continuano a rivestire il ruolo di protagonisti indiscussi (settori ad alta intensità di capitale). In ogni caso, la loro presenza si rivela pur sempre indispensabile ai fini dell'espletamento del processo produttivo di qualsivoglia tipologia aziendale. Per maggiori approfondimenti sul patrimonio strategico e sul valore dell'impresa in grado di generare, si veda Donna G., *Patrimonio strategico e valore d'impresa*, in Amministrazione & Finanza Oro, Ipsoa, n.2, 2004, pp. 26-27.

<sup>19</sup> Vi sono altri due filoni che emergono in un lavoro dello studioso Porter, il quale afferma che alla base di vantaggi competitivi sostenibili vi sono altre due teorie: la teoria dei giochi e i modelli di dell'impegno in condizioni di incertezza. Ciò nonostante, il parere dello studioso è che nessuno di questi approcci è riuscito a evidenziare le vere origini dei processi dinamici che ne fanno conseguire un vantaggio competitivo sostenibile. Si rimanda a: Porter M.E., *Towards a dynamic theory of strategy*, Strategic Management Journal, n. 12, 1991.

vità che sono appunto il risultato di attività pensate, realizzate e rinnovate in un arco temporale di lungo periodo. Dunque, a differenza della RBV, che considerava le capacità dell'impresa come presupposti iniziali, quest'ultimo paradigma afferma che, per contrastare i mutamenti che si verificano a livello ambientale, occorrono certamente competenze chiave (capacità), ma anche idonee abilità nel saperle riconfigurare, riadattare, trasformare e integrare con le risorse ed i beni complementari esterni per riuscire a fronteggiare i competitors nonché i rischi legati alle imitazioni (dinamicità)<sup>20</sup>.

Si è giunti, dunque, al termine di tutto il percorso evolutivo che ha interessato gli asset intangibili<sup>21</sup>, alla ricerca sia di una loro corretta misurazione e gestione e sia delle modalità secondo le quali attribuire efficienza alla struttura, in un'economia orientata al mercato, caratterizzata dall'elevazione dell'importanza della soddisfazione dei propri clienti in virtù della solidità delle relazioni esterne<sup>22</sup>.

---

<sup>20</sup> Per ulteriori approfondimenti in merito all'evoluzione della gamma di competenze necessarie e al ruolo catalizzante giocato dalla tecnologia, nonché alle diverse configurazioni di imprese estese e dinamiche interpretative del vantaggio competitivo e le scelte strategiche per assicurarne la sostenibilità. In altri termini, sulla progressiva importanza attribuita agli asset intangibili ed alle idonee scelte strategiche per migliorarle, incrementarle, si fa rinvio a: Lipparini A., *La gestione strategica del capitale intellettuale e del capitale sociale*, Il Mulino, Bologna, 2002, p. 25 e segg. Inoltre, "rents are viewed as not only resulting from uncertainty, but also from directed activities by firms which create differentiated capabilities, and from managerial effort to strategically deploy these assets in coordinated ways": Teece D.J. – Pisano G., *The dynamic capabilities of the firm: an introduction*, Industrial and Corporate Change, 1994, p. 537–556.

<sup>21</sup> In tal senso, si criticano gli studi tradizionali concentrati solo sulla quantificazione dei fattori presenti in azienda trascurandone gli aspetti qualitativi, elementi del patrimonio intangibile o invisibile. Si rimanda, per ulteriori approfondimenti, a Itami H., *Le risorse invisibili*, op. cit., p. 35.

<sup>22</sup> In tal senso Rullani, a proposito della creazione di valore basato sulla conoscenza, osserva: "...l'impresa di Taylor e Ford è realmente un sistema cognitivo: un sistema che elabora conoscenze proprie, che è dotato dunque di una propria auto-referenzialità e identità" si risalta, dunque, il ruolo della conoscenza nell'attribuire efficienza alla conduzione della produzione. In merito alla creazione di valore basato sulle relazioni, egli osserva: "...dove esiste la necessità di costruire relazioni, mantenere un collegamento comunicativo e operativo entrano in gioco i servizi, che hanno un ruolo via via crescente nella produzione di massa", affermando l'importanza destata dall'introduzione dei servizi che caratterizzano l'impresa attuale. L'aumento della complessità registrata nei prodotti e nelle relazioni dell'attuale contesto economico, ha incentivato un orientamento verso la logica dei servizi che tiene conto di tale varietà-variabilità e soprattutto prende atto di una maggiore interattività nelle relazioni tra produttore ed utilizzatore. Per ulteriori approfondimenti Rullani E., *Economia delle risorse immateriali: un'introduzione*, in Sinergie, n. 1992, pp. 15 e 25.

Nello specifico, si è verificato che a partire dagli anni novanta del secolo scorso è stata attribuita particolare enfasi alle conoscenze e alle competenze e, più in generale a tutti i fattori *firm specific* di ogni realtà aziendale. Inoltre, il carattere di inscindibilità delle diverse organizzazioni dal contesto di appartenenza ha contribuito ad esaltare il *capitale relazionale* (relationship capital), inteso quale insieme di relazioni che l'impresa instaura con i propri stakeholder.

In particolare, le azioni da intraprendere a livello gestionale devono necessariamente consentire una valorizzazione tanto dell'insieme delle conoscenze, quanto dell'insieme delle relazioni. Uno dei compiti maggiormente difficoltosi delle moderne economie è costituito dalle capacità di impiego del capitale intellettuale e dall'ottenimento di prodotti e servizi di successo. L'impegno aziendale si concentra verso la comprensione delle modalità di creazione di valore tramite l'utilizzo degli asset intangibili legati alla conoscenza: si cerca di integrare il livello di conoscenza nel processo di pianificazione strategica, nelle modalità da adottare per la sua misurazione e creare strutture organizzative e processi operativi in linea con i mutamenti che si registrano a livello ambientale. Questi ultimi rappresentano chiaramente i segnali positivi di una evoluzione verso impianti organizzativi in grado di rispondere alle dinamiche competitive<sup>23</sup>. Dunque, il capitale intellettuale ed il capitale sociale introducono nuove forme organizzative che interagiscono in misura elevata con l'ambiente circostante e stabiliscono con esso un rapporto di forte dipendenza.

In definitiva, nella consapevolezza che il fine ultimo delle imprese sia volto alla soddisfazione dei bisogni umani tramite la continua ricerca delle modalità di creazione di ricchezza, risulta evidente che quest'ultima venga intesa quale processo strumentale rispetto al raggiungimento dell'obiettivo dell'impresa e le risorse immateriali risultano i principali driver nella creazione di valore economico.

Le tendenze evolutive appena delineate non contrastano con le più tradizionali impostazioni che sottolineano in misura continuativa la prospettiva dinamica dell'azienda pur sempre tesa alla rigenerazione ed all'incremento delle proprie risorse e dunque alla creazione di valo-

---

<sup>23</sup> Si rimanda a: Lipparini A., *La gestione strategica del capitale intellettuale e del capitale sociale, op.cit.*, p. 30.

re nuovo<sup>24</sup>. Ciò che caratterizza, dunque, l'esistenza delle aziende, classificabili in tal senso come imprese, è la loro capacità di generare ricchezza, di creare *valore economico*<sup>25</sup>, quale accrescimento dimensionale del *capitale economico*<sup>26</sup>.

Le diverse realtà aziendali operanti nelle moderne economie sono chiamate a confrontarsi, con numerosi mercati (di consumatori, di capitali, del lavoro, e così via) all'interno dei quali vi sono individui che

---

<sup>24</sup> In particolare, si fa riferimento a quella tipologia di azienda che, chiamata ad espletare la propria attività in un determinato ambiente economico, rapporta la propria crescita alla capacità di generare valore. Qualora tale requisito venisse a mancare, si creerebbe distruzione di ricchezza e si giungerebbe inevitabilmente ad una fase di cessazione vitale. Per approfondimenti si veda: Paolone G. – D'Amico L., *L'economia aziendale nei suoi principi parametrici e modelli applicativi*, Giappichelli, Torino, 2001, p. 39. Non tutte le imprese, difatti, sono in grado di creare valore, molte ne distruggono, trovandosi in una posizione di svantaggio. Anche il fatto che l'impresa si trova in posizione di vantaggio competitivo non significa che essa sia priva di punti deboli: il valore positivo (punti di forza competitiva) risulta maggiore rispetto al valore negativo (punti di debolezza competitiva). In tal senso, ne deriva che il patrimonio strategico può avere valore sia positivo che negativo.

<sup>25</sup> "Il senso stesso dell'esistenza dell'impresa è dato unicamente dalla creazione di valore". A tal proposito si fa rinvio alle modalità di determinazione del valore aziendale in Donna G., *La creazione di valore nella gestione dell'impresa*, Carocci, Roma, 1999. Si tratta di un carattere inscindibile dalla natura dell'impresa, tanto da ritenere che "l'unica finalità che abbia senso, è la continuazione dell'esistenza attraverso la capacità di autogenerazione nel tempo, che avviene mediante la continua creazione di valore economico", in Guatri L., *Contributo alla teoria di creazione del valore*, in "Finanza, Marketing e Produzione", n. 1, marzo 1992. Comunque "l'impresa viene concepita come strumento di produzione della ricchezza"... "le imprese esercitano una vasta e profonda azione, diretta o indiretta, anche sulla distribuzione sociale della ricchezza"... "esse operano sulla distribuzione sociale della ricchezza per diverse vie". A proposito dell'impresa come strumento di distribuzione, oltre che di produzione della ricchezza, si rimanda a: Onida P., *Economia d'azienda*, Unione tipografico – Editrice Torinese, Torino, 1971, pp. 82 e segg. Secondo alcuni studiosi addirittura il valore economico è frutto solo dell'utilizzo delle risorse immateriali. Per inciso: "il valore economico viene prodotto sul terreno dell'immaterialità non perché esso abbia perso contatto con la base materiale della produzione e del consumo, ma perché è soltanto l'intelligenza immateriale che dà efficienza e senso ai processi materiali di produzione e di consumo". Si veda Rullani E., *La produzione del valore attraverso la conoscenza*, Finanza Marketing e Produzione, n.2, 1993.

<sup>26</sup> Zappa, definiva il capitale economico come il valore derivante dall'attualizzazione dei redditi attesi futuri. Si veda Zappa G., *Il reddito d'impresa. Scritture doppie, conti e bilanci di aziende commerciali*, Giuffrè, 1950, p.81. Si vedano inoltre, Amaduzzi A., *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni* (trattato di ragioneria, volume I), seconda edizione, Utet, Torino, 1966; Onida P., *Le dimensioni del capitale d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1944; Viganò E., *La natura del valore economico del capitale d'impresa e le sue applicazioni*, Giannini, Napoli, 1967; Ferrero G., *La valutazione economica del capitale d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1996.

esprimono fabbisogni particolari e mutevoli nel tempo. Pertanto, le aziende debbono continuamente ricercare nuove modalità di adattamento delle proprie risorse alle mutevoli condizioni dei mercati di riferimento e ciò avviene soprattutto attraverso delle relazioni interne ed esterne che esse stesse instaurano: le diverse iniziative di comunicazione assurgono a fattori principali nel favorire la ricerca di tali adattamenti<sup>27</sup>.

In azienda, quindi, il *capitale relazionale* costituito da tutte le relazioni che l'azienda instaura con i suoi principali stakeholder<sup>28</sup> è divenuto uno dei principali driver nei processi di creazione di valore<sup>29</sup>.

Sul tema delle risorse immateriali sono stati prodotti numerosi e pregevoli contributi che, seppur adottando approcci differenti, hanno inquadrato il tema e proposto differenti soluzioni a problematiche concettuali variamente impostate. In particolare, diversi aziendalisti si sono dedicati alle problematiche connesse l'identificazione e la successiva valutazione economica dei beni immateriali in azienda, oppure, secondo filoni di ricerca più recenti, sull'importanza della misurazione delle performance in azienda<sup>30</sup>. Occorre evidenziare che la definizione e la classificazione univoca delle risorse immateriali rimane

---

<sup>27</sup> La comunicazione diventa lo strumento principale non solo nel far conoscere al mercato il valore economico dell'azienda di riferimento esplicitando il valore effettivo, ma essa stessa crea valore in quanto consente l'aumento del patrimonio intangibile dell'impresa.

<sup>28</sup> La dottrina e la prassi economico-aziendale, nel tempo, hanno coniato la seguente definizione di risorse immateriali, rappresentandole come sistema complesso, dinamico, molto eterogeneo, dotato di proprie specificità e caratterizzato da forti interazioni sia al suo interno che con le altre risorse aziendali. Si sono proposti vari modelli di classificazione inerenti le risorse immateriali e, sebbene nessuna di questa sia stata universalmente riconosciuta, risulta esserci una convergenza nei riguardi di una sua suddivisione operata nel modo seguente: *capitale umano* (costituito dalle conoscenze, capacità competenze e abilità in capo agli individui di un'organizzazione), *capitale organizzativo* (costituito dalla conoscenza codificata, immagazzinata in qualche elemento che la renda condivisibile e trasmissibile nel tempo e nello spazio) e *capitale relazionale* (costituito dall'insieme di relazioni che l'azienda instaura con i principali stakeholder).

<sup>29</sup> Tali relazioni necessitano di essere monitorate attraverso dimensioni quali la redditività, la customer satisfaction, l'indice di fidelizzazione, e così via.

<sup>30</sup> Anche studiosi di altri settori scientifici hanno affrontato ricerche e studi sul tema risorse immateriali con le influenze del proprio ambito di studi di riferimento: dall'economia al marketing, dalla strategia alla ragioneria, dall'organizzazione al diritto e così via.



ancora un tema non risolto nella misura di una condivisione unanime<sup>31</sup>.

Sulla base dell'evoluzione registrata in capo ai sistemi produttivi in genere è possibile evidenziare notevoli e crescenti relazioni tra la creazione di valore in azienda e la sua dotazione di risorse immateriali.

## 1.2. Il processo di creazione di valore in azienda: concetti definitivi

Il tema inerente la creazione di valore è senza dubbio di particolare complessità. Gli studi relativi alla creazione di valore, almeno dal punto di vista concettuale, risalgono a tempi molto antichi mentre, nell'accezione operativa, si sono compiuti solo di recente. Si è già detto che l'attività dell'azienda è finalizzata alla creazione di valore<sup>32</sup>, verità tradizionalmente condivisa da studiosi accademici, nonché da professionisti del settore: ogni sua scelta, ogni suo comportamento ogni politica perseguita è finalizzata alla continua creazione di valore. Creare valore in azienda, come già anticipato, significa accrescere la dimensione del capitale economico<sup>33</sup>.

---

<sup>31</sup> Si rimanda a Zambon S., *New approaches to the measurement and reporting of intangibles*, capitol 5 in Study on the measurement of intangible assets and associated reporting practices, Enterprise Directorate General of the European Commission, Brussels, April, 2003.

<sup>32</sup> In merito alle relazioni intercorrenti tra la creazione di valore e le strategie da adottare affinché questo si verifichi, si veda Grant R.M., *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, 2005, p. 53.

<sup>33</sup> Per *capitale economico* s'intende il valore dell'impresa come investimento, esso si determina principalmente in funzione della capacità dell'azienda di produrre reddito in futuro. Con riferimento ad ogni singolo istante della vita aziendale, il valore economico del capitale o capitale economico, è il risultato del processo di attualizzazione dell'intero valore prospettico che si pensa l'impresa dovrà realizzare da quel momento in poi. Tale valore, dunque, si determina essenzialmente in funzione della capacità dell'azienda di produrre reddito in futuro. La dottrina economico-aziendale e la prassi hanno da tempo elaborato una serie di metodi per la quantificazione: metodi reddituali (o sintetici), metodi patrimoniali (o analitici) e infine i metodi di natura mista patrimoniale o reddituale. Per maggiori approfondimenti si rimanda a: Paolone G. D'Amico L., *L'economia aziendale nei suoi principi parametrici e modelli applicativi*, op. cit., p. 126 e segg. Si veda, inoltre, Guatri L., *La teoria di creazione di valore. Una via europea*, Egea, 1991, p. 6. In particolare, egli osserva, anche in altri suoi contributi sulla tematica, che il capitale economico non è il solo valore idoneo a fornire una quantificazione del valore creato dall'azienda.

Nella dottrina economico-aziendale gli studiosi si sono concentrati nell'elaborazione di teorie e di regole idonee a realizzare la massimizzazione del processo di creazione di valore e, in modo particolare, l'attenzione si è incentrata nella ricerca di modelli adatti alla misurazione della stessa.

Storicamente, all'epoca del capitalismo industriale dell'ottocento, erano le risorse materiali ad essere le principali leve di creazione di valore: si attribuiva alla fisicità del prodotto il suo valore (*valore di prodotto*). In seguito, con l'avvento dei sistemi produttivi di Taylor e Ford si è passati ad un *valore di processo*: il paradigma fordista concentrava l'attenzione sui processi, principali artefici della creazione di valore<sup>34</sup>. Si è giunti, secondo le più recenti impostazioni, ad un *valore di mercato* dettato dall'orientamento al mercato da parte delle aziende e dalle conseguenti necessità di valorizzare il prodotto in termini di immagine, di condivisione dei propri valori: realizzare un'intesa con il proprio mercato di riferimento permette di conseguire un valore autonomo suscettibile di valutazione e viene rappresentato dalle relazioni esterne. Ecco, dunque, realizzarsi una dilatazione dell'area immateriale, evidente conseguenza delle trasformazioni dell'economia industriale nel tempo.

Porter fu il primo studioso a coniare un modello di analisi destinato a descrivere i processi di creazione del valore: “il valore che un'azienda crea è misurato dal prezzo che gli acquirenti sono disposti a pagare per un determinato prodotto o servizio”, in particolare, egli affermava che “un business è remunerativo se il valore che crea supera i costi legati allo svolgimento delle attività del valore”<sup>35</sup>.

In merito alla procedura di determinazione del valore aziendale, può affermarsi che ancora non si è giunti in letteratura a stabilire una metodologia ottimale, a motivo delle svariate implicazioni che si verificano nell'operatività aziendale e, nello specifico, si rende necessaria

---

<sup>34</sup> In altri termini, vi era una nuova dimensione secondo la quale il valore intrinseco passava dai prodotti alle macchine, all'organizzazione che procedeva a creare maggior valore all'impresa. Si sostituisce il “contenitore” organizzazione al vecchio “contenitore” prodotto, secondo la vecchia concezione. Per ulteriori approfondimenti, si rimanda a Di Bernardo B., *La produzione neo-industriale e i servizi*, in *Sinergie*, n. 59, 1992.

<sup>35</sup> Per ulteriori approfondimenti sull'argomento si rimanda a Porter M.E., *Il vantaggio competitivo*, Mondadori, Milano, 1996.

l'adozione di un processo valutativo che non può ignorare le leve di creazione del valore aziendale, identificabili nei fattori di tipo sia materiali che immateriali<sup>36</sup>. Questi ultimi difatti, generano in azienda un rapporto di dipendenza diretta nel processo di creazione di valore che, a parere di alcuni studiosi, è riconducibile in misura prevalente all'incremento del capitale economico mentre, secondo l'opinione di altri, ad un risultato finale che giustifichi l'impiego di sforzi, risorse ed energie<sup>37</sup>.

Le modifiche operate sulle logiche dell'attività imprenditoriale a seguito delle profonde trasformazioni avvenute a livello ambientale, si sono riversate sulla struttura organizzativa e sulle modalità secondo le quali nascono le relazioni al suo interno e con l'esterno: si fa esplicito riferimento alle modalità comunicative.

Si omette nella presente trattazione la ricostruzione del percorso evolutivo inerente la creazione di valore aziendale tuttavia, risulta di estrema utilità richiamare la teoria secondo la quale la massimizzazione del valore aziendale si ottiene tramite lo sviluppo delle relazioni intercorrenti tra i processi competitivi e la creazione di nuovo valore<sup>38</sup>. L'autore ha voluto ampliare il campo di riferimento del concetto di valore: l'impresa ottiene i propri risultati per via di fattori causali che legano l'ambiente competitivo e le modalità di gestione. In sintesi, egli sposta l'attenzione dal capitale economico, secondo quanto stabilito dalla maggior parte degli studiosi, verso un arricchimento nella forma (non più solo quantitativa) e nei contenuti (si pongono in evidenza variabili collegate alla realizzazione di risultati economici futuri), al fine di disporre di una formalizzazione che tenga maggiormente conto della relazione tra condizioni competitive e risultati d'impresa.

In tal senso, non si può ignorare il fattore della complessità derivante da un legame simile.

---

<sup>36</sup> Per maggiori approfondimenti si rimanda a: Ziruolo A., *Il controllo delle leve di creazione del valore aziendale*, Giappichelli, Torino, 2005, pp. 1-2.

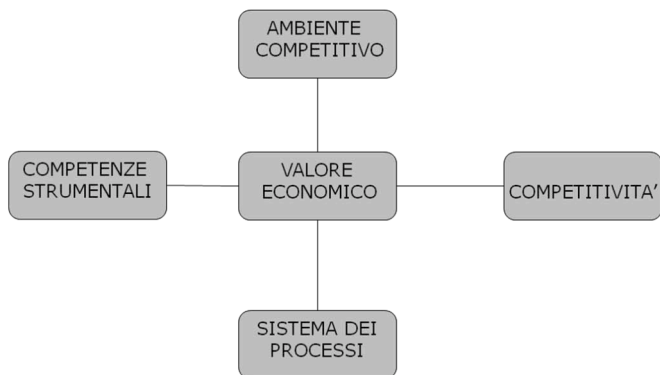
<sup>37</sup> Si rimanda a Donna G., *La creazione di valore nella gestione d'impresa*, op. cit., p. 25.

<sup>38</sup> Si fa riferimento alla teoria elaborata da Olivotto L., *Valore e sistemi di controllo. Strumenti per la gestione della complessità*, Mc-Graw-Hill, Milano, 2000, p. 16. Egli sostiene che il valore aziendale sia definibile come un meta-valore: per arrivare alla sua determinazione occorre catturare anche la complessità della relazione tra condizioni competitive e risultati d'impresa.

Come si evince dalla Fig. 1.1, il valore economico aziendale è situato al centro dei fattori che concorrono a determinarlo ed è il risultato dell'attualizzazione dei risultati economici e dell'implicita capacità dell'impresa nel generarli.

In particolare, vengono posti in evidenza quattro fattori fondamentali:

1. l'attrattività (o d'altro canto la repulsività) dell'*ambiente competitivo*: si indaga sulla capacità di redditività che il business d'impresa è in grado di generare<sup>39</sup>;
2. la forza delle unicità competitive: si identificano i punti di forza idonei a generare un *vantaggio competitivo* per l'azienda e, allo stesso tempo si procede all'individuazione dei punti di debolezza che causano delle rigidità competitive rispetto ai concorrenti;
3. il *sistema dei processi*: tramite essi si consente all'azienda di generare unicità competitive e di individuare quali processi accusano debolezze rispetto alle presumibili evoluzioni manifestate dalla concorrenza;
4. le *competenze strumentali*: si adottano gli strumenti di analisi validi per la realizzazione, il mantenimento e/o la trasformazione nel tempo del vantaggio competitivo generato e di rinvigorire o altrimenti eliminare quelli che invece sono ormai obsoleti.



Fonte: Rielaborazione alla Figura 1.4 in Olivotto L., *op. cit.*, p. 8.

**Figura 1.1** – Il capitale economico al centro dei fattori che concorrono a determinarlo.

<sup>39</sup> Si ricorre in questo caso ad analisi di settore, indagando sulla forza attrattiva del business sulla quale incide sia la redditività per il futuro che il rischio di nuovi competitors.

La valutazione in comune dei quattro aspetti appena delineati comporta operazioni interessanti in ogni organizzazione, in linea con gli interessi di creazione di valore nel tempo<sup>40</sup>.

Dunque, non si ignora il fenomeno della complessità vertiginosamente accresciutosi negli anni, e che, se nel periodo del fordismo si era riusciti a controllarlo mediante la produzione di massa, nell'attuale contesto economico occorrono nuovi strumenti per riuscire a gestirlo<sup>41</sup>.

I cambiamenti registrati a livello gestionale nelle imprese nel corso degli anni, che hanno consentito di governare la complessità generata, hanno condotto al rovesciamento dell'impostazione del processo produttivo da un approccio *push* esistente nell'epoca fordista ad un approccio *pull* adottato nell'epoca attuale<sup>42</sup>.

In definitiva, può affermarsi che il tema della creazione di valore nell'impresa ha subito, nel tempo, profonde modificazioni sia nel suo significato che nelle modalità osservate ai fini della sua realizzazione. I profondi mutamenti che si sono registrati a livello ambientale e che hanno generato la suddetta complessità sistemica hanno stabilito e confermato il protagonismo delle risorse immateriali su quelle materiali, in modo specifico, nel processo di creazione di valore.

---

<sup>40</sup> L'Olivetto prosegue la sua analisi evidenziando come vi possano essere anche disarmonie che necessitano di interventi riequilibratori nell'ottica delle strategie da perseguire. In altri termini, con lo schema proposto, si vuole evidenziare l'esigenza di un allineamento tra la via tracciata a priori nei progetti aziendali e le successive azioni da intraprendere. Si vedano, tra gli altri: Kaplan R. – Norton D., *Using the balanced scorecard as a strategic Management System*, in Harvard Business review, January–February, 1996; Kaplan R. – Norton D., *L'impresa orientata dalla strategia. Balanced Scorecard in azione*, Isedi, Torino, 2002; Rappaport A., *Strategia del valore. Le nuove regole della performance aziendale*, Angeli, Milano, 1989.

<sup>41</sup> Rullani identifica alcune linee evolutive secondo le quali le imprese tentano di far fronte a tale complessità: la contrazione dello spazio (globalità); la smaterializzazione degli oggetti (virtualità); la comunicazione real-time (interazione); la riproduzione dei contesti (autoreferenza). Si rimanda a Rullani E., *L'impresa "reale" e le sue prospettive: una mappa dell'evoluzione in corso*, in Finanza, Marketing e Produzione, supplemento al n. 4: 259–301, 1994, p. 284.

<sup>42</sup> In particolare, l'approccio *push*, osservato nel periodo fordista, prevedeva che gli investimenti di materiali per la produzione e le programmazioni relative alla vendita erano condotte su basi previsionali di vendita. L'approccio *pull* invece, prevede che il processo produttivo parta dal ricevimento degli ordini. In questo senso, oltre a riuscire ad offrire una risposta alla complessità, si realizza anche la customer satisfaction.