

# La sfida dell'intangibile

Strumenti, tecniche, trend  
per una gestione consapevole  
nelle organizzazioni e nei territori

a cura di Piero Giammarco,  
Francesca Silvia Rota, Cecilia Casalegno



**Sociologia del lavoro  
e delle organizzazioni**



**FrancoAngeli**

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



## *Innovation Creativity Setting – InCreaSe*

---

Direttori: Guido Lazzarini e Maria Giuseppina Lucia

Curatori relazioni internazionali: Giorgio Maria Bressa e Valentina Grosso Gonçalves

La collana è espressione dell'associazione culturale InCreaSe, gruppo di ricerca costituito da professori universitari, ricercatori di Isfol e Istat, imprenditori, liberi professionisti, manager del pubblico, del privato e del terzo settore di diverse regioni d'Italia.

L'attività scientifica si articola in quattro sezioni di studio/ricerca:

- Intangible asset in azienda e territorio;
- SoIL-Sostenibilità, Innovazione, Legami;
- Dinamiche sociali;
- Salute e società.

L'ipotesi che orienta gli studi e le ricerche di InCreaSe è la convinzione che creatività e innovazione siano profondamente radicate nei contesti locali, portatori di specifiche identità storiche e culturali, nelle quali le componenti vitali interagiscono fra loro in modo diretto e trovano stimoli nelle varie forme di interazione globale. InCreaSe mira a cogliere tali realtà e, a seconda delle specificità delle singole sezioni, le elabora con criteri scientifici per renderle elementi di nuova creatività e innovazione. A tal fine sono stati istituiti due comitati: l'uno scientifico, l'altro di indirizzo, a supporto della mission di InCreaSe.

Ogni volume, saggio o articolo nasce da briefing di lavoro e, a ulteriore garanzia di scientificità, prima di essere avviato alla pubblicazione cartacea e/o on line, è revisionato da referee anonimi esperti nel campo tematico trattato.

### *Comitato scientifico*

*Roberto Angotti*, Isfol Roma; *Grinde Bjorn*, Norwegian Institute Università di Oslo; *Luigi Bollani*, Università di Torino; *Giorgio Maria Bressa*, Pass (Pontificio Ateneo Salesiano) Viterbo; *Giacomo Büchi*, Università di Torino; *Cecilia Casalegno*, Università di Torino; *Olivier Crevoisier*, Università di Neuchâtel (CH); *Anna Cugno*, Università di Torino; *Egidio Dansero*, Università di Torino; *Antonella Delle Fave*, Università Statale di Milano; *Carla Facchini*, Università Milano-Bicocca; *Paolo Gubitta*, Università di Padova; *Alessandro Mastinu*, Polo universitario di Asti; *Fabrizio Mosca*, Università di Torino; *Dario Musolino*, Università Milano-Bicocca; *Claudio Pellegrini*, Università La Sapienza di Roma; *Anna Claudia Pellicelli*, Università di Torino; *Giulio Perani*, Istat Roma; *Nicolò Pisanu*, Pass (Pontificio Ateneo Salesiano) Roma; *Francesca Silvia Rota*, Politecnico Torino; *Mariagrazia Santagati*, Università Cattolica del Sacro Cuore Milano; *Francesco Scalfari*, Polo universitario di Asti; *Tiziana Stobbione*, Polo universitario di Asti; *Enrico Tacchi*, Università Cattolica del Sacro Cuore Milano; *Mara Tognetti*, Università Milano-Bicocca; *Francesco Villa*, Università Cattolica del Sacro Cuore Milano.

### *Comitato di indirizzo*

Maurizia Albanese; Giorgio Alifredi; Anna Ballarini; Stefania Bertorello; Damiana Boggio; Guido Bolatto; Gianfranco Bordone; Federico Bressa; Marco Bricco; Leonardo Caroni; Manuela Colombero; Anna Corti; Mirella Cristiano; Grazia Fallarini; Paola Gennari Santori; Enrico Gennaro; Riccardo Ghidella; Piero Giammarco; Salvatore Improta; Francesco Lazzarini; Paola Lazzarini; Luciana Lazzarino; Paola Montrucchio; Enrico Orrù; Antonella Pella; Giulia Pentella; Gian Carlo Picco; Paola Ravizza; Raoul Romoli Venturi; Carlo Ronca; Vilma Rossi; Cinzia Tortola.

*Segreteria: Elisa Allasia (info@increasegroup.org).*

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

# La sfida dell'intangibile

Strumenti, tecniche, trend  
per una gestione consapevole  
nelle organizzazioni e nei territori

a cura di Piero Giammarco,  
Francesca Silvia Rota, Cecilia Casalegno



**Sociologia del lavoro  
e delle organizzazioni**

**FrancoAngeli**

Si ringraziano tutte le persone che hanno collaborato al volume sia dando il loro apporto con un contributo scritto (Gian Carlo Picco, Elisa Allasia, Guido Lazzarini, Paola Montrucchio, Alessandro Mastinu, Tiziana Stobbione, Fabrizio Mosca, Angelo Fasano, Maria Giuseppina Lucia, Anna Claudia Pellicelli, Simona Brino, Leonardo Caroni, Manuela Colombero, Damiana Boggio, Roberto Angotti, Giulio Perani) sia offrendo riflessioni nei briefing di elaborazione del volume (Paola Lazzarini, Gioacchino Gaude, Giorgio Alifredi, Katia Fabbro, Loredana Fayer, Antonella Pella, Giovanni Bairati, Mauro Bajardi e, più in generale, tutto il collettivo di InCreaSe). Inoltre si ringraziano i manager che si sono resi disponibili per le interviste in profondità presso le aziende (Amiat, Corcos, Flunch, Gtt, Iren, Iveco, Lavazza, L'Oreal, Milano Casadei, Pirelli, Skf, Smat, Sorin).

Si ringraziano per il patrocinio: Confindustria Piemonte, Camera di Commercio di Torino, Officina Etica, Studio Pirola Pennuto Zei & Associati, Associazione commercialisti del Piemonte e della Valle d'Aosta; per patrocinio e contributo: Compagnia San Paolo, Fondazione CRT, Città di Torino, bonprix Italia, Unione Industriale di Biella, Noviservice.



CONFINDUSTRIA  
Piemonte



Unione Industriale Biellese



OFFICINA  
ETICA  
CONSULTING

consulenza  
energetica  
per le industrie  
e le Energie

NOVI SERVICE



CAMERA DI COMMERCIO  
INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA  
DI TORINO

Pirola  
Pennuto  
Zei  
& Associati



ASSOCIAZIONE  
COMMERCIALISTI  
PIEMONTE E  
VALLE D'AOSTA



Copyright © 2015 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy 1a edizione.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

# Indice

|                                                                                                           |      |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----|
| <b>Premessa</b> , di <i>Piero Giammarco</i>                                                               | pag. | 9  |
| <b>Prefazione</b> , di <i>Guido Lazzarini, Paola Montrucchio, Leonardo Caroni, Gian Carlo Picco</i>       | »    | 13 |
| <b>Introduzione</b> , di <i>Piero Giammarco, Francesca Silvia Rota, Cecilia Casalegno</i>                 | »    | 19 |
| <b>Parte I – Definizione del problema</b>                                                                 |      |    |
| <b>1. Modalità organizzative aperte per favorire creatività e innovazione</b> , di <i>Piero Giammarco</i> | »    | 29 |
| 1.1. I modelli organizzativi e la creatività                                                              | »    | 29 |
| 1.2. La storia e la coerenza                                                                              | »    | 33 |
| 1.3. La cultura e l'identità                                                                              | »    | 35 |
| 1.4. Il modello perfetto o quello adatto?                                                                 | »    | 38 |
| <b>2. Management e cultura aziendale</b> , di <i>Guido Lazzarini</i>                                      | »    | 42 |
| 2.1. Caratteri fondativi della cultura aziendale                                                          | »    | 42 |
| 2.2. Per un'analisi conoscitiva della cultura                                                             | »    | 47 |
| 2.3. Processi operativi di una cultura aziendale di successo                                              | »    | 50 |
| <b>3. La qualità delle relazioni come acceleratore del processo innovativo</b> , di <i>Elisa Allasia</i>  | »    | 54 |
| 3.1. Le relazioni di qualità                                                                              | »    | 54 |
| 3.2. Il clima aziendale indicatore della qualità delle relazioni                                          | »    | 56 |
| 3.3. La comunicazione interna di impresa                                                                  | »    | 60 |

|                                                                                                                       |      |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----|
| <b>4. Il contesto territoriale per l'innovazione di impresa, di Maria Giuseppina Lucia</b>                            | pag. | 63 |
| 4.1. Asset intangibili del territorio e innovazione <i>place-based</i>                                                | »    | 63 |
| 4.2. Il <i>milieu innovateur</i> e i territori dell'innovazione                                                       | »    | 66 |
| 4.3. Per la costruzione di un ambiente favorevole all'innovazione                                                     | »    | 69 |
| 4.4. Conclusioni                                                                                                      | »    | 71 |
| <b>5. L'innovazione sociale come alleato nella costruzione di un nuovo modello di benessere, di Manuela Colombero</b> | »    | 73 |
| 5.1. Il meccanismo si è inceppato                                                                                     | »    | 73 |
| 5.2. Verso una progressiva trasformazione del background strutturale                                                  | »    | 76 |
| 5.3. Costruzione di relazioni sinergiche nel contesto                                                                 | »    | 79 |
| 5.4. La social innovation come movimento riformista                                                                   | »    | 81 |
| 5.5. Conclusioni                                                                                                      | »    | 82 |

## Parte II – Variabili coinvolte

|                                                                                                                                           |   |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-----|
| <b>6. Responsabilità sociale e reputazione: elementi a sostegno della creatività, di Piero Giammarco</b>                                  | » | 85  |
| 6.1. Analisi del concetto di reputazione                                                                                                  | » | 85  |
| 6.2. Il rischio reputazionale                                                                                                             | » | 88  |
| 6.3. Responsabilità sociale e reputazione                                                                                                 | » | 90  |
| 6.4. Conclusioni                                                                                                                          | » | 95  |
| <b>7. La comunicazione integrata di impresa: tra ricerca del vantaggio competitivo e gestione della trasparenza, di Cecilia Casalegno</b> | » | 97  |
| 7.1. Comunicazione integrata di impresa: un'ipotesi di definizione                                                                        | » | 97  |
| 7.2. Comunicazione: promozione, informazione o relazione?                                                                                 | » | 101 |
| 7.3. Comunicare l'etica e la Corporate Social Responsibility                                                                              | » | 103 |
| 7.4. Responsabilità sociale e reputazione: il modello Rep-Trak e alcune considerazioni                                                    | » | 103 |
| 7.5. L'impresa e il rischio di reputazione: quali tipologie di crisi e come affrontarle con la comunicazione                              | » | 105 |
| <b>8. L'intangibile in ambito sanitario, di Tiziana Stobbione, Alessandro Mastinu</b>                                                     | » | 107 |
| 8.1. Le peculiarità del mondo sanitario                                                                                                   | » | 107 |

|                                                                                                                        |      |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----|
| 8.2. Il sistema sanitario e la sfida dell'intangibile                                                                  | pag. | 110 |
| 8.3. L'intangibile, la dignità e la cura: un generatore di valore aggiunto per la persona malata                       | »    | 113 |
| <b>9. Gli intangibili di distretto</b> , di <i>Francesca Silvia Rota</i>                                               | »    | 118 |
| 9.1. Introduzione                                                                                                      | »    | 118 |
| 9.2. Gli asset intangibili dei distretti industriali                                                                   | »    | 118 |
| 9.3. Indicatori di metodo per l'analisi degli intangibili di distretto                                                 | »    | 120 |
| 9.4. Il distretto tessile biellese                                                                                     | »    | 122 |
| 9.5. Il distretto orafo valenzano                                                                                      | »    | 125 |
| 9.6. Conclusioni                                                                                                       | »    | 128 |
| <b>10. Responsabilità sociale nella relazione tra impresa e territorio</b> , di <i>Simona Brino</i>                    | »    | 129 |
| 10.1. Introduzione                                                                                                     | »    | 129 |
| 10.2. Consapevolezza dell'interazione azienda/territorio                                                               | »    | 130 |
| 10.3. Lealtà e fiducia nel rapporto tra azienda e territorio                                                           | »    | 135 |
| <b>11. Le sfide del brand nell'era digitale</b> , di <i>Anna Claudia Pellicelli</i>                                    | »    | 139 |
| 11.1. Premessa                                                                                                         | »    | 139 |
| 11.2. Necessità di capire il contesto in cui sono costruite le strategie di posizionamento                             | »    | 140 |
| 11.3. Principali innovazioni introdotte dall'economia digitale nel posizionamento: il valore del tempo e del contenuto | »    | 142 |
| 11.4. Posizionarsi attraverso nuovi business model                                                                     | »    | 145 |
| 11.5. Posizionarsi sulla scia di nuove tendenze                                                                        | »    | 145 |
| 11.6. Conclusioni                                                                                                      | »    | 148 |
| <b>Parte III – Modelli di gestione</b>                                                                                 |      |     |
| <b>12. Knowledge Management, creatività e innovazione</b> , di <i>Guido Lazzarini</i>                                  | »    | 151 |
| 12.1. Conoscenza, creatività e innovazione: una triangolazione relazionale di successo                                 | »    | 151 |
| 12.2. I caratteri distintivi del KM                                                                                    | »    | 154 |
| 12.3. Ricadute positive dell'utilizzo del KM                                                                           | »    | 156 |
| 12.4. Oltre il KM                                                                                                      | »    | 159 |
| <b>13. Knowledge Management: ruoli rilevanti e criticità</b> , di <i>Piero Giammarco</i>                               | »    | 163 |
| 13.1. Creazione di valore e conoscenza                                                                                 | »    | 163 |

|                                                                                                       |      |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----|
| 13.2. Le funzioni a sostegno della conoscenza                                                         | pag. | 165 |
| 13.3. Possibili criticità                                                                             | »    | 172 |
| 13.4. Conclusioni                                                                                     | »    | 175 |
| <b>14. La misurazione degli investimenti intangibili, di Roberto Angotti, Giulio Perani</b>           | »    | 178 |
| 14.1. La misurazione degli intangibili: riferimenti teorici e attività statistica                     | »    | 178 |
| 14.2. Gli investimenti intangibili delle imprese: dati sull'Italia e il Regno Unito a confronto       | »    | 182 |
| 14.3. Conclusioni                                                                                     | »    | 191 |
| <b>15. La valutazione della marca ai fini della creazione di valore, di Fabrizio Mosca</b>            | »    | 193 |
| 15.1. Introduzione                                                                                    | »    | 193 |
| 15.2. La marca quale bene intangibile specifico e la sua valutazione                                  | »    | 194 |
| 15.3. I modelli di valutazione della marca quale bene intangibile specifico                           | »    | 195 |
| 15.4. I modelli di valutazione della marca <i>marketing based</i>                                     | »    | 200 |
| 15.5. Conclusioni                                                                                     | »    | 202 |
| <b>16. Il patrimonio intangibile nella crescente attenzione degli investitori, di Leonardo Caroni</b> | »    | 204 |
| 16.1. Gli “asset intangibili”: un interesse di crescente importanza per gli investitori               | »    | 204 |
| 16.2. Il valore del “patrimonio intangibile”                                                          | »    | 206 |
| 16.3. L'indicatore sintetico del valore del patrimonio intangibile                                    | »    | 206 |
| 16.4. Esempi di asset intangibili di un'azienda industriale                                           | »    | 207 |
| 16.5. La misurazione degli asset intangibili                                                          | »    | 212 |
| 16.6. Il criterio della “valutazione integrata”                                                       | »    | 212 |
| 16.7. Conclusioni                                                                                     | »    | 213 |
| <b>17. Il welfare aziendale, di Damiana Boggio</b>                                                    | »    | 214 |
| 17.1. Welfare come generatore di fiducia ed efficienza                                                | »    | 214 |
| 17.2. Welfare aziendale e territorio                                                                  | »    | 218 |
| <b>Riferimenti bibliografici</b>                                                                      | »    | 223 |
| <b>Gli autori</b>                                                                                     | »    | 237 |

# Premessa

di *Piero Giammarco*

Le imprese e le organizzazioni, da molto tempo, si misurano e vengono valutate in base ai valori numerici scritti sui bilanci. Un simile approccio è stato storicamente adottato per consentire nel modo più semplice possibile il confronto di due, o più, realtà complesse; ma, come spesso accade, il rovescio della medaglia della semplicità corrisponde all'incapacità di identificare tutte le variabili di un problema.

L'insieme dei beni o dei servizi creati all'interno di un'impresa è frutto, per una parte, di beni tangibili, quantificabili e misurabili, e, per un'altra parte, di beni (persone, relazioni, capacità organizzative) che difficilmente potranno trovar posto in un bilancio d'esercizio. Oltre a ciò, la plurisecolare attenzione alle rilevanze del bilancio ha spesso portato a pensare che, per incidere sui destini delle imprese, fosse necessario agire sulle variabili che emergevano dalle scritture contabili. La finanziarizzazione esasperata del mondo produttivo ha espanso enormemente la portata del problema, al punto che gli azionisti e, più in generale, tutti gli stakeholder finanziari spesso basano le loro valutazioni in merito al valore di un'impresa esclusivamente su analisi dei bilanci con un orizzonte temporale che, frequentemente, non supera i tre mesi.

Il valore di un'impresa può dunque essere considerato il frutto della differenza tra le poste positive e negative dei libri contabili della stessa?

Rispondere a questa domanda impone di considerare i concetti di Book Value e Market Value: il primo si riferisce al patrimonio netto (quindi successivamente al pagamento delle imposte) dell'impresa; il secondo corrisponde al valore, della stessa, sul mercato. La quantificazione di questi due elementi, di solito, è molto diversa. Entrambi sono indicatori del valore di un'organizzazione, ma la loro diversità evidenzia che esistono dei beni che le scritture contabili non riescono a catturare e, in quella differenza, rientra gran parte dei cosiddetti beni (o asset) intangibili. Non a caso, il Market Value è anche definito, al netto di rivalutazioni/svalutazioni, come la somma di Book Value e del valore degli asset intangibili.

L'importanza di questi elementi che sfuggono al concetto di Book Value è accresciuta dall'ormai diffusa opinione che a loro sia attribuita una notevole rilevanza nel condizionare la capacità competitiva di un'impresa.

Il condizionamento però non è da intendersi solo in positivo. Occorre infatti sottolineare che i beni intangibili possono coadiuvare la creazione di valore e accelerare processi di cambiamento, ma, se ignorati, trascurati o gestiti in modo incoerente, possono anche rivelarsi uno straordinario impedimento.

Poiché il patrimonio intangibile comincia a costituirsi sin dalla nascita dell'impresa, quando questa decide di occuparsi della sua valorizzazione una prima operazione che è bene compiere è l'analisi delle sue componenti e del suo "stato di salute". Una simile analisi porterà a comprendere quali azioni siano effettivamente possibili, quali risultino non ancora praticabili e quali ancora siano da evitare. Ogni azione organizzativa, infatti, si traduce in (almeno) un effetto sugli asset e, mentre la coerenza con la cultura aziendale e la consapevolezza delle azioni, qualora percepite, permettono agli interventi di trasformarsi in effetti positivi sui beni intangibili, la presenza di condotte ambigue e ambivalenti ne determina il deterioramento e un peggioramento del loro potenziale.

Gli asset intangibili sono da considerarsi sistemi complessi (diversi dai sistemi complicati) in quanto caratterizzati: da intrinseche logiche di azioni e retroazioni che legano i diversi componenti, dall'impossibilità di operare suddivisioni in parti e dall'inutilità di cercare di operarne una riduzione o una semplificazione. Un sistema complesso, diversamente da uno complicato, non può essere diviso in sotto-parti e compreso studiandone le singole componenti; la sua comprensione è invece affidata alla comprensione delle interazioni tra i diversi elementi che, nel loro insieme, lo compongono. Gestire l'intero impianto dei beni intangibili impone quindi di adottare un approccio sistemico, alternativo al metodo analitico che, efficace per risolvere problemi complicati, è invece decisamente inadatto per affrontare questioni complesse.

Utilizzare un pensiero analitico-riduzionista per cercare di diminuire la complessità può portare a risultati molto limitati e passeggeri, conducendo, nel peggiore dei casi, a quella che Watzlawick definisce come ipersoluzione, ossia un particolare tipo di soluzione che, cercando di risolvere un problema, finisce per trasformarlo in una catastrofe. Può sembrare strano ma, quando c'è di mezzo la complessità, le migliori intenzioni, se non attuate adeguatamente, spesso portano a situazioni di gran lunga peggiori di quelle iniziali.

A tal proposito, può essere interessante esaminare le motivazioni che inducono le imprese a rivolgere la loro attenzione ai beni intangibili. Queste possono essere fondamentalmente divise in due grandi gruppi: il primo considera patrimonio intangibile come un elemento che può rappresentare

un vantaggio competitivo, da accrescere, misurare e monitorare. Il secondo identifica gli intangibili come una risorsa per creare valore e a cui approcciarsi con modalità che si distacchino dall'ansia della misurazione e dalla mania del controllo continuo. Le due posizioni sono, ovviamente, esasperate e spesso, soprattutto nelle grandi organizzazioni, convivono entrambe. È però importante tenere a mente le sopraccitate ipersoluzioni e la coerenza all'interno di ogni organizzazione aziendale. A tal fine è utile ricordare che la misurazione e l'attenzione al controllo si ritrovano agli inizi del 1900, quando Taylor introdusse lo *scientific management* il cui principale obiettivo era di aumentare la produttività del lavoro degli operai: attraverso la scomposizione delle mansioni e la misurazione dei tempi, egli mirava ad un aumento della redditività a sua volta reso possibile da un miglioramento dell'efficienza. Un bisogno coerente con le specifiche necessità organizzative di quel periodo.

Un'organizzazione che miri alla valorizzazione dei beni intangibili deve adottare strumenti e modalità coerenti con il particolare obiettivo che si pone: aumentare il valore attraverso l'accrescimento delle conoscenze, della capacità creativa e della partecipazione dell'intero collettivo. Appare evidente che i metodi e gli strumenti che hanno reso famoso il Taylorismo potrebbero creare più di un problema a chi li volesse attuare in ambito di beni intangibili.

Gli asset intangibili sono identificati nel capitale umano, nel capitale relazionale e nel capitale organizzativo, questi tre insiemi sono fortemente collegati tra loro e modificazioni che intervengono su uno dei tre (ivi incluse le eventuali misurazioni) inevitabilmente si ripercuotono con diversa intensità sugli altri due. Questo fenomeno, nella teoria della complessità, è descritto attraverso la dinamica delle azioni e delle retroazioni tra gli elementi, per la quale ogni interazione tra due elementi provoca un effetto dell'uno sull'altro e, conseguentemente, un effetto del secondo sul primo.

La retroazione (o feedback) può determinare uno stato positivo (definito eccitatorio) o uno stato negativo (definito inibitorio). Comprendere il tipo di retroazione che viene innescata è importante al pari della consapevolezza dell'azione che l'ha innescata, perché retroazioni inibitorie o eccitatorie condizionano in modo significativo la dinamica dei sistemi che coinvolgono. In una retroazione negativa l'azione su un elemento produrrà uno stimolo su un secondo che, a sua volta, inibirà il primo. Per esempio, il rapporto tra prede e predatori è la tipica situazione regolata da una retroazione negativa che tende all'equilibrio tra gli elementi.

Un feedback eccitatorio, invece, si verifica quando un evento su un primo elemento produce un effetto su un altro elemento che a sua volta stimola il primo. Un simile processo può essere alla base di un fenomeno molto potente che, sempre che non intervengano retroazioni negative, può condurre l'intero sistema verso l'esplosione. La struttura degli intangibili, e quindi

i tre asset che la costituiscono, sono, a loro volta, il risultato ognuno di una serie di variabili che si condizionano reciprocamente (sia all'interno dell'asset di appartenenza sia tra asset diversi) in un continuo rapporto di azione-retroazione.

Laddove l'exasperata ricerca della misurazione e del controllo sono gli elementi fondanti di una particolare modalità organizzativa, l'approccio complesso propone un sistema in cui le relazioni tra gli elementi sono più importanti degli elementi stessi e, in questo, si distanzia in modo sostanziale dalla scienza classica, dall'approccio analitico-riduzionista e dagli approcci organizzativi-gestionali che ad essa si rifanno.

Come si è detto, il sistema degli intangibili è un sistema complesso e, in quanto tale, l'attenzione alle conseguenze non intenzionali delle azioni è spesso più importante delle azioni stesse.

Oggi molti riconoscono l'importanza dei beni intangibili nell'accrescere il valore di un'impresa, ma il dissidio tra controllo e misurazione, da un lato, e tra ridondanza e multidisciplinarietà, dall'altro lato, è lungi dall'essere superato. Il mercato e le società di consulenza continuano a proporre sistemi per misurare, suddividere e monitorare gli intangibili senza considerare quanto, in molti casi, queste operazioni richiamino modalità organizzative che nulla hanno in comune con i presupposti necessari per la condivisione di conoscenza, il rafforzamento del senso di appartenenza e il sorgere della dimensione creativa.

Occorre dominare le preoccupazioni legate a controllo e misurazione in modo da permettere che la consapevolezza dell'importanza del ruolo di ognuno raggiunga la maggior parte dei componenti dell'organizzazione, per ottenere così una più diffusa presa di coscienza e responsabilizzazione.

Uno stile organizzativo che punti a valorizzare questi elementi dovrà mettere in discussione paradigmi e pratiche consolidate, adottando, in modo coerente, un pensiero analitico di fronte a problemi complicati e un pensiero sistemico dinanzi a sistemi complessi.

# Prefazione

## Il percorso di una trilogia

di *Guido Lazzarini, Paola Montrucchio*

Il valore della risorsa sapere si era già compreso fin dalle prime forme riconosciute di impresa, tanto da considerarlo bene raro da immagazzinare e da condividere solo fra i pochi degni di poterne fruire: si pensi, tra gli altri, alle corporazioni o alle caste clericali, custodi di conoscenze e metodi di produzione celati ai più, per mantenere una posizione dominante o di vantaggio relativo (oggi diremmo di vantaggio competitivo).

La natura intangibile dell'azienda, che Stewart (1997) definisce *intellectual capital*, ha indubbiamente influenzato lo sviluppo delle riflessioni sull'argomento, tanto che alcuni studiosi successivi hanno assimilato il capitale intellettuale al capitale umano, cioè alle conoscenze possedute dalle singole persone. Questa è però un'interpretazione limitativa del concetto espresso dall'autore, in quanto inteso come una semplice somma del capitale umano e delle proprietà intellettuali (brevetti, progetti, copyright, ecc.) di un'azienda.

Di fatto, il capitale intangibile, non può essere limitato alle sole conoscenze e competenze, ma si estende anche alle strutture di tipo organizzativo e relazionale dell'impresa, dando origine a risorse intangibili interne (innovazione, *know-how*, processi) ed esterne (immagine e relazioni coi clienti). In altri termini, il capitale intangibile è costituito:

- dalle capacità intellettuali delle persone o *capitale umano*. Intelligenza, attitudine, affidabilità, prontezza, immaginazione, creatività, manualità, propensione all'impegno nel raggiungere gli obiettivi: una costellazione di elementi che permettono alle aziende di crescere, innovare, restare competitive sul mercato e fidelizzare, con la qualità dei prodotti, i propri clienti<sup>1</sup>;

---

<sup>1</sup> Secondo Davis e Meyer (2000) nell'odierno mercato delle imprese il denaro è dappertutto, ma i cervelli scarseggiano, tanto che il mercato del lavoro si trasforma in mercato del capitale umano: la ricchezza futura dipenderà dalle proprie conoscenze.

- dall'organizzazione o *capitale organizzativo*, che consiste nelle tecnologie di cui l'azienda dispone e nelle metodologie adottate per lo sviluppo delle proprie attività, nei processi, metodi e sistemi di valutazione del rischio e gestione della vendita, nella struttura finanziaria, nel patrimonio informativo e nei sistemi di comunicazione, nelle tecnologie, invenzioni, pubblicazioni e processi produttivi che possono essere brevettati;
- dall'insieme delle relazioni interne ed esterne o *capitale relazionale* che si rivela fattore critico di successo anche in tempi di crisi<sup>2</sup>.

Nell'ultimo decennio l'attenzione per il ruolo dell'intangibile con riferimento all'economia delle imprese si è molto acuita e appare in costante crescita. A questo fenomeno di progressiva focalizzazione dell'attenzione ha contribuito una numerosa serie di fattori largamente noti, tra i quali: l'emergere e l'affermarsi della cosiddetta *Knowledge economy*, l'attenzione crescente per i *driver* della creazione di valore, la sempre maggiore rilevanza del capitale umano, la diffusa accettazione di innovative tecniche di Knowledge Management.

Nuovi modelli di rappresentazione del capitale d'impresa che incorporano elementi patrimoniali generati dagli *asset* intangibili stanno assumendo visibilità e ruolo anche al di fuori dell'accademia o di ristretti gruppi professionali, dagli analisti finanziari agli operatori del credito e del *private equity*, ai revisori dei conti, alla consulenza strategica, agli esperti di proprietà intellettuale, alla comunicazione d'impresa. Tali rappresentazioni vengono proposte, con maggiore convinzione e risonanza comunicativa, in tutti i casi in cui si vogliono identificare e valorizzare gli elementi necessari a descrivere e dimensionare i fenomeni produttivi, di crescita e di creazione di valore. Casi che, presi in esame in questo libro, sono stati considerati anche in altri due volumi del gruppo di ricerca InCreaSe che, con questo, formano una vera e propria trilogia.

Il problema fondamentale che il volume *L'asset intangibile dell'azienda* (2010)<sup>3</sup> – il primo della trilogia – ha affrontato è quello relativo alla salvaguardia ed implementazione delle risorse intangibili sia in periodi di crescita economica sia in tempo di crisi e/o di riduzione della domanda di lavoro. È stato evidenziato, tra l'altro, come le aziende lungimiranti cerchino, anche in uno scenario di crisi, di suscitare e sostenere nei propri dipendenti motivazioni fidelizzanti: senso di appartenenza, rapporto diretto col management, affermazione dell'attitudine al lavoro di *équipe* e attenzione agli standard qualitativi. Il volume si pone l'obiettivo di spiegare come

---

<sup>2</sup> Le aziende non possono trattare i propri collaboratori come se questi non avessero altre possibilità di scelta perché, così facendo, rischiano di perderli, ma è necessario piuttosto offrire a ciascun dipendente l'opportunità di massimizzare il proprio capitale umano. Cocco G.C., 2002.

<sup>3</sup> Lazzarini G., *L'asset intangibile dell'azienda*, Gruppo Sole24ore, Milano, 2010.

un'attenta gestione dell'intangibile possa innescare un circolo virtuoso capace di portare l'azienda verso il successo creando valore per gli stakeholder, interni ed esterni. A partire dall'analisi dei propri asset intangibili si possono attivare iniziative di sviluppo verso i singoli portatori di interessi e il contesto in cui si collocano. È stato inoltre sottolineato come, dal Terzo Settore, si possano attingere spunti interessanti per il paradigma della cooperazione, incentrata su rapporti fiduciari, elasticità mentale, capacità di ascolto dei bisogni delle singole persone e del territorio. Nell'interazione tra profit, non profit e Stato si può infatti ipotizzare una sussidiarietà reciproca, immaginare nuovi processi di creatività e benessere sociale non solo in azienda, ma anche nel territorio<sup>4</sup>.

La crisi dei mercati ha portato molte aziende a rivedere i propri approcci in materia gestionale, attribuendo maggiore centralità ad aspetti quali il senso di appartenenza, la comprensione delle rispettive difficoltà, la condivisione di conoscenze, la creatività e l'innovazione. Questi sono allora i temi fondamentali affrontati dal secondo volume della trilogia, intitolato *Creatività e innovazione in azienda* (2014)<sup>5</sup>. L'elaborato si propone di evidenziare le caratteristiche di un processo orientato alla creatività e all'innovazione, rilevandone i benefici ma senza trascurare le criticità. Nel fare ciò, si è ipotizzato che esista un universo di relazioni, sia positive sia negative, tra gli asset intangibili e la capacità di un'impresa di produrre creatività e innovazione e che una particolare gestione degli elementi alla base degli intangibili possa favorire la creatività; così come, di converso, una diversa condizione degli stessi possa inibirli. La verifica di tale ipotesi ha condotto il gruppo di ricerca a prendere in considerazione alcune imprese piemontesi<sup>6</sup> rappresentative del settore privato, del pubblico e del terzo settore, rispetto alle quali si è proceduto con una metodologia di tipo qualitativo, con interviste in profondità a direttori del personale e amministratori delegati esperti della storia dell'azienda, dei suoi accadimenti e mutamenti organizzativi.

L'azienda considerata virtuosa risulta essere quella che sa gestire con competenza il proprio capitale intellettuale, maturando le *dynamic capabilities*, ossia processi organizzativi e gestionali che facilitano il ciclo virtuoso della creatività che conduce all'innovazione. Affinché tale processo si innesci è necessario che la gestione degli asset si configuri come un processo

---

<sup>4</sup> Il territorio si trova arricchito dalla presenza di un'azienda che, a sua volta, usufruisce delle risorse del territorio stesso: uno stato di reciprocità in cui la comunità si riconosce nell'azienda e l'azienda nella comunità.

<sup>5</sup> Lazzarini G., Giammarco P., Montrucchio P. (a cura di), *Creatività e innovazione in azienda*, Gruppo Sole24ore, Milano, 2014.

<sup>6</sup> Le aziende che hanno preso parte alla ricerca sono state selezionate sulla base di un elemento ritenuto estremamente significativo: aver affrontato uno stato di crisi al loro interno e averlo superato, non attraverso riduzione di costi o di tariffe, ma sulla base di una revisione delle proprie dinamiche organizzativo/comportamentali.

collettivo e partecipativo che permetta all'organizzazione di inserire al proprio interno gli elementi di complessità presenti nel territorio in cui è inserita, al fine di consentire ad ogni asset intangibile di creare valore partendo dai propri elementi caratteristici.

Terzo e ultimo componente della trilogia è il presente volume *La sfida dell'intangibile*, il cui percorso di analisi e sviluppo passa attraverso la definizione e condivisione di nuovi modelli organizzativi, finalizzati a valorizzare, attraverso la condivisione, collaborazione e innovazione., il clima e la cultura aziendale. Nel percorso dell'opera viene anche spiegato perché, per sostenere la creatività e la crescita delle imprese, occorra individuare e valorizzare le specifiche caratteristiche vocazionali presenti nei singoli territori.

Con un focus sulla responsabilità sociale di impresa – elemento distintivo della reputazione aziendale – sulla comunicazione aziendale e sull'importanza del *marketing*, gli autori evidenziano gli elementi chiave per affrontare le sfide imposte dall'attuale contesto macroeconomico.

Viene poi posta l'attenzione sui modelli di gestione dell'intangibile che permettono di favorirne la crescita e le ricadute positive sul sistema azienda. In particolare, negli ultimi anni, anche per effetto delle note crisi finanziarie, il sistema economico è mutato: oggi è basato su crescenti stock di conoscenza, innovazione, competenze e, dunque, il nesso tra risorse intangibili e valore delle imprese si è consolidato. Questi complessi e intrecciati fenomeni hanno contribuito, *inter alia*, ad un riesame dei modelli aziendali di comunicazione, valorizzazione delle *soft skills* e misurazione degli intangibili con l'obiettivo di elevarne i benefici per gli stakeholder.

In conclusione, in tutti e tre i volumi della trilogia si è utilizzato un approccio multidisciplinare per affrontare le tante sfaccettature di uno stesso problema e, al contempo, esprimere concretamente la dimensione creativa degli asset intangibili. Attraverso un esame rigoroso delle diverse tematiche, il gruppo InCreaSe ha così cercato dare il proprio contributo originale al dibattito sulla gestione delle risorse intangibili quale elemento imprescindibile per il successo aziendale nel lungo periodo; nondimeno attraverso la lettura dei tre volumi viene data al lettore la possibilità di trovare risposte di immediata fruibilità ai bisogni pratici di gestione quotidiana dell'intangibile aziendale.

## **La Collana InCreaSe**

di *Leonardo Caroni, Gian Carlo Picco*

La trilogia sugli intangibili di cui questo volume rappresenta l'ultimo componente fa parte di una specifica Collana di volumi che il gruppo di ricerca InCreaSe ha attivato presso l'Editrice FrancoAngeli e che ha tra i suoi

tratti distintivi la ricerca di una positiva sinergia tra l'insostituibile valore del metodo scientifico e l'apporto che proviene da una società che cerca solide basi per il proprio sviluppo.

La modalità con cui il gruppo InCreaSe collabora alla Collana conferma la sua convinzione che il metodo scientifico sia necessario, e nello stesso tempo dispieghi pienamente la propria potenzialità quando la ricerca tiene conto di soddisfare due esigenze diverse, ma tra loro complementari: quella del rigore e quella dell'attesa della società per innovazioni e proposte che siano ben supportate.

Questa modalità viene da lontano ed ha già dato risultati significativi. Il presente volume può quindi essere considerato come la tappa più recente di un percorso che, da diversi anni, sta esplorando su più fronti la relazione tra la qualità della vita, la nuova organizzazione del lavoro e gli approcci della società di fronte alle attese individuali e comunitarie.

I saggi che sono pubblicati nella Collana raccolgono la ricerca ed il pensiero del gruppo InCreaSe, che ha come nucleo il team di ricercatori (economisti, psicologi, sociologi e geografi) coordinati dal prof. Guido Lazzarini e, come elemento complementare, un nucleo di imprenditori e dirigenti d'azienda dell'area torinese che sono convinti dell'efficacia che, anche a livello di risultati, può essere conseguita dalla sinergia tra etica, economia ed ambiente.

Il gruppo si era costituito ufficialmente già nel settembre 2002 come Comitato per la ricerca "Qualità della vita e nuova organizzazione del lavoro", la cui segreteria era gestita dall'Unione Cristiana Imprenditori Dirigenti (UCID). Le attività promosse dal Comitato avevano l'obiettivo di approfondire la riflessione sui risultati che sono effettivamente conseguibili applicando i modelli organizzativi che propongono la cosiddetta "centralità della risorsa umana" nelle imprese.

Per dare solide basi a questa riflessione, il Comitato aveva deciso di avvalersi dell'ampiezza e della garanzia metodologica che sono patrimonio dell'attività della ricerca scientifica di tipo universitario. L'interesse per il tema, unito alla condivisione circa l'impostazione sistematica di tale riflessione, aveva suscitato l'appoggio anche economico di un certo numero di soggetti pubblici e privati.

In questo scenario, un primo libro del prof. Lazzarini, *Il mondo del lavoro. Un'evoluzione in corso* (edito a metà del 2004), approfondì il tema sul quale, peraltro, il suo team stava già lavorando da tempo. L'opera, attraverso lo studio multidisciplinare che attinge al campo di competenze di ogni ricercatore, cercò di individuare criticità e opportunità nell'organizzazione del lavoro per decodificare il cambiamento in atto e fu tra l'altro adottato all'interno di diversi corsi di laurea.

Nel frattempo, la capacità del prof. Lazzarini di percepire e seguire con rigore scientifico l'evoluzione del temi che, di tempo in tempo, si pongono

nella realtà delle aziende, gli ha permesso di constatare la necessità di mettere in evidenza ed approfondire nuovi aspetti degli effetti dei valori e dell'organizzazione aziendale. In particolare, nella crisi finanziaria ed economica era emerso che avevano reagito, ottenendo maggiori vantaggi competitivi, le organizzazioni che, essendosi rese conto di dover affrontare un futuro sempre più incerto, avevano posto grande attenzione all'andare oltre la dimensione strettamente amministrativa ed avevano invece puntato a valorizzare il proprio capitale umano, organizzativo e relazionale. In una parola, era diventato evidente quanto fossero "tangibili" i risultati proprio dei cosiddetti asset intangibili!

È quindi del 2010 la pubblicazione del primo dei volumi che formano la trilogia del Gruppo InCreaSe sugli intangibili: *L'asset intangibile dell'azienda; Creatività e innovazione in azienda; La sfida dell'intangibile.*

Anche grazie a questi contributi, l'attualità del ruolo del patrimonio intangibile è diventata indiscutibile nella trattazione dei sistemi complessi nei quali il collegamento di ciascun elemento del sistema - a monte ed a valle, interno ed esterno - risulta determinante per le prestazioni complessive. Creatività ed innovazione sono due termini che, sempre più spesso, sono messi in correlazione. Innovare, cioè l'avere occhi ed orecchi aperti, avere capacità di includere oggetti o metodi di culture (o comparti) diversi, liberare il potenziale delle persone che è ancora, in gran parte, sconosciuto e comunque non ricercato: questo appare un ambito in cui l'integrazione tra scienza ed attese e disponibilità del mondo applicativo può generare risultati di qualità sorprendente.

# Introduzione

di Piero Giammarco, Francesca Silvia Rota, Cecilia Casalegno

L'indubbio periodo di crisi mette a dura prova tutte le tipologie di realtà organizzate. Che siano for profit, pubbliche o senza fine di lucro, per competere, per attirare capitali, maggiori fondi o anche solo per sopravvivere, queste hanno bisogno di sviluppare al proprio interno dei driver che portino a quello che Porter ormai parecchi anni fa ha denominato "vantaggio competitivo". Tale concetto, di estrema importanza nelle materie che fanno riferimento alle realtà for profit (in particolare in relazione al marketing e alla pianificazione strategica di queste realtà) e negli studi comparativi sullo sviluppo dei territori (benchmarking territoriale), affonda le proprie radici in quegli elementi che, caratteristici dell'azienda, fanno sì che la stessa si distingua nel lungo periodo rispetto ai competitor (in senso lato, se consideriamo, come si intende fare in questo testo, anche il non profit).

Se le basi del vantaggio competitivo negli anni '80 facevano più che altro riferimento ad elementi tangibili (es: le materie prime e la loro qualità lo sono state a lungo per le imprese manifatturiere, così come lo sviluppo dei processi di produzione tali da abbassare i costi variabili dei lotti o, ancora, al design e alla sua innovazione), dagli anni '90 in poi, soprattutto con la terziarizzazione dell'economia e il parallelo sviluppo del settore dei servizi, l'attenzione si è spostata sempre di più su gli elementi intangibili che, viste le loro caratteristiche di non riproducibilità, non trasparenza, durabilità e non trasferibilità, meglio si prestano a sostenere la competitività delle imprese in un ambiente in costante e rapida evoluzione. È questo, infatti, lo scenario che si è andato sviluppando fino ai giorni nostri, trasversalmente comune a tutti i settori e a tutte le aree geografiche. Uno scenario di continua trasformazione, definizione e ridefinizione di nuove minacce e opportunità che accomuna tutti gli agenti e tutti i settori. In un ambiente così dinamico, la sfida per le imprese è salvaguardare i propri vantaggi competitivi, andando ad analizzarne le basi nel profondo e cercando di costruirne sempre di nuove. Quanto, quindi, è capace di attribuire riconoscibilità nel tempo e non è di facile riproduzione da parte degli "avversari" è la base perfetta, sulla carta, del vantaggio competitivo; e l'asset intangibile rispon-