

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI BERGAMO
FACOLTA' DI ECONOMIA
DOTTORATO IN MARKETING PER LE STRATEGIE D'IMPRESA
XX CICLO

COMPETENZE INTERNE E PERFORMANCE D'IMPRESA.
UN'ANALISI ECONOMETRICA SULLE RELAZIONI RETAIL DI
UNA BANCA ITALIANA

Supervisor:

Ch.ma Prof.ssa Silvia Biffignandi

Ch.mo Prof. Riccardo Leoni

Tesi di dottorato di:

Paola Gritti

Matr. 700155

Anno Accademico 2007-2008

INDICE

INTRODUZIONE	Errore. Il segnalibro non è definito.
1.1 Obiettivi della tesi	Errore. Il segnalibro non è definito.
1.2 Struttura della tesi	Errore. Il segnalibro non è definito.

LA CONOSCENZA NELLE TEORIE DELL'IMPRESA

Errore. Il segnalibro non è definito.

1. Introduzione: obiettivi e struttura del capitolo ...	Errore. Il segnalibro non è definito.
2.1 Razionalismo ed empirismo: alle radici dell'epistemologia occidentale	Errore. Il segnalibro non è definito.
2.2 Tentativi di sintesi. Il novecento e le sue sfide	Errore. Il segnalibro non è definito.
2.3 Tradizione giapponese e conoscenza	Errore. Il segnalibro non è definito.
3. La conoscenza e l'economia: la Knowledge Economy e le teorie d'impresa...	Errore. Il segnalibro non è definito.
3.1 Organizational Economics	Errore. Il segnalibro non è definito.
3.2 Knowledge-based View of the Firm	Errore. Il segnalibro non è definito.
4. Dall'informazione alla conoscenza	Errore. Il segnalibro non è definito.
4.1 L'impresa come risposta ai problemi legati all'informazione ...	Errore. Il segnalibro non è definito.
4.2 L'impresa come archivio di conoscenza	Errore. Il segnalibro non è definito.
5. Conoscenza tacita e conoscenza esplicita	Errore. Il segnalibro non è definito.
6. Il dibattito sulla codificazione della conoscenza .	Errore. Il segnalibro non è definito.
6.1 La conoscenza tecnologica. L'ICT e la codificazione della conoscenza....	Errore. Il segnalibro non è definito.
7. Dalla conoscenza individuale alla conoscenza collettiva. Tentativi di delinea dei rapporti micro-macro	Errore. Il segnalibro non è definito.
8. Conclusioni.....	Errore. Il segnalibro non è definito.

L'IMPRESA E LA TEORIA DELLE COMPETENZE

Errore. Il segnalibro non è definito.

1. Introduzione	Errore. Il segnalibro non è definito.
2. Competenza: tentativi di definizione.....	Errore. Il segnalibro non è definito.
4. La competenza di gestire la conoscenza in una organizzazione: creare, trattenere e trasferire	Errore. Il segnalibro non è definito.
4. L'Absorptive Capacity e la Disseminative Capacity.....	Errore. Il segnalibro non è definito.
5. La competenza di creare e applicare la conoscenza.....	Errore. Il segnalibro non è definito.
5.1 La combinative capacity	Errore. Il segnalibro non è definito.
5.2 Le competenze: scambi, relazioni e conoscenza.....	Errore. Il segnalibro non è definito.
6. Dal livello individuale al livello organizzativo	Errore. Il segnalibro non è definito.
7. Conclusioni.....	Errore. Il segnalibro non è definito.

L'IMPRESA E LA RELAZIONE CON IL CLIENTE.

Errore. Il segnalibro non è definito.

1. Introduzione: obiettivi e struttura del capitolo	Errore. Il segnalibro non è definito.
---	--

- 2. Dall'individualismo alla relazionalità **Errore. Il segnalibro non è definito.**
 - 2.1 Sull'evoluzione dei bisogni e dei desideri **Errore. Il segnalibro non è definito.**
 - 2.2 Il capitale sociale **Errore. Il segnalibro non è definito.**
 - 2.2.1 *Il capitale sociale individuale*..... **Errore. Il segnalibro non è definito.**
 - 2.2.2 *Il capitale sociale collettivo*..... **Errore. Il segnalibro non è definito.**
 - 2.2.3 *I comunitaristi*..... **Errore. Il segnalibro non è definito.**
 - 2.2.4 *La we-rationality*..... **Errore. Il segnalibro non è definito.**
- 3. Dal self-interest alla reciprocità. L'importanza della fiducia.. **Errore. Il segnalibro non è definito.**
 - 3.1 La reciprocità e la fiducia **Errore. Il segnalibro non è definito.**
 - 3.2 Gli aspetti e gli oggetti della fiducia..... **Errore. Il segnalibro non è definito.**
- 4. Conclusioni..... **Errore. Il segnalibro non è definito.**

LE COMPETENZE E LE RELAZIONI IN BANCA ... **Errore. Il segnalibro non è definito.**

- 1. Introduzione: il settore bancario e il nuovo scenario competitivo . **Errore. Il segnalibro non è definito.**
- 2. Il Customer Relationship Management **Errore. Il segnalibro non è definito.**
- 3. Customer satisfaction e customer loyalty **Errore. Il segnalibro non è definito.**
- 4. La dimensione organizzativa: competenze e relazioni **Errore. Il segnalibro non è definito.**
- 5. Conclusioni..... **Errore. Il segnalibro non è definito.**

SODDISFAZIONE DEL CLIENTE E COMPETENZE INTERNE: ANALISI ECONOMETRICA DI UNA BANCA ITALIANA.....126

- 1. Origini e obiettivi della verifica econometrica **Errore. Il segnalibro non è definito.**
- 2. Il Gruppo BPU **Errore. Il segnalibro non è definito.**
- 3. La banca dati..... **Errore. Il segnalibro non è definito.**
- 4. Le variabili **Errore. Il segnalibro non è definito.**
- 5. L'analisi **Errore. Il segnalibro non è definito.**
 - 5.1 Il modello **Errore. Il segnalibro non è definito.**
 - 5.2 I risultati **Errore. Il segnalibro non è definito.**
- 6. La Multi-level analysis **Errore. Il segnalibro non è definito.**
- 7. Conoscenza, competenze e relazioni all'interno del Gruppo BPU: approfondimenti **Errore. Il segnalibro non è definito.**
- 8. Conclusioni..... **Errore. Il segnalibro non è definito.**

CONCLUSIONI Errore. Il segnalibro non è definito.

- 1. Conclusioni..... **Errore. Il segnalibro non è definito.**

INTRODUZIONE

1.1 Obiettivi della tesi

Negli ultimi anni le organizzazioni sono sempre maggiormente strutturate in modo da ottimizzare l'assorbimento, la diffusione e l'utilizzo di conoscenza (Garicano, 2000). Numerose sono le evidenze empiriche, internazionali e nazionali, circa il ruolo assunto dalle pratiche di gestione delle risorse umane nello sviluppo delle *dynamic capabilities* necessarie per competere (Bartel, 2004; Bauer, 2003; Black e Lynch, 2005; Caroli e Van Reenen, 2001; Cohen e Levinthal, 1990; Cristini et al., 2003; Foss et al., 2006; Greenan, 1996; Ichiniowski et al., 1997; Zwick, 2003).

Il settore bancario, focus della presente tesi, considerata la crescente competizione che caratterizza in particolare il contesto italiano, è a maggior ragione interessato da tali dinamiche. La crescente richiesta di trasparenza informativa tra filiale e cliente, la forte crescita nell'ICT, l'aumentata opportunità di standardizzazione delle operazioni routinarie e lo sviluppo del *knowledge management* accrescono, infatti, l'importanza rivestita dalla conoscenza e dall'apprendimento (Camuffo e Costa, 1995; Keltner e Finegold, 1996; Hunter et al., 2001; Canato e Corrocher, 2004; Munari, 2000).

Strumento fondamentale per lo scambio di conoscenza e per la creazione di competenze appropriate sembra essere costituito dalle relazioni, più esattamente dalle relazioni basate sulla fiducia (De Jong-Noteboom, 2000; Sako, 2000; Teece, 1992). Data la natura esperienziale dei servizi offerti, questo tipo di relazioni sembra essere quello che gli istituti di credito dovrebbero cercare di sviluppare promuovendo un cambiamento di mentalità per i dipendenti e strategie *customer-oriented* dove il focus sia posto sulla relazione col cliente e non sul prodotto (Camuffo e Costa, 1995; Munari, 2000).

Il presente lavoro si focalizza, più precisamente, sulle relazioni con l'ambiente esterno, coinvolgendo solo indirettamente quelle all'interno dell'impresa. In questo contesto, assumono rilevanza strategica il raggiungimento della soddisfazione e della

fidelizzazione del cliente, potenziale risorsa di incrementata performance aziendale (Camuffo e Costa, 1995; Munari, 2000).

Le evidenze empiriche di tali relazioni sono scarse, soprattutto vista la difficoltà di creare indicatori che siano in grado di misurare gli aspetti coinvolti. Obiettivo delle nostre analisi è quello di colmare tale mancanza analizzando le relazioni all'interno del *retail banking*, sostenendo che siano un importante strumento per ottenere conoscenza e, dunque, migliorare la performance d'impresa. In particolare, si esamina il legame tra soddisfazione, fidelizzazione e profittabilità del cliente al fine di fornire uno strumento utile ai manager nell'individuazione delle strategie ottimali da implementare e nella gestione dei costi.

1.2 Struttura della tesi

Il lavoro è organizzato come segue. Nei primi tre capitoli (capitoli 2, 3 e 4) si presenta una rassegna della letteratura sui tre principali oggetti di analisi della tesi: la conoscenza, le competenze e le relazioni, nel tentativo di illustrarne le relative teorie di impresa e di cogliere le connessioni esistenti tra livello individuale e organizzativo. Più precisamente, nel secondo capitolo si precisano le differenze esistenti tra informazione e conoscenza, per poi soffermarsi sulle varie tipologie di quest'ultima, contrapponendo conoscenza tacita ed esplicita e conoscenza individuale e collettiva. Nel terzo capitolo si cerca di fornire una definizione del concetto di 'competenza' per poi evidenziare una competenza essenziale: il saper gestire la conoscenza, ovvero, creare, trattenerne e diffondere conoscenza, passando attraverso l'*absorbtive capacity*, la *disseminative capacity* e la *combinative capacity*. Si trovano, inoltre, possibili connessioni tra pratiche di HRM e lo sviluppo di competenze, vedendo nelle relazioni un fondamentale strumento per lo scambio di conoscenza e, dunque, per lo sviluppo di competenze. Le relazioni sono, poi, oggetto di attenzione nel capitolo quattro, dove si vedrà il passaggio che si ha in questi anni dall'individualismo alla relazionalità, e dal self-interest alla reciprocità, nell'evoluzione di bisogni e desideri dell'individuo e sottolineando il ruolo rivestito dalla fiducia nelle relazioni. Ciò che si vuole trasmettere è l'idea che la conoscenza rappresenti l'elemento principale che racchiude in sé le competenze (viste come conoscenza espressa sotto diverse forme) e che trova nelle relazioni uno potenziale strumento di diffusione e sviluppo.

Nel quinto capitolo si descrive come la conoscenza, le competenze e le relazioni sono gestite nel contesto creditizio. Illustrati i nuovi scenari competitivi del settore, si sostiene la necessità per le banche di adottare una strategia di *Customer Relationship Management (CRM)* in una accezione ampia, che coinvolga l'intera organizzazione. Si introducono, infine, i concetti di 'soddisfazione' e di 'fidelizzazione' del cliente.

Il sesto capitolo contiene la parte di ricerca di questa tesi. In particolare vengono presentati: le origini e l'obiettivo della ricerca, l'organizzazione oggetto di analisi, la banca dati, le variabili, il modello e i risultati commentati. Si illustrano poi il metodo della *multi-level analysis* e i relativi risultati. Infine, si approfondisce la gestione della conoscenza, delle competenze e delle relazioni all'interno del gruppo oggetto di studio.

In ogni capitolo, inoltre, si cerca di analizzare la natura dei rapporti esistenti tra i livelli di analisi micro e macro, individuale e organizzativo.

Tentiamo, infine, di confrontare in modo costruttivo e critico la letteratura economica con alcuni contributi di marketing.

LA CONOSCENZA NELLE TEORIE DELL'IMPRESA

1. Introduzione: obiettivi e struttura del capitolo

La sempre maggiore pressione competitiva e un'estensione dei mercati derivante dall'aumento della deregolamentazione e dell'internazionalizzazione (Rajan e Zingales, 2001), l'incremento della modularità tecnologica (Langlois, 2002), il miglioramento dei metodi di misurazione e di allocazione dei costi (Zenger e Hesterly, 1997), e la crescente importanza dell'ICT (Brynjolfsson, et al., 2002; Paganetto, 2004) fanno della conoscenza una risorsa sempre importante della società e del contesto economico.

Diverse sono le tendenze, reali, presunte o immaginate, che la caratterizzano: la crescente importanza del capitale umano, l'incremento generale della rilevanza delle risorse immateriali e della conoscenza scientifica nella produzione, la sempre maggiore richiesta di prodotti immateriali, la necessità di controllare all'interno della propria impresa un crescente numero di tecnologie (Brusoni, et al. 2001), e un aumento nel numero delle alleanze, delle relazioni di network con altre imprese e con istituzioni pubbliche di ricerca (Doz et al., 2004).

Conseguentemente, in letteratura è stato sottolineato il ruolo dei fattori organizzativi nel processo di costruzione di strategie knowledge-based che consentano il raggiungimento di vantaggi competitivi di lungo periodo (Nonaka e Takeuchi, 1995; Grant, 1996; Myers, 1996; Brown e Eisenhardt, 1998; Day e Wendler, 1998). Per esempio, le imprese adottano organizzazioni a network (Miles e Snow, 1992) e si impegnano in 'corporate disaggregation' (Zenger e Hesterly, 1997), così come diventano 'information age organization' (Mendelsson e Pillai, 1999), potendo in tal modo costruire le cosiddette 'dynamic capabilities' necessarie per competere nella knowledge economy (Foss, 2005).

Considerato ciò, nel presente capitolo si espone una rassegna letteraria sulla conoscenza, sulle tipologie di tale importante risorsa e sulle sue caratteristiche principali. Anzitutto si è ritenuto utile approfondire la natura e le origini filosofiche di tale concetto, percorrendo le correnti di pensiero sviluppatesi nella cultura occidentale per, poi,

confrontarle con le tradizioni intellettuali orientali. Il terzo paragrafo presenta, invece, il concetto di conoscenza nell'attuale contesto economico e delinea le principali teorie di impresa che lo hanno considerato e affrontato. Una volta presentata la conoscenza in ambito filosofico ed economico e prima di focalizzare l'attenzione sulle diverse tipologie di questa risorsa, sembra utile di distinguerla dal concetto di informazione. Anche in questo caso si è scelto un approccio teorico, esponendo le teorie che hanno segnato il passaggio dalla visione dell'impresa come risposta ai problemi legati all'informazione a quella di archivio di conoscenza. I paragrafi quinto, sesto e settimo, danno una descrizione delle diverse tipologie di conoscenza presenti in letteratura: conoscenza tacita e conoscenza esplicita; conoscenza tacita e conoscenza codificata; e, infine, conoscenza individuale e conoscenza collettiva. Nel sesto paragrafo, oltre ad esporre l'attuale dibattito sulla codificazione della conoscenza, si introduce la conoscenza tecnologica, un particolare tipo di conoscenza strettamente connesso all'ampia diffusione delle *information and communication technologies*. Nella trattazione di questo capitolo, gli argomenti oggetto dei sette paragrafi che lo costituiscono consentono, inoltre, di affrontare altri temi, quale ad esempio, il rapporto tra i livelli micro e macro di analisi e la mancanza di una teoria di cognizione e di conoscenza individuale.

2. La conoscenza e la teoria della conoscenza

Il crescente interesse per la conoscenza nell'attuale letteratura economica rende necessario un approfondimento circa la natura e le origini di tale concetto.

L'epistemologia è la scienza che si occupa dello studio della conoscenza. Non si ha certamente qui l'intenzione di tentare di risolvere i dibattiti teoretici di altre discipline, piuttosto si cerca di assumere un approccio olistico, riconoscendo che ogni teoria economica poggia su una determinata visione epistemologica della conoscenza. Esamineremo dunque alcune delle principali considerazioni epistemologiche sulla conoscenza al fine di specificarne il significato economico.

Due saranno le tradizioni intellettuali prese in considerazione: la filosofia occidentale, per la quale è evidenziabile una ricca tradizione epistemologica, e quella giapponese, per la quale purtroppo non si può dire altrettanto.

L'apertura del paragrafo è dedicata a tradizioni opposte e complementari nell'epistemologia occidentale. La prima, *il pensiero razionalistico* che, in estrema sintesi, sostiene la possibilità di ottenere la conoscenza per via deduttiva attraverso il

ragionamento logico. La seconda, *l'empirismo* che, invece, vede la conoscenza come esperienza che può essere acquisita per via induttiva a partire da esperienze sensoriali. Nel contempo si evidenzierà l'esistenza e lo sforzo per il superamento, nella filosofia occidentale, del dualismo tra *'res cogitans'* e *'res extensa'* cartesiane, ovvero tra soggetto conoscente e oggetto della conoscenza.

In seguito si cercherà di dare una visione unificante a tradizione razionalistica ed empiristica.

Infine, si analizzerà la tradizione intellettuale giapponese, sottolineando le differenze che la separano dalla tradizione filosofica occidentale.

2.1 Razionalismo ed empirismo: alle radici dell'epistemologia occidentale

La storia della filosofia fin dal suo primo diffondersi nella Grecia classica può essere considerata un tentativo di chiarire la natura della conoscenza.

Nonostante la differenza sostanziale tra empirismo e razionalismo, i filosofi occidentali sono stati in genere concordi nel ritenere che la conoscenza possa essere intesa come *'credenza dimostratasi vera'*¹. Questa definizione di conoscenza è però tutt'altro che vera in termini logici². Da essa deriva che la nostra credenza della verità di qualcosa non costituisce di per sé una conferma della verità della credenza, dal momento che è possibile, anche quando ciò sia improbabile, che la nostra credenza sia errata. La visione del processo di acquisizione della conoscenza nella filosofia occidentale è profondamente segnata da questo scetticismo.

Come accennato, empirismo e razionalismo differiscono sostanzialmente nel modo di intendere l'origine effettiva della conoscenza e nel metodo attraverso il quale la conoscenza viene raggiunta ed acquisita.

Da Platone e Aristotele ci viene fornita una prima struttura di analisi razionale. Loro, infatti, è il primo tentativo di costruzione di una forma complessa di pensiero sulla

¹ Secondo l'epistemologia tradizionale, la conoscenza deve soddisfare una serie di condizioni che, schematicamente, sono: perché un individuo A abbia conoscenza di qualcosa (espressa nella proposizione P) devono darsi tre condizioni necessarie e sufficienti: P è vera; A deve credere nella verità di P; la credenza di A che P è vero deve essere giustificata. Tale concetto fu introdotto per la prima volta da Platone nel Menone e nel Fedone.

² I celebri controesempi di Gettier costituiscono un buon esempio a riguardo. Supponendo che un individuo sviluppi una credenza sulla base di presupposti validi, per quanto essa possa dimostrarsi falsa su un piano di realtà, potrebbe dare origine a una seconda credenza vera. Fondandosi su questo ragionamento, Gettier ha notato che una credenza falsa che ne soddisfi le tre condizioni sopra citate non può produrre conoscenza. Questa argomentazione costituisce un'importante critica alla concezione dominante della conoscenza e ne dimostra i limiti.

conoscenza in prospettiva razionalistica³. Il mondo fisico rappresenta per Platone un puro riflesso del mondo perfetto, eterno ed immutabile delle idee, al quale l'essere umano aspira senza mai raggiungerlo e senza peraltro poterlo conoscere attraverso la percezione dei sensi, ma con la sola 'ragion pura'. Aristotele, pur essendo allievo di Platone, è critico nei riguardi di tale veduta e considera errata la sua nozione di idea come forma o come oggetto eterno e ultrasensibile, distinguendo tra *epistèmè*, la conoscenza universale e teoretica; *technè*, la conoscenza strumentale, contestualizzata e relativa alla pratica; e *phronesis*, la conoscenza basata sull'esperienza, contestualizzata e legata al senso comune (*'practical wisdom'*) e sottolineando quindi l'importanza dell'osservazione e di una verifica della percezione sensibile dell'individuo.

L'eredità della visione platonica e di quella aristotelica, trasmessa attraverso autori intermedi⁴, può essere ritrovata nelle due correnti principali dell'epistemologia moderna: il razionalismo continentale e l'empirismo anglosassone.

La scuola razionalista permette di ridurre la conoscenza alle informazioni o, più esattamente, considera la conoscenza come uno stock accumulato attraverso l'interazione con un flusso di informazioni. Il razionalismo assume l'esistenza di una realtà esterna conoscibile a priori che è vera in ogni momento e in ogni luogo e che rappresenta il massimo grado di conoscenza. Tale conoscenza non necessita di alcuna verifica sensoriale. La verità assoluta è dedotta da un ragionamento razionale che procede per assiomi. Questa definizione di conoscenza presuppone una divisione tra soggetto conoscente e oggetto di conoscenza. Non vi è, dunque, connessione tra conoscenza e azione. Caposcuola per i razionalisti continentali è Cartesio, il quale postula il famoso dubbio metodico, consistente nella messa in questione di ogni credenza nel tentativo di creare dal nulla la propria filosofia. Il suo scetticismo metodologico trova espressione nella domanda: 'Che cosa posso tenere per vero al di là di qualunque dubbio?' e la conclusione a cui giunge è che ogni credenza esistente può essere messa in discussione, eccetto quella insita nell'esistenza del soggetto pensante, da cui il celebre motto *'cogito ergo sum'*.

Tuttavia, il razionalismo di Cartesio seguendo la sorte del pensiero platonico, fu sottoposto a critica da John Locke, caposcuola oltremarina dell'empirismo inglese. Secondo Locke le cose che costituiscono il mondo reale hanno natura oggettiva. Anche quando la percezione sensibile degli oggetti è illusoria, resta evidente, al di là di ogni dubbio, la possibilità di percepire qualcosa. Locke paragona la mente umana a un foglio

³ La teoria di Platone, in particolar modo, a sua volta deriva in parte da quella di filosofi precedenti, come Parmenide ed Eraclito, senza tralasciare Socrate, suo maestro.

⁴ Tra cui Tommaso d'Aquino, Sant'Agostino e Guglielmo di Ockham.

bianco, ad una tabula rasa priva di qualsiasi idea a priori. Unicamente l'esperienza, divisibile in sensazione e riflessione⁵, può creare idee nella mente. L'empirismo, dunque, suppone che la conoscenza personale corrisponda alla realtà.

In conclusione sembra interessante illustrare il modello che, secondo Ancori et al. (2000), descrive il tradizionale processo razionalistico: il processo lineare di trasformazione (che Winkin (1996) chiamò 'the telegraphic communication' con riferimento al modello di Shannon). Secondo tale modello i dati vengono trasformati in informazioni, le informazioni in conoscenza, e infine la conoscenza viene confrontata con le '*wisdom*' che comprendono credenze e giudizi. Tale visione enfatizza il ruolo dell'*information-processing* come passaggio critico nella formazione di conoscenza per una determinata entità cognitiva. Presuppone inoltre che ci sia un incremento della complessità nella costruzione di conoscenza. Ogni pezzo di conoscenza porta con sé una parte di novità (secondo la teoria di Shannon) che contribuisce a incrementare lo stock di conoscenza e la complessità combinatoria all'interno di tale stock. Questa rappresentazione coincide in gran parte con la concettualizzazione delle informazioni come flusso che costruisce lo stock di conoscenza e che serve come fondamento per un 'giustificato set di credenze'.

Un crescente numero di contributi, tuttavia, critica tale visione reputandola troppo semplicistica e sta lavorando ad un cambio di paradigma. Importante, in tale direzione, è il contributo di Machlup (1983), che riprenderemo nel quarto paragrafo di questo capitolo.

2.2 Tentativi di sintesi. Il novecento e le sue sfide

Di fatto, come sostiene Morin (1994): '...il modello razionalista non è razionale, ma razionalizzatore.' 'E' meccanicista, determinista, ed esclude come assurdità ogni contraddizione.' 'L'intelligenza è parcellizzata, compartimentata, riduzionistica, disgiuntiva; è nello stesso tempo miope e presbite, daltonica e monocola, finisce il più delle volte per essere cieca. Distrugge in embrione tutte le possibilità di comprensione e di riflessione, eliminando così tutte le opportunità di un giudizio correttivo e di una vista a lungo termine.'

'La vera razionalità è aperta e dialoga con una realtà che le resiste. Fa la spola incessante fra la logica e l'empirico; è il frutto di un dibattito argomentato delle idee, e non la proprietà di un sistema di idee. La ragione che ignora gli esseri, la soggettività, l'affettività, la vita è irrazionale. La vera razionalità conosce i limiti della logica, del

⁵ Per sensazione si legga percezione sensibile, mentre per riflessione si intenda percezione interiore.

determinismo, del meccanicismo; sa che la mente umana non potrebbe essere onnisciente, che la realtà comporta il mistero (Morin, 1994).’

C’è dunque, secondo Morin (1994), necessità di un pensiero che colleghi ciò che è disgiunto e compartimentato, che rispetti il molteplice pur riconoscendo l’uno, che tenti di discernere le interdipendenze. Entrambe le due grandi tradizioni epistemologiche occidentali risultano secondo tale prospettiva insufficienti e necessitano di sintesi.

Già sul finire del Settecento, il filosofo tedesco Kant tentò di superare il dualismo tra razionalismo ed empirismo, affermando che la base della conoscenza è sia l’esperienza ma che essa da sola non rappresenta una fonte esclusiva così come invece vorrebbe la tesi degli empiristi. La conoscenza sorge solo da una sinergia fra il pensiero logico del razionalismo e l’esperienza sensibile invocata dall’empirismo; la mente umana ordina attivamente le esperienze sensoriali nel tempo e nello spazio e ne permette la comprensione.

Negli stessi anni, rifiutando il concetto kantiano di ‘cosa in sé’, Hegel affermò che mente e materia derivano entrambe, attraverso un processo dinamico e dialettico, dallo ‘spirito assoluto’. Secondo Hegel la conoscenza muove dalla percezione sensibile, acquisisce razionalità attraverso un processo dialettico di purificazione dei sensi, per raggiungere lo stadio finale di conoscenza di sé propria dello spirito assoluto. La conoscenza di sé propria dello spirito assoluto è la forma più pura di conoscenza; per questo motivo la posizione di Hegel è più prossima al razionalismo che all’empirismo e rappresenta un tentativo di superamento del dualismo cartesiano fra soggetto e oggetto.

Nell’Ottocento un ulteriore tentativo di sintesi delle due correnti si deve a Marx, che cercò di applicare la dialettica hegeliana alle scienze sociali nascenti nel suo tempo. Marx rifiutò la visione astratta e idealistica di Hegel, poiché nel suo intento, la percezione è un’interazione fra soggetto conoscente e oggetto di conoscenza e non può essere spiegata da ideali o astrattismi di sorta. Mentre l’oggetto viene conosciuto esso subisce una trasformazione. La costruzione marxista della conoscenza volge in questa direzione: un processo continuo e dialettico di adattamento reciproco tra soggetto e oggetto. Questo perché l’interesse di Marx, per quanto intenso, non era finalizzato né alla conoscenza in sé, né all’interpretazione del mondo, quanto piuttosto alla sua modificazione.

Le moderne sfide al dualismo cartesiano hanno sottolineato l’importanza, nell’atto conoscitivo, dell’interazione fra il sé e il contesto esterno.

Heidegger (1927), nel pieno della corrente fenomenologica, sostenne che in ogni comportamento pratico, in ogni azione che riflette il modo di porsi dell’uomo nel suo

contesto sia implicata una certa conoscenza teorica. In altri termini, l'uomo caratterizza la sua esperienza nel rapporto attivo con altri esseri del mondo, non è pertanto uno spettatore distaccato come era il sé pensante di Cartesio, bensì un soggetto che pone in stretta relazione conoscenza e azione.

Il rapporto fra conoscenza e azione è stato ulteriormente indagato dal movimento filosofico dell'esistenzialismo, che ha preso ad oggetto di ricerca l'esistenza umana individuale e l'esperienza vitale (Russel, 1989). Mentre i fenomenologi sostengono, come visto, la possibilità di ottenere la conoscenza per via riflessiva, gli esistenzialisti sottolineano la necessità, per conoscere il mondo, di agire in rapporto ad un fine (Sartre, 1943). Un passo ulteriore ci porta a considerare altre scuole di pensiero: a differenza della fenomenologia, orientata a descrivere ed analizzare i fenomeni, cioè il mondo kantiano in cui l'essenza delle cose appare alla nostra coscienza, la filosofia analitica, altro movimento del Novecento, si concentra sull'indagine del linguaggio che persone diverse utilizzano per descrivere i medesimi fenomeni. Wittgenstein, figura più eminente di tale movimento, sostenne che:

'...la grammatica del verbo conoscere rimanda strettamente a quella dei verbi potere ed essere in grado, ma anche a quella del verbo capire. Ma vi è anche un altro uso del verbo conoscere evidente quando diciamo 'Ora lo so' intendendo 'Ora posso farlo', 'Ora capisco' (Wittgenstein, 1958).

La conoscenza è per Wittgenstein un'azione del corpo improntata all'intenzione di modificare lo stato delle cose ben più che un luogo staccato dal mondo.

L'enfasi sulla relazione fra conoscenza e azione può essere ritrovata anche nella tradizione filosofica americana del pragmatismo. Nell'opera omonima (Pragmatism, 1907) William James sosteneva che un'idea è vera in quanto funziona; è significativa nella misura in cui produce una differenza nella vita in termini di valore corrente. Il pragmatismo ha cioè tentato di sviluppare una relazione interattiva fra essere umano e mondo fondata sull'azione, sull'esperimento e sull'esperienza.

Più recente il contributo dell'economista Nonaka (1994) secondo il quale la *'knowledge of experience'*, diversamente da quanto potrebbe essere intuito dal nome, non si riduce ad un semplice empirismo. La *'knowledge of experience'* comporta, infatti, un *'embodiment'* della conoscenza, ovvero una personalizzazione, un incorporamento della conoscenza, attraverso un profondo personale coinvolgimento e impegno nell'esperienza corporea. Varela et al. (1991) definiscono l'*embodiment* come: *'a reflection in which body*

and mind have been brought together' (1991, p.27). Yasua (1987) descrive questa 'unicità tra corpo e mente' come *'the free state of minimal distance between movement of the mind and of the body, as for example in the dynamic performance of a master actor on a stage'* (1987, p.28). Tale intenzionale coinvolgimento nell'oggetto di conoscenza implica, secondo Nonaka (1994), un superamento del dualismo cartesiano, dando in tal modo accesso all'esperienza pura (Nishida, 1960). Come sostiene Yuasa (1987, pp. 25-26):

'One revealing characteristic of the philosophical uniqueness of Eastern thought is presupposed in the philosophical foundation of the Eastern theories. To put it simply, true knowledge cannot be obtained simply by means of theoretical thinking, but only through 'bodily recognition or realization' (tainin or taitoku), that is, through the utilization of one's total mind and body. Simply stated, this is to 'learn with the body' not the brain. Cultivation is a practice that attempts, so to speak, to achieve true knowledge by means of one's total mind and body.'

Quella che Nonaka (1991) chiama *'knowledge of rationality'*, ovvero la capacità razionale di riflettere sull'esperienza, deve dunque essere integrata con l'*embodiment*. Schon (1983) sottolinea l'importanza della *'reflection in action'*, *'reflecting while experiencing'*. La conoscenza dell'individuo si amplia attraverso l'interazione tra esperienza e razionalità, e cristallizza in una prospettiva unica e originale per ogni singolo individuo.

Gli sforzi del secolo precedente e anche dell'attuale sembrano, dunque, orientarsi ad un pensiero multidimensionale, del complesso, organizzatore e sistemico che concepisca la relazione tra le parti e il tutto, tra *'res cogitans'* e contesto oltre che *'res extensa'*; di un pensiero che riconosca la sua incompiutezza e negozi con la sua incertezza (Morin, 1994).

2.3 Tradizione giapponese e conoscenza

Premesso che non esiste affatto una tradizione filosofica giapponese universalmente nota così come non esiste una sua esposizione sistematica di alcun tipo, è difficile rintracciare nel pensiero giapponese un concetto analogo al razionalismo cartesiano oppure simile, per qualche verso, ad altre correnti di pensiero occidentali.

Ciò nonostante è possibile parlare di un approccio giapponese alla conoscenza seguendo il sentiero dell'integrazione fra i dogmi della dottrina buddista, del

confucianesimo e gli orientamenti filosofici occidentali più rappresentativi. Da una prima analisi dei concetti base della tradizione intellettuale nipponica⁶ risulta che per il giapponese il fondamento della realtà è in un processo delicato e mutevole nel suo fluire incessantemente e in una materialità visibile e concreta piuttosto che in un'entità eterna, immutabile, invisibile e astratta. La realtà consiste nell'interazione fisica con la natura e con gli esseri umani; questa concezione di base si differenzia chiaramente dalla visione occidentale predominante, secondo cui il sé pensante mira all'ideale eterno come un osservatore distaccato. Per quanto la filosofia occidentale contemporanea sembri essersi avvicinata alla tradizione intellettuale giapponese (come visto nel precedente sottoparagrafo), ponendo l'enfasi sul corpo e sull'azione, la visione della conoscenza nella scienza e nelle pratiche di management sembra ancora dominata dal dualismo cartesiano fra soggetto ed oggetto, fra mente e corpo e, soprattutto, fra mente e materia.

In linea con la tradizione giapponese, ciò che però emerge da una riflessione accettata e condivisa da molti studiosi è che queste distinzioni non rappresentino dicotomie assolute, bensì aspetti reciprocamente complementari e pertanto indivisibili. Da queste basi partiamo per l'estensione di tali concetti al contesto economico.

3. La conoscenza e l'economia: la Knowledge Economy e le teorie d'impresa

'Knowledge society' e *'knowledge economy'* sono termini ormai diffusamente accettati per definire la società e il contesto economico in cui viviamo. *'Learning economy'* (OECD, 1996); *'new economy'*, termine di largo uso fino a tre anni fa; *'network society'* (Castells, 1996), concetto maggiormente utilizzato in ambito sociologico; e, certamente, *'new information economy'* (Halal e Taylor, 1998) sono terminologie diverse che indicano il medesimo fenomeno. Ciò nonostante esistono pareri discordanti sull'effettiva novità della knowledge economy. Lundvall (2003) sostiene che essa rappresenta una discontinuità storica, poiché rappresenta un significativo cambiamento nel paradigma tecno-economico. Secondo Lundvall (2003), un problema ben noto con questo tipo di fasi storiche è, però, l'interpretare come cambiamento rivoluzionario ciò che in realtà è solo un'accumularsi di cambiamenti incrementali. Ciò che appare, ora, necessario è, invece, un breve approfondimento sul significato di knowledge economy.

⁶ Caratteri distintivi sono: la credenza nell'unità dell'umano e del naturale, la credenza nell'unità di corpo e mente, la credenza nell'unità del sé e dell'altro da sé.

La sempre maggiore importanza della conoscenza nella società e nel contesto economico contemporanei richiede innumerevoli cambiamenti; tra gli altri, in particolare, si evidenzia la necessità di pensare diversamente al concetto di innovazione all'interno di un'organizzazione, sia essa innovazione tecnologica, di prodotto, strategica o organizzativa (Nonaka, 1994). L'impresa deve essere disposta ad abbandonare la conoscenza divenuta obsoleta ed apprendere come crearne di nuova attraverso il miglioramento continuo di ogni attività, lo sviluppo di nuove applicazioni a partire dai propri successi ed un processo organizzativo di innovazione continua. Secondo Foray (2000) la tesi condivisa da economisti e aziendalisti è, infatti, che al vecchio regime (che combinava tradizionalmente brevi fasi di costruzione di nuova capacità a fasi più lunghe di sfruttamento) se ne sia sostituito uno nuovo caratterizzato appunto dall'innovazione permanente. Un'economia del cambiamento permanente richiede maggiori livelli di formazione, competenze particolari che privilegiano l'adattabilità, la mobilità e la flessibilità, investimenti in sistemi di accesso all'informazione (tecnologica, commerciale, legale), nonché procedure di coordinamento complesse tanto per la R&S quanto per la progettazione, la fabbricazione e la commercializzazione dei prodotti.

Molti sono gli autori che hanno verificato i vantaggi competitivi di un'organizzazione più snella (Bartel, 2004; Bauer, 2003; Black and Lynch, 2005; Caroli and Van Reenen, 2001; Cohen and Levinthal, 1990; Cristini et al., 2003; Foss et al., 2006; Greenan, 1996; Ichiniowski et al., 1997; Zwick, 2003); sono le risorse umane, dunque, ad occupare un ruolo centrale nella loro gestione. Le organizzazioni, infatti, questo è ovvio, sono composte da persone, ma spesso sono proprio le cose ovvie ad essere lasciate in secondo piano. In letteratura si dimostra come la cultura d'impresa non è più un lusso, costituisce un importante strumento di coinvolgimento e motivazione degli individui. Le capacità, le competenze e le conoscenze di tutte le persone coinvolte nel disegno di ogni processo organizzativo appaiono utili per imparare, imparare ad apprendere e imparare ad accettare il cambiamento. Sembra vantaggioso modificare radicalmente il modello che prevaleva fino a pochi anni fa secondo cui non era l'apprendimento continuo l'elemento fondamentale, ma piuttosto quello del fare tesoro delle conoscenze apprese, in un sistema in cui i fattori premianti erano i risultati ottenuti e non la capacità di imparare e di creare conoscenze condivisibili e in cui la cultura manageriale era maggiormente orientata al controllo piuttosto che all'apprendimento.

La crescente importanza del capitale umano si riflette, inoltre, nelle nozioni di *'knowledge worker'* (Zuboff, 1988) e di *'knowledge-intensive firms'* (Starbuck, 1992),

ovvero organizzazioni con un'elevata quota di lavoratori qualificati sul totale degli occupati. In accordo con le attuali correnti di pensiero influenti, tali imprese si differenziano dalle tradizionali in termini di controllo organizzativo affidandosi meno all'esercizio dell'autorità e più all'empowerment del lavoratore, alla delega di responsabilità (Foss, 2005) affiancando la crescente natura distribuita della conoscenza produttiva (Rajan e Zingales, 2001). Le imprese investono sempre più in forme relazionali di contratto che tengono a bada il rischio di opportunismo e, allo stesso tempo, creano interfacce che sono necessarie alla condivisione e all'integrazione di conoscenze complementari (Helper et al., 2000; Heiman e Nickerson, 2002). Dunque, una nuova immagine d'impresa sta emergendo; un'impresa che tenta di non essere verticalmente integrata, *human-capital intensive*, che opera in un ambiente altamente competitivo (Zingales 2000), e che forma stretti network con altre imprese e istituzioni (Foss, 2005).

Altro driver fondamentale per la diffusione della knowledge economy è stato il recente sviluppo delle *information and communication technologies* (ICT), sebbene, secondo Klein (2001) non sia totalmente chiaro cosa guidi cosa⁷. Ciò che segna il distacco dalle precedenti fasi storiche è la rivoluzione digitale. Molti vedono l'ICT come la tecnologia che consente di rendere più economico il processo informativo, l'immagazzinamento delle informazioni e la loro trasmissione, facilitando in tal modo la formazione di network tra e all'interno delle imprese, appiattendolo le strutture gerarchiche, facilitando le economie di scala, aumentando la produttività e così via (Foss, 2005). L'accesso all'informazione non è, dunque, più un problema aziendale, il vero problema consiste nella qualità di questa informazione e nella rapidità con la quale è possibile reperirla quando se ne ha bisogno. Rimandiamo, però, al sesto paragrafo di questo capitolo ulteriori approfondimenti in merito.

Altre tendenze caratterizzano la knowledge economy, come l'aumento della quota di capitale intangibile nello stock di capitale reale⁸; la continua espansione delle industrie legate alla conoscenza (Foray, 2000); la crescente importanza dei prodotti immateriali, e così via.

⁷ L'incremento di investimenti in ICT potrebbe, almeno in parte, essere stato determinato dai cambiamenti strutturali nelle organizzazioni di R&D (maggiore ruolo a imprese piccole unite in network), così come dai cambiamenti in finanza (maggiore ruolo del venture capital).

⁸ Abramovitz e David (1996) hanno mostrato, da un lato, che il progresso tecnico ha sempre avuto un ruolo cruciale negli ultimi due secoli e, dall'altro, che esso è sempre stato non neutrale rispetto ai fattori produttivi. Un primo e importante indizio del maggior ruolo della conoscenza è dato dal cambiamento nella natura di questa non neutralità: durante tutto il Diciannovesimo secolo la distorsione ha operato a favore del capitale tangibile, a partire dagli anni venti del secolo scorso, invece, il progresso tecnico si è sempre più orientato verso un accrescimento della quota di capitale intangibile. Un quadro analogo emerge dalle stime di Kendrick (1994), le quali mostrano che lo stock di capitale intangibile diviene equivalente allo stock di capitale fisico intorno al 1973, e che esso è oggi largamente dominante.

Tuttavia, nonostante tutto ciò sia oggetto di analisi e di studio e riceva l'attenzione di molti ricercatori appartenenti a diverse discipline, paradossalmente, non si evidenziano in letteratura significativi tentativi di definizione del concetto di 'knowledge economy'. Solo in ambito politico si riescono a trovare alcuni tentativi che rimangono però ambigui e approssimativi⁹ a causa della tendenza a trattare la knowledge economy come una visione di inquadramento complessiva e a trascurarne la complessità (Foss, 2005).

In conclusione, si conferma nuovamente il carattere interdisciplinare dell'ambito di ricerca oggetto di analisi in questa tesi. Emerge addirittura, da un'attenta analisi della letteratura, la necessità di dialogo tra '*economics and management*' (Coff, 2003). Oggetto di approfondimento del prossimo sottoparagrafo sono, infatti, due approcci alla comprensione delle organizzazioni e delle loro strategie che pongono in evidenza come la cosiddetta *strategy research* sia stata sempre maggiormente influenzata dalle teorie economiche d'impresa, in particolare: la *modern organizational economics*¹⁰ e una serie di correnti¹¹ che possono essere raggruppate sotto il nome di '*knowledge based view of the firm*'. Particolare attenzione sarà dedicata a quest'ultima; si ritiene, infatti, che sia di maggiore interesse per la nostra ricerca.

3.1 Organizational Economics

La teoria d'impresa è stato uno degli ambiti della ricerca economica più interessanti di questi ultimi decenni. Tuttavia, nonostante un vasto lavoro sia stato svolto, non è stato ancora raggiunto un consenso in merito (Casson, 1997). Teorie dei contratti, dei costi di transazione, del principale e dell'agente confliggono e interagiscono per creare le fondamenta per una completa teoria d'impresa. Ognuna di queste teorie sostiene la

⁹ Un esempio è costituito dalla definizione della World Bank in termini dei quattro maggiori pilastri che supportano la knowledge economy: 'An economic and institutional regime that provides incentives for efficiently creating, acquiring, disseminating, and using knowledge to promote growth and increase welfare [...] An effective innovation system, include a system of research centers, universities, think tanks, consultants, firms and other organizations that can tap into a growing stock of global knowledge, assimilate it and adapt it to local needs, and create new knowledge; [...] A dynamic information and communication infrastructure that facilitates the effective dissemination and processing of information. An educated and well-trained population that can create, acquire, disseminate and use knowledge.'

¹⁰ Nell'ambito della strategy research, l'organizational economics è solitamente associata alla transaction cost economics (Williamson, 1996°), alla principal-agent theory (Jensen e Meckling, 1976), e al nexus-of-contracts approach (Alchian e Demsetz, 1972; Cheung, 1983). In questo capitolo si assume che l'organizational economics includa anche la contract economics, come in Holmstrom (1979, 1982), Grossman e Hart (1986), Hart e Moore (1990), Holmstrom e Milgrom (1991, 1994), Hart (1995), Maskin e Tirole (1999), Tirole (1999) e Foss (2005).

¹¹ Tra queste: la 'evolutionary theory of the firm' (Nelson e Winter, 1982; Marengo, 1995; Foss, 1997b), la 'competence perspective' (e.g. Foss, 1993), la 'dynamic capabilities perspective' (Teece, Pisano and Shuen, 1997), il 'resource based approach' (Wernerfelt, 1984).

propria idea circa quale sia l'elemento chiave su cui focalizzarsi e da cui partire e, naturalmente, ritiene sia l'unico.

Precursore dell'organizational economics è Coase con il paper 'The Nature of the Firm' nel 1937. In questo lavoro Coase sostiene che la ragione di esistenza dell'impresa¹² è da far risalire in ultima analisi ad alcuni fallimenti di mercato; in tal modo esiste un costo per l'utilizzo del meccanismo di prezzo. Secondo Coase (1988) gli economisti abbiano tentato di negare la principale attività dell'impresa, ovvero la coordinazione organizzativa; cosa da lui stesso fatta nel suo articolo del 1937.

I did not investigate the factors that would make the costs of organizing lower for some firms than for others. This was quite satisfactory if the main purpose was, as mine was, to explain why there are firms. But if one is to explain the institutional structure of production in the system as a whole it is necessary to uncover the reasons why the cost of organizing particular activities differs among firms (ibid. 47)

Dunque, il Coase maturo suggerisce che vengano ampliate le questioni normalmente considerate nella economic theory fino a comprendere le questioni delle differenti capacità organizzative e del vantaggio competitivo (Madhok, 2002).

Un importante contributo è poi quello di Williamson (1993) il quale sostiene che ciò di cui si necessita nell'ambito disciplinare della strategia è una 'core theory': che è necessario estendere e definire ulteriormente la teoria dei costi di transazione affinché possa diventare una completa teoria d'impresa.

A differenza di Williamson (1971, 1994), Alchian e Demsetz si concentrano sulla relazione principale-agente. Queste due teorie differiscono nel focalizzarsi su due elementi diversi che caratterizzano il modello di competizione perfetta, prendendo in esame il tema dei contratti (Holmstrom e Tirole, 1989; Maskin e Tirole, 1999). Nel modello di competizione perfetta si ipotizza che: 1) gli agenti possono prevedere tutte le contingenze future e possono scrivere contratti che le coprano senza incorrere in alcun costo (in tal modo non esistono contratti incompleti); 2) c'è informazione simmetrica (in tal modo non vi sono problemi di incentivazione tra agente e principale sia riguardo il moral hazard sia per la selezione avversa). Sono queste le due assunzioni che vengono modificate rispettivamente nella teoria dei contratti incompleti e nella teoria principale-agente.

¹² Secondo Rumlet (1984) e alcuni altri autori (e.g. Grant, 1996), una 'strategic theory of the firm' dà risposta ai seguenti quattro quesiti: 1. perché l'impresa esiste; 2. cosa spiega il motivo per cui alcuni costi di transazione sono gestiti in-house e altri attraverso relazioni di mercato; 3. perché si trovano diverse tipologie di organizzazione interna; 4. quali sono i fattori che danno vantaggio competitivo.

Nella teoria dei contratti incompleti si richiede, dunque, una *ex post governance*. Secondo Williamson (1985, 1996a) la maggiore possibilità di comportamenti opportunistici nel caso in cui oggetto del contratto siano assets altamente specifici, influenza le parti spingendoli a scegliere assets meno specifici e quindi meno rischiosi, ma anche meno efficienti e produttivi.

Ciò che nel lavoro di Williamson non viene affrontata è la questione del vantaggio competitivo (cosa che, come già esposto, viene richiesta al fine di costruire una teoria d'impresa completa). Ciò nonostante, quello di Williamson resta uno dei più ricchi contributi, in particolare se confrontato con la *property-rights theory* di Hart, spesso vista come una formalizzazione del lavoro di Williamson sebbene non ne tratti diversi temi (vedere Kreps, 1996 per maggiori approfondimenti).

In conclusione, si può sostenere che l'inclusione della razionalità limitata nella propria analisi, consente a Williamson di essere vicino alle tradizionali assunzioni dell'ambito della strategia. Inoltre, tale ipotesi apre le porte all'analisi dell'eterogeneità delle imprese (Nelson e Winter, 1982), nonostante tale tema non sia stato approfondito da Williamson.

Come già detto, la teoria principale-agente, invece, rompe con l'assunzione che ci sia simmetria informativa. In tale contesto gli agenti considerano nei loro contratti gli incentivi, ma, appunto, unicamente entro i vincoli imposti dalla presenza di asimmetria informativa e dal *risk preferences*. La teoria principale-agente si dimostra essere molto utile per la comprensione degli accordi contrattuali in generale e dell'organizzazione interna d'impresa in particolare¹³. Ciò nonostante tale teoria è per lo più concepita quale estensione della teoria neoclassica, non come teoria vera e propria. La teoria principale-agente, inoltre, non consente di discriminare sulle transazioni tra e entro l'impresa; non dà risposta, dunque, a tre importanti quesiti circa il perché dell'esistenza delle imprese e i confini dell'impresa, oltre a non prendere in considerazione la questione del vantaggio competitivo. Non può, dunque, aspirare a diventare una teoria d'impresa (Foss, 2005).

¹³ La teoria è a volte utile in modi piuttosto paradossali, esattamente nel focalizzare su argomenti chiaramente anomali per il ragionamento economico e quindi nel rappresentare un cambiamento. Un esempio è fornito in Holmstrom e Milgrom (1991, 1994).

3.2 Knowledge-based View of the Firm

Nonostante, come visto nel precedente sottoparagrafo, la organizational economics sia molto utile in ambito strategico, voci critiche sono presenti in letteratura circa l'incapacità dell'OE di incorporare in modo adeguato l'ipotesi di razionalità limitata e altri fenomeni di interesse cruciale per gli studiosi di strategia (Zajac, 1992; Langlois e Foss, 1999). Per tale motivo nel corso degli ultimi decenni si è sviluppata una graduale cristallizzazione nelle prospettive della knowledge-based view circa i concetti di vantaggio competitivo e di organizzazione economica (vedi Kaplan et al., 2001).

La concettualizzazione dell'impresa che sottostà alla KBV viene spesso attribuita all'articolo *'Research on the Business Firm: Limits to the Growth and Size of the Firm'* di Edith Penrose in cui nel 1955 appaiono per la prima volta in modo completo i principali temi della teoria. *'The firm'*, dice Penrose (1959), *'is...a collection of productive resources the disposal of which between different uses and over time is determined by administrative decision'* (ibid. 24). L'allocazione delle risorse e dei servizi che da esse derivano è per Penrose, dunque, esito di decisioni amministrative, diversamente da Coase che riteneva fosse il risultato di meccanismi di prezzo¹⁴ (Foss, 2005). Penrose rompe con la corrente principale di pensiero economico: la sua è una teoria d'impresa costruttivista e del disequilibrio: il management team ha un'immagine dell'ambiente esterno e delle risorse interne all'impresa (parte costruttivista) prodotta attraverso processi di apprendimento interni che determinano il costante cambiamento del set di opportunità produttive che si presentano all'impresa (parte di disequilibrio) (Foss, 2005)¹⁵.

In un mondo, quale quello Penrosiano, di razionalità limitata e conoscenza, tacita e distribuita, i costi di produzione e di transazione sono posti in una differente luce che nella prospettiva dell'OE. Anzitutto le imprese non confrontano i medesimi prezzi di produzione per lo stesso tipo di attività produttiva; inoltre, conseguentemente al primo punto, i costi di transazione possono essere inferiori a quelli che hanno origine dalla salvaguardia contro i comportamenti opportunistici e per la riduzione dei problemi di 'azzardo morale': in particolare, l'attività economica potrebbe essere influenzata da costi relativi al coordinamento e alla comunicazione della conoscenza (Demsetz, 1991; Langlois, 1992; Foss, 1993; Langlois e Robertson, 1995; Casson, 1997). La KBV può, dunque, essere vista come un'alternativa emergente alla OE, poiché i costi di transazione trattati dalla KBV non lo sono nella moderna economia delle organizzazioni.

¹⁴ Penrose sembra comunque aver scritto il suo lavoro ignorando quello di Coase.

¹⁵ Questo è in linea con la resource-based view of the firm della quale Penrose è infatti spesso considerata precursore.

L'idea che la knowledge-based view possa avere influenza sull'economic organization è già stata oggetto di attenzione nell'importante contributo di Richardson (1972): 'The organization of Industry'. Nel suo articolo Richardson sostiene che esistono due tipi di attività produttive: le 'similar' che richiedono capacità generali; e le 'complementary' che sono connesse nella catena di produzione e che determinano l'eterogeneità fra le imprese poiché richiamano capacità differenti, capacità che influiscono sui confini dell'impresa, punto che sarà ripreso nei lavori di Kogut e Zander (1992), e di Langlois (1992).

Altra critica fondamentale all'OE, dopo quella di Richardson, è rappresentata probabilmente dal lavoro di Demsetz (1991), il quale sostiene che l'esistenza delle imprese è legata all'economizzazione sulle spese di comunicazione e coordinazione della conoscenza.

Come già anticipato, la KBV raggruppa una serie di teorie: l'evolutionary economics (Nelson e Winter, 1982), l'Austrian economics (Hayek, 1964), l'organizational-learning theory (March, 1991), la behavioural theory of the firm (Cyert e March, 1963), la resource-based view (Barney, 1991), il lavoro di Penrose (1959), e l'epistemologia (Spender, 1996).

Ragione fondamentale di questa frammentazione e mancanza di comunicazione è, secondo Foss (2005) la presenza di problemi di esplicazione nella KBV in gran parte dovuti alla non chiarezza, se non addirittura all'assenza di micro-fondamenti.

Tali difficoltà sembrano essere riconducibili a Nelson e Winter¹⁶ (1982), lavoro che, paradossalmente, muove la stessa critica alla teoria neoclassica¹⁷. Nelson e Winter (1982), secondo il premio Nobel Reinhardt Selten (1990), apportano nuovi impulsi al modellamento del comportamento a razionalità limitata in economia e sono estremamente influente per gli studiosi della KBV. La teoria sostenuta da Nelson e Winter (1982) è però, secondo Foss (2005), meno inerente alla razionalità limitata di quanto non lo sia verso la conoscenza tacita, altro elemento di fondamentale importanza all'interno della knowledge-based view. I due concetti non si implicano a vicenda, in quanto la razionalità limitata di Simon e la conoscenza tacita di Polanyi si fondano su epistemologie differenti se non incompatibili (Foss, 2005). Un errore che potrebbe conseguire è l'unione delle due nozioni (Nightingale, 2003).

¹⁶ Nelson e Winter sembrano però essere consapevoli di questo limite, cosa di cui non terranno conto i successivi scrittori della KBV.

¹⁷ Da Winter: 'It is in potential conflict with methodological individualism' (p.181); 'provides no basis for explaining economic organization' (p. 183); lack 'realism'; and provides a 'simplistic treatment of its focal concern'.

Un'altra difficoltà è presente in Nelson e Winter (1982) e presumibilmente nella KBV: la conoscenza si ipotizza essere omogenea all'interno dell'impresa (o, al più, poco costosa da essere trasferita), mentre la conoscenza tra imprese (*'differential capabilities'*) è assunta come eterogenea (Kogut e Zander, 1992).

Probabilmente gli argomenti più forti sostenuti dalla KBV sono stati sottolineati da Conner (1991), Kogut e Zander (1992), Conner e Prahalad (1996) e Grant (1996): in primo luogo, l'impresa esiste perché può creare determinati asset, come le capacità condivise, che i mercati non possono creare; in secondo luogo, l'impresa esiste per la sua maggiore flessibilità relativa alla contrattualità del mercato. Il problema basilare di queste affermazioni è che tali asset e caratteristiche non richiedono l'esistenza dell'impresa.

La KBV, inoltre, non presenta un base empirica sostanziale che possa darle forza predittiva, diversamente da quanto succede per la OE.

In conclusione sembrerebbe che nessuna di queste due correnti di pensiero possa costituire di per sé una completa teoria d'impresa. Per tale motivo, secondo Foss (2005), la prospettiva dell'integrazionismo potrebbe presentare maggiori vantaggi di quella dell'isolazionismo. Mentre, infatti, l'OE è caratterizzata da eleganza e semplicità esplicativa, ma non rappresenta bene molte questioni strategiche, la KBV è per certi versi più vicina agli interessi tradizionali dell'ambito strategico, ma presenta molte ambiguità in diverse dimensioni per rappresentare una teoria d'impresa di per sé (per approfondimenti vedi Foss, 2005).

Un breve approfondimento sulla Resource-based View

Vista l'importanza che la Resource-based View, nonostante la sua giovane vita (circa vent'anni), ha ricoperto nell'ultima decade e mezza nella strategy-content theory, sembra opportuno un breve approfondimento di tale teoria.

La principale struttura della RBV è stata costruita da più contributi dalla metà degli anni Ottanta fino a circa il concludersi di quella decade (Wernerfelt, 1984; Rumlet, 1984, 1987; Barney, 1991). Barney (1991) è però probabilmente il primo a dare pieno sviluppo alla RBV, ovvero il primo paper a esporre insieme tutti gli elementi che oggi sono considerati indispensabili nella RBV.

Come già anticipato, spesso, però, l'origine di tale corrente di pensiero la si fa risalire alla monografia di Penrose (1959) *'The theory of the growth of the firm'* di cui già abbiamo sommariamente esposti i contenuti.

Alcune delle idee di Penrose possono essere lette secondo il linguaggio dell'equilibrio e della (dinamica) ottimizzazione, caratteristiche, queste, della principale corrente di pensiero dell'economia tradizionale (Kor e Mahoney, 2000). Tuttavia, secondo Penrose, la sua teoria costituisce una profonda critica ad alcuni aspetti della teoria neoclassica dell'impresa. Esiste, infatti, un processo di sviluppo interno all'impresa determinato da processi di apprendimento e nuove combinazioni di risorse che escludono la possibilità di equilibrio nella dimensione d'impresa. Si tratta di una visione del processo competitivo in generale, e dell'impresa in particolare, orientata al disequilibrio, alla flessibilità all'incertezza. Quindi, lo sviluppo d'impresa è un processo evolutivo e cumulativo di 'resource learning' (Mahoney, 1995), in cui l'incremento di conoscenza d'impresa crea nuove opzioni per future espansioni e aumenta la capacità di assorbimento (Cohen e Levinthal, 1990). Quindi, tipica della RBV è l'enfasi che anche Penrose pone sull'eterogeneità delle imprese, ma molti dei temi penrosiani ricadono al di fuori dell'orbita della RBV (Foss, 2005).

Infine, un secondo autore ha dato un importante contributo alla formazione della RBV: Demsetz. In particolare, l'identificare nell'asimmetria informativa e nei costi le reali barriere all'entrata per le imprese è chiaramente vicina all'idea della RBV secondo cui la principale barriera è di natura informativa (Lippman e Rumlet, 1982). Esistono, poi, altre similitudini. Nell'articolo del 1973 '*Industry Structure, Market Rivalry, and Public Policy*' si può trovare un'anticipazione di ciò che diventerà la Resource-based View. Demsetz pone, infatti, enfasi sull'eterogeneità, sui differenti *bundles* di risorse come risorsa di eterogeneità e, quindi, di differenti efficienze e vantaggi competitivi, oltre ad anticipare l'esistenza di barriere ex-post e ex-ante alla competizione.

4. Dall'informazione alla conoscenza

L'analisi economica ha a lungo postulato l'equivalenza di conoscenza e informazione (Foray, 2000). A partire da tale assunto essa ha adottato un approccio che consiste nel descrivere l'universo come un insieme finito (anche se molto vasto) di possibili stati, ad ognuno dei quali si può attribuire una probabilità (Laffont, 1989). La conoscenza migliora quando si riesce a stimare la probabilità di un dato stato in modo più

accurato. Essa può, quindi, essere espressa come un vettore di probabilità legate ad un insieme predeterminato di stati del mondo (Foray, 2000).

Contemporaneamente la teoria dell'organizzazione è stata a lungo dominata dall'idea dell'organizzazione come sistema che processa le informazioni e risolve i problemi (Nonaka, 1994). Centrale è l'assunzione che l'obiettivo fondamentale per l'impresa è dialogare in modo efficiente con le informazioni e le decisioni in un ambiente caratterizzato da incertezza. Tale approccio, sempre secondo Nonaka, suggerisce che la soluzione stia nella sequenza *'input-process-output'* all'interno del processo informativo. Nell' *'algorithmic model'*, così come viene chiamato da Cowan et al. (2000), tutte le capacità cognitive e comportamentali di qualsiasi agente, umano e non, possono essere ridotte ad un codice. Ciò che un agente economico conosce non è altro che *'informazione'*. Emerge, dunque, l'immagine di un'organizzazione passiva, statica; il processo informativo è visto esclusivamente come un'attività di problem-solving che si focalizza unicamente su ciò che viene fornito all'impresa dall'esterno, senza considerare ciò che da essa può essere creato (Nonaka, 1994).

Il vero attuale problema è, invece, come già anticipato, saper gestire le informazioni in un continuo dialogo con l'ambiente esterno, al fine, non solo di un efficiente processo informativo, ma anche di una attiva e dinamica creazione di conoscenza. La diffusione e la disponibilità di informazioni sono ormai traguardi (quasi) raggiunti ed è una conquista non solo delle aziende ma anche dell'intera società (la c.d. *information society*). Ciò nonostante qualcosa sfugge ancora alle capacità di cattura e di rappresentazione dei sistemi informatici: l'esperienza delle persone e quella intrinseca delle organizzazioni. Quindi, il problema è quello di trovare il modo di fare emergere anche questo tipo di informazioni e conoscenze, organizzarle, classificarle, memorizzarle e facilitarne il reperimento.

Tutto ciò presuppone una sostanziale differenza e separazione tra i concetti di *'informazione'* e di *'conoscenza'*.

Nonaka e Takeuchi (1994) osservano che la conoscenza, diversamente dall'informazione, concerne le credenze e il coinvolgimento, rifacendosi alle correnti epistemologiche oggetto d'analisi del secondo paragrafo di questo capitolo. Diversamente dalla *'justified true belief'* dell'epistemologia tradizionale, che focalizza sulla veridicità quale attributo essenziale della conoscenza, Nonaka e Takeuchi si concentrano sulle credenze personali e sul processo umano di queste, oltre ad enfatizzarne il carattere dinamico in

contrasto con la staticità, l'assolutismo e la natura non-umana della conoscenza tipica della corrente tradizionale.

Una chiara distinzione tra informazione e conoscenza emerge anche dal lavoro di Machlup (1983) in cui l'informazione è un flusso di messaggi o significati che accumulano, ristrutturano e cambiano la conoscenza. Per meglio delineare il significato del proprio modello, Machlup cita il famoso estratto di Boulding (1953):

We cannot regard knowledge as simply the accumulation of information in a stockpile, even though all the messages that are received by the brain may leave some sort of deposit here. Knowledge must itself be regarded as a structure, a very complex and quite loose pattern with its parts connected in various ways by ties of varying degrees of strength. Messages are continually shot into this structure; some of them pass right through its interstices without effecting any perceptible change in it. Sometimes messages 'stick' to the structure and become part of it... Occasionally, however, a message which is inconsistent with the basic pattern of the mental structure, but which is of such nature that it cannot be disbelieved, hits the structure, which is then forced to undergo a complete reorganization.

Dunque, l'informazione è frammentata e transitoria, mentre la conoscenza è strutturata, coerente e di duraturo significato; inoltre, l'informazione viene acquisita attraverso il racconto, mentre la conoscenza può essere acquisita riflettendo. L'informazione offre una nuova prospettiva d'interpretazione di eventi e oggetti, permettendo di cogliere significati in precedenza nascosti e di gettare luce su relazioni inattese. Essa influisce sulla conoscenza ristrutturandola o integrandola con nuovi elementi. Ogni tipo di esperienza (Ancori et al., 2000), sia essa un'impressione accidentale, un'osservazione o un'esperienza interna non indotta da stimoli esterni, può originare un processo cognitivo, fonte di cambiamenti nella conoscenza di un individuo. Nuova conoscenza può, quindi, essere generata senza che nuova informazione venga ricevuta. Ancori et al. (2000), adottando un approccio vicino al costruttivismo¹⁸ e prendendo come punto di partenza il lavoro di Machlup, costruiscono un modello di conoscenza in cui essa viene descritta come una struttura (per approfondimenti vedere Ancori et al., 2000).

Altro fondamentale contributo è quello di Dretske (1981): 'l'informazione è un bene capace di produrre conoscenza'; 'l'informazione veicolata da un segnale è ciò che

¹⁸ In un approccio costruttivista, un comportamento, un'azione o un messaggio non hanno realtà oggettiva: esistono solo nella percezione soggettiva degli attori appartenenti allo stesso sistema sociale. Le strutture cognitive degli attori e le loro abilità cognitive di riconoscere, interpretare o ignorare i fatti diventano centrali nella misura in cui essi organizzano le loro rappresentazioni del mondo (per maggiori approfondimenti, vedere Whittington, 1993) (Lemoigne, 1990).

possiamo apprendere da esso [...] la conoscenza è credenza prodotta dall'informazione'. Riassumendo, dunque, l'informazione è un flusso di messaggi, mentre la conoscenza è creata e organizzata dal flusso di informazione, ancorata all'impegno dell'individuo e alle sue credenze. Tale approccio enfatizza, secondo Nonaka (1994), un aspetto essenziale della conoscenza che riguarda l'azione umana e che è stato riconosciuto nell'area dell'intelligenza artificiale (Gruber, 1989; Stich, 1986; Searle, 1969). Simile è l'assunzione alla base del lavoro di Cowan et al. (2000) in cui si definisce l'informazione come un messaggio contenente dati strutturati, la ricezione del quale causa alcune azioni da parte dell'attore ricevente, senza con questo implicare che la natura di tali azioni sia unicamente determinata dal messaggio stesso. E' invece il contesto cognitivo dell'attore ricevente a dare significato al messaggio informativo, e da tale significato derivano le azioni. Il termine 'conoscenza' è secondo Cowan et al. (2000) semplicemente un'etichetta assegnata allo stato dell'intero contesto cognitivo dell'individuo.

Secondo Berger e Luckman (1974), inoltre, le persone che interagiscono entro un contesto sociale determinato condividono informazioni a partire dalle quali elaborano conoscenza socialmente condivisa che ha per essi valore di realtà e da cui sono influenzati nelle loro valutazioni, nella loro condotta e nei loro atteggiamenti. Analogamente la visione di un'organizzazione che un leader presenta come strategia ambigua viene trasformata in conoscenza su un piano organizzativo attraverso l'interazione dei membri dell'impresa con il contesto, interazione che a sua volta influisce sul comportamento economico dell'impresa. L'informazione e la conoscenza sono specifiche del contesto e relative ad esso, in quanto dipendono dalla situazione e dall'esito dinamico dell'interazione sociale fra le persone.

Infine, Nonaka (1994), sostiene che l'informazione è uno strumento che può essere visto in prospettiva 'sintattica' o 'semantica'. Il lato sintattico dell'informazione è illustrato dall'analisi di Shannon (1949). Shannon sostiene, infatti, che l'aspetto semantico dell'informazione sia irrilevante per i problemi di ingegnerizzazione. In termini, invece, di conoscenza, è proprio l'aspetto semantico ad assumere maggior rilevanza, catturandone il significato.

Dalla nostra introduzione appare evidente, nel corso del secolo scorso e nell'inizio dell'attuale, un significativo cambio di prospettiva, un passaggio da una sostanziale equivalenza tra informazione e conoscenza ad una profonda distinzione tra i due concetti. Sembra, dunque, utile approfondire ulteriormente la nostra analisi, mostrando come molti degli approcci all'impresa più conosciuti in ambito economico si fondino su un comune

punto di partenza che vede l'impresa come risposta a problemi connessi all'informazione; proponendone una visione critica e analizzandone alcuni limiti. Nella seconda parte si prenderanno, invece, in considerazione approcci che vedono l'impresa come 'deposito' di conoscenza.

4.1 L'impresa come risposta ai problemi legati all'informazione

Molti approcci all'impresa che rientrano in questa prima prospettiva, oltre ad assumere la definizione che descrive l'informazione come insieme di dati relativi agli stati del mondo ed alle conseguenze che seguono dagli eventi del mondo, naturalmente e socialmente causati, si basa anche sull'ipotesi di asimmetria informativa, ovvero tale informazione non è omogeneamente distribuita tra gli agenti. Condizioni, queste, sufficienti per Alchian e Demsetz (1972) e per Jensen e Meckling (1976), a spiegare l'esistenza delle imprese (Dosi et al., 1998). Ma, secondo tali autori, cosa è un'impresa e cosa fa?

Per Alchian e Demsetz (1972) l'impresa è uno specifico modo di organizzare un'attività produttiva cooperativa, a cui si riferiscono con il termine di 'team production'. Il carattere distintivo della team production è il coinvolgimento, la cooperazione tra i membri del team che insieme contribuiscono alla produzione dell'output. Tale contributo non è però completamente trasparente, ovvero non è possibile ai membri del gruppo determinare il reale contributo di ognuno. Ciò dà origine alla necessità di monitorare e controllare le attività o gli output prodotti, il che consente di aumentare la produttività ed è quindi consentito dai membri. Questa visione porta Alchian e Demsetz a porre in discussione la tesi di Coase sostenendo che l'impresa è un'allocazione di risorse guidata da decisioni e direzioni, non dal meccanismo dei prezzi.

Il principale obiettivo di Jensen e Meckling (1976) è, invece, quello di esplorare il significato dei rapporti contrattuali e dei costi d'agenzia all'interno di tali rapporti. Gli autori definiscono i rapporti d'agenzia come un contratto sotto cui una o più persone (*the principal(s)*) ingaggiano un'altra persona (*the agent*) per svolgere alcuni servizi al posto loro, il che implica la delega di alcune decisioni conferendo in tal modo autorità all'agente. I costi d'agenzia insorgono poiché se ognuno agisce da massimizzatore della propria utilità, l'agente non sempre agirà nel migliore interesse del principale. In realtà, tali problemi sono riconducibili ai problemi dell'asimmetria informativa e dei costi che ne

derivano dal tentativo di minimizzarli (Dosi et al., 1998). Secondo Jensen e Meckling l'impresa è, dunque, il nesso di una serie di contratti di relazione tra gli individui.

Per Coase esiste una sottile frontiera tra l'impresa e il mercato, diversamente da Alchian e Demsetz (1972) e da Jensen e Meckling (1976) per i quali i contratti sono la principale caratteristica di un'attività d'impresa. Nel suo articolo del 1937 Coase descrive il motivo per cui un'impresa esiste:

The main reason why it is profitable to establish a firm would seem to be that there is a cost of using the price mechanism (p.38).

Coase, anche nel suo lavoro del 1988, compara i costi di coordinazione delle attività d'impresa con i costi che si dovrebbero affrontare nel caso in cui il medesimo output fosse ottenuto attraverso transazioni di mercato o attraverso azioni intraprese in altre aziende (p.38). L'impresa esiste quando i costi di mercato eccedono i costi di coordinazione, entrambi aumentati dalla presenza di asimmetria informativa.

Secondo Williamson (1990) il vero problema è l'opportunismo, sebbene l'asimmetria informativa ne sia la condizione necessaria al suo sviluppo. Nel ragionamento di Williamson la causa (l'opportunismo) precede l'effetto (forme organizzative disegnate per salvaguardare dal rischio di opportunismo). Tuttavia, in un altro punto dell'analisi dello studioso, la causa diventa la forma organizzativa e l'effetto prodotto è rappresentato dall'integrità e dalla fiducia, venendo meno all'assunzione iniziale secondo cui l'opportunismo è parte integrante della natura umana. L'opportunismo può, dunque, essere sia causa che effetto: dilemma teoretico per Williamson il quale, oltre a tale assunzione, aggiunge quella di razionalità limitata, da lui considerata la più importante ipotesi su cui si basa la teoria dei contratti. Williamson mostra, infatti, chiaramente lo stretto legame esistente tra il suo concetto di economizzazione e quello di razionalità limitata di Simon. In entrambi i concetti si vuole definire il comportamento dei soggetti i quali intendono agire razionalmente (intento di economizzare), ma a causa della limitata capacità delle loro menti, riesco a farlo solo in modo limitato.

Per capire esattamente cosa sia la razionalità limitata è, però, necessario fare riferimento all'autore, appartenete alla behavioural theory, Herbert Simon.

'Human behaviour is intendedly rational, but only limitedly so' (p.xxiv). Così Simon nel 1961 definisce la razionalità limitata. Ciò che rende limitata la mente umana è, secondo questo autore, non solo di natura psicologica, ma anche sociale e organizzativa. L'impresa, dunque, per Simon (1961) esiste per raggiungere collettivamente obiettivi che,

una singola mente umana non può raggiungere; per coordinare le piccolissime capacità individuali. L'informazione che individualmente è ottenibile e analizzabile da un soggetto subisce due selezioni (Simon, 1961). L'informazione posseduta da un individuo non è, infatti, necessariamente rappresentativa dell'obiettivo informazione. Spesso subisce un filtro soggettivo. Vi è poi un secondo processo selettivo risultante dalla strategia problem-solving che l'individuo ha scelto. Un sottoinsieme di informazioni ritenute attinenti saranno selezionate. Conseguentemente, è difficile che due soggetti arrivino a definire una medesima situazione nello stesso modo.

Nessuno degli autori citati nel precedente sottoparagrafo, però, nonostante alcuni di essi si avvicinino, arriva ad una chiara distinzione tra il concetto di informazione e quello di conoscenza.

4.2 L'impresa come archivio di conoscenza

Nel secondo approccio all'impresa, come anticipato, tale organizzazione non solo è vista come risposta ai problemi connessi all'informazione, ma anche come 'deposito' di conoscenza. Concepire l'impresa in termini di conoscenza non è una novità: secondo Alfred Marshall (1969), *'Capital consists in a great part of knowledge and organization...Knowledge is our most powerful engine of production; it enables us to subdue Nature and force her to satisfy our wants. Organizations aids knowledge'* (p. 115). A tale corrente di pensiero appartengono altri autori quali: Nelson e Winter¹⁹, Penrose²⁰, Chandler e Teece²¹, alcuni dei quali sono già stati incontrati nel corso del presente lavoro, in particolare nella sezione in cui si è approfondita la Knowledge-based View.

Nel noto lavoro del 1982 *'An Evolutionary Theory of Economic Change'*, Nelson e Winter non tentano di comprendere l'esistenza dell'impresa di per sé, piuttosto rispondono al bisogno di uno strumento concettuale che consenta loro di analizzare le relazioni tra il cambiamento tecnologico e la crescita economica. Per questa ragione si distinguono dall'approccio, ad esempio, degli scrittori appartenenti alla Behavioural Theory come Simon, Cyert e March. Il punto di partenza è però la stessa presenza eccessiva di

¹⁹ Noti precursori della Evolutionary Theory of the Firm, teoria che si è detta appartenere alla Knowledge based View.

²⁰ Precursore della Resource-based View. Si ricorda il dibattito presentato circa la possibile attribuzione a Nelson e Winter di tale merito.

²¹ Chandler e Teece sono noti per il 'Dynamic Capabilities Approach'.

informazione nel mondo, eccessiva rispetto alle capacità individuali di gestirla, da cui parte anche Simon.

Rifacendosi a March e Simon (1958), Nelson e Winter (1982) scrivono:

Man's rationality is 'bounded': real-life decision problems are too complex to comprehend and therefore firms cannot maximize over the set of all conceivable alternatives. Relatively simple decision rules and procedures [i.e. routines] are used to guide action; because of the bounded rationality problem, these rules and procedures cannot be too complicated (p. 35).

E' chiaro, dunque, come Nelson e Winter vedano nelle routine, sia individuali che organizzative, una risposta alla complessità e all'incertezza che caratterizzano il mondo e alla razionalità limitata dei soggetti. In questo aspetto la loro 'routine-based theory' condivide l'approccio secondo cui l'impresa è vista come una risposta ai problemi legati all'informazione (Dosi et al., 1998). Gli autori della Evolutionary Theory vanno, però, oltre e vedono proprio in tali routine lo strumento tramite il quale l'impresa accumula conoscenza creando una propria storia passata. Si sviluppa, quindi, una teoria in cui le imprese differiscono l'una dalle altre e consente di spiegare le differenti risposte di ognuna ad una complessità di contesto e a circostanze incerte simili. Le routine sono, conseguentemente, fonte di differenziazione e di competitività.

Altri due termini chiave nella teoria di Nelson e Winter sono, secondo Dosi et al. (1998), 'search' e 'selection':

...Through the joint action of search and selection, the firm evolve over time, with the condition of the industry in each period bearing the seeds of its condition in the following period (ibid. p. 19).

Le caratteristiche principali della ricerca sono *'irreversibility (what is found is found), its contingent character and dependency on what is 'out there' to be found, and its fundamental uncertainty'* (p. 247). Come le routine, è un'attività basata su regole e, unitamente alla selezione, *'the ensemble of considerations which affect its well-being and hence the extent to which it expands or contracts'* (ibid. p. 401), è un elemento fondamentale della Evolutionary Theory.

Tuttavia è da notare che gli esseri umani non sempre si attengono a routine e regole, essi possono anche cambiarle improvvisamente ed in modo imprevedibile. Il concetto di routine, inoltre, sembra scontrarsi con l'assunzione di soggettività nell'interpretazione delle situazioni; mentre, l'approccio basato sulle routine non assume

l'ipotesi di certezza, non comunica adeguatamente con il modo in cui l'incertezza si confronta nelle decisioni d'impresa (Dosi et al., 1998).

Diversamente dagli autori visti finora, l'obiettivo di Penrose e Chandler è quello di dare spiegazione alla crescita delle imprese; esattamente, Penrose vuole sviluppare una teoria di crescita dell'impresa, mentre Chandler si propone di indagare sia le origini che la crescita delle grandi imprese, multiprodotto e multidivisionali che dominano le attuali economie nazionali e internazionali (Dosi et al., 1998).

Come già esposto, per Penrose l'impresa è un'organizzazione amministrativa e, allo stesso tempo una collezione di risorse produttive, umane e materiali (p.31). Non solo le risorse, però, costituiscono gli input del processo produttivo, importanti sono anche i servizi che esse possono offrire, frutto dell'esperienza e della conoscenza accumulata e fonte di differenziazione e competitività.

Chandler (1990) vede l'impresa moderna come una collezione di 'dynamic organizational capabilities' che, come i servizi di Penrose, si accumulano nel corso dello svolgersi delle attività d'impresa, dipendono dalla conoscenza, dalle skill, dall'esperienza e dal lavoro di squadra, oltre a fornire all'impresa capacità competitiva.

Ciò che distingue il pensiero di Penrose da quello di Chandler sta nella risposta alla domanda: 'Cosa fa un'impresa?'.

Secondo Penrose (1959) *'the primary economic function of an industrial firm is to make use of productive resources for the purpose of supplying goods and services to the economy in accordance with plans developed and put into effect within the firm'* (p. 15). Diversamente da Simon, i 'planners' di Penrose sono degli 'image creators' più che 'information processors'; l'analisi parte, infatti, dal loro mondo mentale, creatosi all'interno del contesto della propria impresa e dei suoi specifici servizi produttivi e originatosi dalla conoscenza e dall'esperienza generata dall'impresa, anziché da un ambiente oggettivo e dalle informazioni che esso genera.

Per Chandler, invece, l'impresa e i suoi manager sono impegnati nel raggiungimento di una *'dynamic logic of growth and competition'* (Chandler, 1990b, p. 133).

Il problema della razionalità limitata, infine, non è esplicitamente trattato né da Penrose né da Chandler.

Si concentra, invece, maggiormente sulla strategia Teece et al. (1990). L'autore propone un 'dynamic capabilities approach', ma, come essi stessi riconoscono, il lavoro rappresenta un'estensione di quello di Penrose. Come in Penrose, infatti, l'impresa è vista come una collezione di capacità che incorporano conoscenza e il nesso causale va dalle

capacità alla strategia. Le capacità, secondo Teece, sono difficilmente comunicabili e acquisibili, richiedendo tempo e costi; rappresentano pertanto una risorsa competitiva.

In Penrose, Teece e Chandler la razionalità limitata, che invece trova spazio nel lavoro di Nelson e Winter, viene, dunque, abbandonata, e l'impresa è vista solo come un archivio di conoscenza e non più anche come risposta a problemi informativi.

5. Conoscenza tacita e conoscenza esplicita

La dimensione epistemologica del processo di creazione della conoscenza organizzativa distingue due principali forme di conoscenza: quella tacita e quella esplicita.

Tale distinzione fu, per la prima volta, introdotta dal filosofo Polanyi nel 1958. Con il termine 'conoscenza esplicita' egli indicava la parte di conoscenza legata all'astratto, alla teoria; diversamente, la conoscenza tacita era associata all'esperienza. Già in precedenza ci si era concentrati sulla differenza tra la 'knowledge about' e la 'knowledge of acquaintance' (Spender, 1996), ma, con il concetto di conoscenza tacita, Polanyi aggiunge ricchezza a quest'ultima. La conoscenza tacita è, infatti, come già detto, associata all'esperienza, ma va oltre la 'consciousness' freudiana; essa risiede nel sub-conscio e nel pre-conscio del processo di apprendimento (Spender, 1996). Polanyi illustra tale concettualizzazione facendo riferimento alla comune percezione: spesso siamo consapevoli di determinati oggetti senza essere focalizzati su di essi, e ciò nonostante non li rende meno importanti, in quanto formano il contesto che rende possibile e comprensibile la nostra percezione. Secondo Polanyi, inoltre, gli individui hanno una comprensione olistica delle situazioni (tra gli altri: Ancori et al., 2000; Cowan et al., 2000). Partendo da ciò che sostiene lo psicologo Gestalt, Polanyi (1967) spiega, infatti: '*...Gestalt psychology has demonstrated that we may know a physiognomy by integrating our awareness of its particulars without being able to identify these particulars...*' (pp. 4-6).

Polanyi basa la propria idea di conoscenza su tre tesi fondamentali:

- una vera scoperta non può essere spiegata con regole complicate o con algoritmi;
- la conoscenza è pubblica e per la maggior parte personale (è creata da uomini e quindi contiene emozioni);
- la conoscenza fondamentale è quella che sta sotto la conoscenza esplicita. Tutta la conoscenza è tacita o trova le sue radici in essa.

La conoscenza che può essere espressa in parole e numeri rappresenta, quindi, solo la punta dell'iceberg dell'intero corpo di conoscenza possibile: *'We can know more than we can tell'* (Polanyi, 1966, p.4). Mentre la conoscenza esplicita può essere trasmessa attraverso il linguaggio formale e sistematico, la conoscenza tacita è personale, specifica del contesto, profondamente radicata nell'azione, nell'impegno e nel coinvolgimento, il che la rende difficilmente formalizzabile e comunicabile:

I have tried to demonstrate that into every act of knowing there enters a tacit and passionate contribution of the person knowing what is being known and that this coefficient is no mere imperfection, but a necessary component of all knowledge (Polanyi).

Mentre Polanyi articola i contenuti della conoscenza tacita in un contesto filosofico, Nonaka (1994) espande la sua idea in una direzione più pratica. Attraverso la tabella 2.1 vengono mostrati i fattori che secondo Nonaka e Takeuchi (1997) distinguono la conoscenza tacita da quella esplicita.

Tab. 2.1 Elementi distintivi dei due tipi di conoscenza

CONOSCENZA TACITA (soggettiva)	CONOSCENZA ESPLICITA (oggettiva)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conoscenza esperienziale (corporea) ▪ Conoscenza simultanea (qui e ora) ▪ Conoscenza analogica (pratica) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conoscenza razionale (mentale) ▪ Conoscenza sequenziale (là e allora) ▪ Conoscenza digitale (teorica)

Fonte: Nonaka e Takeuchi, *The knowledge creating company* (1997)

Secondo Nonaka e Takeuchi la conoscenza derivante dall'esperienza tende, come si evince dalla tabella, ad essere tacita, corporea e soggettiva, mentre quella che deriva dalla ragione tende ad essere esplicita, astratta e oggettiva. La conoscenza tacita ha origine 'qui e ora' in uno specifico e concreto contesto. La condivisione tra individui di conoscenza tacita avviene attraverso la comunicazione al fine di creare una comune prospettiva e comprensione degli eventi; tale processo è di tipo analogico, ovvero richiede un'elaborazione parallela degli aspetti complessi e delle tematiche condivise dagli individui e un processo simultaneo delle differenti dimensioni di un problema. D'altro canto, la conoscenza esplicita è connessa ad eventi ed oggetti passati, con la dimensione del 'là e

allora'; mira ad una teoria decontestualizzata ed è una conoscenza discreta o digitale, ovvero catturata in record, quali le librerie, gli archivi, e i database.

L'autore sostiene, inoltre, che la dimensione tacita della conoscenza include elementi cognitivi e tecnici. I primi si fondano su ciò che Johnson-Laird (1983) chiama 'mental models', intendendo con tale espressione i modelli provvisori del mondo che gli esseri umani creano costruendo e manipolando analogie nella loro mente. Modelli mentali, schemi, paradigmi, prospettive, credenze e punti di vista aiutano gli individui a percepire il mondo e a definirlo. L'elemento cognitivo della tacit knowledge rappresenta, dunque, una immagine della realtà ed una visione per il futuro. Dall'altro lato, l'elemento tecnico della conoscenza tacita riguarda il know-how, le arti e le abilità applicate ad uno specifico contesto. Tale distinzione tra elemento cognitivo e tecnico all'interno della dimensione tacita della conoscenza viene ripreso, inoltre, da Ancori et al. (2000) al secondo punto della loro categorizzazione della conoscenza tacita. Essi, infatti, distinguono due aspetti della tacit knowledge aventi diversi gradi di impatto sulle attività economiche:

- il primo, la conoscenza tacita può mostrare la conoscenza specifica degli individui;
- il secondo, la conoscenza tacita corrisponde alla conoscenza che non è mobilitata (almeno a livello conscio) quando sono condotte alcune attività in un determinato contesto.

Come già visto per il secondo punto, anche per il primo Ancori et al. (2000) si rifanno ad una intuizione di Nonaka (1994). Secondo Nonaka, infatti, il livello fondamentale in cui la conoscenza è creata è quello individuale. Nelle parole di Ancori et al. (2000): *'...even if they are faced with the same signal or message, agents will constitute differentiated stocks of crude knowledge, which can be considered as tacit knowledge. In this perspective, the concept refers to the fact that what an agent knows is ignored by all the others.'* (p.271). Nemmeno un'organizzazione può, dunque, creare conoscenza senza gli individui. Le organizzazioni forniscono supporti e contesti adeguati per gli individui creatori di conoscenza (Nonaka, 1994). La creazione di conoscenza organizzativa deve, dunque, essere compresa attraverso un processo che amplifica a livello organizzativo la conoscenza creata a livello individuale e la cristallizza nella conoscenza organizzativa. Mentre il secondo aspetto sarà approfondito successivamente, ci soffermiamo ora sul primo, distinguendo tra conoscenza tacita ed esplicita. Secondo Nonaka (1994) la qualità della conoscenza tacita è influenzata da due fattori. Un primo fattore è la varietà dell'esperienza di un individuo. Se questa esperienza si limita ad operazioni di routine, l'ammontare di conoscenza tacita ottenuta da obiettivi monotoni e ripetitivi tenderà a

decreocere nel tempo. Gli obiettivi di routine limitano, infatti, il pensiero creativo e la formazione di nuova conoscenza. Tuttavia, incrementare la varietà di esperienza non è sufficiente di per sé ad innalzare la qualità della conoscenza tacita. Se l'individuo prova diverse esperienze totalmente incorrelate, ci sarà poca possibilità di integrarle per cercare nuove prospettive. Ciò che è determinante è un'esperienza ad alta qualità che coinvolga una completa ridefinizione della natura di un lavoro. Secondo fattore è rappresentato dalla 'knowledge of experience' di cui già si è detto nel secondo paragrafo di questo capitolo. Tali approcci devono essere controbilanciati da un terzo che incrementi la qualità della conoscenza esplicita: la 'knowledge of rationality', ovvero, come già anticipato, la capacità di riflettere sull'esperienza. Infine, per aumentare la qualità totale della conoscenza di un individuo l'accrescimento della conoscenza tacita deve essere soggetto a una continua interazione con l'evoluzione degli aspetti rilevanti della conoscenza esplicita (Nonaka, 1994).

Per gli economisti, la distinzione tra conoscenza tacita e conoscenza esplicita ha, dunque, un forte potenziale sul valore operativo. Secondo Ancori et al. (2000), tale distinzione non è, però, sufficiente e, nel loro articolo, approfondiscono ulteriormente i metodi di diffusione e condivisione di conoscenza tacita. Anzitutto, la conoscenza tacita, se sufficientemente differenziata tra gli agenti, dà luogo alla creazione di nuova conoscenza attraverso meccanismi di coordinazione; gli agenti non devono infatti comunicare le proprie routine o abilità percettive, devono semplicemente orientarle ad un comune obiettivo. Diversamente, la conoscenza tacita può essere comunicata. Ciò richiede codici, linguaggi e modelli, ma non sempre questo appartiene al know-how dell'impresa. Parallelamente si notano i vincoli che la codifica pone alla creazione di conoscenza limitandola; tali argomenti saranno però oggetto di uno specifico paragrafo di questo capitolo. In terzo luogo, esistono conoscenze che, nonostante linguaggi e codici siano disponibili, restano inespresse. La differenza con la situazione precedente è che sotto certe condizioni (una storia comune, esperienze condivise, etc.) tali conoscenze tacite sono condivisibili all'interno di una comunità. La dimensione tacita della conoscenza risulta, quindi, nell'analisi di Ancori et al., relativa: ciò che è tacito per un individuo può non esserlo per un altro; allo stesso modo, ciò che è tacito in un determinato tempo, può essere reso esplicitabile in un altro. Si nota, inoltre, una dimensione relativa anche nel modo di dialogare con la conoscenza tacita.

Facile è, inoltre, per Cowan et al. (2000), confondersi e classificare sotto l'etichetta di conoscenza tacita tutta la conoscenza non codificabile. In opposizione agli approcci

prevalenti è la teoria sostenuta da questi autori. Per essi molto poca è la conoscenza tacita e impossibile da codificare; tale conoscenza è inoltre irrilevante per le scienze sociali. L'approccio di Cowan et al. (2000) è ritenuto contraddittorio da Johnson et al. che ne fanno una critica dettagliata nel loro articolo del 2002 (vedere Johnson et al., 2002 per approfondimenti).

In conclusione, la conoscenza aziendale può essere definita come l'insieme di ciò che l'azienda sa (conoscenza esplicita) e di ciò che non sa di avere (conoscenza tacita) (Sorge, 2000). Essa viene detta esplicita se riguarda informazioni strutturate come dati, brevetti, documenti e, in senso più ampio, strategie, regole, procedure, ovvero qualcosa di codificato, disponibile e, quindi, tangibile, nonché facilmente trasmissibile e conservabile in quanto se ne conoscono i sottesi processi di raccolta dei dati e di connessione delle informazioni. Si definisce, invece, tacita se riguarda informazioni non espresse in forma documentale come le competenze, i valori, le intuizioni, la capacità, la reputazione, l'esperienza e la conoscenza della singola persona (e di una collettività di persone, come si vedrà nel prossimo paragrafo) che lavora per un'azienda: in altre parole, qualcosa che esiste, ma non è codificato, quindi difficilmente trasmissibile.

6. Il dibattito sulla codificazione della conoscenza

Si è visto finora come l'attuale letteratura economica concordi sulla crescente importanza della conoscenza, per la società e in quanto risorsa (tra gli altri: Dasgupta e David, 1994; Gibbons et al., 1994; Callon e Foray, 1997; Lundvall, 1988; Drucker, 1993; Toffler, 1990; Reich, 1991; Castells, 1998).

Forti controversie sono presenti, invece, circa il modo di rappresentare la conoscenza; in particolare, si assiste ad un importante dibattito relativo allo status analitico dell'aspetto tacito di tale risorsa (Ancori et al., 2000). Al fine, infatti, di poterla trattare come un bene economico, è necessario darle una forma che ne consenta la circolazione e lo scambio. La principale di queste trasformazioni investigata dagli economisti è la codifica della conoscenza in informazione (Ancori et al., 2000).

Un tentativo di definizione del concetto di 'conoscenza codificata' lo troviamo in Johnson et al. (2002): '*...all knowledge for which a 'code-book' exists can be considered codified*'. Sempre Johnson et al. (2002) identificano il 'code-book' con un linguaggio,

costituito da vocabolario e modelli (Cowan e Foray, 1997). Ne consegue che tutto ciò che è articolabile²² è codificabile, e che tutto ciò che è stato articolato è attualmente codificato (Johnson et al., 2002).

Diverse sono le ragioni per cui il processo di codifica deve essere oggetto di attenzione: per le organizzazioni direttamente coinvolte nella creazione di competenze nella società; per le imprese che si trovano a dover gestire la conoscenza; per le regioni e i paesi sotto-sviluppati, per dare loro un'opportunità (Johnson et al., 2002). Per Ancori et al. (2000) è necessario anche sottolineare la differenza tra 'codification' e 'commodification', dove con 'commodification' intendono 'the transformation of knowledge in commodity'. Se, infatti, la codifica è un importante vettore per la 'commodification', quest'ultima trasformazione può avere luogo anche senza la prima²³; d'altro canto, la conoscenza può venire codificata senza diventare una commodity²⁴. Inoltre, è importante analizzare il processo di codifica per non incorrere nel rischio di assimilare totalmente la conoscenza all'informazione (Ancori et al., 2000). Si evidenzia, così, la necessità di meglio comprendere i meccanismi organizzativi e cognitivi mobilizzati da tale processo. Ciò sottolinea che la relazione tra conoscenza tacita e codificata non è di mera complementarità o sostituzione, essendo che fondamentali sono anche le capacità dell'individuo che conosce. La codificazione consiste, infatti, piuttosto nella costruzione di un insieme di conoscenze tacite e codificate (Foray, 2000). Una volta acquisito il messaggio codificato, l'agente economico deve mobilitare anche conoscenze supplementari per poterlo sfruttare (Foray, 2000).

E' esattamente per focalizzare l'attenzione degli economisti sul fatto che può essere profondamente distorto trattare la conoscenza come informazione, che il dibattito tra conoscenza tacita e codificata viene per la prima volta introdotto da Winter nel 1982. Le attività produttive e innovative solitamente, infatti, richiedono capacità che non sono adeguatamente concettualizzate nelle informazioni, poiché implicano una conoscenza strutturata in uno specifico modo.

Mentre Cowan et al. (2000), solo in conclusione al loro articolo, pongono attenzione sulla differenza tra 'declarative propositions' (know-why, know-what) e 'procedural knowledge' (know-how) (p.249), Johnson et al. (2002) danno maggiore importanza a tale distinzione poiché ritengono che la codifica abbia significati radicalmente diversi per questi

²² Dove per conoscenza articolata (e quindi codificata) si intende la conoscenza raccolta in record. Esiste un code-book ed è abitualmente utilizzato come riferimento nel corso delle attività knowledge-making o -using (Cowan et al., 2000)

²³ La conoscenza può essere resa commodity in un servizio, ad esempio nell'assistenza dopo la vendita di beni.

²⁴ Come nel caso delle procedure operative interne ad una data organizzazione, che non hanno valore per un'altra organizzazione.

due tipi di conoscenza. La conoscenza può essere, infatti, suddivisa in quattro categorie (Lundvall e Johnson, 1994), definite a livello individuale, ma con una logica che trova applicazione anche a livello organizzativo. La conoscenza individuale si distingue in: know-what, know-why, know-how e know-who. A livello organizzativo queste categorie corrispondono a: informazione (database) condivisa, modelli interpretativi condivisi (inclusa la storia dell'impresa), routine condivise e network condivisi.

La know-what è la conoscenza degli eventi, dei fatti; qui la conoscenza è molto vicina a ciò che normalmente viene definita informazione ed è relativamente facile da codificare.

La know-why si riferisce alla conoscenza dei principi e delle leggi di movimento in natura, nella mente umana e nella società. L'accesso a questo tipo di conoscenza sempre più spesso renderà il progresso tecnologico più rapido, riducendo la frequenza di errori nelle procedure. Solitamente è pensata come conoscenza codificata, in realtà, la sua codifica risulta invece spesso incompleta.

Il know-how indica le capacità, come la capacità di fare qualcosa. Parte di esse possono essere articolate e codificate, ma sempre sarà presente una differenza skills e code-book; la conoscenza personale non potrà mai essere codificata. Questa tipologia di conoscenza sarà oggetto di maggiore approfondimento nel terzo capitolo della presente tesi.

La know-who, infine, indica la conoscenza di chi conosce cosa e di chi conosce cosa fare. Essa assume sempre più importanza: il know-how è, infatti, sviluppato all'interno della singola impresa o del singolo research team, e le imprese sempre più sono multi-prodotto e combinano diversi know-how e tecnologie (Pavitt, 1998). La know-who coinvolge, dunque, anche la capacità di cooperare e comunicare con diverse tipologie di persone ed esperti e richiede creazione di fiducia.

Il processo di codifica può, dunque, catturare le causalità, le procedure e le descrizioni, ma non le capacità e le competenze.

La conoscenza, secondo questo approccio, non può essere analizzata indipendentemente dal processo attraverso cui è ottenuta. Si tratta dell'approccio degli 'evolutionary economists' (Dosi e Marengo, 1994; Pavitt, 1997) e dei sociologi della conoscenza scientifica (Callon et al., 1999). Essi sottolineano l'importanza del processo di apprendimento; nemmeno la conoscenza più codificabile (la conoscenza scientifica) può essere trasferita in modo sistematico.

Enfasi è, quindi, posta sulle capacità di utilizzo della conoscenza codificata; si riconosce una differenza tra l'accedere alla conoscenza e l'utilizzo di questa. Si rende necessario un importante investimento iniziale per creare una comunità di agenti capaci di decifrare ed elaborare codici (Foray, 2000). Esiste, però, un carattere irriducibilmente tacito della conoscenza che porrà sempre difficoltà al suo trasferimento. Il problema diventa, quindi, stabilire se attraverso i media già presenti esogenamente al sistema cognitivo, come la lingua o la cultura, possano essere trasmesse, insieme alle informazioni che formano il contenuto del messaggio, anche le specifiche per la relativa codifica.

Malerba e Orsenigo (2000) sostengono, in accordo con la teoria evolutiva dell'impresa, che buona parte del sapere industriale non è codificabile: la conoscenza organizzativa è tacita, locale, basata sulla storia dell'impresa e sul cumulo di conoscenza situata che essa ha acquisito. Si deve tuttavia tener presente che, anche quando il processo di codifica della conoscenza tacita non è possibile, è probabile che essa possa ugualmente essere trasferita tramite la condivisione pratica del medium in cui transita la conoscenza.

Il principale punto di interesse sembra, dunque, essere come far dialogare conoscenza tacita e codificata, interazione possibile attraverso le competenze.

Diverso è l'approccio che vede nel processo di codifica un modo per trattare la conoscenza come fosse informazione, in accordo con i principi base dell'economia tradizionale. Questa posizione teorica risale ai lavori di importanti economisti, quali Hayek (1945), Nelson (1959) e Arrow (1962). Hayek sostiene che in un dato momento ogni individuo ha alcune conoscenze e che esiste il bisogno di mobilitare a livello sociale tali conoscenze disperse. Il problema per questo autore è, dunque, l'utilizzo di una conoscenza che non è mai totalmente posseduta da un unico individuo. La soluzione risiede nei meccanismi di prezzo per comunicare le informazioni attraverso i processi di mercato i quali mobilitano la conoscenza a livello sociale. Hayek dà origine all'importante tema dell'interazione tra agenti, ma la questione che lascia aperta è che la coordinazione degli individui non è sufficiente al raggiungimento degli obiettivi economici. Nelson e Arrow, invece, analizzano la produzione di nuova conoscenza, esaminando essenzialmente le caratteristiche della knowledge-reduced-to-information come bene pubblico.

Per gli studiosi appartenenti a questa corrente di pensiero, la crescita del flusso di informazioni fornisce nuovi, e forse più efficaci, significati della creazione e della riproduzione di conoscenza. Grande enfasi è posta, ad esempio, sul potenziale per la

creazione di un'intelligenza artificiale, ciò che Cowan et al. (2000) chiamano 'the algorithmic model' della produzione di conoscenza²⁵. Cowan et al. (2000) osservano che tale punto di vista porta alla conclusione che '*what an algorithmic economic agent knows is nothing more nor less than information*'. Esiste, dunque, uno 'strong programme' riguardo al processo di codifica che asserisce sia la possibilità per una codifica universale della conoscenza che l'importanza di procedere come se tale programma potesse essere implementato (Cohendet e Steinmuller, 2000).

La conoscenza, secondo il knowledge-reduced-to-information approach, diviene, in tal modo, un oggetto con caratteristiche individuabili e misurabili (Ancori et al., 2000). Malerba e Orsenigo (2000) sottolineano, però, alcuni limiti di tale approccio, vedendo in esso un'eccessiva semplificazione della differenza tra conoscenza codificata e conoscenza tacita.

Da notare è, ad esempio, che la codifica non sempre coincide con una maggiore facilità di accesso; similmente la codifica non necessariamente implica un incremento della divisione del lavoro; ancora, la conoscenza codificata sembra essere più facilmente trasferibile, ma solo nel caso in cui si tratti della medesima conoscenza. Ancora una volta, poi, si sottolinea che non sempre la conoscenza tacita è codificabile e che si possono incontrare difficoltà nell'utilizzo di un codebook.

Dopo avere presentato i due principali approcci che costituiscono il dibattito attuale sulla codifica della conoscenza, sembra utile e importante soffermarsi brevemente su benefici e costi che tale processo presenta.

Cohendet e Steinmuller (2000) espongono i seguenti benefici:

- la codifica di conoscenza produce informazione che ha le proprietà di una commodity che può essere comprata e venduta o usata come segnale di desiderabilità di entrare in forme di relazione commerciali, quali joint-venture, consulenze, etc.
- Altre caratteristiche delle commodity sono acquisite, come la non-rivalità nell'uso e il basso costo marginale di riproduzione. Aspetti che riducono i costi di trasferimento tecnologico.
- La codifica consente la diffusione e la specializzazione della conoscenza, nonché la sua esternalizzazione, e consente all'impresa di acquisire più conoscenza che in precedenza per un dato costo. Ciò contribuisce a modificare gli spazi organizzativi e la divisione del lavoro.

²⁵ Un rappresentante degli 'strong programme' dell'intelligenza artificiale (AI) è Hofstadter. Egli sostiene che 'every aspect of thinking can be viewed as high-level description of a system, which, on a low level, is governed by simple, even formal, rules' (Hofstadter, 1979, p.559).

- La codifica incrementa la velocità di creazione di conoscenza, di innovazione e della crescita economica.

Secondo Johnson et al. (2000), inoltre, una ragione per assumere una visione positiva della codificazione, è la possibilità, in una prospettiva un po' naïve, che il rendere esplicita e diffusamente distribuita la conoscenza possa influenzare obiettivi sociali come la democrazia, gli standard intellettuali ed educativi, la fiducia, etc. Un'alternativa meno armoniosa è che il processo di codifica potrebbe avere effetti ed essere influenzato dalla distribuzione del potere, incentivando una maggiore equità.

Tali benefici devono però essere attentamente messi a confronto con i costi del processo di codifica, al fine di stabilire le condizioni sotto le quali è possibile godere di tali benefici. Vi sono costi significativi associati alla codifica della conoscenza, incluse le seguenti osservazioni (Cohendet e Steinmuller, 2000):

- Il costo opportunità di rendere la conoscenza maggiormente esplicita è, spesso, connesso al fatto che minori risorse saranno disponibili per generare nuova conoscenza.
- Codificare la conoscenza può essere un processo costoso, in particolare quando tale conoscenza è profondamente contestualizzata e fa parte delle esperienze.
- La conoscenza esplicita è maggiormente soggetta al rischio di 'cattura' da parte di interessi opposti; le imprese, codificando la conoscenza, possono, infatti, più facilmente perdere il controllo della sua proprietà o avere svantaggio nelle azioni legali.

Concludendo, la ricchezza della conoscenza tacita è stata sminuita. Non è possibile parlare di ciò che non è esplicabile (Wittgenstein).

6.1 La conoscenza tecnologica. L'ICT e la codificazione della conoscenza

Negli ultimi decenni si è verificato un ribaltamento dei tradizionali fattori critici di successo: elementi come la prossimità delle materie prime o la disponibilità di capitali, che in passato hanno fatto la fortuna di molte aziende, hanno perso gradualmente importanza, lasciando il posto alla capacità di creare innovazione in modo rapido. La nostra è, infatti, un'epoca caratterizzata da soluzioni tecnologiche ampiamente disponibili, da un'elevata mobilità e da un rapido flusso di idee perché un'impresa possa pensare di fondare il suo vantaggio competitivo sulle capacità acquisite in passato. Se, dunque, nel breve periodo la competitività deriva dalla relazione tra performance e prezzo, a lungo termine questa viene

inevitabilmente minacciata dai competitors e solo l'innovazione continua, frutto della conoscenza, si rivela essere il vero fattore competitivo.

A lungo si è pensato che l'innovazione fosse esclusivamente legata alle scoperte scientifiche, quindi, in qualche modo allocata nel sistema di ricerca universitario. Il lavoro di Jeavason (1977) mette in evidenza che la ricerca scientifica in sé difficilmente produce scoperte applicabili, mentre ha il compito vitale di fornire agli innovatori tecniche e tecnologie con cui risolvere i problemi industriali. La ricerca scientifica ha certamente prodotto idee che hanno poi trovato concreta attuazione, comunque la produzione di innovazione resta legata al mondo del lavoro e alle problematiche produttive.

Gli anni Ottanta introducono un nuovo concetto di innovazione che si stacca definitivamente dall'idea della scoperta scientifica, per diventare la ricerca pragmatica di opportunità osservando attentamente il proprio mercato e interagendo con i propri clienti. Tuttavia, risulta attualmente insufficiente conoscere il proprio mercato e i propri consumatori per soddisfare i loro bisogni. E' necessario creare prodotti di cui i consumatori potrebbero avere bisogno, ma di cui non hanno ancora consapevolezza. Si tratta, quindi, di anticipare bisogni inespressi, di creare nuovo valore.

Emerge qui l'importanza della conoscenza racchiusa nell'organizzazione: se non sono i consumatori a fornire indicazioni, sarà l'innovazione, basata sulla conoscenza, a consentire all'impresa di differenziarsi. La conoscenza, insieme ad altre risorse intangibili, sempre più diventa parte integrante dei prodotti offerti dalle imprese. Webber, nel proprio articolo del 1993, scrive:

Non molto tempo fa, numerosi osservatori hanno previsto l'avvento di una economia dei servizi di tipo post-industriale dove il ruolo centrale svolto dal produttore sarebbe stato sostituito da nuovi settori terziari e da nuove configurazioni. Ora noi sappiamo che il vero effetto generato dall'economia dei servizi consiste nell'annullamento totale della distinzione tra prodotto e servizio.

Assodata la centralità della conoscenza per l'impresa e la sua performance, appare necessario distinguere la conoscenza intesa secondo Drucker (molto riduttivamente indicata con il termine know-how) da quella tecnologica. Trattando di tecnologia, inevitabile è il riferimento alla definizione di conoscenza fornita dalla teoria Schumpeteriana.

Negli scritti di Schumpeter (1977) sono evidenti tutte le problematiche e le contraddizioni a cui conduce una sistematizzazione dal punto di vista economico del concetto di sapere.

In particolare, la dicotomia di fondo da cui prenderanno poi origine (e rispetto a cui possono essere misurate) le successive teorie economiche relative al sapere è quella che distingue il concetto di innovazione da quello di invenzione. La centralità di tale dicotomia risulta evidente nel momento in cui essa venga identificata come lo strumento attraverso cui Schumpeter cerca di gestire il rapporto tra i due sistemi che per eccellenza identificano la forma del capitalismo occidentale: il sistema economico e quello tecnico-scientifico; Schumpeter è, quindi, perfettamente consapevole dell'esistenza del mondo della tecnologia.

Nonostante il dibattito scientifico attorno a questi temi si sia snodato lungo tutto l'Ottocento ed il Novecento, ancora oggi non vi è unanimità nel giudicare la natura dei due sistemi. Ciò che interessa in questa sede è, tuttavia, l'analisi delle relazioni tra i due sistemi. La distinzione tra un concetto economico di innovazione ed uno scientifico di invenzione prende origine dalla volontà di Schumpeter di separare nettamente i due sistemi, rendendo, quindi, esogena al sistema economico la dimensione scientifica, recuperando tuttavia, all'interno del sistema economico stesso, un meccanismo di produzione del progresso tecnologico.

...la creazione di un'invenzione e la realizzazione della corrispondente innovazione sono due cose complementari ma differenti...l'innovazione è possibile senza quella che chiamiamo invenzione, e l'invenzione non necessariamente comporta un'innovazione, né provoca di per sé alcun effetto economico rilevante...appena separata dall'invenzione, diventa subito chiaro che l'innovazione è un fatto interno e separato di mutamento (Schumpeter, 1977).

Innovazione ed invenzione, dunque, anche se separate, sono due facce di una stessa medaglia. La loro relazione è stretta, molto più complessa di quanto appaia a prima vista, resta ambigua, tanto che il rapporto di dipendenza di una variabile dall'altra risulta interpretabile in entrambe le direzioni pur restando sempre nell'orizzonte schumpeteriano: è possibile considerare il processo innovativo come dipendente da quello inventivo, e viceversa, vedendo quindi come endogeno il processo di creazione di conoscenza.

Uno degli aspetti attorno ai quali si stanno articolando il dibattito e la ricerca riguarda l'impatto che le moderne tecnologie della comunicazione e delle telecomunicazioni (ICT) avranno sull'organizzazione delle attività innovative. E' chiaro,

infatti, che le ICT migliorano in maniera radicale la capacità dei soggetti di comunicare su lunghe distanze, riducendo il costo di trasmissione della conoscenza scientifica e tecnologica. Resta tuttavia da chiarire in quale misura ciò significhi che la prossimità geografica sia destinata a non svolgere più nessun ruolo nel mediare i flussi di conoscenza e se, quindi, reti globali siano, al pari, destinate a rimpiazzare reti locali e distretti tecnologici quale forma normale di organizzazione delle attività innovative.

Allo stato attuale della ricerca, la principale conclusione che si può trarre è che le ICT rappresentano soltanto uno dei fattori che contribuiscono a determinare la diffusione spaziale delle attività tecnologiche e che, al limite, esse potrebbero rinforzare la tendenza all'agglomerazione geografica delle imprese innovative. In primo luogo, l'investimento in ICT non modifica la distribuzione spaziale delle fonti di conoscenza scientifica e tecnologica che producono rilevanti esternalità conoscitive. Nella misura in cui la possibilità di beneficiare di tali esternalità è vincolata, per varie ragioni, dalla vicinanza a tali fonti, l'introduzione delle ICT non è, quindi, in grado di vincolare la distribuzione spaziale delle attività innovative. In secondo luogo, non è necessariamente detto che le ICT siano destinate a sostituire le interazioni locali fra agenti innovativi con connessioni remote basate sull'uso delle tecniche di telecomunicazione.

Un secondo punto di discussione, si riferisce alla relazione esistente fra natura della conoscenza scientifica e tecnologica, mezzi di trasmissione della conoscenza ed evoluzione delle ICT.

Le nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione sono decisive, in quanto aumentano in modo considerevole gli ambiti di modificabilità e rendono le operazioni di codificazione più profittevoli (Foray, 2000). I benefici delle ICT si basano sul largo incremento nella velocità computazionale, nella potenza di processo e di visualizzazione, insieme alla riduzione dei costi di tali tecnologie (Dodgson et al., 2005).

Secondo Foray (2000), infatti, le tecnologie dell'informazione e della comunicazione hanno tre effetti sulla codificazione della conoscenza:

- In primo luogo, contribuendo al progresso delle tecniche di stampa (computer e stampanti, programmi grafici, etc.), riducono i costi di codificazione delle conoscenze semplici²⁶;
- Inoltre, dando origine all'elaborazione di nuovi linguaggi (per l'intelligenza artificiale) e migliorando sensibilmente la capacità di modellizzazione dei fenomeni complessi, esse

²⁶ Non va tuttavia dedotto che la codifica della conoscenza implichi un successivo utilizzo delle ICT (Cohendet e Steinmuller, 2000).

consentono la codificazione di conoscenze sempre più complesse (i saperi degli esperti);

- Infine, costituendo il supporto di una nuova infrastruttura elettronica di comunicazione, le tecnologie dell'informazione e della comunicazione accrescono il valore economico della codificazione, poiché solo le conoscenze codificate possono liberamente circolare in tali reti.

Le tecnologie, dunque, hanno la capacità di immagazzinare, rappresentare e creare conoscenza e assistono e supportano le memorie delle imprese e degli individui (Dodgson et al., 2005).

Secondo Foray (2000), conviene, tuttavia, sfumare un po' questa visione dell'impatto del progresso tecnico sul valore della codificazione. Fisicamente, infatti, i supporti magnetici si deteriorano rapidamente e, visti i cambiamenti frenetici delle tecnologie di programmazione e dei materiali informatici, i linguaggi possono sparire altrettanto rapidamente.

Alla luce di quanto detto, si può, dunque, affermare che non è poi così scontato che il legame tra innovazione e invenzione abbia una natura dicotomica. Piuttosto potremmo dire che tra le due vi è concorrenza, complementarità, e soprattutto reciproca interferenza, essendo meccanismi che svolgono la medesima funzione, seppure in modi diversi perché per conto di soggetti diversi. In quest'ottica abbiamo visto come la diffusione della conoscenza prenda una connotazione più marcata rispetto ad un semplice bene pubblico, diventando un bene condivisibile. In sostanza innovazione e invenzione si fondono in un unico incremento di conoscenza che viene processato attraverso differenti meccanismi a seconda del motivo e dell'agente economico per cui (e da cui) è stata posta in essere la ricerca.

Quanto più la fonte dei vantaggi competitivi si sposta dalle risorse materiali a quelle immateriali, tanto più la struttura delle relazioni viene ad essere finalizzata alla produzione di conoscenza, piuttosto che alla localizzazione degli impianti o alla efficiente gestione delle altre risorse materiali. Ciò induce ad assumere la produzione di conoscenza tecnologica e scientifica quale risorsa relazionale critica.

Nuovi sviluppi nelle tecnologie dell'informazione e della comunicazione cambieranno costantemente la linea di confine tra ciò che è possibile codificare e ciò che non lo è.

Dall'utilizzo delle moderne ICT con costi in discesa, dall'abbattimento delle barriere all'entrata costituite dalle tecnologie esclusive, dai molteplici investimenti in ricerca e

sviluppo, dagli sforzi competitivi delle imprese, derivano innovazioni continue che non possono fare altro che puntare in un'unica direzione: maggiore qualità e prezzi decrescenti.

Da ciò deriva la visione del futuro in cui molti confidano ed il valore aggiunto da trasferire ai clienti.

7. Dalla conoscenza individuale alla conoscenza collettiva. Tentativi di delinea dei rapporti micro-macro

La distinzione tra conoscenza codificata e conoscenza tacita non costituisce l'unica dimensione complessa del processo di trasformazione della conoscenza; un altro aspetto cruciale che deve essere considerato è la trasformazione che ha luogo tra la conoscenza individuale e quella collettiva (Nonaka, 1994; Ancori et al., 2000).

Nella presentazione fatta della conoscenza tacita, ne è stata enfatizzata la natura individuale sottolineando come ogni agente crei la propria personale immagine della realtà e osservando come una stessa informazione possa portare a differenti interpretazioni. In tale prospettiva la struttura di conoscenza di un individuo è strettamente dipendente dalle sue capacità²⁷ che determinano il modo in cui essa è acquisita, accumulata e il modo in cui si producono diversi significati.

Ciò spiega, secondo Ancori et al. (2000), l'attenzione che molti lavori sulla formazione della conoscenza hanno posto sull'individuo. L'approccio razionalistico è essenzialmente individualistico e anche l'idea di Polanyi è intrinsecamente connessa all'individuo (Ancori et al., 2000).

Foss (2005) sostiene, invece, che, l'Organizational Economics, poiché derivata dalla principale corrente economica, (paragrafo 3.1) è caratterizzata da micro-fondamenti chiari e da modelli euristici, diversamente, non c'è accordo sulle basi della Knowledge-based View e molto poco interesse viene attualmente mostrato nel provvedervi. I moderni contributi alla KBV, infatti, assumono come punto di partenza la generalizzazione che la conoscenza specifica d'impresa sia distribuita e tacita, senza argomentare questo sulle basi di una teoria della cognizione e della conoscenza individuale (Foss, 2005).

²⁷ Nightingale (1998) sottolinea in particolare la capacità di riconoscere le somiglianze. Questa abilità si sviluppa ovviamente durante il processo di apprendimento, ma parte di essa è innata, altrimenti il processo stesso di apprendimento non avrebbe mai luogo (Pinker, 1994).

Esistono poi, secondo Ancori et al. (2000), autori che, pur sostenendo il ruolo centrale dell'individuo, vedono la formazione e l'utilizzo della conoscenza fortemente dipendente dalla natura organizzativa e da altri meccanismi che si sviluppano a livello collettivo. Nella famosa critica all'uomo razionale economico di Spender (1996) e Simon (1957) leggiamo:

There has been wide recognition that the assumption of an atomistic and isolated individual may not serve organizational analysts as well. There are significant social, institutional, organizational and economic processes which, we now recognize, can only be explained by going beyond such presuppositions and cognitive and evolutionary economists are able to work this ground in good effect.

Due sono le principali ragioni per cui è importante che l'apprendimento individuale sia parte dell'analisi del processo collettivo di apprendimento (Ancori et al., 2000). La prima è costituita dalla natura localizzata del processo di apprendimento individuale (Stiglitz, 1987). Come la specializzazione nelle attività di produzione richiede un incremento degli scambi industriali, così la specificità della conoscenza individuale esige interazioni interpersonali. Se in un dato momento ogni individuo possiede conoscenza specifica e/o specializzata, nasce la necessità di mobilitare socialmente tale conoscenza dispersa. Che la 'distributed knowledge' rappresenti un cambiamento nelle pianificazioni centrali e per la direzione, come già abbiamo visto, è stato sviluppato da Hayek (1935, 1937, 1945)²⁸.

Il problema posto dalla conoscenza distribuita di Hayek, in un contesto economico che vede la crescente importanza dei lavoratori specializzati, della produzione knowledge-intensive, etc., diviene, sempre più spesso, centrale anche per le imprese (cf. Cowen e Parker, 1997). Tsoukas (1996) definisce l'impresa come un sistema di conoscenza distribuita e Granstrand, et al. (1997) documentano la crescente distribuzione delle basi di conoscenza controllate dalle corporazioni ad alta tecnologia. Lessard e Zaheer (1996) discutono le implicazioni per le decisioni della conoscenza distribuita. Hutchins (1995) e Gherardi (1999) analizzano le conseguenze per l'organizational learning, mentre Cohen e Regan (1996) applicano la nozione al management tecnologico. Foss (1999a) ne discute

²⁸ Il pensiero di Hayek rappresenta anche un punto di svolta per il concetto di autorità di Simon e Coase. Egli critica, infatti, che i 'planners' possano disegnare piani per l'allocatione delle risorse a livello sociale, basandosi su una conoscenza totalmente concentrata a livello centrale. Un modo sempre più attraente di gestire la presenza di conoscenza distribuita è, infatti, secondo Hayek, la delega delle decisioni. Tuttavia, ciò non risolve il problema di come si possa decidere razionalmente sulla delega, sulle regole, etc.. Anche tali decisioni sono atti di autorità che sembrano essere cambiati dalla presenza di conoscenza distribuita.

le implicazioni per la moderna economia delle organizzazioni, e Larsen (2001) la applica alle imprese di servizi ad alta concentrazione di conoscenza.

La conoscenza è distribuita quando un gruppo di agenti conosce qualcosa che nessun agente singolarmente conosce (completamente) (Foss, 2005). Quindi, il fatto che le imprese (Tsoukas, 1996) e l'intera economia (Hayek, 1945, 1973) sono sistemi a conoscenza distribuita significa che un gruppo di agenti appartenenti a tali entità possiede una conoscenza che nessun singolo agente possiede. Da notare, secondo Foss (2005), è che ciò non comporta l'esistenza di una misteriosa mente collettiva superiore a quelle individuali. La conoscenza risiede nelle teste degli individui, ma, quando questa conoscenza è combinata e aggregata in un determinato modo, ossia è considerata come fosse un sistema, un gruppo di agenti possiede una conoscenza che non possiederebbero se separati.

Risulta, quindi, importante la comunicazione che deve essere inserita nella costruzione e nell'uso della conoscenza. La costruzione di una conoscenza comune (Koessler, 1999), il bisogno di stabilire regole e linguaggi che facilitino la formazione collettiva di conoscenza, e il riconoscere che il contesto influisce sul processo di creazione sono caratteristiche che sottolineano che la conoscenza nasce da un processo collettivo di costruzione.

La seconda ragione per considerare la conoscenza come derivante da un processo di interazione è relativa ad una sua particolare proprietà: la conoscenza costituisce un input e un output del processo di apprendimento. Gli individui generano conoscenza, ma partendo da conoscenze possedute dalla società a cui appartengono (Ancori et al., 2000).

Da entrambe queste ragioni emerge la difficile questione della connessione tra livello individuale e collettivo, tra micro e macro; come può un individuo trarre beneficio ed essere guidato dalla conoscenza collettiva, e al contrario, come può la conoscenza individuale essere estratta e socializzata (Ancori et al., 2000).

Il processo di apprendimento individuale può essere descritto come interazione tra quattro procedure cognitive (Bureth, 1994): l'acquisizione di conoscenza si basa sulla detenzione, memorizzazione, valutazione e creazione di conoscenza. In tale prospettiva, un agente individuale può trovare alcune significative risorse a livello collettivo, specialmente in termini di memoria e di assessment. L'organizzazione può essere un deposito di conoscenza collettiva²⁹ su come utilizzare la conoscenza, come nel caso delle

²⁹ Come visto nel paragrafo 3.2 questo ambito di ricerca è stato originato, tra gli altri, da Nelson e Winter (1982) nella loro Evolutionary Theory of the Firm. Essi si riferiscono alle routine come al materiale genetico delle organizzazioni in cui la conoscenza organizzativa è immagazzinata. L'organizzazione fornisce il contesto in cui la conoscenza tacita e

regole di comportamento. In modo simile, parte dei codici e dei linguaggi usati per comunicare all'interno di un'organizzazione, che servono ad omogeneizzare i modi in cui la conoscenza individuale è estratta formando le basi per un collettivo sense-making, sono immagazzinati a livello macro (Ancori et al., 2000). La socializzazione della conoscenza circa come gestire la conoscenza, poi, è un modo per dare forma coerente alle individuali procedure di conversione dalla conoscenza tacita a quella esplicita e viceversa (Ancori et al., 2000).

Per portare la conoscenza individuale in un contesto sociale all'interno del quale possa essere amplificata, è necessario un posto in cui le prospettive individuali siano articolate e i conflitti siano risolti nella formazione di concetti di più alto livello (Nonaka, 1994). Nelle organizzazioni tali spazi sono rappresentati dalle 'self-organizing team', come le chiama Nonaka (1994), o 'epistemic community', come le definisce Ancori et al. (2000), formate da membri di differenti dipartimenti funzionali. Ogni organizzazione è costituita da molte 'communities of practice', o gruppi di persone che svolgono la stessa pratica, in cui l'apprendimento non è una questione di disegno consapevole o razionalità riconoscibile, ma piuttosto una questione di nuovi significati e strutture emergenti da un'impresa o un'esperienza comune (Wenger, 1998).

Le community of practice risultano essere più flessibili e interpretative dei gruppi concepiti come entità con razionalità limitata, spesso oltrepassando i confini dell'organizzazione per incorporare persone dall'esterno (Brown e Duguid, 1991). Inoltre, queste comunità possono fornire importanti contributi alle visioni per lo sviluppo futuro e rappresentano una dimensione chiave per la socializzazione e per l'intero processo di creazione della conoscenza (Nonaka, 1994).

Due sono i processi attraverso i quali le self-organizing team provvedono alla creazione di conoscenza organizzativa (Nonaka, 1994). Anzitutto facilitando la creazione di fiducia reciproca tra i membri e accelerando la creazione di una prospettiva implicita condivisa come conoscenza tacita. Il fattore chiave per questo processo è la condivisione di esperienze tra i membri. In secondo luogo, la prospettiva implicita condivisa è concettualizzata attraverso continui dialoghi tra i membri. Questi dialoghi creativi sono realizzati solo quando esiste ridondanza di informazione all'interno del team (per approfondimenti, vedere: Nonaka, 1994).

quella esplicita sono selezionate dall'interazione con la realtà economica esterna e poi immagazzinate nelle routine disponibili in particolare per le generazioni future di lavoratori.

Le epistemic community, dunque, si distinguono da un mero gruppo poiché inducono un processo di auto-organizzazione all'intera organizzazione attraverso cui la conoscenza passa da un livello di gruppo a uno organizzativo (Nonaka, 1994)³⁰.

Nonaka e Takeuchi (1995) sottolineano, inoltre, l'importanza dei metodi di conversione della conoscenza nella creazione della stessa. Quattro differenti modalità di interazione tra conoscenza tacita e conoscenza esplicita sono individuate dagli autori. Esse rappresentano modi in cui conoscenza già esistente può essere trasformata in nuova conoscenza, per poi essere espansa attraverso l'interazione sociale di cui abbiamo appena parlato.

Nonaka e Takeuchi (1995) si ispirano al modello ACT di Anderson (1983) sviluppato in psicologia cognitiva, il quale assume l'ipotesi del lavoro di Ryle (1949): la 'declarative knowledge' (che per Anderson rappresenta la conoscenza esplicita di Nonaka e Takeuchi) deve essere trasformata in 'procedural knowledge' (assimilabile alla conoscenza tacita) al fine di sviluppare capacità cognitive. Un limite del ACT model è la sua unidirezionalità, mentre Nonaka e Takeuchi sostengono che la trasformazione tra conoscenza esplicita e tacita sia bidirezionale³¹.

L'assunzione che la conoscenza è creata attraverso la conversione tra conoscenza tacita e conoscenza esplicita, consente agli autori di identificare, come già accennato, quattro modalità di conversione della conoscenza.

Un modo per trasmettere conoscenza tacita attraverso l'interazione degli individui è la socializzazione. Ciò non avviene attraverso il linguaggio, ma tramite l'osservazione, l'imitazione e la pratica. L'on-the-job training in un contesto di business utilizza lo stesso principio. Senza esperienze condivise è, infatti, estremamente difficile trasmettere i propri processi di pensiero.

Una seconda modalità di conversione della conoscenza coinvolge processi sociali al fine di combinare conoscenza esplicita posseduta da diversi individui. La riconfigurazione delle esistenti informazioni attraverso il riordino, l'aggiunta, la ricategorizzazione e la ricontestualizzazione della conoscenza esplicita può portare a nuova conoscenza. Questo processo di conversione di conoscenza è definito da Nonaka e Takeuchi (1995) 'combinazione'.

³⁰ La creazione di conoscenza organizzativa avviene, per Nonaka (1994), oltre che attraverso la socializzazione, ovvero la condivisione di conoscenza tacita e la concettualizzazione, attraverso la cristallizzazione e la giustificazione della conoscenza (per approfondire vedere Nonaka, 1994).

³¹ Causa di ciò può essere che l'ACT model è più orientato alla 'maturazione' che alla creazione di conoscenza.

La terza e la quarta modalità coinvolgono entrambe le forme di conoscenza, catturando, dunque, l'idea che siano complementari e possano espandersi nel corso del tempo attraverso un processo di mutua interazione. Tale interazione coinvolge due differenti operazioni: l'esternalizzazione, che converte la conoscenza tacita in esplicita, e l'internalizzazione, che trasforma la conoscenza esplicita in tacita. Ruolo importante hanno rispettivamente per l'esternalizzazione e per l'internalizzazione, le metafore e le azioni.

Il modello di creazione di conoscenza organizzativa di Nonaka e Takeuchi muove appunto dall'interazione dinamica di tutti i differenti modi di conversione di conoscenza gestiti a livello organizzativo in un ciclo continuo.

Il processo di creazione di conoscenza organizzativa può essere, quindi, visto come un processo a spirale che parte a livello individuale per arrivare a quello collettivo, per poi, eventualmente, sfociare in un livello inter-organizzativo (Nonaka e Takeuchi, 1995).

In conclusione, sembra utile considerare brevemente alcuni principi generali per facilitare al management la conversione della conoscenza.

La metafora, ad esempio, non costituisce un processo di pensiero, ma ci consente di sperimentare un nuovo comportamento facendo inferenza da un altro modello comportamentale. In accordo con Lakoff e Johnson: 'metaphor is pervasive in everyday life, not just in language but in thought and action. Our ordinary conceptual system, in terms of which we both think and act, is fundamentally metaphorical in nature' (Lakoff e Johnson, 1980, p. 3). Come un metodo di percezione, la metafora dipende dall'immaginazione e dall'apprendimento intuitivo attraverso simboli, piuttosto che dall'analisi o dalla sintesi di comuni attributi.

La metafora non rappresenta semplicemente il primo passo nella trasformazione della conoscenza tacita in esplicita; essa costituisce un importante metodo di creazione di un network di concetti che aiutano a generare conoscenza circa il futuro utilizzando quella esistente. La metafora, quindi, gioca un ruolo importante nell'associazione di concetti astratti e immaginari.

Le contraddizioni presenti nelle metafore possono essere armonizzati attraverso le analogie. L'analogia riduce l'ambiguità sottolineando le comunaltà tra due differenti cose. Diversamente dalla metafora, l'analogia crea un'associazione di significati più strutturata, funzionale, ottenuta attraverso il pensiero razionale. L'analogia consente di esplorare nuovi concetti o sistemi attraverso il riferimento a cose già capite; in questo senso, costituisce un ponte tra immaginazione e logica.

La conoscenza tacita può, in conclusione, essere trasformata in esplicita attraverso il riconoscimento delle contraddizioni tramite la metafora e risolvendole con l'analogia.

8. Conclusioni

Dalle tematiche passate in rassegna nel corso di questo capitolo, emergono alcune considerazioni riguardanti i principali risultati finora ottenuti sul processo di creazione di conoscenza organizzativa.

Riconosciuta la distinzione tra informazione e conoscenza, appare utile superare quella tra persona ed organizzazione, trasformando quest'ultima attraverso percorsi che consentano alla persona di realizzarsi e di essere riconosciuta in forme trasparenti ed eque nelle valutazioni dei comportamenti e nel raggiungimento degli obiettivi. L'individuo è complementare all'organizzazione: interazione tra conoscenza tacita ed esplicita si produce a livello individuale, l'organizzazione non è di per sé in grado di creare conoscenza a prescindere dagli individui. Fondamentale è non concepire l'organizzazione come sistema statico ed iniziare a concepire la stessa come spazio di costruzione condivisa degli obiettivi conoscitivi di volta in volta perseguiti.

La tendenza è quella di superare le opposizioni, i dualismi, tipici del pensiero occidentale. Sembra utile una sinergia tra mente e corpo, soggetto e oggetto, razionalismo ed empirismo, management scientifico e relazioni umane.

Anche in riferimento alle teorie d'impresa ci si orienta verso una prospettiva integrazionista tra Organizational Economics e Knowledge-based View.

L'IMPRESA E LA TEORIA DELLE COMPETENZE

1. Introduzione

Le organizzazioni possono essere descritte come un sistema di conoscenza distribuita degli individui e delle loro interazioni sociali. All'interno di un sistema di conoscenza distribuita *'a firm's knowledge cannot be surveyed as a whole; it is not self-contained; it is inherently indeterminate and continually reconfiguring'* (Tsoukas, 1996: 13). Questa *'collective mind'* (Weick e Roberts, 1993) è *'known in its entirety to no one, although portions are known to all'* (Tsoukas, 1996: 15). Accedere, integrare, e utilizzare tale conoscenza distribuita specifica e riconfigurare le proprie fonti di conoscenza in risposta ai cambiamenti esterni sembrerebbero essere competenze indispensabili (Cyert e March, 1963; Kogut e Zeeb, 1992; Nelson e Winter, 1982).

Ciò posto, sosteniamo che la maggiore competenza d'impresa sia il saper gestire la conoscenza: crearla, combinarla, trattenerla e trasferirla, all'interno dell'impresa stessa e tra l'impresa e l'ambiente esterno. Due fondamentali competenze sono, dunque, *l'absorptive capacity* e la *disseminative capacity*.

Prima sembra, però, utile, nel secondo paragrafo, distinguere le competenze organizzative dalle competenze individuali. Emerge, così, l'importanza, per la gestione della conoscenza, delle caratteristiche intrinseche dell'individuo che Spencer e Spencer (1995) individuano, oltre che nella conoscenza, nelle motivazioni, nei tratti, nel concetto di sé e nelle skills.

Nell'ultimo paragrafo, prima delle considerazioni conclusive, invece, si tenterà di riassumere i processi di interazione e scambio tra competenza individuale e organizzativa, richiamando il lavoro di Nonaka e Takeuchi del 1994. Si osserverà, però, come, in letteratura si evidenzia tuttora l'esistenza di una *black box* circa i rapporti micro-macro sulle competenze, in particolare per la loro componente psicologica.

2. Competenza: tentativi di definizione

Fin dalla fine degli anni Ottanta, il termine 'competenza' era di rigore fra i consulenti, pochi, però, sapevano che cosa significasse veramente.

Questa incertezza non è scomparsa col passare degli anni. Tuttavia, De Feo (1996) precisa come in letteratura gli studi che si occupano di 'competenze' si articolano sostanzialmente lungo due filoni che si sono sviluppati in modo indipendente: il filone razionale/strategico/sistemico e il filone psicologico/culturale/individuale. Il primo fa riferimento alle competenze organizzative o *core competence* aziendali; è rappresentativo il lavoro di Prahalad e Hamel (1990). Il secondo, invece, si sviluppa sul livello individuale; pionieri di tale filone sono Spencer e Spencer con il loro studio del 1995, che riprende e sviluppa precedenti lavori di McClelland (1985), Klump (1980) e Boyatzis (1982).

Hamel e Prahalad (1990: 82) definiscono la *core competence* come '*the collective learning in the organization, especially how to coordinate diverse production skills and integrate multiple streams of technologies*'. In tale visione, il concetto di competenza si riconduce all'impiego di risorse, utilizzando processi organizzativi per il raggiungimento di un fine desiderato. Le competenze rappresentano, quindi, processi combinatori basati sull'informazione, specifici dell'impresa e sviluppati nel corso del tempo attraverso complesse interazioni tra le risorse, tangibili e intangibili che essa controlla (Amit e Schoemaker, 1993). La *core competence*, sostengono Hamel e Prahalad (1990) è comunicazione, coinvolgimento e profondo impegno. Essa riguarda il personale di molti livelli e di tutte le funzioni. Le skills individuali che insieme costituiscono le *core competence* devono fondersi, riconoscendo le opportunità per armonizzare le loro esperienze funzionali in modi nuovi ed interessanti. Le *core competence* non diminuiscono con il loro utilizzo, anzi, aumentano e si sviluppano attraverso la loro applicazione e condivisione. Esse devono, però, essere coltivate e protette; la conoscenza si indebolisce se non viene utilizzata. Le competenze sono la colla che unisce i business esistenti e il motore che ne crea di nuovi (Hamel e Prahalad, 1990). La riflessione di maggior spessore le fa, infatti, coincidere con le capacità di miglioramento di specifiche attività: in questo caso viene colto da elementi quali l'innovazione di prodotto, la flessibilità produttiva, la capacità di risposta al mercato, l'accorciamento dei cicli di sviluppo di nuovi prodotti (Amit e Schoemaker, 1993). Talvolta le competenze 'superiori' vengono ricondotte al concetto di *routine*, espressione dell'abilità di un'impresa di attivare simultaneamente processi di

cambiamento e di rinnovamento (Teece e Pisano, 1994), in tempi brevi e con un dispendio minimo di risorse (Hayes e Pisano, 1994).

Meta-competenze, a livello organizzativo, sono: il riconoscere il valore delle risorse (Barney, 1986), l'utilizzare al meglio quelle disponibili o lo svilupparne di totalmente nuove (Henderson e Cockburn, 1994) prima dei concorrenti. A tal fine, è necessario un management flessibile nel cambiare l'enfasi sulle diverse competenze (Hayes e Pisano, 1994) e strategie (Barney, 1992) in maniera più efficiente o più rapidamente dei concorrenti (Christensen, 1993), nonché l'abilità nel rispondere o attivare cambiamenti radicali in maniera ottimale rispetto ai *competitor* (Anderson e Tushman, 1990).

Similmente alla pratica manageriale in cui il concetto di competenza viene ricollegato ad abilità particolari nello svolgimento di determinate attività, per competenza Spencer e Spencer, seguendo il filone psicologico, intendono invece una caratteristica intrinseca individuale che è causalmente collegata ad una performance efficace o superiore in una mansione o in una situazione, e che è misurata sulla base di un criterio prestabilito. Caratteristica intrinseca significa che la competenza è parte integrante e duratura della personalità di un individuo. Boyatzis (1982) la definisce '...una motivazione, un tratto, una skill, un aspetto dell'immagine di sé o d'un ruolo sociale, o il corpo di conoscenze usato da una persona'. Hornby e Thomas (1989: 53) definiscono le competenze come 'le conoscenze, le skill e le qualità del dirigente/leader efficace'. Una competenza, secondo Boam e Sparrow (1992: 50), 'è un insieme di modelli di comportamento che il titolare deve possedere in una posizione per eseguirne con efficacia compiti e funzioni'. Particolarmente importante è l'evidenza, in quest'ultima definizione, che le competenze riguardano il comportamento delle persone. Una competenza è una caratteristica del comportamento; ed una caratteristica riferita alla performance in una particolare mansione. Questo legame con una mansione specifica esiste, anche se in qualche caso (ad es. l'orientamento professionale) una competenza può essere utile, in teoria, per tutte le mansioni. Ciò che conta per la performance degli individui è il modo in cui essi operano e l'analisi della mansione deve isolare i comportamenti che distinguono la performance superiore. Una competenza, dunque, è una dimensione di un comportamento manifesto che consente ad una persona di lavorare in maniera competente (Boam e Sparrow, 1992).

E', inoltre, rilevante distinguere tra 'competenze' e 'ruoli'. In inglese la distinzione è tra *competency* e *competence*. Dato che la lingua italiana non ha due termini differenti per i due significati, agli inizi si è risolto il problema rendendo il termine *competency* con

l'italiano 'capacità'. Il termine 'capacità' non dà, però, il giusto risalto al fatto che le competenze sono intese come comportamenti reali e osservabili, mentre le capacità sono considerate come 'possibilità di riuscita' nell'esecuzione di un compito o, in termini più ampi, di una prestazione lavorativa. Le competenze non riguardano la mansione in sé, ma i comportamenti che le persone debbono esplicitare per svolgere la mansione in modo competente. La mansione in sé consiste in un insieme di compiti ciascuno dei quali richiede un certo numero di competenze individuali.

Spencer e Spencer (1995) sottolineano l'esistenza del collegamento (o flusso) causale tra competenza e performance di ordine superiore. Tale correlazione implica, infatti, che la competenza sia in grado di causare e predire comportamenti e risultati, se misurata rispetto a dei criteri. Misurata su un criterio prestabilito significa che la competenza predice chi esegue un lavoro bene o male, secondo criteri o standard specifici. Per migliorare la performance, le imprese dovrebbero usare come 'griglia di riferimento', per selezionare e sviluppare il personale, le caratteristiche degli elementi più produttivi. Non farlo significa selezionare e formare per la mediocrità.

Entrambe le correnti di studio riconducono il concetto di competenza su cui basare la gestione delle risorse umane al concetto di competenze distintive, indispensabili per raggiungere una posizione di vantaggio competitivo. Si possono infatti individuare due grandi categorie: competenze "soglia" (le caratteristiche essenziali necessarie per essere minimamente efficaci) e competenze "distintive" (quelle che distinguono gli elementi superiori dai medi).

In buona sostanza, l'approccio razionale-strategico, seguendo un'impostazione di tipo *top-down*, parte dall'individuazione delle *core competence* aziendali e da queste deduce le competenze individuali delle risorse umane. Si arriva così all'individuazione, da un lato, delle aree di risultato chiave e delle performance critiche per adeguare o mantenere il grado di competitività e, dall'altro, delle *core competences* aziendali necessarie a presidiare i business di riferimento. Come affermano Koch e Koch (1997) la sola individuazione delle *core competences* non basta, in quanto è fondamentale legare a queste i processi aziendali, veri luoghi di creazione di valore, e, conseguentemente, le tecnologie impiegate, le modalità di organizzazione del lavoro e i settori professionali di riferimento, che diventano prerequisiti essenziali per procedere all'analisi del lavoro a livello micro.

L'approccio individuale-psicologico, invece, segue un'impostazione *bottom-up*, un processo di individuazione delle competenze a livello individuale basato su *expert method*

(Meger, 1996). Tale approccio permette di esplicitare i comportamenti organizzativi dei migliori *performer* e di divulgarli come il modo corretto di perseguire gli obiettivi individuali e generali (Camuffo, 1998).

Il primo a parlare di competenza distintiva è Selznick (1957), con il riferimento esplicito all'accumulo di combinazioni uniche di risorse ed abilità che consentono all'impresa l'ottenimento di rendite. Successivamente, la Penrose (1959) sottolinea come le competenze distintive non riflettano solo il possesso di beni organizzativi, ma anche le modalità della loro combinazione e del loro utilizzo per creare basi di eterogeneità e di differenziazione. Ansoff (1965) le vede come elementi essenziali per cogliere i segnali deboli dell'ambiente ed approntare risposte strategiche adeguate. Andrews (1971) considera distintive le capacità tecniche e l'abilità manageriale, affermando che la strategia dovrebbe definire le aree d'affari dove competere, in modo da focalizzare le risorse sulla conversione delle competenze distintive in vantaggio competitivo. Hofer e Schendel (1978), enfatizzano il collegamento logico esistente tra: impiego di risorse, competenze distintive e routine organizzative superiori in una o più attività della catena del valore che portano l'impresa a conseguire rendite collegate al possesso di determinate risorse. Dosi, Teece e Winter (1990) arricchiscono il concetto di competenze distintive e di competenze-chiave, enfatizzando la loro difficile replicabilità. Prahalad e Hamel (1990), invece, per competenza distintiva intendono l'apprendimento collettivo nell'impresa. Hamel (1994) afferma che una competenza per poter essere definita distintiva, deve consentire: superiori benefici al consumatore, accrescendo il valore del prodotto e del servizio offerto; una differenziazione rispetto ai concorrenti; e un'entrata in nuovi mercati. Leonard-Barton (1992) definisce *core-capabilities* l'insieme di conoscenze in grado di differenziare un'impresa dal punto di vista strategico ed in modo determinante per il vantaggio competitivo mentre Teece e Pisano (1994) affermano che le *core competencies* sono quelle sulle quali si sorregge il *business* fondamentale di un'impresa e che ciò che rende una competenza distintiva è la difficoltà di replicazione da parte dei concorrenti. Il concetto di competenza distintiva subisce un ulteriore avanzamento nel momento in cui la competenza svolge un ruolo determinante per la sostenibilità del vantaggio competitivo nel lungo periodo. Per assolvere a tale compito, una competenza distintiva deve essere: a) finalizzata a soddisfare i bisogni del consumatore (per poterne ricavare maggiori vendite), b) unica (per poter fissare il prezzo senza preoccuparsi troppo dei concorrenti), e c) difficile da replicare (per poter rendere persistenti i profitti ottenuti). Come già detto, Lipparini e Grant (2000) introducono il concetto di *needed-to-win capabilities*, per

sottolineare come, se opportunamente valorizzate, queste capacità possano portare un'impresa a differenziarsi dai concorrenti e ad un vantaggio competitivo sostenibile.

Recentemente, Lipparini (2002) ha proposto quale competenza *needed-to-win* la gestione integrata del capitale intellettuale e del capitale sociale di un'organizzazione (concetti da noi approfonditi nell'introduzione al paragrafo). Le due forme di capitale presentano ambiti di interazione significativi e si pongono come complementari: sul fronte interno, il capitale intellettuale e precisamente la capacità di far leva sui meccanismi di creazione e condivisione di conoscenza; sul fronte esterno, il capitale sociale, in particolare la capacità di strutturare la rete di relazioni più idonea per l'attivazione di circuiti di apprendimento da interazione (Lorenzoni e Lipparini, 1999).

Ethiraj et al. (2005) sottolineano, ad esempio, il ruolo delle capacità *client-specific* e di quelle di *project management*. Le capacità *client-specific* sono funzione di ripetute interazioni con un dato cliente su diversi progetti lungo il tempo. Riflettono la conoscenza tacita del dominio di business del cliente e delle routine operative acquisite. In contrasto le capacità di *project management* sono acquisite attraverso investimenti persistenti in infrastrutture e in formazione. Riflettono capacità tecniche, risultato non solo di *learning-by-doing*, ma anche di proattivi investimenti per costruirle.

Nei prossimi paragrafi analizzeremo la competenza della gestione della conoscenza come principale competenza organizzativa e risultato di più competenze (*absorptive capacity, disseminative capacity, combinative capacity, relational capacity*). Si approfondirà, dunque, la competenza di gestire la conoscenza, interna e scambiata con l'ambiente esterno, attraverso processi di creazione, combinazione e trasferimento. Si potrà osservare che, al fine di sviluppare tale competenza organizzativa, è necessario fare riferimento al livello individuale per quanto attiene tale competenza e, dunque, al ruolo svolto dalle caratteristiche intrinseche, quale ad esempio la motivazione a condividere conoscenza. Come sostiene Kalman (1999), infatti, precedenti ricerche suggeriscono che variabili psicologiche come la *self-efficacy* o il commitment organizzativo possono avere un impatto significativo sulle inclinazioni delle persone a partecipare ad una volontaria condivisione di conoscenza. Ad esempio, Cabrera et al. (2006) identificano tre dimensioni della personalità (apertura all'esperienza; accondiscendenza, coscienziosità) e un commitment organizzativo (internalizzazione) che influenza la condivisione di conoscenza. L'apertura all'esperienza è connessa a tratti quali l'immaginazione, la curiosità, il senso artistico e l'originalità; un individuo definito come accondiscendente è visto dagli altri come cooperativo, allegro e di supporto; e, infine, gli individui coscienziosi sono definiti come

dipendenti, industriosi, e organizzati. L'internalizzazione si riferisce alla congruenza tra i valori dei dipendenti e i valori dell'organizzazione. Ancora, un filone di ricerca (tra gli altri si menziona Beura) ha dimostrato che l'inclinazione di una persona ad intraprendere un determinato corso di azioni è pesantemente influenzato dalla *self-efficacy* del soggetto, dove la *self-efficacy* rappresenta un giudizio sulle capacità di qualcuno nel raggiungimento di un certo livello di performance.

4. La competenza di gestire la conoscenza in una organizzazione: creare, trattenerne e trasferire

Szulanski (1996: 28) sottolinea che la diffusione della conoscenza all'interno di un'organizzazione è un'esperienza distinta che dipende dalle caratteristiche di ciascun individuo coinvolto. Da questo punto di vista, il trasferimento di conoscenza è un processo di scambio tra la fonte e il ricettore. Considerate le quattro modalità di conversione della conoscenza illustrate da Nonaka (1994), nonché la loro interazione nella spirale di conoscenza, appare evidente l'importanza assunta non solo dalla decisione e dall'esecuzione del trasferimento di conoscenza (e, dunque, dalle intenzioni e dalle motivazioni degli individui), ma anche dal suo utilizzo una volta ricevuta. Ciò viene esplicitato da Minbaeva et al. (2003) attraverso la descrizione dei quattro passaggi che caratterizzano lo scambio di conoscenza: iniziazione, implementazione, accrescimento e integrazione. Secondo l'autrice, la pura trasmissione di conoscenza dalla fonte al ricettore non ha valore utile se il ricettore non utilizza la nuova conoscenza. L'elemento chiave nel trasferimento di conoscenza non è la conoscenza originale, ma piuttosto quanto il ricettore acquisisce conoscenza potenzialmente utile e quanto la utilizza nelle proprie operazioni. Il trasferimento di conoscenza può portare a cambiamenti nel comportamento del ricevente o allo sviluppo di nuove idee che conducono a nuovi comportamenti (Davenport e Prusak, 1998). Foss e Pedersen (2002) definiscono il trasferimento di conoscenza come il catturarne l'applicazione anziché il trasferirla fisicamente. Essi misurano la conoscenza trasferita attraverso la quantità di tale conoscenza utilizzata dal ricevente. In altre parole, la conoscenza può anche essere stimata attraverso la percezione dei ricettori di conoscenza dell'ammontare di conoscenza trasferita internamente tra le unità organizzative (Minbaeva, 2004).

Dunque, il successo del trasferimento di conoscenza non è esclusivamente funzione delle caratteristiche della conoscenza in quanto mandatarario e ricevente giocano

un ruolo importante. Le organizzazioni i cui dipendenti hanno competenze superiori e disponibilità ad assorbire e condividere conoscenza raggiungono migliori risultati nel trasferimento di conoscenza. Il grado di conoscenza trasferita è anche più elevato quando sussistono relazioni strette tra mandataro e ricevente (Minbaeva, 2007).

Ad un livello più generale, Minbaeva (2007) sostiene che due metafore hanno guidato le ricerche sul trasferimento di conoscenza. La prima vede tale trasferimento come un processo di comunicazione. La seconda, sostenuta da Attewell (1992), lo vede in termini di costi e benefici: maggiore è il costo di trasferimento, più lento sarà quest'ultimo. Pochi studi nella *knowledge-based view* utilizzano la prima metafora nello strutturare le analisi del processo di trasferimento di conoscenza. Tuttavia, Shannon (1949) propone che ogni modello di comunicazione deve includere sei elementi: una fonte, un codice, un messaggio, un canale, un decodificatore, e un ricevente; mentre per Szulanski (2000: 11) *'the signalling metaphor specifies the basic elements of a transfer: source, channel, message, recipient and context'*. Elementi che Nahapiet e Ghoshal (1998) chiamano *'the cognitive dimension of the social capital'*. Argote (1999) utilizza della prima delle due metafore richiamate da Minbaeva (2007) per esaminare come le caratteristiche della relazione tra organizzazioni, a) le caratteristiche delle organizzazioni, b) gli aspetti della conoscenza che viene trasferita, e c) le dimensioni del processo di trasferimento che impattano sul trasferimento di conoscenza. Eisenhardt e Santos (2002: 149) esplorano *'how knowledge transfer within an organization depends upon the characteristic of knowledge, the sender, the recipient e their mutual relationships'*. Szulanski (2003) definisce il trasferimento di conoscenza come un processo di scambio diadico tra mandataro e ricevente, dove l'efficacia del trasferimento dipende in qualche misura dalla disponibilità e dall'abilità della fonte e del ricevente, dalla forza dei legami tra questi e dalle caratteristiche dell'oggetto che viene creato.

Secondo Inkpen (1998), il trasferimento di conoscenza non è un processo *random* e le organizzazioni possono formulare nonché attuare varie politiche interne, strutture, e processi per facilitare l'apprendimento che sono oggetto di analisi del paragrafo 6 del presente capitolo. Più recentemente, molti dei lavori empirici sul trasferimento di conoscenza tra organizzazioni si sono focalizzati sui diversi fattori che ostacolano o stimolano il trasferimento (vedere capitolo 5 in Argote, 1999 per una revisione dettagliata). Ghoshal e Bartlett (1988) concludono che le comunicazioni tra le unità di un'organizzazione facilitano il flusso di conoscenza (all'interno di una MNC). Simonin (1999) suggerisce che l'ambiguità della conoscenza gioca un ruolo critico di mediazione

tra le variabili esplicative (e.g. *tacitness*, esperienza precedente, complessità, distanza culturale, e distanza organizzativa) e l'*outcome* del trasferimento. Tali effetti sono moderati dalle capacità dell'impresa di supportare l'apprendimento. Gupta e Govindarajan (2000) osservano che i flussi di conoscenza in una sussidiaria sono positivamente associate con la ricchezza di canali di trasmissione, la motivazione ad acquisire conoscenza, e la capacità di assorbire la conoscenza.

Così come la performance individuale dipende dalle competenze e dalle capacità, dalla motivazione e dalle opportunità dell'individuo, così il successo della gestione della conoscenza dipende dalle abilità, dalle motivazioni e dalle opportunità (Argote et al., 2003).

L'effettiva gestione della conoscenza consiste nel fornire agli individui l'opportunità di creare, trattenere e trasferire conoscenza. Tali opportunità possono emergere dall'esperienza, diretta o indiretta. L'esperienza dà agli individui la possibilità di creare conoscenza attraverso il *trial-error learning*. Le relazioni organizzative influenzano la gestione degli *outcome* di conoscenza procurando ai membri opportunità di apprendimento, gli uni dagli altri (Argote et al., 2003) e dai clienti o dai fornitori d'impresa. Apprendere osservando è un esempio di tale apprendimento indiretto. Invece di accumulare conoscenza direttamente, come sostenuto da Nonaka (1994), si accumula conoscenza guardando un'altra persona svolgere un compito. Le organizzazioni riducono la distanza, sia fisica che psicologica, tra le persone. La prossimità consente agli individui di imparare a conoscere chi conosce cosa, così che i membri sappiano dove cercare la conoscenza e le informazioni rilevanti (Borgatti e Cross, 2003). La trasmissione di routines, strumenti, e tecnologie tra una o più unità di un'organizzazione permetterà ai membri di un'unità ricevente di beneficiare della conoscenza acquisita dalla prima unità (Epple et al., 1996; Winter e Szulanski, 2001).

L'analisi della struttura del network di un attore richiede, anzitutto, attenzione alla qualità dei legami costituiti (frequenza, intensità, molteplicità, e così via) e alla loro configurazione. In secondo luogo, è importante prestare attenzione a entrambi i legami, diretti e indiretti (Adler e Kwon, 2002). Questi aspetti delle relazioni, comunque, saranno oggetto del prossimo capitolo della presente tesi.

Secondo Menon e Pfeffer (2003), compensi e incentivi sono componenti importanti del processo di gestione della conoscenza. I membri di una unità sono disincentivati dal trasferire conoscenza da altre parti dell'organizzazione se non sono compensati per

l'utilizzo di conoscenza interna. Premi sociali possono essere tanto importanti quanto quelli monetari (Argote et al., 2003).

L'idea che le motivazioni costituiscano anche una risorsa diretta di capitale sociale sottostà all'asserzione di Putnam's (1993) secondo cui le fonti di capitale sociale risiedono non solo nei network ma anche nelle norme e nella fiducia. Leana e Van Buren hanno la medesima intuizione nel sostenere che le fonti di capitale sociale organizzativo risiedono nella fiducia e nella associabilità: *'the willingness and the ability of individuals to define collective goals that are then enacted collectively'* (1999: 542). Forse a causa della popolarità di modelli con attori razionali ispirati dall'economia, in molte ricerche sul capitale sociale si assume implicitamente che gli attori individuali e collettivi siano guidati da motivazioni strumentali (Argote et al., 2003). E' chiaro che, tuttavia, il capitale sociale è a volte motivato da impegni normativi di natura meno direttamente strumentale, come norme di generalizzata reciprocità (Uzzi, 1997). Questi argomenti saranno approfonditi nel prossimo capitolo.

Le capacità e le competenze costituiscono una parte importante del processo di gestione della conoscenza. Esse possono essere il risultato di formazione (Nadler et al., 2003). Anche l'esperienza influenza le abilità. Gli individui e le unità organizzative hanno la capacità di comprendere la conoscenza in aree dove hanno avuto esperienze precedenti poiché gli individui imparano, o assorbono, conoscenza associandola con ciò che già conoscono (Cohen e Levinthal, 1990). I fattori che incrementano l'abilità di una persona a gestire la conoscenza non necessitano di essere specifici per quella persona. Ad esempio, il *transactive memory systems* (Wegner, 1986) e i *common short-hand languages* (Weber e Camerer, 2003) sono proprietà di relazioni che influenzano l'abilità degli individui a creare, trattenere, o trasferire conoscenza.

Inoltre, l'abilità occupa una posizione non ben definita all'interno della attuale teoria del capitale sociale. Burt (1997a: 339), per esempio, la esclude come risorsa, sostenendo che *'human capital refers to individual ability, social capital refers to opportunity'*. Altri sostengono che insieme alle motivazioni e alle opportunità, le abilità sono una fonte di capitale sociale. Leana e Van Buren (1999) identifica l'associabilità come una risorsa di capitale sociale che comprende motivazioni e abilità di una collettività per la definizione e il raggiungimento dei suoi obiettivi. Nahapiet e Ghoshal (1998) adottano la lista di network, norme e fiducia di Putnam, ma aggiungono le credenze condivise, una forma di abilità. Secondo Lin (1999) e Gabbay e Leenders (1999) il capitale sociale è la risorsa fornita dal network di legami di un attore, e la sua grandezza dipende dalle risorse rese disponibili

agli attori agli altri nodi del network. Vi sono due teorie. La prima, esemplificata da Portes (1998), secondo cui le abilità dei nodi sono complementi del capitale sociale. La seconda, esemplificata da Gabbay e Leenders (1999) e Lin (1999), che, in una più ampia definizione di capitale sociale, include le abilità come costitutive di quest'ultimo. Il primo approccio sembra essere quello più chiaro e semplice.

4. L'Absorptive Capacity e la Disseminative Capacity

Un implicito consenso esiste circa l'importanza del comportamento del ricevitore di conoscenza rispetto all'assorbimento della conoscenza trasferita (Minbaeva, 2007). Dibattiti sono emersi sul concetto di *absorptive capacity* e sul suo sviluppo. L'argomento è stato discusso in campi di studio quali lo *strategic management* (e.g. Lane e Lubatkin, 1998), l' R&S e l'innovazione (e.g. Mowery e Oxley, 1995), la *resource-based view* (e.g. Lane et al., 2001), e l'*organizational learning* (e.g. Kim, 2001). I risultati implicano che l'*absorptive capacity* del ricevitore di conoscenza è una delle maggiori determinanti del processo di trasferimento della conoscenza: maggiore è l'*absorptive capacity*, maggiore è il grado di conoscenza trasferita (e.g. Szulanski, 1996; Lyles e Salk, 1996; Gupta e Govindarajan, 2000).

L'inabilità del ricevitore ad assorbire nuova conoscenza (bassa *absorptive capacity*) è uno degli impedimenti al trasferimento di conoscenza interna più spesso citati (e. g. Cohen e Levinthal, 1990; Lyles e Salk, 1996; Szulanski, 1996; Lane e Lubatkin, 1998; Gupta e Govindarajan, 2000; Lane et al., 2001).

Nel loro lavoro seminariale, Cohen e Levinthal (1990: 128) definiscono l'*absorptive capacity* come la '*ability to recognize the value of new external information, assimilate it, e apply it to commercial ends*'. Gli autori assumono che la *absorptive capacity* di un'impresa tende a svilupparsi cumulativamente, è *path dependent* ed è costruita sulla conoscenza esistente. L'abilità di valutare e utilizzare conoscenza esterna è ampiamente funzione del livello di precedente conoscenza correlata ad essa. Al livello più elementare, questa precedente conoscenza include capacità di base, *background* culturale o anche un linguaggio condiviso ma può anche includere conoscenze dei più recenti sviluppi scientifici o tecnologici in un dato ambito. Quindi, la precedente 'conoscenza correlata' conferisce l'abilità di riconoscere il valore delle nuove informazioni, di assimilarle, e applicarle a fini commerciali. La precedente conoscenza accumulata incrementa sia l'abilità di

memorizzare nuova conoscenza e l'acquisizione di conoscenza, sia di richiamarla e utilizzarla. Alcuni psicologi suggeriscono che la precedente conoscenza accresce l'apprendimento poiché la memoria, o il deposito di conoscenza, è sviluppata per apprendimento associativo stabilendo collegamenti con concetti pre-esistenti.

La nozione che la conoscenza pre-esistente faciliti l'apprendimento di nuova conoscenza correlata ad essa può essere estesa fino ad includere il caso in cui la conoscenza in questione può essa stessa essere un insieme di capacità di apprendimento. Ci sarebbe una trasmissione di capacità di apprendimento tra corpi di conoscenza che sono organizzati e espressi in modi simili (Cohen e Levinthal, 1990). Di conseguenza, l'esperienza e la performance maturate su un compito di apprendimento possono influenzare e migliorare la performance di quelli successivi (Ellis, 1965). Questa è quella che viene chiamata *'learning to learn' capacity* (Ellis, 1965; Estes, 1970); tuttavia, Estes (1970:16) suggerisce che il termine *'learning to learn'* è scorretto in quanto la precedente esperienza maturata su un compito non necessariamente migliora la performance perché l'individuo conosce come imparare meglio; un individuo può semplicemente aver accumulato una maggiore quantità di conoscenza precedentemente così che necessita di apprendere meno per ottenere un dato livello di performance.

La letteratura suggerisce anche che le capacità di *problem solving* si sviluppano in modo simile: mentre le capacità di apprendimento coinvolgono lo sviluppo della capacità di assimilare la conoscenza esistente, quelle di *problem solving* rappresentano la capacità di creare nuova conoscenza. Dunque, il possesso di conoscenza e capacità precedenti è ciò che dà origine alla creatività, permettendo associazioni e collegamenti che possono non essere mai stati considerati prima. Ne risulta che l'apprendimento è più difficile in un dominio nuovo, e, più generalmente, un individuo cambierà ciò che ha esperito e conosce bene solo incrementalmente (Cohen e Levinthal, 1990).

Tuttavia, in aggiunta alla conoscenza pre-esistente e correlata, ci dovrebbe essere un certo livello di aspirazioni organizzative, caratterizzato dagli sforzi di innovarsi dell'impresa (Cohen e Levinthal, 1990). Come propone Kim (2001: 271), l'intensità di sforzo si riferisce all'ammontare di energia spesa dai membri di un'organizzazione nel risolvere i problemi.

La precedente conoscenza (o abilità dei dipendenti) e l'intensità di sforzo compiuto dall'organizzazione (o motivazione dei dipendenti) sono rispettivamente connesse al concetto di potenziale e realizzata *absorptive capacity*. Infatti, la *absorptive capacity* potenziale dovrebbe contenere un elevato contenuto di abilità dei dipendenti mentre quella

realizzata dovrebbe avere un alto contenuto di motivazione dei dipendenti (Minbaeva et al., 2003). Secondo Vroom (1994: 203), *'more is to be gained from increasing the motivation of those who are high in ability than from increasing the motivation of those who are low in ability...More is gained from increasing the ability of those who are highly motivated than from increasing the ability of those who are relatively unmotivated'*.

Lane e Lubatkin (1998) concettualizzano ulteriormente il termine e sostengono che l'*absorptive capacity* sia un costrutto a livello diadico piuttosto che un costrutto a livello d'impresa.

In accordo con Zahra e George (2002), l'*absorptive capacity* ha quattro dimensioni: acquisizione, assimilazione, trasformazione e sfruttamento. Sottolineano particolarmente l'ultimo aspetto e il ruolo che ha l'individuo nell'espletarlo.

Cohen e Levinthal (1990) sostengono che la *absorptive capacity* si riferisce non solo all'acquisizione o all'assimilazione di informazioni da parte di un'organizzazione, ma anche all'abilità dell'organizzazione di sfruttarla. Dunque, l'*absorptive capacity* di un'organizzazione non dipende semplicemente dalla diretta interfaccia dell'organizzazione con l'ambiente esterno. Dipende anche dai trasmettitori di conoscenza tra e entro le unità. Gli autori si focalizzano sulla struttura di comunicazione tra ambiente esterno e organizzazione, così come tra le unità organizzative, oltre che sul carattere e la distribuzione di esperti all'interno dell'organizzazione. La *absorptive capacity* di un'impresa dipende dagli individui che fanno da interfaccia tra l'organizzazione e l'ambiente esterno o tra le unità dell'organizzazione.

Cohen e Levinthal (ibidem) individuano a questo proposito dei trade-off: il trade-off tra *inward-looking* e *outward-looking*; il trade-off tra conoscenza tra gli individui e all'interno degli individui; e, infine, il trade-off tra diversità e comunanza di conoscenza tra gli individui.

I ricettori di conoscenza dovrebbero avere capacità di assorbimento (*absorptive capacity*), ovvero abilità e motivazione ad assorbire conoscenza, mentre i mandatori di conoscenza, in aggiunta a competenze *job-related* dovrebbero avere l'abilità di articolare e comunicare la conoscenza, stimolando l'ambiente di apprendimento e motivando i riceventi ad assimilare e utilizzare la conoscenza. Allo stesso tempo, la disponibilità dei mandatori a condividere la conoscenza è associata al compito e al coinvolgimento nella vita quotidiana dell'impresa. Il mandatario della conoscenza dovrebbe possedere l'abilità di trasferire conoscenza e essere motivato a farlo, ovvero dovrebbe possedere la cosiddetta *disseminative capacity* (Minbaeva e Michailova, 2004).

Cabrera (2003) rivede le principali teorie sociologiche e psicologiche al fine di identificare i fattori correlati ai comportamenti di condivisione della conoscenza. L'autrice identifica nove fattori che possono influenzare tali comportamenti: la fiducia, l'obbligazione, le norme, il senso dell'identità di gruppo, i benefici, la percezione che si ha della disponibilità dell'altro a condividere conoscenza, le credenze circa le competenze e le capacità degli individui, i tratti della personalità (particolare estroversione, essere accomodante, coscienziosità e apertura).

Trasferire conoscenza tacita richiede saper insegnare (Nonaka, 1994; Winter, 1987). Inoltre, la condivisione di conoscenza è contrassegnata da molteplici interpretazioni della stessa idea, false partenze e interruzioni (Zellmer-Bruhn, 2003). Quindi i mandatarî di conoscenza dovrebbero possedere abilità ben sviluppate di articolazione e comunicazione di conoscenza. Tali abilità possono essere acquisite attraverso l'educazione, la formazione, l'osservazione, e il coinvolgimento.

Altri recenti contributi sono stati apportati da Husted e Michailova (2002) e Michailova e Husted (2003). Gli autori sostengono che il comportamento di chi trasmette conoscenza dipende dalla disponibilità a condividerla con altri membri dell'organizzazione. Tale decisione è individuale, ed è spesso razionale e ben giustificata dalla prospettiva del mandatario (nonostante non sia preferibile né desiderabile da una prospettiva aziendale).

5. La competenza di creare e applicare la conoscenza

La tesi dell'articolo di March (1991: 74), *'Exploration e Exploitation in Organizational Learning'*, è che *'maintaining an appropriate balance between exploration e exploitation is a primary factor in system survival e prosperity'*. Centrale nell'articolo di March (1991) è un semplice modello di simulazione che riflette la natura reciproca dell'apprendimento all'interno delle organizzazioni. Tale modello descrive un 'codice organizzativo' composto da 'linguaggi, credenze, e pratiche' (March, 1991:74). Un codice organizzativo forma e, allo stesso tempo, prende forma dalle credenze dei membri. L'autore modella l'*exploitation* come un rapido apprendimento da un codice che cambia velocemente per riflettere le pratiche migliori all'interno di una organizzazione. L'*exploitation* produce rapida conformità alle credenze codificate e alle pratiche in tutta l'organizzazione. March descrive tale processo come un lento apprendimento dal codice organizzativo, risultante in una grande diversità di credenze su un ampio periodo di tempo. L'*exploration* si verifica nel momento in cui credenze e pratiche non conformi persistono, nonostante l'informazione abbia

comprovato che pratiche migliori sono disponibili dal codice (Miller et al., 2006). Mentre il modello di March mostra che tutto l'apprendimento in un'organizzazione è mediato dal codice organizzativo, Miller et al. (2006) aggiungono l'apprendimento diretto interpersonale, processo decentralizzato che ha luogo attraverso l'interazione faccia-a-faccia senza la mediazione di un codice organizzativo.

Inoltre, il modello di March mostra la presenza di apprendimento a entrambi i livelli, individuale e organizzativo. In precedenza, Hedeberg (1981) e Fiol e Lyles (1985) avevano sostenuto che l'apprendimento organizzativo non può essere meramente ridotto all'apprendimento individuale. Esiste sia l'apprendimento all'interno delle organizzazioni che quello delle organizzazioni stesse (Popper e Lipshitz, 1998). Secondo Walsh e Ungson (1991), l'organizzazione incrementa le memorie degli individui attraverso la conoscenza riflessa nella cultura d'impresa, nelle strutture organizzative, nelle strutture fisiche ('workplace ecology'), e negli archivi. La letteratura in generale descrive l'apprendimento individuale e quello organizzativo come fenomeni distinti e interdipendenti (Easterby-Smith et al., 2000; Popper e Lipshitz, 2000).

Nahapiet e Ghoshal (1998), seguendo Schumpeter (1934) e Moran e Ghoshal (1996) sostengono che tutte le nuove risorse, inclusa la conoscenza, sono create attraverso due processi: la combinazione e lo scambio. In questo modello gli scambi sono simili alle interazioni del modello precedente e la combinazione richiama *l'exploitation*. Dunque, in accordo con Nahapiet e Ghoshal (1998), Schumpeter (1934) e Moran e Ghoshal (1996), sosteniamo che *l'exploitation*, ovvero la combinazione e lo scambio sono i due principali processi attraverso cui la conoscenza è create.

5.1 La combinative capacity

La letteratura sulla conoscenza e sull'apprendimento organizzativi ha esplorato il ruolo delle organizzazioni nell'acquisizione, nel trattamento, nell'accumulo e nell'applicazione della conoscenza (Argyris e Schon, 1996; Levitt e March, 1988). Tale letteratura mette anzitutto enfasi sull'acquisizione di informazione da parte delle organizzazioni al fine di creare conoscenza (Nonaka, 1994; si veda anche il capitolo 2 della presente tesi), tuttavia, come riconosce Spender (1992), le imprese sono impegnate non solo nella creazione di conoscenza ma anche nella sua applicazione. La distinzione tra questi due processi è presente nell'osservazione di Demsetz's (1991) secondo cui l'efficienza nell'acquisizione di conoscenza richiede che gli individui si specializzino in

specifiche aree di conoscenza, mentre l'applicazione di conoscenza per la produzione di beni e servizi richiede di raggruppare le diverse aree di conoscenza specializzata.

Molte delle ricerche sulla gestione di problematiche inerenti l'integrazione di diversi tipi di conoscenza specializzata riguardano lo sviluppo di nuovi prodotti (Nonaka, 1990; Clarck e Fujimoto, 1991; Wheelwright e Clarck, 1992). Mentre alcune innovazioni sono il risultato dell'applicazione di nuova conoscenza, altre risultano dalla riconfigurazione della conoscenza esistente (Henderson e Clarck, 1990). Tale abilità d'impresa di *'generate new combinations of existing knowledge of the unexplored potential of the technology'* è ciò che Kogut e Zeer (1992, p. 391) descrivono come *'combinative capabilities'*. Anche Nahapiet e Ghoshal (1998) sembrano pensare lo stesso. Essi, richiamando Schumpeter, identificano due processi di conoscenza: incrementale, dato dalla combinazione di elementi noti, e radicale, dove vengono coinvolti nell'innovazione anche elementi non noti. Come sostengono Nahapiet e Ghoshal (1998), infatti, la combinazione è il processo che Schumpeter (1934:65) vede come fondamento dello sviluppo economico, *'to produce means to combine materials and forces within our reach'*.

Dunque, se la risorsa strategicamente più importante dell'impresa è la conoscenza, e se la conoscenza, sviluppata grazie anche alle interazioni con l'ambiente esterno, risiede in forma specifica negli individui membri dell'organizzazione, allora l'essenza della capacità d'impresa è l'integrazione della conoscenza specifica degli individui (Nahapiet e Ghoshal, 1998).

Le problematiche gestionali chiave che sorgono dalle caratteristiche della conoscenza derivano, infatti, dal fatto che la conoscenza tacita è acquisita e immagazzinata dagli individui. A causa dei limiti cognitivi del cervello umano, la conoscenza acquisita è altamente specializzata: un aumento in profondità della conoscenza implica una riduzione in ampiezza della stessa. Progressi nella conoscenza tendono ad essere associati ad un incremento della specializzazione. Comunque, la produzione, creazione di valore attraverso la trasformazione di input in output, richiede un'ampia disposizione di conoscenza, normalmente attraverso la combinazione della conoscenza specifica di un numero di individui (Nahapiet e Ghoshal, 1998).

Grant (1996) identifica tre caratteristiche dell'integrazione di conoscenza pertinenti il vantaggio competitivo e le rendite associate a tale vantaggio: 1) l'efficacia dell'integrazione, costituita dalla misura in cui la capacità ha accesso e utilizza conoscenza specifica posseduta dagli individui membri dell'organizzazione; 2) lo scopo dell'integrazione, vale a dire l'ampiezza della conoscenza specializzata su cui la capacità

d'impresa lavora; 3) la flessibilità dell'integrazione, intesa come la misura in cui una capacità può accedere alla conoscenza addizionale e riconfigurare quella esistente¹. L'ultima sembra essere connessa con l'idea di *path dependence* della creazione di conoscenza di Kogut e Zender's (1992). Secondo loro, l'apprendimento non può caratterizzarsi come indipendente dalle capacità correnti. Essi introducono la distinzione tra 'exploiting' e sviluppo di capacità, ovvero tra *know-how* e *know-why* o, ancora, tra l'essere in grado di utilizzare e l'essere in grado di creare. La capacità combinatoria, sostengono Kogut e Zender (1992), è basata su una locale ricerca che genera una condizione comune, chiamata 'path dependence', ovvero, la tendenza per cui un'impresa è *self-reinforcing*. Dovrebbe essere chiaro che la limitazione individuale nell'apprendere nuove *skills* non è una spiegazione esaustiva. Un'organizzazione può ricostituire la conoscenza di un soggetto reclutando nuovi lavoratori con le capacità richieste. Se la conoscenza è inadeguata, può essere che l'impresa non conosca quali cambiamenti siano richiesti nei principi esistenti e nella struttura delle relazioni. Anche se identificati, possono non essere fattibili, poiché la struttura relazionale nell'organizzazione potrebbe esserne disturbata. La conoscenza si sviluppa per ricombinazioni perché le capacità dell'impresa non possono essere separate da come essa è attualmente organizzata.

Inoltre, Grant (1996) (e ancor prima Nonaka e Takeuchi) distinguono due tipologie di conoscenza, quella esplicita e quella implicita, per descrivere come essa viene integrata. La conoscenza esplicita implica pochi problemi di integrazione data la sua comunicabilità. Tuttavia le problematiche più interessanti nonché più complesse concernono l'integrazione di conoscenza tacita. La letteratura descrive due principali meccanismi di integrazione: la direzione, e le routines aziendali.

Demsetz (1991, p. 172) identifica nella direzione il mezzo principale attraverso cui la conoscenza può essere comunicata a basso costo tra '*specialists and the large number of other persons who either are nonspecialists or who are specialists in other fields*'. Più complessa è l'attività, più grande è il numero di luoghi in cui l'attività deve essere replicata, e più stringenti sono le specifiche di performance per quell'attività, più grande è la fiducia nell'integrazione di conoscenza attraverso la direzione. La direzione implica la codifica della conoscenza tacita in norme e istruzioni esplicite. Ma, poiché una caratteristica della conoscenza tacita è che '*we can know more than we can tell*' (Polanyi, 1966), convertire conoscenza tacita in esplicita risulta inevitabilmente incompleta, ovvero una parte di conoscenza resterà tacita.

¹ Per un trattamento approfondito delle caratteristiche dell'integrazione della conoscenza si rinvia a Grant (1996).

Un routine organizzativa fornisce un meccanismo di coordinazione che non dipende dal bisogno di comunicare conoscenza in forma esplicita. In una routine organizzativa gli individui sviluppano schemi di interazione sequenziali che permettono l'integrazione delle loro conoscenze specifiche senza bisogno di comunicarle (Nahapiet e Ghoshal, 1998).

Questa visione dell'impresa come istituzione per l'integrazione di conoscenza, infatti, introduce una visione d'impresa basata sull'integrazione tra i membri dell'organizzazione implicando stabilità, vicinanza e relazioni sociali, ma non fornisce una precisa definizione d'impresa e dei suoi confini (Grant, 1996). Per tale ragione, Demsetz (1991) vi si riferisce con '*firm-like organizations*'. Anche Adler e Kwon (2002), parlano di capitale sociale, in accordo con Hargadon e Sutton (1997) che sottolineano che una capacità distintiva è necessaria per avvantaggiarsi del capitale sociale creato dal network di clienti, l'abilità di combinare idee diverse per crearne di nuove e innovative. Secondo gli autori, la capacità combinativa d'impresa non costituisce il suo capitale sociale, ma è chiaramente un'abilità complementare fondamentale.

In tal modo, ciò che sembra emergere da queste ultime considerazioni, è che le relazioni sono un importante mezzo per lo scambio di conoscenza, e che alcuni tipi di relazioni sono conseguenti a tali scambi e alle competenze che consentono di svilupparli. Nel prossimo paragrafo approfondiremo questo argomento.

5.2 Le competenze: scambi, relazioni e conoscenza

La conoscenza d'impresa deve essere compresa come socialmente costruita, o, più semplicemente, come risiedente nell'organizzazione delle risorse umane. La distinzione tra conoscenza di un individuo e di un'organizzazione è, infatti, fondamentale (Kogut e Zeeb, 1992). Nelson e Winter (1982) forniscono un importante contributo separando le *skills* dalle *routines*².

Comunicare le *skills* personali può essere difficoltoso, concetto che sottostà all'idea ben nota di Polanyi (1966) di conoscenza tacita. Dove le risorse sono possedute da parti diverse lo scambio è, dunque, un prerequisito per la loro combinazione (Nahapiet e Ghoshal, 1998). Penrose (1959: 46) propone che l'impresa sia vista come '*a collection of individuals who have had experience in working together, for only in this way can teamwork be developed*'. Hansen (2002: 234) conclude che l'assenza di relazioni dirette e di un'estensiva comunicazione tra persone di dipartimenti diversi inibisce il trasferimento di

² Approfondiremo queste relazioni tra micro e macro nel prossimo paragrafo.

conoscenza, mentre forti relazioni tra le unità la facilitano: *'The direct relations in the knowledge network provide immediate access and hence are especially useful for a focal team inquiring about opportunities'*. Tsai (2002) confronta l'organizzazione orizzontale con le relazioni informali laterali e ne riscontra due meccanismi diversi di coordinazione della conoscenza; sostiene altresì che l'ultima costituisce un metodo di coordinazione maggiormente volontario e personale. Dato che la maggior parte delle attività in una organizzazione non segue la struttura gerarchica verticale (Galbraith, 1973), secondo Tsai (2002), le relazioni informali laterali divengono importanti poiché coordinano le attività tra le diverse unità e sostanzialmente migliorano il design di un'organizzazione formale. Mentre le relazioni informali spesso si costituiscono naturalmente, possono essere favorite da accordi interni sociali che promuovono la comunicazione orizzontale e l'interazione tra le unità.

Vi sono molti aspetti dell'apprendimento racchiuso in tali esperienze condivise. Includono il significato specifico negoziato con tatto e estensivamente nel corso di una interazione sociale. Inoltre, comprendono un apprezzamento dei modi in cui l'azione dovrebbe essere coordinata (Nahapiet e Ghoshal, 1998). Kogut e Zeer (1992), infatti, sostengono che insegnare il know-how e fornire le informazioni richiedono frequenti interazioni all'interno di piccoli gruppi spesso tramite lo sviluppo di un linguaggio o di un codice comune. Parte della conoscenza di un gruppo è semplicemente sapere 'chi conosce cosa', ma essa è anche costituita da come le attività devono essere organizzate.

Nei sistemi sociali, lo scambio è il precursore della combinazione delle risorse. Quindi, il capitale sociale influenza la combinazione indirettamente attraverso lo scambio. Il capitale sociale facilita lo sviluppo di capitale intellettuale riguardo le condizioni necessarie affinché lo scambio e la combinazione abbiano luogo (Nahapiet e Ghoshal, 1998). Blyler e Coff (2003), parlando di *dynamic capability*, sostengono che il capitale sociale sia una componente essenziale poiché rende possibile la gestione delle risorse, un aspetto di tali capacità³.

Oltre ad essere utile all'integrazione e alla ricombinazione delle risorse, il capitale sociale e, dunque, le relazioni, permettono all'impresa di acquisire e distribuire risorse (Eisenhardt e Martin, 2000). Il capitale sociale facilita l'acquisizione di risorse promuovendo un costante flusso di informazione dalle diverse fonti. I legami sociali esterni possono essere particolarmente critici per l'acquisizione di risorse. I legami personali

³ Il capitale sociale può anche avere effetti negativi tali da incrementare i costi di *turnover* (Dess e Shaw, 2001) o può intrappolare in legami obsoleti (Gargiulo e Benassi, 1999). Restringiamo la nostra attenzione a quegli aspetti che facilitano le competenze.

possono anche essere una forza guida dietro le risorse ottenute da network tra imprese in cui le relazioni dipendono dagli specifici individui (Dyer e Singh, 1998). Similmente, la ricerca sulle *communities of practice* suggerisce che i legami sociali esterni degli individui garantiscono all'impresa l'accesso a importanti conoscenze base (Brown e Duguid, 1998). Coleman (1988) nota che l'informazione è importante nel fornire una base per l'azione ma è necessario raccoglierla costantemente. Tuttavia, le relazioni sociali, spesso stabilite per altri scopi, costituiscono canali informativi che riducono l'ammontare di tempo e l'investimento richiesti per ottenere informazione. Nel suo studio sull'industria dell'abbigliamento, Uzzi (1997) trova che lo scambio di informazioni tra le imprese le aiuta a prevedere in modo migliore la domanda futura e ad anticipare le preferenze dei consumatori.

Burt (1992) suggerisce che questi vantaggi da informazione avvengono in tre forme: accesso, tempismo, e *'referral'*.

Il termine *'accesso'* si riferisce alla ricezione di informazioni importanti e alla conoscenza di *'chi può usarle'*, e identifica il ruolo del network nel fornire un efficiente *screening* dell'informazione e un processo di distribuzione tra i membri del network. Dunque, i legami del network influenzano sia l'accesso alle parti per la combinazione e lo scambio di conoscenza, sia l'anticipazione del valore attraverso tale scambio (Nahapiet e Ghoshal, 1998).

Il *'tempismo'* dei flussi di informazione si riferisce all'abilità del personale di contatto nel fornire informazioni prima che divengano disponibili a persone senza tali contatti. Questo può incrementare l'anticipo di valore dell'informazione (Nahapiet e Ghoshal, 1998).

'Referrals' sono quei processi che forniscono informazioni sulle opportunità disponibili nel network alle persone o agli attori, influenzando l'opportunità di combinare e scambiare conoscenza. Essi costituiscono un flusso d'informazione non solo sulle possibilità, ma includono spesso sostegno alla reputazione degli attori coinvolti, influenzando sia il valore anticipato della combinazione e dello scambio, sia la motivazione a tale scambio (Granovetter, 1973; Putnam, 1993).

Quindi, uno dei diretti benefici del capitale sociale è l'accesso a fonti più ampie di informazione e il miglioramento della qualità, della rilevanza e del tempismo dell'informazione raccolta. Altri benefici sono: l'influenza, il controllo e la forza, la solidarietà, ovvero forti norme sociali e credenze, associate ad un alto grado di chiusura del network, la conformità alle norme e ai costumi locali e la riduzione del bisogno di controlli formali (Adler e Kwon, 2002).

Nel mobilizzare le risorse per uno scopo preciso, il capitale sociale distribuisce anche altre risorse. Quando gli individui possono allentare o mettere da parte alcune relazioni in favore di altre, l'impresa oltre che loro stessi guadagnano flessibilità e accesso a nuove risorse. Mentre l'impresa tecnicamente distribuisce tali risorse, esse restano di valore come una fonte di affari, e i legami non scompaiono (Blyler e Coff, 2003).

Uzzi e Lancaster (2003) trovano che differenti tipologie di legame promuovono diverse forme di trasferimento di conoscenza e diverse forme di apprendimento. Quando gli *arm's-length ties* connettono un'impresa, tendono a trasferire conoscenza pubblica e a stimolare l'apprendimento *exploitative*. Al contrario, quando le imprese sono connesse da legami *embedded*, tendono a trasferire conoscenza privata e all'apprendimento *exploratory* teorizzato da March. Inoltre, l'apprendimento ha un rapporto complesso con i legami e con il trasferimento di conoscenza; utilizzando sia i legami *arm's length* che *embedded* nei loro scambi, gli attori possono combinare l'apprendimento *exploitative* e *exploratory* ed espandere in tal modo le proprie capacità di apprendimento. In questi termini, per Uzzi e Lancaster, l'apprendimento è un processo sociale, con nuovi benefici e responsabilità che sono sottostimate in un contesto che vede l'apprendimento solitario da una prospettiva cognitiva o di esperienza organizzativa passata (cf. Argote, 1999; Cohen e Levinthal, 1990). Dunque, gli autori trovano che un corretto insieme di tipologie di legami e di tipologie di trasferimento di conoscenza necessari possano aumentare non solo il flusso informativo ma anche il *matching* ottimale di conoscenza richiesta e di conoscenza a cui si ha accesso. Ciò suggerisce che la capacità di assorbimento, che figura principalmente nell'abilità di un'impresa ad apprendere, può essere favorita attraverso legami che uniscono e pre-testano l'informazione per incontrare al meglio i bisogni di scambi tra le parti.

In fine, Cross e Borgatti (2000, 2003) propongono che la ricerca intenzionale di informazione in un'organizzazione può essere vista come un processo dinamico di scelte. La decisione di cercare informazioni da qualcun altro di specifico è fornita dalle caratteristiche delle relazioni tra chi cerca e un set di altre persone a cui esso si rivolge. A sua volta, gli attuali episodi di ricerca di informazione aggiornano la percezione di chi cerca un'altra persona con tali caratteristiche. In particolare, gli autori propongono che l'informazione cercata è una funzione della misura in cui una persona conosce e valuta l'esperienza di un'altra, dell'accessibilità di questa persona e dei costi potenziali incontrati nel cercare l'informazione da questa persona. Anche Hunt et al. (2003) analizzano gli effetti dello status sociale e dell'esperienza percepita sull'enfasi di una conoscenza unica e

condivisa all'interno di gruppi funzionalmente eterogenei. Infatti, i gruppi organizzativi al fine di raggiungere la loro performance potenziale, devono essere in grado di capitalizzare le risorse dei membri discernendo accuratamente, ponderando e incorporando la conoscenza dei membri rilevante per i propri obiettivi (Littlepage et al., 1997; Henry, 1995). All'interno di gruppi eterogenei, tuttavia, le differenze di status possono influenzare la partecipazione dei membri (Dovidio et al., 1988), quanto sono in grado di influenzare il gruppo (Kirchler e Davis, 1986), il livello di considerazione dato ai loro contributi (Alkire et al., 1968), e la loro performance (Lord e Saenz, 1985). Il fatto che la ricerca di informazione sia un processo dinamico di scelte è sottolineato anche da Nahapiet e Ghoshal's (1998). Essi sostengono, infatti, che diverse sfaccettature del capitale sociale, particolarmente quelle concernenti la dimensione cognitiva, hanno anche influenza diretta sull'abilità degli individui di combinare la conoscenza nella creazione del capitale intellettuale. Nonostante il loro principale obiettivo sia esplorare i modi in cui il capitale sociale influenza lo sviluppo di capitale intellettuale, gli autori, dunque, riconoscono che il capitale intellettuale può esso stesso facilitare lo sviluppo di capitale sociale.

6. Dal livello individuale al livello organizzativo

In letteratura le competenze vengono studiate a livello individuale (Spencer e Spencer, 1995) e a livello organizzativo (Hamel e Prahalad, 1990). Camuffo (1996, 2000) comprende la necessità di interazione tra i due livelli, tuttavia, non propone alcuna soluzione circa le modalità di dispiegamento di tali meccanismi. E' vero che esistono contributi teorici interessanti che hanno provato ad integrare queste due dimensioni. Tuttavia, una rimane in genere subordinata e strumentale all'altra (Camuffo, 1996). Carretta et al. (1992), ad esempio, considerano l'individuazione delle sfide strategiche o dei fattori critici di successo come un mezzo per la determinazione della missione da affidare ai jobs, fase preliminare a quella di identificazione delle competenze richieste a livello individuale o di famiglie professionali. Manca, però, una chiara visione di come le competenze individuali entrino nella formulazione della strategia. Per altro verso, i sistemi di gestione delle risorse umane sono considerati lo strumento (Camuffo, 1993) attraverso cui costruire, acquisire, diffondere, proteggere ecc. le competenze organizzative, finalizzandole alla costituzione di vantaggi competitivi duraturi (Warglien, 1992; Lado e Wilson, 1994).

Considerato che le competenze costituiscono dei comportamenti, la componente agita della conoscenza intesa come informazione elaborata e assimilata, fatta propria, sia a livello individuale che organizzativo, un contributo originale e innovativo su come gli individui e le organizzazioni producono conoscenza è quello di Nonaka (1994). Due sono le dimensioni del processo di knowledge creation di Nonaka: la dimensione epistemologica e quella ontologica. Con l'espressione 'dimensione epistemologica' lo studioso si riferisce al continuo processo di trasformazione della conoscenza da tacita ad esplicita e viceversa. Tale processo avviene in tutte le organizzazioni e porta, attraverso un ciclo ermeneutica di attribuzione di significati e di creazione di linguaggi, alla creazione di nuove idee e concetti. La dimensione ontologica coglie, invece, l'aspetto dell'interazione sociale (e quindi organizzativa) tra individui che condividono e sviluppano la conoscenza. Sebbene, infatti, la conoscenza sia spesso incorporata nelle singole persone, essa non si produce se non anche tramite interazioni sociali che contribuiscono all'amplificazione e allo sviluppo di nuovi concetti e idee.

Dunque, conoscenza individuale e collettiva interagirebbero, secondo i meccanismi spiegati da Nonaka e Takeuchi, dando origine a nuova conoscenza preposta ad azioni, individuali e collettive, quindi, a comportamenti che, corretti da processi quali quelli esposti da Argyris e Schon (1996) per il livello individuale e da Nelson e Winter (1982) per quello organizzativo, evolverebbero in comportamenti performanti, ovvero in competenze.

Alcuni studi mostrano come attraverso pratiche di HRM adottate in maniera tale da consentire il dispiegarsi dei meccanismi descritti da Nonaka e Takeuchi, si favorisca la creazione di competenze organizzative. In sostanza, i sistemi di gestione delle risorse umane possono (come no) costituire potenti strumenti di apprendimento organizzativo. Le politiche di reclutamento e selezione consentono di arricchire il patrimonio di competenze dell'organizzazione, la mobilità interna costituisce un veicolo importante di diffusione dell'esperienza all'interno dell'organizzazione, i sistemi di *compensation* e le strutture di incentivi permettono di filtrare le competenze in modo da rafforzare quelle più utili ed eliminare quelle controproducenti ecc.

Lado e Wilson (1994), ad esempio, suggeriscono che le pratiche di HRM '*can contribute to sustained competitive advantage through facilitating the development of competencies that are firm specific, produce complex social relationships, ...e generate organizational knowledge*' (Lado e Wilson, 1994: 699).

Tuttavia, pochi studi hanno riconosciuto che le organizzazioni tayloriste non sono adatte alla emergente conoscenza sugli obiettivi delle organizzazioni. Dunque, c'è

necessità di un nuovo compito per le HRM, che deve essere centrato sul processo di apprendimento e deve favorire la capacità dei membri dell'organizzazione di contribuire agli obiettivi organizzativi connessi alla conoscenza (Minbaeva, 2007).

Per identificare quali pratiche di HRM possono essere impiegate al fine di aiutare le organizzazioni nell'ottenimento degli output connessi alla conoscenza, Minbaeva (2007) presenta una revisione degli studi empirici rappresentativi basati su casi intrapresi da studiosi di differenti campi di ricerca (HRM internazionale, innovazione, strategia, international business, etc.). Sintetizzando, l'autrice trova che in letteratura è possibile individuare le pratiche di HRM *knowledge-driven*, il cui uso intensivo favorisce l'output *knowledge-related*.

Il passo successivo sta nel determinare quali combinazioni di pratiche di HRM influiscono sul trasferimento della conoscenza. Le pratiche HRM *'enhance employees' knowledge, skills, e abilities e thereafter provide a mechanism through which employees can use those attributes in performing their role'* (Huselid, 1995: 645). Dunque, le organizzazioni interessate nel raggiungimento di migliori abilità individuali dovrebbero adottare quelle pratiche HRM che mirano all'acquisizione, allo sviluppo e al trattenimento di capitale umano, a cui ci si riferisce con il nome di pratiche HRM cognitive (Minbaeva, 2007).

Come già detto, tuttavia, anche dipendenti altamente formati non sono effettivamente performanti se non sono motivati ad esserlo (Huselid, 1995). In realtà, pochi studi si chiedono se gli individui possiedono le abilità necessarie all'apprendimento e se la performance è minore in presenza di una motivazione dei dipendenti bassa o assente (Baldwin, Magjuka e Loher, 1991: 52). In questo contesto, ci sono pratiche di HRM che rinforzano il comportamento dei dipendenti fornendo loro incentivi che consentono di ottenere il comportamento appropriato. Tali pratiche sono chiamate pratiche di HRM motivanti.

Huselid (1995: 637) definisce pratiche di HRM motivanti quelle pratiche che *'affect employee motivation by encouraging them to work both harder e smarter'*. La revisione degli studi che viene fatta in Minbaeva (2007), mostra che esiste più o meno un accordo circa l'influenza che le pratiche hanno sulla motivazione dei dipendenti ad essere produttivi. Tra queste ci sono la compensazione basata sulla performance (intesa come comportamento performante, ovvero competenza) e l'utilizzo di un sistema di promozioni interne che si focalizza sul merito dei dipendenti e li aiuta ad oltrepassare barriere invisibili nella crescita professionale (Arthur, 1994; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Delery e Doty,

1996). Il trasferimento interno, che mira a collocare e trattenere le persone migliori e le loro skills e conoscenze, consente ad una organizzazione di sostenere e accumulare il proprio pool di capitale umano. I programmi di orientamento sono disegnati per aiutare le nuove persone ad adattarsi velocemente al nuovo ambiente e a diventare una parte del grande disegno. Le pratiche di lavoro flessibili e il *job design* può giovare a quei dipendenti che devono trovare equilibrio tra il proprio lavoro e gli altri aspetti della propria vita.

Altre pratiche organizzative che mirano all'acquisizione, allo sviluppo e al trattenimento di capitale umano e alla sua motivazione sono il *team working*, la *job rotation*, il coinvolgimento dei dipendenti nelle decisioni, la condivisione delle informazioni etc.

Cabrera e Cabrera (2005), trovano che importanti antecedenti della condivisione della conoscenza includono anche altre cose come la cultura, la giustizia procedurale e il supporto percepito, oltre alla tecnologia. Quindi, gli autori vanno oltre le tradizionali pratiche di HRM; utilizzano, infatti, il termine '*people management practices* (Wright et al., 2001).

La cultura organizzativa può influenzare la condivisione di conoscenza in due modi distinti. Anzitutto, creando un ambiente in cui ci siano forti norme sociali riguardanti l'importanza della condivisione della conoscenza. In secondo luogo, creando un ambiente di attenzione e fiducia, elementi fondamentali per motivare alla condivisione della propria conoscenza con gli altri. Le norme di diffusione della conoscenza possono essere trasmesse attraverso processi di socializzazione, racconti e rituali. In aggiunta per avere forti norme circa l'importanza della condivisione della conoscenza per l'organizzazione, Cabrera e Cabrera sostengono che l'incoraggiamento alla distribuzione della conoscenza richiede la creazione di una cultura di attenzione o di fiducia e cooperazione (Lengnick-Hall e Lengnick-Hall, 2003).

Tra le più citate *people management practices* che si ipotizza creino tale cultura vi sono la comunicazione aperta, l'egalitarismo, la correttezza nei processi decisionali e il supporto percepito ricevuto dalle organizzazioni, dai co-lavoratori e dal supervisore. Ci si aspetta che tutte queste pratiche influenzino positivamente la dimensione relazionale del capitale sociale, aumentando la fiducia e la cooperazione tra i membri dell'organizzazione e, di conseguenza, incrementando l'aspettativa di reciprocità (si rinvia a Cabrera e Cabrera, 2005).

Anche Ansari e van Neerijnen (2006) sottolineano il ruolo della cultura organizzativa. Essi sostengono che la cultura organizzativa crea un ambiente in cui

'ognuno può parlare con tutti', rendendo l'accesso alla conoscenza relativamente facile. La cultura organizzativa può promuovere la comunicazione informale tra differenti membri dell'organizzazione: le interazioni informali e mirate alla risoluzione di problemi sono una delle principali competenze dell'organizzazione. Il modo informale con cui le persone comunicano tra loro all'interno dell'organizzazione e la disponibilità ad aiutarsi l'un l'altro facilita l'accesso a risorse di conoscenza dispersa e *context-specific* e dà all'organizzazione le '*self-organizing characteristics*' (Galunic e Eisenhardt, 2001). Questi meccanismi sono racchiusi all'interno della cultura organizzativa e forniscono ai partecipanti uno schema che stipula le regole comuni di comportamento (Eerson, 1999; Brown e Eisenhardt, 1998). Così come tali meccanismi hanno proprietà semi-strutturate, così essi non solo strutturano il comportamento dei partecipanti ma sono anche adattabili all'obiettivo prefisso (Brown e Eisenhardt, 1998).

Ansari e van Neerijnen (2006) sottolineano anche l'importanza di altre due pratiche: il flusso dell'ex personale di ricerca e il principio del *working along*. Lavorare insieme ad altre persone consente di assorbire la conoscenza tacita e complessa che successivamente può essere integrata nel proprio contesto.

Foss et al. (2006), diversamente dagli altri, sottolineano il ruolo dei clienti e dell'interazione con essi, cruciale antecedente della condivisione di conoscenza. Gli autori esaminano come le imprese possano dispiegare pratiche organizzative che conducono all'utilizzo della conoscenza del cliente con successo. Tali pratiche includono la delega (estensiva) dei diritti decisionali, programmi di condivisione di conoscenza e compensi per la condivisione di conoscenza. La prima pratica aumenta la probabilità che la conoscenza esterna sia portata all'interno dei confini dell'impresa, la seconda incrementa la probabilità che la conoscenza, una volta all'interno dell'impresa, sia distribuita al resto dell'impresa, e la terza incrementa la probabilità che i dipendenti si impegnino nella condivisione di conoscenza (indicando una relazione di complementarità tra le tre pratiche). Quindi, le imprese possono influenzare l'ammontare di conoscenza assorbita dai clienti attraverso specifiche pratiche organizzative. In altre parole, tali pratiche organizzative precedono la *absorptive capacity* (Cohen e Levinthal, 1989; Cohen e Levinthal, 1990).

Come sostengono Spencer e Spencer (1995) e Boyatzis (1982), le competenze sono costituite anche da caratteristiche intrinseche individuali, quali ad esempio l'immagine di sé, le motivazioni, i tratti, le skills e il ruolo sociale.

Il contributo di Nonaka è particolarmente significativo perché costituisce uno schema concettuale che integra i processi di apprendimento individuale e organizzativo e,

allo stesso tempo, la dimensione ontologica fornisce una risposta circa il ruolo giocato dalle caratteristiche intrinseche dell'individuo nella creazione delle competenze organizzative, ovvero, come tratti, skills, immagine di sé e ruolo sociale e motivazioni influiscano sulle interazioni tra competenze individuali e collettive.

7. Conclusioni

Dalla revisione della letteratura svolta nel presente capitolo possono essere tratte alcune considerazioni. La conoscenza è la principale risorsa dell'impresa, e le competenze organizzative includono la creazione, la combinazione e il trasferimento di conoscenza.

La conoscenza è ciò che predispone all'azione e, dunque, una volta corretti gli errori, a comportamenti performanti, a competenze. Queste ultime sono, però, costituite anche da caratteristiche intrinseche dell'individuo. Alcuni studi contribuiscono a spiegare il ruolo che tratti, skills, motivazioni, ruolo sociale etc. hanno nelle interazioni tra competenze a livello micro e competenze a livello macro, evidenziando come l'adozione di pratiche di HRM che incentivino e motivino lo sviluppo di conoscenza all'interno delle organizzazioni possano favorire lo sviluppo e la combinazione delle skills individuali. A tale fine un importante mezzo è costituito dalle relazioni, formali e informali, tra gli individui.

Se, dunque, sembra che si possano richiamare la dimensione epistemologica e quella ontologica dei meccanismi di creazione della conoscenza organizzativa di Nonaka e Takeuchi per la dimensione cognitiva delle competenze, la dimensione ontologica di detti meccanismi spiega come si sviluppano le relazioni, formali e informali, sia tra individui che tra *micro* e *macro level*.

Si osserva, inoltre, come molti studi verificano e mostrano l'importanza della condivisione della conoscenza all'interno dell'impresa e tra le imprese, ma pochi riconoscono l'importanza delle relazioni con il cliente privato.

Nel prossimo capitolo ci si focalizzerà su un certo tipo di relazioni, esattamente quelle basate sulla fiducia, quindi sulla *loyalty* e sulla soddisfazione del cliente. Considereremo anche la letteratura del marketing, cercando di fonderla con quella economica.

L'IMPRESA E LA RELAZIONE CON IL CLIENTE

1. Introduzione: obiettivi e struttura del capitolo

Da qualche tempo, si registra un interesse crescente degli economisti nei confronti del problema riguardante i presupposti antropologici del discorso economico (un discorso che risulta tuttora dominato da una prospettiva individualistica che vede l'uomo come un essere isolato, in-dividuum, le cui azioni sono mosse unicamente dall'interesse personale). Questa sorta di risveglio trae origine da un duplice insieme di fattori. Da un lato, la presa d'atto che una comprensione adeguata dell'odierno processo economico esige il superamento del carattere riduzionista di gran parte della teoria economica contemporanea, la quale sembra non essere in grado di far presa sui nuovi problemi delle nostre società. Dall'altro, la consapevolezza del fatto che il riduzionismo di cui soffre l'economia rappresenta il principale ostacolo all'ingresso nella disciplina di nuove idee e di nuovi approcci.

Mercati sempre più incerti, complessi e destrutturati; clienti con esigenze mutevoli, sofisticate e che richiedono una personalizzazione sempre maggiore; ineguaglianze sociali in sistematico aumento; senso di incertezza che si accompagna all'aumento della ricchezza e alla perdita di senso delle relazioni interpersonali si impongono anche all'attenzione di studiosi ed operatori di marketing orientandoli sempre maggiormente ad una prospettiva cliente-centrica.

Risultano, in tal modo, significativamente indeboliti i tradizionali approcci che vedevano l'impresa e i risultati di breve periodo al centro dell'attenzione, a vantaggio di tematiche rilevanti quali la qualità, la percezione, la soddisfazione relativa e, dunque, le relazioni e una congrua organizzazione interna.

Ciò premesso, principale obiettivo del presente capitolo è il tentativo di un'analisi sistematica di tali radicali cambiamenti, integrando prospettiva economica e studi di marketing. La prima, più teorica, sarà il nostro punto di partenza per approfondire gli

argomenti che si porranno alla nostra attenzione. Si cercherà, poi, di ricavare dai lavori di marketing, più operativi, le teorie che ne costituiscono la base, ponendole a confronto con quelle economiche.

Il capitolo si struttura in due parti principali che individuano ognuna un cambio di prospettiva: (1) dall'individualismo alla relazionalità, sviluppato nel secondo paragrafo; e (2) dal self-interest alla reciprocità, oggetto del terzo paragrafo. In tali sezioni si avrà modo di approfondire anche altri temi strettamente connessi alle relazioni, quali l'evoluzione delle preferenze individuali, gli sviluppi del concetto di capitale sociale e, ancora, emergerà l'importanza della fiducia.

Si cercheranno, per omogeneità con i capitoli precedenti, di illustrare le teorie economiche e di marketing coinvolte, richiamando il capitolo due relativamente alle teorie sulla conoscenza alla base del concetto di fiducia.

Infine, si inseriranno osservazioni sui rapporti micro-macro, così da rendere sempre evidenti e chiari il livello di analisi e i passaggi dalla prospettiva individuale a quella organizzativa.

2. Dall'individualismo alla relazionalità

L'economia politica è stata (e si è sempre) considerata la "regina" delle scienze sociali, in ragione della sua supposta superiore capacità di spiegare il comportamento umano per mezzo di schemi di ragionamento rigorosi e matematicamente eleganti (Sacco e Zamagni, 2002).

"Vi è una sola scienza sociale. Ciò che conferisce all'economia il suo potere imperialistico è che le nostre categorie analitiche – scarsità, costi, preferenze, opportunità, ecc. – sono veramente universali nelle loro applicazioni... Ne consegue che l'economia costituisce realmente la grammatica universale della scienza sociale" (Hirshleifer 1985: 53).

L'applicazione della logica dell'*homo oeconomicus* al comportamento umano, tuttavia, porta in sé una profonda incongruità. I processi economici, infatti, sono basilariamente processi di interazione tra gli uomini. Non è, dunque, vero, come invece sostiene la teoria economica tradizionale, che le merci si producono solamente a mezzo di merci – per riprendere il titolo della celebre opera di Piero Sraffa – ma anche a mezzo di

relazioni sociali che coinvolgono persone dotate ciascuna di una specifica identità e non solo di interessi (Sacco e Zamagni, 2002). Senza tener conto della dimensione relazionale, come sostiene Gui (2002), non è, quindi, possibile comprendere in modo adeguato neanche fenomeni più tipicamente economici, come la performance aziendale, le pratiche commerciali, la decisione da parte dei lavoratori se restare in un posto di lavoro o licenziarsi. Gli incontri relazionali modificano in vari modi il capitale umano dei soggetti interagenti: basti pensare al passaggio di informazioni, o alla generazione di una nuova informazione attraverso il dialogo, o ancora alle convinzioni o alle preferenze che si formano interagendo o agli effetti che variazioni dello stato dei sentimenti dei soggetti coinvolti hanno sugli esiti degli incontri.

Vi è poi un secondo e più profondo livello di incongruità. Al fondo della teoria economica dominante sta, infatti, una costruzione che attiene non alla dimensione pratica – cioè alla filosofia seconda, come si esprimeva Aristotele – ma alla dimensione ontologica – cioè alla filosofia prima. Si tratta di una costruzione che rinvia ad una precisa visione del mondo, quella dell'individualismo assiologico (Sacco e Zamagni, 2002). Proprio tale costruito, e non tanto l'assunto di comportamento autointeressato da parte del soggetto economico o l'utilizzo predominante del paradigma della razionalità strumentale sta all'origine, secondo Zamagni (2002), del riduzionismo economico. Si tratta, in primo luogo, di una fallacia metodologica: non si può far credere che la scelta dell'individualismo assiologico sia dettata da considerazioni di rilevanza empirica o di comodità analitica, perché a prescindere dalla circostanza che quelle considerazioni siano vere o meno, resta il fatto che l'assunto di individualismo ha la natura dell'asserto ontologico che, in quanto tale, va giustificato proprio su quel piano (Sacco e Zamagni, 2002).

Il risultato è una teoria economica tuttora dominata, per un verso, da una concezione alquanto limitata sia del benessere personale che del bene pubblico, e, per l'altro verso, dalla incapacità di assegnare rilevanza teorica al fatto che nell'uomo vi siano sentimenti morali (nel senso di Adam Smith), ovvero disposizioni che vanno oltre il calcolo dell'interesse personale.

La proposta avanzata da Gui (2002) è quella di sostituire alla nozione di individuo quella di persona e, in conseguenza di ciò, di passare dalla prospettiva individualista a quella relazionale.

In un'economia, come l'attuale, sempre più immateriale e in cui pesa sempre meno il rapporto uomo-cose e sempre di più il rapporto uomo-uomo, infatti, non è più giustificabile la riluttanza della teoria economica a tener conto degli aspetti relazionali,

sebbene sia del tutto comprensibile alla luce dell'indubbia difficoltà di analizzarli in modo rigoroso e quantificabile (Gui, 2002).

Naturalmente, di fronte a dati, quali ad esempio: a) la crescente correlazione tra la soddisfazione/insoddisfazione dei lavoratori e la disponibilità dei colleghi più anziani a trasferire conoscenza o, più in generale, la qualità dei rapporti con i colleghi; b) la rilevanza delle spese consentite ai funzionari in missione per visitare frequentemente le proprie famiglie o per comunicare con loro attraverso l'utilizzo di telefoni aziendali, numerosi sono i filoni di studio dove emerge un crescente interesse nei confronti dell'aspetto relazionale dei fenomeni economici.

Alcuni di essi hanno investigato quegli elementi che rendono gli scambi reali più complessi e problematici rispetto allo schema walrasiano, ma anche molto più interessanti.

Ad esempio, la teoria dei costi di transazione, comunemente associata al nome di Williamson, descrive interazioni economiche condotte da *contracting men* che devono discutere, rivelare informazioni, fare e mantenere gli uni agli altri promesse e impegni, ai quali all'occorrenza cercano di sottrarsi anche con l'inganno (1996: 55). In questo contesto vengono ad avere un peso l'identità delle controparti, la continuità delle relazioni contrattuali, il fenomeno della fiducia, argomenti di cui rimandiamo l'approfondimento ai prossimi paragrafi.

Un'altra prospettiva che differenzia le relazioni contrattuali reali dagli incorporei contratti spot della teoria dell'equilibrio economico generale è quella che sottolinea l'esistenza di asset intangibili specifici alla relazione tra due determinati agenti. Il più noto a riguardo è il concetto di capitale umano specifico di un lavoratore (Becker, 1975), costituito dalle speciali competenze, quale ad esempio la capacità di collaborare con certe particolari persone, che rendono un lavoratore più produttivo in quel certo posto di lavoro, ma che perdono ogni valore qualora questo passi ad un'altra azienda. Speculare a quello è il capitale specifico costituito dalle conoscenze che il datore di lavoro, o i suoi manager, accumulano a riguardo di quel lavoratore (Gui, 2002).

Altri filoni di studio hanno percorso, invece, una seconda direzione analizzando modi di condurre una transazione alternativi allo scambio di Williamson. Ne costituisce un esempio il comando, per Coase (1937), ossia l'allocazione amministrativa all'interno di una struttura di autorità. Ciascuno di questi altri modi di condurre le transazioni ha proprie caratteristiche quanto ai rapporti tra i soggetti coinvolti, ma è indubbio che molto spesso essi implicano rapporti faccia a faccia fortemente personalizzati che inevitabilmente si estendono ben oltre i nudi flussi informativi previsti dal modello walrasiano (Gui, 2002).

Esistono, infine, innumerevoli interazioni a cui non si sa associare una transazione e che per tale motivo sono state largamente trascurate dalla riflessione degli economisti, ma che pure esercitano significative influenze sui fenomeni che siamo soliti definire economici. Esempi sono costituiti dalle interazioni tra colleghi di lavoro o dalle relazioni informali tra operatori economici (Gui, 2002).

Ambiente e attore non sono, dunque, tra loro separati; ciò per l'evidente ragione che gli uomini fanno transazioni con l'ambiente circostante, un ambiente però che loro stessi contribuiscono a costruire (Zamagni, 2002). Si tratta allora di integrare l'approccio sociologico, che privilegia le credenze e i tratti culturali sottovalutando la struttura di incentivi e vincoli cui è sottoposta la scelta umana, e l'approccio economico tradizionale che invece enfatizza gli incentivi, mentre colloca credenze e gusti tra i dati del problema di scelta.

L'importanza della relazionalità era in realtà, secondo Bruni (2002), già presente nel pensiero di Smith a cui la teoria economica dominante avrebbe attribuito un'interpretazione distorta e fuorviante. Se, infatti, nel celebre passo della *Ricchezza delle Nazioni* si legge: "non è dalla benevolenza del macellaio, del birraio o del fornaio che ci aspettiamo il nostro pranzo, ma dal fatto che essi hanno cura del proprio interesse", nella *Teoria dei Sentimenti Morali* Smith sembra suggerire che l'attenzione per l'altro sia una componente fondamentale e ineludibile della natura umana, e quindi come tale indispensabile alla comprensione delle scelte individuali, e di quelle economiche tra le altre. L'apparente contrasto trova in realtà una spiegazione molto lineare: solamente all'interno di una struttura di tipo relazionale è possibile che il perseguimento del *self-interest* produca risultati positivi e dunque che "i guadagni di entrambe [le parti] siano mutui e reciproci", come si esprime Smith nel capitolo "*Of the natural progress of opulence*".

Dalle parole di Smith emerge un altro importante cambiamento che sarà oggetto di maggiore attenzione nei prossimi paragrafi, ovvero il passaggio da una prospettiva di *self-interest* ad una di reciprocità. Un'analisi più dettagliata ci consentirà di cogliere il peso che in tale contesto assumono i concetti di fiducia e di relazione a lungo termine, oltre a sottolineare nuovamente in che senso è l'individualismo, cioè la negazione della natura relazionale della persona, il vero limite della teoria economica dominante.

Prendere atto di ciò implica il riconoscimento dell'altro: non solo del suo diritto ad esistere ma anche della necessità che esista perché possa esistere io, in relazione con lui. Riconoscere l'altro come fine in sé e riconoscerlo come mezzo rispetto al fine della propria

realizzazione tornano così ad essere unificati. Prima ancora di configurarsi come un mezzo per raggiungere un fine individuale, l'interazione con l'altro si configura allora come fine in sé. Gli stessi fini individuali possono essere compresi solamente dopo che l'interpersonalità è stata affermata. Riconoscere la realtà dell'altro e riconoscere la possibilità di pormi al suo posto sono operazioni mentali essenziali se si vuole che gli interessi dell'altro siano anche i miei interessi, così come i miei interessi siano anche i suoi (Zamagni, 2002). Diversamente non si uscirà mai da quella "insocievole socievolezza" kantiana.

Giova, inoltre, sottolineare che l'individualismo assiologico, così come questo è interpretato dalla teoria economica dominante, conduce ad un esito paradossale: la negazione, di fatto, dell'individuo. Tale termine, infatti, ha senso in un contesto sociale che enfatizzi le diversità individuali; e le differenze possono emergere solamente in un contesto sociale di interazione (Zamagni, 2002).

La prospettiva relazionale offre, infine, una via d'uscita dall'intricata questione circa il nesso tra relazionalità e socialità dell'individuo. Il principio sociale, inteso quale tendenza al vivere insieme, è essenzialmente un principio di auto-organizzazione che, in quanto tale, non è tipico dell'essere umano, essendo esso comune anche all'animale. Ciò che è tipico della persona è, invece, la relazionalità.

Anche nella letteratura del marketing si evidenzia un sostanziale passaggio dalle logiche di mercato in senso stretto ad una visione ampliata degli scambi¹. Già gli anni Settanta vedono lo svilupparsi di due scuole che hanno ad oggetto di studio il Marketing Relazionale: la Nordic School of Service (Berry e Parasuraman, 1993), focalizzata sul settore dei servizi; e l'IMP Group (Hakansson, 1982) che abbraccia la Network Theory e analizza il settore industriale².

Il termine Relationship Marketing (d'ora in poi, RM) viene, però, per la prima volta utilizzato alla fine degli anni Ottanta da Berry (1983) negli USA per poi diffondersi nel Nord America (Kotler, 1992; Hunt e Morgan, 1994; Steth e Parvatiyar, 1995) e in Australia (Christofer et al., 1992).

¹ L'importanza delle relazioni a lungo termine è negata nella letteratura del marketing tradizionale (Christofer et al., 1991; Dwer et al., 1987; Ford, 1990; Gronroos, 1994b; Gummesson, 1997; Hakansson, 1982; Morgan e Hunt, 1994; Moller, 1992; Parvatiyar e Sheth, 1997; Sheth e Parvatiyar, 1995°).

² Moller e Halinen (2000) sottolineano la mancanza di analisi rigorose: "...the current discussion of relationship marketing has been characterised more by rethoric than by rigorous examination of the concept actually involves".

In letteratura non appare ancora chiaro il significato di RM (Relationship Marketing). Molte sono, dunque, le definizioni che si attribuiscono a tale concetto; Harker (1999) avvalendosi della metodologia dell'analisi dei contenuti (Kassarjian, 1991; Kassarjian e Robertson, 1977; Holsty, 1969), conduce un'analisi su un campione di 117 differenti fonti, individuando nella definizione di Gronroos (1994) la migliore.

“Il marketing relazionale consiste nell'identificare e stabilire, mantenere e aumentare e, quando necessario, anche terminare le relazioni con i clienti oppure altri stakeholders, così che gli obiettivi di entrambe le parti siano raggiunti, e che ciò venga perseguito attraverso lo scambio e il rispetto vicendevole di promesse”.

Alla teoria del marketing delle 4P- prodotto, prezzo, promozione e posto – a supporto del quale si sono sviluppate le attività di segmentazione del mercato e di ricerche di mercato, si va delineando una teoria dove sono le relazioni il principale oggetto di attenzione, e in cui anche l'organizzazione d'impresa viene conseguentemente modificata, muovendosi verso una sempre maggiore personalizzazione del servizio/prodotto. I clienti, e in genere gli stakeholders, vengono riconosciuti nelle loro individualità (come rappresentanti di famiglie, organizzazioni,..). Non è più sufficiente distinguere tra gruppi omogenei di clienti, ma come suggerito da Pepper e Rogers (1993) è necessario ottenere il massimo delle informazioni riguardo ogni singola persona.

Gronroos (1996) suggerisce di sostituire il termine marketing, addirittura bandito da alcune aziende (Gronroos, 1994), con quello di “gestione delle relazioni di mercato dell'azienda”.

Sia l'assunto ontologico della letteratura economica che quello della prospettiva aziendalistica sembrano, dunque, cambiare spostandosi dall'individualismo alla relazionalità, da una sorta di uomo, consumatore di cose razionale e privo di legami a un individuo che interagisce con gli altri e che, anzi, proprio attraverso gli altri trova la propria realizzazione.

2.1 Sull'evoluzione dei bisogni e dei desideri

L'obsolescenza economica caratterizza l'inizio del terzo millennio: i beni necessari sono sempre meno, mentre aumentano quelli legati all'intrattenimento, allo svago,

rispondenti a pulsioni ben precise, ma non alla necessità. Acquistano così importanza segni e simboli: il cliente dall'acquisto del prodotto deve ottenere non solo benefici funzionali, ma anche dei vantaggi simbolici, correlati al significato che il prodotto assume sul piano psicologico e/o sociale.

Diversi sono i fenomeni che ne derivano. Si evidenzia quello della domanda con esclusioni, ossia con forte selettività: se in precedenza il cliente aveva necessità di accedere al consumo senza particolari sofisticazioni, ora tende a eliminare le offerte che danno benefici assai inadeguati rispetto a quelli desiderati. Si palesa, poi, un aumento della domanda di servizi. Come sostiene Gronroos (1996) ogni business è un servizio nel momento in cui la chiave del successo è la competizione nel servizio stesso. E' evidente, dunque, come l'attenzione si sposti dall'offerta alla domanda, intensificando la necessità di analizzare comportamenti di consumo, stili di vita, tenendo presente che le scelte dell'individuo sono anche determinate da pulsioni riferibili all'inconscio e al subconscio. In particolare l'individuo è spinto da pulsioni consolatorie, compensatorie, liberatorie, ostentative e imitative o dettate da consumi ripetitivi, non rispondendo unicamente alla necessità di appartenenza a uno *status*, ma a progetti di vita, a passioni.

Non vi sono, dunque, solamente bisogni di natura biologica che reclamano la soddisfazione; esistono bisogni relazionali che, se trascurati, possono rendere vano lo sforzo teso ad accrescere i livelli di efficienza, poiché le persone, come anticipato nel precedente paragrafo, esistono solo in un contesto relazionale (Sacco e Zamagni, 2002).

In accordo con tale prospettiva, Arrow (1999: 3) afferma: "...*much of the reward for social interaction is intrinsic – that is the interaction is the reward*". Il valore di un'interazione, quindi, per Arrow, non sempre risiede nel fatto di essere strumentale al raggiungimento di un altro obiettivo, di essere fase intermedia per qualcos'altro che, solo, avrebbe significato in sé. In ogni interazione c'è anche una dimensione che nel linguaggio della teoria economica si potrebbe chiamare "di consumo", una dimensione che si rivolge a soddisfazioni di natura morale, affettiva o psicologica.

Gui (2002), ritiene utile riservare uno spazio a questa voce nel "bilancio" di ogni incontro, per non precludersi una chiave interpretativa potenzialmente importante³. L'esito di un'interazione potrebbe, infatti, dare luogo a "mali relazionali", sebbene, secondo l'autore, sia comunque preferibile parlare di beni, ammettendo che questi possano essere indesiderati. Gui (2002) osserva, inoltre, come il linguaggio comune non aiuti a seguire

³ Gui (2002) fa riferimento all'esempio di un impiegato di banca che viene trasferito da un piccolo centro ad una grande città, dove i clienti sono più impazienti e cambiano continuamente. Ciò, oltre che dare origine ad un diverso approccio alla clientela da parte del gestore, può influire sulla job satisfaction di quest'ultimo.

questo approccio. Infatti, in genere nel descrivere l'aspetto comunicativo-affettivo di un'interazione si tende a passare immediatamente al piano soggettivo: si salta subito alla gratificazione per l'uno e all'umiliazione per l'altro, senza passare per un'interpretazione neutrale, valida per ambedue le parti, ad esempio che l'incontro ha accentuato la differenza di status tra di esse.

Anche altri autori che non rientrano nella corrente di pensiero che si occupa di beni relazionali riconoscono l'esistenza e la rilevanza di beni di natura affettiva, psicologica generati da interazioni personali e consumati dai soggetti coinvolti. Corneo e Jeanne (1999a) affermano che i beni consumati dagli agenti non includono solo quelli scambiati nel mercato, ma anche quelli che essi chiamano *socially provided private goods*, come il ricevere deferenza, simpatia, approvazione e cortesia. Pettit (1995) parla di beni *attitude dependent* e a questo proposito afferma: "...la gente è interessata anche a beni...come essere amati, essere apprezzati, essere presi in considerazione, essere rispettati, essere ammirati".

L'essere umano, quindi, si scopre nel rapporto interpersonale, si realizza nel rapporto con l'altro, il suo bisogno fondamentale è un bisogno di relazionalità (Zamagni, 2002). Al fondo della domanda di qualità della vita sta una domanda che va ben al di là di una semplice domanda di merci "ben fatta". Si tratta piuttosto di una domanda di attenzione, di cura, di partecipazione, in buona sostanza, di relazionalità. In altri termini, la qualità cui oggi si fa riferimento con sempre maggiore insistenza non è solo quella dei prodotti oggetto di consumo, ma anche (e forse soprattutto) la qualità delle relazioni umane (Zamagni, 2002).

Anche la recente teoria dei giochi di rete, frutto della fusione della teoria dei giochi evolutivi e dell'analisi dei network sociali, permette di gettare luce sul fatto che il nostro star bene, nel senso di *well-being*, dipende in buona parte dal consumo di quella speciale categoria di beni che sono i beni relazionali (Zamagni, 2002). Un gioco di rete (Ellison, 1993; Morris, 1997; Macy, 1996) è, infatti, definito, oltre che dalla familiare matrice dei pagamenti, dalla matrice del network sociale i cui elementi quantificano il peso della relazione che coinvolge due o più agenti. Ciascun giocatore è influenzato dagli altri, oltre che per il tramite del gioco, anche attraverso lo specifico insieme di relazioni quale espresso dalla matrice del network sociale (Zamagni 2002). Il punto è precisamente questo: all'interno della prospettiva individualista del modello della scelta razionale, l'altro è un mero strumento per il conseguimento dei nostri scopi utilitaristici, ma è un fatto difficilmente controvertibile che la felicità postula l'esistenza dell'altro come un fine in sé:

bisogna essere almeno in due per essere felici, mentre si può massimizzare la propria utilità da soli⁴ (Zamagni, 2002).

La nostra felicità e infelicità dipende, dunque, soprattutto dalla qualità dei rapporti che costruiamo con gli altri (Bruni, 2002). Nonostante questo, mentre altre discipline, come la sociologia o la psicologia, hanno fatto della relazione interumana il principale oggetto delle loro indagini, la scienza economica, incentrata sull'idea di agente individuale, separato, in-dividuum, considera la dimensione relazionale della persona umana come qualcosa di estrinseco, di accidentale, o di strumentale (Bruni, 2002). Lo stesso ha fatto la teoria del marketing, focalizzando le proprie attenzioni sul marketing transazionale.

Eppure, fino agli inizi dell'Ottocento è prevalente nella cultura occidentale, una linea di pensiero che concepisce il mercato come l'istituzione capace di conciliare soddisfacimento dell'interesse individuale e perseguimento del bene comune (Sacco e Zamagni, 2002). La prima riflessione sistematica sulla felicità si ebbe con il pensiero greco, che nell'etica aristotelica raggiunge il suo apice (Bruni, 2002). Già Aristotele aveva chiaro che l'azione umana ha come fine ultimo la ricerca della felicità. Uno dei suoi principali obiettivi fu, infatti, quello di distinguere il suo eudaimonismo dall'edonismo di Aristippo e della sua scuola: solo "i più grossolani stimano che la felicità stia nel piacere" (EN, paragrafo 7). Diversamente da Platone, che per rendere la felicità indipendente dalla sorte consiglia il distacco dalle circostanze esterne, compresi i rapporti con gli altri (per non far dipendere la nostra felicità dalle loro scelte), Aristotele, nell'Etica Nicomachea, afferma che l'eudaimonia è sociale, ha natura sostanzialmente relazionale. La felicità non è, dunque, totalmente controllabile poiché dipende dai beni relazionali, dalla libertà e dalle motivazioni degli altri. Anche Tommaso identifica la felicità come fine ultimo dell'uomo; manca però nel suo pensiero una fondazione ontologica della relazione interumana che gli impedisce di spingere l'antropologia cristiana sostanzialmente più in là da dove l'aveva portata Agostino e il grande pensiero medioevale (Bruni, 2002). Durante l'Umanesimo si ripresenta, fino al 1400 circa, il pensiero aristotelico rivalutando la dimensione orizzontale e relazionale dell'essere umano (periodo definito Umanesimo Civile), per riproporre in seguito l'anima individualista e contemplativa platonica. Sarà quest'ultima a prevalere anche dal Sei-Settecento in poi (Bruni, 2002): la socialità è qualcosa di estrinseco, di

⁴ Un ambito di ricerca dove l'approccio relazionale ha prodotto risultati di grande rilievo è quello degli studi sulla qualità della vita delle persone. In particolare, i Rapporti sullo sviluppo umano, annualmente redatti dal Programma di Sviluppo delle Nazioni Unite, alla architettura dei quali è stato decisivo il contributo di A. Sen, centrato sull'approccio delle capabilities, e soprattutto la riflessione filosofica di Martha Nussbaum (2002) circa il passaggio dalla nozione di individualismo a quella di persona. Di speciale interesse è l'argomento della Nussbaum volto a mostrare come la prospettiva individualista sia incapace di pensare all'essere umano come "animale con bisogni".

transitorio, accidentale. La felicità viene confusa col piacere e la riflessione su di essa si sgancia dalla grande tradizione classica che, secondo Bruni (2002), costituisce in questa traiettoria culturale un'importante eccezione.

A partire da quel periodo, per l'influenza decisiva, per un verso, dell'utilitarismo di Bentham, per l'altro verso, dell'Illuminismo francese, prende corpo nel discorso economico l'antropologia iper-minimalista dell'*homo oeconomicus* e con essa la metodologia dell'atomismo sociale. La nozione di mercato che in tal modo si impone è quella del mercato come meccanismo allocativo, che può essere studiato prescindendo dal tipo di società in cui esso è immerso. E' così potuto accadere che il mercato divenisse, anche a livello di cultura popolare, il luogo ideal-tipico in cui non vi è posto per la libera espressione dei sentimenti morali e soprattutto per l'affermazione del valore di legame in aggiunta ai valori d'uso e di scambio (Sacco e Zamagni, 2002). In Bentham, la felicità coincide con il piacere e la felicità sociale è vista come somma di piaceri individuali. L'altro sinonimo di felicità nel pensiero di Bentham è l'utilità, dove per essa si intende "quella proprietà di ogni oggetto per mezzo della quale esso tende a produrre beneficio, vantaggio, *piacere*, bene o *felicità*" (1998 [1789], 90-91, corsivi aggiunti da Bruni (2002)). E' dopo la rivoluzione marginalista che il dominio della scienza economica non è più la ricchezza, ma la felicità-piacere. Per questo non è corretto, secondo Bruni (2002), affermare che nell'economia neoclassica la felicità non è più centrale: la felicità classica non c'è più, c'è però quella utilitarista.

Recentemente si assiste però ad un fatto nuovo: nelle società a reddito elevato avere più reddito non ci fa più felici, o meno di quanto ci aspetteremmo⁵ (Bruni, 2002). Oggi molti "credono che la felicità debba avere ancora una volta un posto più centrale nella scienza economica" (Dixon, 1997; 1812). La scienza economica, infatti, nel concentrarsi sulle sue variabili focali (reddito, ricchezza, consumo..) trascura qualcosa di importante che poi si riflette sulla felicità o star-bene delle persone. Senza entrare nella ricchissima letteratura psicologica, il qualcosa di importante è individuato da economisti e da altri scienziati sociali: nella salute (Lebergott, 1993), negli status lavorativi (Frey e Stutzer, 2001), negli stimoli sociali (Scitovsky, 1976), nelle aspirazioni sociali (Easterlin, 2000), nelle libertà (Veenhoven, 2000; Sen, 2000), nella diminuzione di altruismo (Phelps, 2001), nella disuguaglianza (Alesina, Di Tella e Mac-Culloch, 2002), nella diminuzione della vita associativa e del social capital (Putnam, 2000; Lane, 2000), nelle esternalità

⁵ L'ipotesi spesso implicita che infatti sottostava alle analisi degli economisti era che l'aumento della ricchezza, o del benessere economico, anche se non sempre portava ad un proporzionale aumento di felicità, non portasse comunque ad una diminuzione.

posizionali (Frank, 1997; 1999; Keely, 2000). Si può, quindi, affermare che il qualcosa che l'economia trascura ha a che fare con i rapporti interpersonali genuini.

Anche rispetto ad un mutato modo di comprendere i bisogni delle persone, dunque, la letteratura del marketing e quella economica sembrano avere punti in comune. Entrambe si spostano da un'analisi delle necessità pratiche che generano l'utilità dei beni e dei servizi, ad uno studio maggiormente approfondito dei bisogni psicologici e sociali. Indispensabile appare, quindi, focalizzare l'attenzione non solo sul bene offerto e sulla sua qualità, ma anche e soprattutto sul servizio. Emerge l'importanza dei rapporti con i clienti (o fornitori) e del valore che da tali rapporti ha origine.

2.2 Il capitale sociale

L'interdipendenza sociale e il suo funzionare come sistema, secondo Coleman (2005), derivano dal fatto che gli individui sono interessati ad eventi che sono del tutto o in parte controllati da altri individui. Dai diversi tipi di scambio e di trasferimento unilaterale di controllo deriva la formazione di relazioni sociali, relazioni che possono essere viste come risorse per gli individui e che Loury (1977; 1987) descrive con il termine "capitale sociale", introducendolo in ambito economico. Nato in ambito sociologico, il concetto di capitale sociale è stato, infatti, ben presto importato, oltre che in politologia, in economia.

E' un dubbio condiviso da non pochi economisti se esso costituisca la terza forma di capitale produttivo, accanto a quello fisico e a quello umano, e, anche tra gli autori (tra i molti, Coleman (2005)⁶) che considerano il capitale sociale una vera risorsa produttiva, esiste un dibattito aperto che riguarda la sua definizione. Tutti sono, però, convinti che esso sia da trovarsi nelle relazioni tra le persone (Di Ciaccio, 2002); da qui l'importanza di approfondire tale concetto all'interno di questo capitolo.

Così come il capitale fisico è creato trasformando le materie prime, e il capitale umano è creato trasformando le persone, in modo tale da dare loro capacità e competenze che le mettono in grado di agire in modi nuovi, così il capitale sociale è creato quando le relazioni tra persone cambiano in modi che agevolano l'azione (Coleman, 2005). Inoltre, se il capitale fisico è interamente tangibile, poiché incorporato in forme

⁶ "Come le altre forme di capitale, il capitale sociale è produttivo, e rende quindi possibile il conseguimento di obiettivi che altrimenti non sarebbero raggiungibili" (Coleman, 2005).

materiali e osservabili e il capitale umano è meno tangibile, poiché sta nelle capacità e nelle conoscenze di cui un individuo è in possesso (vedi capitoli 2 e 3 del presente lavoro), il capitale sociale è ancora meno tangibile, poiché è incorporato nelle relazioni tra le persone.

I dibattiti sul capitale sociale sono forse, secondo Di Ciaccio (2002), il luogo teorico che più eloquentemente cristallizza il nuovo interesse reciproco fra economisti e sociologi, della cui necessità si è già detto, dopo una lunga separazione che aveva visto l'economia occuparsi del comportamento dell'individuo razionale e la sociologia di macro-fenomeni sociali e di relazionalità.

In questo lavoro si seguirà l'impostazione di Di Ciaccio (2002) che vede una breve rassegna delle idee fondamentali presenti in letteratura sul capitale sociale, raggruppandole in tre filoni di teorie (a) le teorie che considerano il capitale sociale una risorsa individuale, b) quelle che considerano il capitale sociale una caratteristica della struttura sociale e c) le teorie dei comunitaristi) e due approcci (a) individualismo metodologico e b) comunitarismo⁷).

Di entrambi gli approcci si mettono in evidenza quelli che si ritiene costituiscano i loro limiti, soprattutto perché rappresentazioni non realistiche del comportamento economico. La relazionalità espressa dal primo e secondo gruppo di autori è, infatti, basata su un concetto strumentale di razionalità individuale. Gli altri autori, al contrario, pongono la relazionalità "prima" dell'individuo e ipotizzano un comportamento ipersocializzato del soggetto, identificando il capitale sociale con la comunità, intesa come quel luogo, i cui membri sono legati e si muovono secondo norme morali ereditate passivamente e a-razionali.

Entrambe le impostazioni isolano, radicalizzandole, due istanze fondamentali dell'uomo, libertà e solidarietà, e non sono, quindi, adatte a rappresentare buona parte della realtà.

I tre grandi gruppi teorici, sul capitale sociale, di cui si è detto in precedenza sono: a) le teorie che considerano il capitale sociale una risorsa individuale; b) quelle che considerano il capitale sociale una caratteristica della struttura sociale; e c) le teorie dei comunitaristi.

I risultati di ricerche empiriche contrastano però con l'interpretazione individualistica ed anche con quella comunitarista, vedremo, dunque, un'ulteriore teoria: la *we.rationality*.

⁷ La struttura del lavoro di Di Ciaccio permette a chi scrive di riproporre anche per una migliore comprensione del capitale sociale il passaggio dall'individualismo alla relazionalità presentato nei precedenti paragrafi e che delinea il percorso seguito in questa prima parte del capitolo.

2.2.1 Il capitale sociale individuale

Questo primo gruppo teorico vede nelle relazioni sociali dei mezzi a disposizione dei singoli individui per perseguimento dei loro obiettivi. Si colloca, dunque, nella prospettiva di massimizzazione del self-interest dell'economia neoclassica. La scelta razionale e l'individuo isolato e solitario ne sono i paradigmi fondamentali. Una relazione che non sia strumentale non è, quindi, concepita. Ed è questo che si vuole criticamente evidenziare: la razionalità individuale e strumentale non è adatta a cogliere molti comportamenti, anche quelli economici.

Becker, Coleman e Pizzorno hanno tre teorie abbastanza diverse, ma tutte accomunate da una visione individualistica del capitale sociale: esso costituisce una risorsa in più a disposizione del singolo soggetto che influenza il suo comportamento nelle scelte sociali ed economiche.

Gary Becker amplia l'approccio della scelta razionale inserendovi le relazioni sociali. Tale approccio, infatti, secondo Becker, consiste in tre postulati: il comportamento massimizzante, l'equilibrio di mercato, e la stabilità delle preferenze. Secondo l'autore, non è realistico pensare che le preferenze dei soggetti siano indipendenti da ciò che fanno gli altri; è, quindi, necessario inserire nell'analisi del comportamento "in modo produttivo ed utile, le interazioni sociali"⁸. In altri termini, Becker estende il concetto di preferenze individuali per includervi abitudini, esperienze passate ed influenze sociali. La funzione di utilità degli individui, quindi, comprende, oltre ai beni consumati, anche il capitale umano, a sua volta scomponibile in capitale personale e capitale sociale. Così facendo, non solo l'approccio delle preferenze individuali non viene scalfito, ma viene rafforzato, o, meglio, viene rafforzata la razionalità delle scelte individuali, poiché tengono ora conto anche degli influssi sociali. L'autore sottolinea, inoltre, come il capitale sociale del soggetto dipenda in primo luogo dalle scelte di coloro che formano la sua rete di relazioni, non dalle sue. Il suo influsso indiretto è, però, fondamentale, in quanto l'individuo entrerà a fare parte di quelle reti che gli porteranno utilità e non di quelle che potrebbero danneggiarlo.

Della teoria di James Coleman si è già anticipato qualche aspetto. Il sociologo condivide la stima di Becker nella scelta razionale, che ritiene essere il motore del comportamento di cui la sociologia ha bisogno. Il suo obiettivo è duplice: fondare una "sociologia della scelta razionale", per dare alla sociologia quella motivazione all'azione che non può venire esclusivamente dalle norme sociali, e quindi, come Becker,

⁸ E' questo il tema che affronta nel suo libro *Accounting for tastes* (1996, 4).

endogeneizzare la struttura relazionale nel sistema di preferenze dell'individuo (Coleman, 1988), allo scopo di mitigare l'estremo individualismo dell'economia. Per compiere questa impresa teorica Coleman si serve del concetto di capitale sociale, e con la sua teoria diventa un punto di riferimento imprescindibile. Ciò che lo distingue da Becker è la convinzione dell'esistenza di forme di capitale sociale che non sono conseguenze intenzionali di un'azione portata avanti per altri scopi, ma il risultato diretto, operato dai soggetti al fine di aumentare gli utili dei loro investimenti totali. Coleman considera, infatti, capitale sociale anche l'organizzazione di un'azienda, i rapporti gerarchici in essa vigenti che costituiscono un lubrificante nei passaggi della funzione produttiva.

Alessandro Pizzorno (1999), anch'egli sociologo, non parte dalla logica della scelta razionale. Il suo concetto di capitale sociale è caratterizzato dall'interiorizzazione di una norma, ma voluta non subito. Secondo l'autore, una relazione sociale duratura può esistere indipendentemente dai fini di un determinato soggetto d'azione; parla di "universalismo" per indicare una forma di rapporto mosso da motivazioni puramente altruistiche. Aspetti questi molto affascinanti, ma che non verranno approfonditi ulteriormente perché lontani dall'obiettivo del presente lavoro.

A conclusione di questo esame critico del primo gruppo di autori, si vuole sottolineare come essi, nonostante studino il valore dei rapporti interpersonali, attribuendo loro persino un significato economico, non riescano ad allontanarsi dall'individualismo dell'economia neoclassica.

2.2.2 Il capitale sociale collettivo

Gli autori classificati nel secondo gruppo (Granovetter, Dasgupta e North) si discostano dal pensiero di Becker, Coleman e Pizzorno poiché considerano il capitale sociale una caratteristica della struttura sociale e non un patrimonio personale, un bene privato di ogni singolo individuo. Ciò nonostante, il rapporto con l'altro non acquista valore in sé per il soggetto ed è sempre visto in funzione della propria utilità.

Dasgupta (1997) introduce nella teoria sul capitale sociale il concetto di fiducia, termine che, come vedremo nei prossimi paragrafi, ha un'importanza fondamentale nelle relazioni. La fiducia costituisce, secondo l'autore, il fulcro del capitale sociale di una società (anche Dasgupta, 1989) e si sviluppa nelle reti sociali, intese come canali incrociati di comunicazione personale. La caratteristica principale della fiducia nella definizione di

Dasgupta è la reputazione, la quale si costruisce sulla base di un comportamento osservato nel tempo. Essa è un asset in cui si investe, rinunciando a guadagni immediati per usufruire di benefici duraturi. E', dunque, un bene fragile, che se "colpito" in una sua parte, crolla quasi interamente. Proprio l'aver declinato la fiducia nella reputazione significa, però, averne un concetto strumentale. La fiducia è un legame, secondo Dasgupta, che nasce in vista dei benefici che da essa si possono trarre, della possibilità cioè che offre di rendere più facile la cooperazione. Quando questa non è più ritenuta conveniente, anche la fiducia non ha più motivo di essere.

Anche North (1994) studia il concetto di fiducia. L'autore richiama, però, la fiducia di Hollis (1998), fiducia che poggia sulla disposizione: una decisione programmata di un comportamento di lunga durata. Le istituzioni di North che dispongono alla fiducia possono, però, non esprimere in modo diretto la decisione dello stesso soggetto (istituzioni informali), ma essere radicate in codici morali, usi e cultura che si sono sviluppati nel tempo. North (1994) non usa l'espressione capitale sociale, ma il suo concetto di istituzione e la funzione delle istituzioni nell'evoluzione sociale, politica ed economica di una società sono certamente molto vicini a quello di capitale sociale, tanto che l'assimilazione del suo pensiero a questa letteratura è un dato generalmente accettato. Le istituzioni possono essere formali, perché espressamente fissate dall'uomo, oppure informali, quando ci si comporta secondo convenzioni e codici morali che evolvono nel tempo. North, inoltre, distingue le istituzioni dalle organizzazioni che pure regolano le relazioni sociali, ma costituiscono apparati, gruppi di persone legate dal desiderio di raggiungere un obiettivo comune, mentre le istituzioni sono "solo" regole di relazione. Le istituzioni sono vincoli volontari all'azione e, in quanto tali, complementari alla teoria della scelta razionale. Sono create, fatte evolvere e trasformate dagli uomini, perciò una teoria delle istituzioni non può non partire dall'individuo e i sistemi di scelta vanno fatti scaturire dall'integrazione delle scelte individuali con i vincoli istituzionali. In sostanza, in North è chiara la dimensione collettiva della produzione di capitale sociale, che anzi si avvicina molto all'idea comunitarista, la quale lo identifica con le norme morali di una cultura, ma diventa individuale invece il momento delle scelte che conducono al consumo dei benefici di tale capitale sociale, momento che a sua volta influenza la decisione di produrlo: la cooperazione aumenta l'utilità dell'individuo, per questo contribuisce a crearne le condizioni.

Secondo Granovetter (1985), invece, la fiducia esiste perché ogni uomo è inserito in una rete di relazioni interpersonali che si compone in modo naturale attraverso i mille

aspetti della vita. Tali relazioni umane fanno nascere la fiducia, anche se per quanto appena detto, esse non nascono per generare fiducia e quindi creare quell'ordine che altrimenti non permetterebbe la convivenza. Le relazioni sociali penetrano in modo irregolare e con diversi gradi nei settori della vita economica e ciò significa che non mancano atteggiamenti di sfiducia, di opportunismo e di disordine. Esse sono una condizione necessaria per il sorgere della fiducia, ma non sono sufficienti per garantirla, anzi possono costituire anche occasione per far nascere disonestà. L'autore, dunque, porta l'analisi ad un livello nuovo. Nuovo perché costituisce un superamento sia dell'attore razionale indipendente dell'economia neoclassica, che dell'appiattimento operato dalla sociologia per aver considerato soggetti ipersocializzati, che cioè hanno completamente fatto proprie (interiorizzato) le norme sociali della cultura in cui sono nati e vissuti.

Granovetter, Dasgupta e North sono ancora in un tipo di razionalità individualistica e strumentale perché, pur considerando la fiducia e il capitale sociale come caratteristiche proprie della rete sociale, tale istituzione non modifica il contenuto della razionalità della scelta dell'individuo.

2.2.3 I comunitaristi

Spesso, nel corso di questo capitolo, occupandoci di relazionalità, si è potuta intuire l'esistenza di studi che si spingono verso l'altruismo puro, verso comportamenti dettati dalla morale, verso gesti gratuiti, privi di aspettative di reciprocità. Non è intenzione di chi scrive approfondire tali argomenti, sebbene se ne riconosca l'esistenza. Essi si discostano, infatti, dagli obiettivi del presente lavoro che riesce ad accogliere le relazioni come una risorsa che ha valore in sé, valore che, però, è pur sempre connesso ad un fine di profitto.

Tuttavia, all'interno di questo approfondimento sul capitale sociale, appare importante ed utile ai fini di una migliore comprensione analizzare la prospettiva che nasce in contrapposizione all'individualismo: il comunitarismo.

Le teorie comunitariste del capitale sociale prendono il via proprio dalla constatazione che molte relazioni interpersonali non sono strumentali, ma costituiscono il tessuto normale in cui è innestata la nostra vita. "Gli individui e le comunità sono costitutivi gli uni delle altre, e la loro relazione, è al tempo stesso, di sostegno e tensione reciproci"⁹.

⁹ Prospettiva Comunitaria – rivista di studi sociali, *Le forme del comunitarismo*, n. 2 e 3, inverno 1999 – primavera 2000, p.35.

La comunità indica non solo ciò che i suoi membri hanno in quanto cittadini, ma ciò che essi sono. La relazione con la comunità non è una scelta, ma una scoperta, e va scoperta. L'etica dei *communitarians* si definisce un'etica relazionale, diversa da quella individuale e da quella sociale del collettivo, un'etica che si coltiva nella relazionalità. La capacità di moralità esiste solo all'interno della comunità.

Rispetto a questa cornice di riferimento, le teorie del capitale sociale degli autori che in essa si riconoscono sono significative per la priorità che esse attribuiscono proprio a tali norme sociali e valori culturali. Attraverso la reciprocità del comportamento, norme sociali e cultura sono in grado di generare cooperazione, nella quale soprattutto, o soltanto, si identifica il capitale sociale. Le relazioni, per i comunitaristi, poggiano su una reciprocità espressiva, sui sentimenti, sulla forza del legame che scaturisce da una forte condivisione di valori e di qualità di comportamenti.

Alla razionalità individualistica di tipo strumentale, all'ottimizzazione della funzione obiettivo dell'individuo, che prescinde dal contenuto dell'obiettivo e da quello dei mezzi più atti al suo raggiungimento, i comunitaristi oppongono un ritorno a condizioni a-razionali che vedono nel comportamento economico un'espressione di valori culturali ereditati (Fukuyama, 1995). Se è vero, infatti, che nell'uomo c'è un innato egoismo, è anche vero che la teoria neoclassica non è in grado di spiegare la restante parte del suo comportamento che trova le sue radici nel radicamento dell'uomo nella vita sociale, nelle disposizioni morali e abitudini della società, in una parola, in una data cultura.

Il comportamento comunitario ereditato dai valori ricevuti e dall'educazione, secondo Fukuyama, è, quindi, un comportamento non razionale, ma diffuso e non necessariamente inefficiente, anzi esso non è contrario alla massima utilità raggiungibile.

Come per gli autori del capitale sociale collettivo, anche per Fukuyama alla base del capitale c'è la fiducia e cioè l'aspettativa che nasce all'interno di una comunità omogenea per cultura di un comportamento "prevedibile, corretto e cooperativo". I membri di una comunità condividono norme che regolano in modo trasparente i rapporti reciproci. Per questo il capitale sociale differisce dalle altre forme di capitale umano, dato che non può essere acquisito attraverso una decisione razionale, di investimento, ma si forma e viene tramandato dai normali canali di trasmissione: la religione, le tradizioni, i costumi.

Secondo Putnam (1995), inoltre, le relazioni che gli individui formano nel corso della loro vita rappresentano, prima di tutto, benefici per i singoli individui stessi. Il capitale sociale ha, però, esternalità: non tutti i costi e i benefici delle relazioni sociali sono a carico o a solo vantaggio delle persone che le creano, ed inoltre l'intensità di connessioni

esistenti tra i membri di una comunità avrà un effetto di spinta importante anche sull'individuo che non fosse molto connesso. Il capitale sociale è, quindi, allo stesso tempo, un bene privato e un bene pubblico. Putnam (2000) sostiene, poi, l'importanza delle connessioni sociali nel produrre regole di condotta; le reti, infatti, implicano necessariamente obbligazioni reciproche e riducono gli incentivi per comportamenti disonesti e opportunistici. Questo tipo di reciprocità non rappresenta, però, per l'autore, l'ideale: faccio questo per te senza aspettarmi niente di specifico da te, nell'aspettativa che qualcun altro faccia qualcosa per me.

Se Coleman dà spazio ad attori strategici, non chiusi in comportamenti stereotipati di ruolo ma mossi da scelta razionale, Putnam e Fukuyama identificano, invece, il capitale sociale con la cultura condivisa, a partire da un concetto di soggetto ipersocializzato. I due valori della solidarietà e della libertà sembrano inconciliabili perché attribuibili a due unità storicamente avvicendatesi, la comunità e la società, appunto.

A base dei concetti di capitale sociale di Putnam e Fukuyama c'è un'idea ipersocializzata del soggetto, anche se entrambi, intravedendone il pericolo e le critiche, cercano di allontanarsene. Il loro tentativo non è sufficiente perché si tratta di una verifica ex post, un confronto tra i risultati della cooperazione e la convenienza del singolo a cooperare, piuttosto che un'ipotesi di partenza che vede, cioè, la partecipazione del singolo in una scelta autonoma e libera.

Le maggiori critiche fatte a Putnam (1993)¹⁰ si rivolgono proprio al suo determinismo storico per quanto riguarda la possibilità di variazione qualitativa dei rapporti sociali, strettamente collegato a tale concezione ipersocializzata del soggetto, il quale, avendo ereditato ed interiorizzato un comportamento cooperativo, lo continua ad attuare senza averlo scelto.

Similmente Fukuyama (1999) considera costitutivo del concetto di capitale sociale la capacità da parte dei singoli di subordinare il loro interesse individuale a quello del gruppo. Ma tale capacità non è una scelta volontaria, piuttosto invece una acquisizione ereditata che agisce in una zona che è al di qua della libertà e della razionalità.

Infine, un altro aspetto tipico di queste teorie è quello delle esternalità negative della comunità cooperativa: l'esclusione di chi non vi fa parte.

¹⁰ Per tutti: Putzel (1997).

2.2.4 La *we-rationality*

Una voce critica al comunitarismo, ma anche agli individualisti, è rappresentata da Marini (2000). Secondo l'autore, infatti, Putnam e Fukuyama nel cercare le variabili del capitale sociale si limitano ad utilizzare variabili riconducibili al tasso di associazionismo, e cioè ai legami sociali materiali che producono fiducia. La fiducia, invece, afferma Marini, ha due aspetti: oltre a quello di natura sociale e consuetudinaria (conoscenza personale, frequentazione, tradizione di coesione sociale), considerato dai due comunitaristi, c'è quello individuale (onestà, responsabilità, lealtà). Una critica uguale e opposta Marini la fa agli individualisti, i quali valorizzano l'efficienza e l'autonomia individuale e non l'aspetto sociale della fiducia.

Secondo Marini (2000) una nuova sintesi, non solo è possibile, ma auspicabile per poter prendere: a) dall'efficienza, il bisogno di indipendenza, autonomia e libertà, senza cadere nell'arbitrarietà, e b) dalla fiducia, il valore della solidarietà, senza cadere nel comunitarismo ristretto. Ciò diventa possibile se si abbandona l'approccio monodimensionale a favore di uno bidimensionale.

Non mancano connessioni tra l'approccio bidimensionale e la *we-rationality* di Hollis (1998) e Sudgen (2000).

Ciò che Hollis propone è di ripensare la natura della razionalità in vista di un'interpretazione che consideri ragionevole la socialità, secondo un significato di fiducia espressivo di un rapporto di reciprocità: una "razionalità del noi" che superi il *self-interest*. Caratteristica della *we-rationality* è, infatti, la presenza di elementi di relazionalità e reciprocità che entrano nella funzione obiettivo del soggetto, trasformandola in una funzione di utilità del gruppo.

Sudgen (2000), portando avanti il progetto di Hollis, si occupa, infatti, di preferenze di squadra. Sudgen non esclude l'importanza del comportamento in base ad una preferenza individuale, ma opera un superamento dell'individualismo metodologico, come approccio esclusivo della razionalità del comportamento e, allo stesso tempo, evita il verificarsi di una a-razionalità massificante, tipica del comunitarismo. Inoltre, il fatto che esistano preferenze di squadra significa che essa è un agente vero e proprio, formato da individui che si impegnano in essa perché scoprono di avere preferenze di squadra, appunto, in base alle quali ognuno sceglie.

La *we-rationality* si pone, dunque, come una proposta di superamento della scelta razionale individualistica e certamente della scelta a-razionale, o non-scelta,

comunitarista, cercando di esprimere un comportamento che ha nella realtà del comportamento umano la sua fondazione ultima: esistono scelte che sono frutto di decisione individuale, ma fanno parte di un vettore di strumenti per il raggiungimento di un obiettivo comune all'intero gruppo, il quale esprime una sua preferenza unica.

3. Dal self-interest alla reciprocità. L'importanza della fiducia.

Nel corso del secondo paragrafo si è visto come sia ormai necessario, al fine di una migliore comprensione del comportamento umano, il passaggio dalla prospettiva individualistica, tipica della teoria economica neoclassica, a quella della relazionalità, già presente nel pensiero economico e filosofico fino agli inizi dell'Ottocento e riconsiderata negli ultimi anni sia dalle teorie economiche che dai filoni di studio del marketing.

Considerata da Zamagni (2002) la principale via d'uscita dal riduzionismo economico, tale trasformazione porta, però, ad analizzarne una seconda. Se, infatti, il main-stream economico identifica il mercato come il luogo idealtipico in cui gli individui sono motivati all'azione unicamente dal proprio interesse (*self-interest*), egoistico o altruistico - con il che si è andato avvalorando il convincimento in base al quale l'unico giudizio di valore che il mercato è in grado di sopportare e al quale sottomettersi è quello di efficienza¹¹ - ci sono altri valori con cui il mercato deve fare i conti. Buona parte delle azioni umane derivano non solo da intenzioni, ma anche da disposizioni, vale a dire da quel complesso di tendenze psicologiche stabili che portano il decisore a valutare, in un certo modo, risultati o attività (Zamagni, 2002). Il problema dell'applicare i canoni della razionalità unicamente al novero delle azioni intenzionali, è quello di finire con il giudicare irrazionali tutte quelle azioni che derivano da disposizioni, come ad esempio la disposizione alla reciprocità. Il risultato di una simile mossa metodologica è paradossale: in non poche situazioni, infatti, una risposta irrazionale basata sul principio di reciprocità conduce a risultati migliori di quelli che possono essere raggiunti seguendo un comportamento ispirato ai canoni dello scambio di equivalenti; eppure quest'ultimo è giudicato razionale (Zamagni, 2002). Si osservi che questo paradosso è esattamente l'opposto di quello esemplificato dalla smithiana mano invisibile, dove agenti auto interessati promuovono, pur non avendone l'intenzione, il bene comune. Soggetti che

¹¹ Il giudizio di efficienza è qui da intendersi come giudizio di adeguatezza dei mezzi rispetto al fine della massima realizzazione (possibile) degli interessi di chi vi partecipa.

praticano la reciprocità conseguono, al di là della loro intenzione, anche l'interesse personale (Biavati, et al. 2002).

Molti sono stati i contributi negli ultimi decenni avanzati con l'intento di superare il limite rappresentato dall'assunto di self-interest. Quello della teoria economica dell'altruismo è, indubbiamente, il tentativo più avanzato di dilatare la portata del programma di ricerca in economia allo scopo di fare posto alle motivazioni pro-sociali dell'agente (Zamagni, 2002). E' importante sottolineare che l'altruismo non è qui preso in considerazione nella sua forma pura. Appare, invece, interessante e rilevante ai fini del nostro lavoro richiamare la teoria dell'interazione sociale. L'impulso maggiore alla costruzione di una tale teoria è venuto dal programma di ricerca sul principio di reciprocità. Ragguardevole è la mole dei lavori finora prodotti su questo tema, e sul fatto che la reciprocità rappresenti una determinante importante del comportamento umano c'è oggi ampia evidenza empirica (Zamagni, 2002).

Il punto è che in questa letteratura, secondo Zamagni (2002), si equivoca sul significato del termine reciprocità. Laddove quest'ultimo postula, secondo il senso comune, la conoscenza dell'identità dell'altro e soprattutto la disponibilità da parte del soggetto a stare nella relazione con l'altro, tale letteratura riduce la reciprocità – che è una relazione – a mera preferenza. E' allora ovvio che se l'altro non conosce la mia identità nel senso di Akerlof e Kranton (2000), egli sia indotto a comportarsi in modo individualistico nei miei confronti. Il fatto è che identità significa riconoscersi e essere riconosciuti. La dimensione del riconoscersi implica la conoscenza di se stessi, il ricordo del proprio sé e delle proprie esperienze di vita. La dimensione dell'essere riconosciuti richiama la necessità per ogni persona di essere inserita in una rete di relazioni e, nello specifico della definizione identitaria, significa avere coscienza di sé anche grazie alle informazioni fornite da coloro con cui interagiamo. Proprio perché l'identità appartiene all'essere, e non all'avere, essa non è negoziabile, a differenza di quanto accade con gli interessi.

Lo stesso interesse per l'identità dell'individuo (cliente) si riscontra negli studi di marketing. Sempre più ci si orienta ad una personalizzazione del prodotto/servizio, ai bisogni, espressi e non, e per fare ciò, come suggeriscono Peppers e Rogers (1993), è necessario avere una sempre maggiore conoscenza dei propri clienti. Qualità, percezione e soddisfazione divengono quindi tematiche rilevanti al fine di un congruo clientecentrismo, che non si limiti ad agire solo sui prezzi. Acquistano, infatti, rilevanza diversi aspetti del marketing, in particolare la *customer satisfaction*, o, meglio, la *customer*

satisfaction relativa (non sempre ad una soddisfazione apparente (assoluta) corrisponde un vantaggio percepito dal sistema-cliente rispetto ai competitors dell'impresa).

E' in vista di ciò che Zamagni (2002) ritiene più pertinente ed afferente la formulazione di reciprocità, proposta da Kolm (1994), come una serie di trasferimenti bi-direzionali, indipendenti tra loro e al tempo stesso interconnessi. L'indipendenza implica che ogni trasferimento è in sé volontario, cioè libero; in altre parole, nessun trasferimento costituisce un prerequisito per la messa in atto dell'altro, dal momento che non vi è alcun obbligo esterno in grado di agire sulla mente del soggetto. E' proprio questa caratteristica a differenziare la reciprocità dalle relazioni basate sul principio dello scambio di equivalenti, relazioni che pure sono costituite da un insieme di trasferimenti bi-direzionali, ma nelle quali la volontarietà non si applica ad ogni singolo trasferimento. L'altra caratteristica della reciprocità – la bidirezionalità dei trasferimenti – è ciò che la differenzia dall'altruismo puro il quale si esprime, invece, in trasferimenti unidirezionali, anche se in entrambi i tipi di relazione i trasferimenti sono indipendentemente volontari. Si può, dunque, dire che la reciprocità occupa la posizione intermedia tra lo scambio di mercato e l'altruismo puro (Zamagni, 2002).

Da quanto detto si evince che la relazione di reciprocità esige una qualche forma di bilanciamento tra ciò che uno dà e ciò che ci si aspetta di ottenere. In ogni caso, è vero che la reciprocità rinvia alla dimensione strategica dell'interazione tra individui: se chi riceve il mio trasferimento non mi dà un qualche segno di reciprocazione, mi vedrò costretto a troncare la relazione con lui. A differenza dello scambio di equivalenti, però, nella relazione di reciprocità il trasferimento precede, sia logicamente che temporalmente, la controprestazione, a proposito della quale il soggetto che dà inizio alla relazione non può vantare un diritto, ma solo un'aspettativa. Inoltre, i nessi di reciprocità possono modificare il risultato del gioco economico stesso.

La reciprocità non può, quindi, essere spiegata nei termini di self-interest (diversamente dallo scambio di mercato): le motivazioni e le disposizioni nei confronti dell'altro sono un ingrediente importante. Ecco perché la teoria economica standard incardinata come è sullo schema della scelta razionale non riesce a dare conto, in modo adeguato, della nozione di reciprocità, la quale non potrà mai essere categorizzata nei termini di un gioco ripetuto, dal momento che è una relazione e non può, dunque, venire confusa con la reputazione che è un asset intangibile (Gächter e Falk, 2002).

L'uscita dell'io verso un tu di cui l'io ha bisogno è ciò che definisce il *proprium* dell'azione donativa. Non si dà al fine di ricevere; si dà affinché l'altro possa dare.

Il termine stesso “interesse”, essere tra, esplicita che per perseguire un interesse bisogna interagire con l’altro, utilizzando reciprocamente perché ne derivino frutti a entrambi. Il dono, in questo caso, a differenza dell’atto filantropico, non è un atto finito in se stesso, ma rappresenta l’inizio di una relazione, di una catena di atti reciproci. In altre parole, il dono viene fatto a ragion veduta, in vista dello stabilimento di un legame. E’, dunque, un dono che genera reciprocità. La forza del dono come reciprocità non sta nella cosa donata o nel quantum donato (così è, invece, nell’altruismo) ma nella speciale qualità umana che il dono rappresenta per il fatto di essere relazione. E’, dunque, l’esistenza di uno specifico interesse a dar vita alla relazione tra donante e donatario a costituire l’essenza del dono come reciprocità. E’ in ciò il valore di legame, vera e propria terza categoria di valore che va aggiunta alle due categorie che da sempre la scienza economica ha preso in considerazione: il valore d’uso e il valore di scambio.

Variabile fondamentale al fine del perseguimento del valore di legame, secondo Nooteboom (2005), è la fiducia che sarà oggetto di maggiori approfondimenti nei prossimi sottoparagrafi, ma che iniziamo qui ad introdurre.

L’importanza della lealtà e della fiducia è riconosciuta anche dagli studiosi di marketing in quanto incoraggiano le parti a investire nella relazione, a non farsi tentare da alternative che portino esclusivamente ad un beneficio di breve periodo e a non avere comportamenti opportunistici (Morgan e Hunt, 1994). Hakansson e Sneeota (1995) individuano, infatti, gli svantaggi che possono derivare da una relazione: la mancanza di controllo; l’indeterminatezza (la dinamicità della relazione rende il futuro incerto); la richiesta di risorse; la preclusione ad altre opportunità (dato che le risorse sono limitate); e le richieste inaspettate (dovute alle reti di relazioni).

Il grado di fedeltà è un fattore sulla base del quale segmentare i clienti. I segmenti di fedeltà, infatti, una volta individuati, possono essere analizzati e confrontati tenendo conto del giro d’affari che rappresentano, della loro consistenza numerica, del loro tasso di crescita, etc. Si possono analizzare le forze e le debolezze dell’azienda nei confronti di ognuno di essi. Possono essere formulati obiettivi di marketing specifici e programmi potenziali secondo il segmento prescelto con lo scopo di attrarre, trattenere, aumentare la base clienti attraverso i mezzi più opportuni per il momento del ciclo di vita del cliente. In letteratura¹² esistono diversi tentativi di classificazione tra i quali quello proposto da Kotler (1992) che individua quattro gruppi di clienti: fortemente fedeli, meno fedeli, shifting loyalist e switching. Reicheld (1993, 1996) ha considerato sia il grado di fedeltà, che gli aspetti

¹² Si fa qui riferimento alla letteratura del marketing.

motivazionali, riconoscendo che i clienti si dividono in apostoli, terroristi, mercenari e ostaggi. Svanholmer (1996) poi, ha identificato sei segmenti: ambasciatori, clienti principali, clienti sfida, potenziali e sospetti, includendo in tal modo due specifiche che riguardano i potenziali clienti. Altro esempio è rappresentato dalla piramide della fedeltà di Aaker (1991)¹³.

Spesso, nella letteratura del marketing, si confonde la dimensione comportamentale con quella cognitiva, più importante e significativa. Si tende, infatti, a identificare la fedeltà con l'acquisto ripetuto e si trascura il riconoscimento da parte del cliente della soddisfazione dei propri bisogni.

La nozione di fiducia è, infatti, complessa e molti dei suoi aspetti intricati sono stati riconosciuti negli anni. La *Behavioural Science* ha avuto problemi nell'affrontare il concetto di fiducia e le scienze sociali lo hanno negato fino a trent'anni fa, nonostante, già nel lavoro di Smith, *Theory of the moral sentiment*, la fiducia fosse considerata. Da allora l'economia ha iniziato a riconoscere l'importanza della fiducia, ma tende a sottovalutare la sua complessità e ne fraintende il significato (Nootboom, 2005).

La fiducia ha valore estrinseco e intrinseco¹⁴. Quando intrinseco, il valore della fiducia può essere edonistico o basato sul rispetto di sé. Il primo caso si verifica in quanto la maggior parte delle persone preferisce un rapporto basato sulla fiducia ad uno basato sul sospetto di comportamenti opportunistici. Il secondo ha, invece, a che fare con le norme e i valori della decenza o della condotta etica ed è strettamente connesso anche al bisogno di riconoscimento da parte degli altri¹⁵. Il valore estrinseco della fiducia risiede, diversamente, nel fatto che essa, facilitando l'interazione tra individui e organizzazioni, riduce i costi di transazione. La distinzione tra valore intrinseco ed estrinseco è analitica, essi non sono necessariamente percepiti come distinti. Importante è capire come si pongano in relazione nella percezione e nel comportamento degli agenti. Se, infatti, il valore estrinseco è strumentale, implica calcolo e suggerisce di focalizzarsi sul *self-interest*, quello intrinseco può essere non razionale, e orientato all'altro. Si pongono, dunque, due quesiti: come il calcolo e il non-calcolo possano combinarsi e come l'affidabilità possa andare oltre l'interesse personale (Nootboom, 2005). Si rimanda al

¹³ Si rimanda agli autori per approfondimenti.

¹⁴ Blau, 1964; Arrow, 1974; Jarillo, 1988; Buckley e Casson, 1988; Bradach e Eccles, 1989; Powell, 1990; Casson, 1991, 1995; Helper, 1990; Sako, 1992; Gulati, 1995; Berger, Noorderhaven e Nootboom, 1995; Chiles e McMackin, 1996; Nootboom, 1996.

¹⁵ Fukuyama (1995: 358) sottolinea un pensiero di Hegel: a struggle for recognition, "that is, the desire of all human beings to have their essence as free, moral beings recognized by other beings".

prossimo sottoparagrafo per un tentativo di risposta a tali domande; sembra qui, invece, più utile soffermarsi ancora un po' sulla definizione di fiducia.

La fiducia nella letteratura economica è vista sia come aspetto del comportamento che come disposizione o stato soggettivo di aspettativa (vedi Das e Teng, 2001). Milgrom e Roberts (1992), nel libro *Economics, Organization and Management*, sostengono che:

“...trust is treated in a game theoretic framework as something that can be offered or withheld, and the partner in the game then has the options to honour trust by behaving fairly, or not to honour it. Trust here means behaviour that suspends the demand for contractual safeguards against relational risk. In a single shot game there is a temptation for the second party not to honour such trusting behaviour, and to profit from opportunism. The first party, anticipating that, will not offer trust. In a repeated game, however, reputation effects, combined with costs and imperfections of writing contracts, can yield the offering and the honouring of trust as an equilibrium outcome. The analysis is useful to demonstrate the working of a reputation mechanism.”

Anche nelle scienze sociali la fiducia è stata definita come comportamento. Deutsch (1962 in Zand 1972: 230), ad esempio, definisce il *trusting behaviour* così: “Trusting behaviour consist of actions that (1) increase one’s vulnerability (2) to another whose behaviour is not under one’s control (3) in a situation where the penalty one suffers if the other abuses that vulnerability is greater than the benefit one gains if the other does not abuse that vulnerability”.

Molti altri autori definiscono invece la fiducia come una disposizione sottostante un comportamento. Sako (1992:32) dice: “*Trust is a state of mind, an expectation held by one trading partner about another, that the other behaves or responds in a predictable and mutually expected manner*”. Similmente Bradach e Eccles (1989: 104): “*..a type of expectation that alleviates the fear that one’s exchange partner will act opportunistically*”.

La risposta di Nooteboom (2005) è la seguente: “*we use the term trusting behaviour for behaviour and for the underlying disposition we use the term trust*” (vedi anche Das e Teng, 2001). E’, infatti, importante mantenere una prospettiva di comportamento, poiché il processo di creazione e distruzione della fiducia, con quest’ultima intesa come *outcome* e come base del comportamento, è cruciale. “*Trust is a disposition towards trusting behaviour, that is behaviour with limited safeguards, accepting vulnerability, based on the expectation that this risk is limited*”. Sempre secondo Nooteboom (2005), la fiducia è reciproca, altamente simbiotica (la fiducia genera fiducia, e la diffidenza genera diffidenza), spesso non simmetrica. Come vedremo si può avere fiducia in diversi aspetti

anche rispetto a un dato oggetto: le competenze, le intenzioni e le condizioni. La fiducia appare, dunque, come un predicato a quattro facce. Qualcuno (1) si fida di qualcuno (o qualcosa) (2) in alcuni aspetti(3), in conseguenza delle condizioni, quale ad esempio il contesto dell'azione (4).

Alcune somiglianze si possono riconoscere nelle definizioni che la letteratura del marketing dà alla nozione di fiducia. Nonostante, infatti, manchi chiarezza, la fiducia è in genere descritta come la disponibilità di affidarsi a un partner nel quale si confida (Moorman, Deshpandé e Zaltman, 1993, p.83). Per Singh et al. (2005) la fiducia "is an exchange partner's expectation that a firm is dependable and can be relied on to deliver on its promises and is motivated by giving priority to the exchange partners' best interests". Doney e Cannon (1997) e Singh e Sirdeshmukh (2000) mostrano come le competenze e la benevolenza siano due aspetti importanti nelle valutazioni di fiducia.

3.1 La reciprocità e la fiducia

L'importanza della fiducia deriva dalla non predicibilità, dall'incertezza del comportamento umano. La fiducia può essere ignorata solo al prezzo di ignorare l'incertezza; può essere compresa solo riconoscendo e accettando l'incertezza (Nooteboom, 2002).

Dalle parole di Nooteboom (2002), si comprende lo stretto legame tra la conoscenza e la fiducia. Nonostante l'importanza, la natura e le forme della conoscenza all'interno di un'organizzazione siano già state oggetto di attenzione ed approfondimento nel corso del secondo capitolo del presente lavoro, a chi scrive appare, infatti, importante ricordare come alla base del rischio vi sia l'incertezza (nel senso di Knight, 1921) connessa ad una mancanza di conoscenza circa gli alternativi esiti di una scelta e circa le opzioni alternative di quella scelta. *"One cannot rationally choose the best from a set of alternatives if that set is not well defined"* (Nooteboom, 2002). Si rimanda, comunque, al capitolo citato per approfondimenti in merito, mentre in questa sede ci si soffermerà sui contributi presenti in letteratura circa l'analisi della fiducia e della reciprocità e si tenterà di rispondere al quesito posto nel corso del precedente paragrafo: come il calcolo e il non-calcolo possano combinarsi e come l'affidabilità possa andare oltre l'interesse personale.

Nel suo lavoro del 1975 (108), Oliver Williamson riconosce che *"trust is important and businessmen rely on it much more extensively than is commonly realized"*, e presta

attenzione a ciò che chiama “*atmosphere*” in cui le transazioni hanno luogo. Nei lavori successivi prende invece le distanze da questo concetto, per poi rifiutarlo esplicitamente. Williamson, nel suo articolo del (1993) infatti, tenta di dare un senso alla crescente letteratura sulla fiducia nelle relazioni economiche. Molta di questa letteratura, a suo parere, riguarda il calcolo del rischio. Il che significa, essendo i contratti incompleti, che esiste per l’agente la possibilità di non essere fedele causando danno al principale. Il meccanismo risolutivo principale consisterebbe nel porre degli incentivi all’interno del contratto, in modo tale da incrementare l’utilità dell’agente ad attenersi al contratto. Secondo Williamson è, però, superfluo e crea confusione l’interpretare tali contratti in termini di fiducia. Superfluo, poiché le transazioni possono essere analizzate in termini di rischio calcolato, e crea confusione poiché implica un rapporto più profondo rispetto una normale relazione economica in cui i guadagni sono massimizzati.

La fiducia, d’altra parte, potrebbe essere considerata come disinteressata e non soggetta a calcoli. Ciò implicherebbe che le persone incorressero in costi, senza guadagni che li compensino. Williamson definisce i rapporti di fiducia come rapporti caratterizzati da (1) assenza di monitoraggio, (2) orientamento a favorire e perdonare, (3) discrezione, ovvero non soggetti agli incentivi del mercato. L’autore utilizza poi il concetto di “*personal trust*” per distinguerlo dalla fiducia come rischio calcolato. Nootboom (2003) fa, invece, notare come tale distinzioni risulti superflua; il rischio calcolato non deve essere, infatti, definito fiducia.

Per Williamson, dunque, la fiducia esiste, ma è irrilevante ai fini dei rapporti di mercato, poiché non segue la logica del calcolo del self-interest. L’importanza della “*personal trust*” si limita, infatti, all’ambito della famiglia, e degli amici. Parlare di “*calculative trust*” sembrerebbe, per l’autore, un contraddizione in termini.

Vi sono, poi, altre critiche mosse da Nootboom (2002) alla teoria dei costi di transazione, della quale Williamson è un noto esponente. Anzitutto, come già si è potuto intuire, tale teoria non sostiene che ogni individuo si comporti in modo opportunistico, ma che si possa calcolare il grado di opportunismo e che, quindi, se ne possa tenere conto. Williamson non considera, però, probabilmente i costi che questo comporta. Inoltre, un contratto troppo dettagliato e un monitoraggio stretto possono seriamente costringere la libertà d’azione, limitare se non annullare la capacità di innovazione e di apprendimento oltre che distruggere le basi per la costruzione di un rapporto di fiducia. Inoltre, secondo Williamson (1999), risultati efficienti sono raggiunti poiché “*dysfunctional consequences and other long run propensities will not be mindlessly repeated or ignored*”. Questo, però,

implica che la disfunzionalità e le propensità di lungo periodo siano stabili, ovvero che le esperienze passate siano indicative di quelle future, oltre a comportare che gli agenti siano in grado di individuare quali sono stabili e quali no.

Esistono, tuttavia, anche elementi utili nella teoria dei costi di transazione. L'instaurare e il mantenere relazioni comporta, infatti, costi per i quali ha senso parlare di minimizzazione. Altrettanto utile è l'assunto che una relazione richieda investimenti specifici, e che l'integrazione all'interno di un'organizzazione agevoli ad esempio i problemi legati all'asimmetria informativa, alla motivazione e ai controlli in uno schema gerarchico.

Altro autore di rilievo per questi temi è Gouldner. Seguendo studiosi come Hobhouse, Thurnwald, Westermarck e Malinowski, e in contrasto con il relativismo culturale allora popolare, Gouldner (1960) introduce il concetto di reciprocità. Il principio di reciprocità è visto, nel suo pensiero, come un gruppo di sentimenti e credenze circa l'interazione sociale universale alla società umana. Il suo pensiero si basa principalmente su due punti: (1) le persone aiutano chi le ha aiutate, e (2) le persone non feriscono chi le ha aiutate. Una particolare tipologia di soddisfazione è, inoltre, connessa a questi principi poiché è presente negli individui l'internalizzazione della norma: *"internalization implies that the act of following the norm generates positive feelings"*.

In un passaggio molto interessante dell'articolo di Gouldner si legge: Ego e Alter possono entrambi trarre profitto da uno scambio di valore; ogni motivo e ogni sensazione che l'altro ha è l'anticipata gratificazione del ritorno che la transazione gli porterà:

Each may then feel that it would be advantageous to lay hold of the other's valuables without relinquishing his own...under such circumstances, each is likely to regard the impending exchange as dangerous and to view the other with some suspicion... Thus the exchange may be delayed or altogether flounder and the relationship may be prevented from developing.
(Gouldner, 1960)

Le cose sarebbero, però, totalmente differenti se Ego e Alter fossero guidati dalla reciprocità. Anzitutto Ego e Alter si sentono obbligati nel contraccambiare un beneficio ricevuto e sanno che anche l'altro sente la stessa cosa. Ciò consente di confidare nel fatto che si verrà ripagati. Gouldner non osserva che, inoltre, se l'essere coinvolti in uno scambio reciproco genera una speciale soddisfazione: questo dà un motivo ulteriore per iniziare la relazione. In altre parole, il principio di reciprocità sembra essere necessario alla

creazione di fiducia, richiesta a sua volta affinché le transazioni di mercato abbiano luogo (Nooteboom, 2003).

Il pensiero di Nooteboom (2002) si distingue da quelli appena esposti, pur prendendo in seria considerazione il problema posto da Williamson circa la soggezione o meno della fiducia al calcolo razionale. Anzitutto, analizza l'ipotesi di interpretare la fiducia come una probabilità soggettiva¹⁶, sottoponibile, dunque, al calcolo probabilistico. Tale assunto porta, però, secondo l'autore, ad un assurdo: la nozione di probabilità implica che c'è elevata fiducia se la probabilità soggettiva di esiti buoni è alta e, dunque, il rischio percepito è basso. Ciò implica, a sua volta, che si ha la massima fiducia quando la probabilità è pari all'unità, così che il rischio residuo è nullo. Un'altra intuizione porta, però, ad assumere che la fiducia comporti un'accettazione del rischio, ovvero, se non c'è rischio, non ha senso parlare di fiducia. La fiducia è, infatti, un'accettazione di vulnerabilità. La certezza porterebbe, inoltre, a considerare perfettamente predicabili i comportamenti umani, il che eliminerebbe la libertà d'azione. Verhezen (2000) nota: *"Trust is a way of dealing with the freedom of others...lending trust entails that one leaves another the choice to disenchant or not"*. Si può, dunque, parlare di fiducia come aspettativa, ma non come probabilità.

Quanto appena detto porta in evidenza un altro possibile aspetto della fiducia: il non essere condizionata, l'essere non ragionevole. Nella definizione data nel precedente paragrafo, però, la fiducia è descritta come qualcosa di condizionato, o contingente. Abbiamo fiducia in qualcuno relativamente ad un preciso aspetto del suo comportamento (competenze, intenzioni), in determinate condizioni, ma non in altre. La fiducia, quindi, risulta essere tanto incerta quanto lo sono le situazioni che si possono creare. Esistono, secondo Nooteboom (2002), due tipi di incertezza: quella legata alle condizioni esterne e a come possono influire sugli esiti delle azioni; e quella relativa ai limiti di affidabilità di un individuo. Secondo l'autore, la fiducia non condizionata può esistere, ma è rara.

Una seconda ragione per cui Nooteboom (1999a, 1999c) rifiuta la fiducia come probabilità soggettiva è che essa sembra essere troppo razionale e calcolata, escludendo la fiducia basata su convinzioni non-razionali e i comportamenti routinari. Qui, con il termine "calcolata", non si indica più il calcolo aritmetico, ma quello razionale.

In letteratura è presente l'intuizione che la fiducia si basi sia su elementi e considerazioni razionali che non. Simmel (1950) sostiene che la fiducia inizi dove termina la predizione razionale e che un elemento di calcolo sia presente in ogni *trusting*

¹⁶ Tale considerazione è stata ad esempio formulata da: Gambetta (1988:217); Dasgupta (1988); Mayer et al. (1995); Gulati (1995).

behaviour, l'importanza di tale elemento cambia in relazione all'oggetto, al contesto e alla fase del processo di fiducia.

Anzitutto, secondo Garfinkel (1967), si può trascurare il rischio, la possibilità che le cose possano andare male. Questo per diverse cause: la psicologia sociale spiega che può essere dovuto alla paura del rischio, che qualcosa possa andar male; ancora, il motivo può essere la dissonanza cognitiva derivante dal sentimento di amicizia; la fiducia basata sui valori etici; il comportamento routinario.

Secondo Williamson (1993), questo aspetto "non-calcolativo" della fiducia porta inevitabilmente a concludere che essa non è razionale oltre che incondizionata. Nooteboom (2002), portando ad esempio le routine, sottolinea, invece, la presenza di una consapevolezza sussidiaria che diventerebbe focale nel momento in cui i fenomeni superino un determinato livello di tolleranza presente negli individui. Ancora una volta, per l'autore, la fiducia può essere non razionale, ma non incondizionata.

Il fatto stesso che si debba riconoscere l'assoluta non completezza delle nostre informazioni porta alla conseguenza che una componente "non ragionata" di fiducia sia sempre presente, ma è da notare la differenza tra certezza e default. Si arriva in tal modo ad una seconda definizione di fiducia:

Trust in things or people entails the willingness to submit to the risk that they may fail us, with the expectation that they will not, or the neglect or lack of awareness of the possibility that they might. (Nooteboom, 2002)

Un altro importante aspetto, strettamente legato a quello sopra esposto, della fiducia è il comportamento opportunistico. Nel linguaggio comune, la nozione di fiducia sembra suggerire qualcosa che va oltre l'obbligo contrattuale, che si riferisce all'aspettativa di cooperazione anche quando non specificata nel contratto o richiede sacrificio. La fiducia, dunque, potrebbe essere definita come l'aspettativa che il partner non assuma un comportamento opportunistico, anche di fronte a benefici nel breve termine. Ciò può basarsi sull'amicizia, sull'empatia, sull'etica, sulle routine. L'affidabilità, dunque, non si basa solo sul *self-interest* o la coercizione, ma abbraccia l'etica e la fidelizzazione. La disposizione ad osservare le norme e a seguire le regole del comportamento sociale può essere attribuita al desiderio di riconoscibilità sociale, reputazione (Fukuyama, 1995), come già notava Smith nella sua *Theory of Moral Sentiments*. Ciò può, in effetti, essere di nuovo ricondotto al *self-interest*. Quel che si può evincere dalle parole di Nooteboom (2002) è, dunque, la presenza di interazione tra *self-interest* e "altruismo". Interazione che

può essere, secondo l'autore, rappresentata dalla reciprocità, vista come una sorta di altruismo a breve termine per un *self-interest* di lungo termine (Putnam, 2000:134). La combinazione della reciprocità economica, immediata e contrattualmente garantita, e di quella sociale, soggetta a libera scelta, può essere problematica. La ristrettezza della reciprocità economica può, infatti, ostacolare la costruzione di quella sociale o, addirittura, può distruggere quella esistente.

Una versione più completa della precedente definizione, quindi, è:

Real trust, or trust in the strong sense, is an expectation that things or people will not fail us, or the neglect or lack of awareness of the possibility of failure, even if there are perceived opportunities and incentives for it (Nooteboom, 2002).

Nooteboom (2002) distingue, quindi, tra *reliance*, l'aspettativa che le cose non vadano male, che si divide in: *assurance*, quando tale aspettativa si basa sul controllo sulla base del self-interest; e *trust*, dove le motivazioni vanno oltre il self-interest.

In conclusione, la fiducia è inevitabile poiché le contingenze future e le motivazioni non sono mai totalmente note, e il linguaggio non ha certezza di significato, così che i contratti e il self-interest lasciano sempre un gap di incertezza. Ciò considerato, o ci si arrende alla fiducia o si è inerti. La fiducia, in tal senso, è non razionale, basata su tacite considerazioni, o anche su sentimenti o routine (Nooteboom, 2002).

3.2 Gli aspetti e gli oggetti della fiducia

La fiducia nel comportamento di qualcuno, secondo Nooteboom (2002), può essere scomposta in fiducia nelle cause delle azioni e in quella nei loro risultati. L'autore, per un'analisi più sistematica, utilizza il concetto di causalità multipla di Aristotele, consistente in cause: efficienti (attore), materiali (significato), formali (metodo, capacità, conoscenza), finali (obiettivi, motivazioni), esemplari (modelli, prototipi e default) e condizionali (al di fuori delle condizioni che rendono possibile o costringono l'azione). Per ognuna di queste cause esiste una corrispondente tipologia di fiducia: *material trust*, fiducia nell'esistenza degli input materiali affinché non si incorra nel fallimento dell'azione; *competence trust*; *intentional trust* (che si divide in *dedication*, legata all'attenzione dedicata dall'attore all'azione, e *benevolence*, legata al concetto di opportunismo e, quindi, alle intenzioni); *conditional trust*; e *exemplar trust*. A queste Nooteboom aggiunge *information trust*,

inerente le informazioni sulle cause menzionate e che raccoglie in sé *l'honesty trust*, ovvero la fiducia nell'onestà dell'attore¹⁷.

Vi sono poi, diversi oggetti di fiducia: le cose, che rappresentano l'oggetto meno interessante poiché prive di vita e, dunque, volontà; le istituzioni, per le quali, però, è più corretto parlare di *confidence*, poiché gli effetti delle loro azioni non subiscono la nostra influenza; le organizzazioni; e le persone. E' proprio su questi due ultimi oggetti di fiducia e sulle relazioni tra essi che soffermeremo la nostra attenzione.

Così come la fiducia in una persona può essere influenzata dall'immagine e dalla reputazione dell'organizzazione per la quale lavora, allo stesso modo le competenze nelle organizzazioni sono costruite attraverso quelle delle persone che vi lavorano. Si tratta delle routines di Nelson e Winter (1982) e dei performance programs di March e Simon (1958).

Per Nooteboom (2002) è, inoltre, corretto parlare di intenzioni a livello organizzativo: spesso, infatti, è presente una missione e un codice etico più o meno dettagliato o esplicito. Le organizzazioni hanno un'identità culturale fatta di miti, simboli, rituali, stili di comportamento.

Dunque, per riporre fiducia in un'organizzazione partendo da quella in una persona che vi lavora, è necessario considerare interessi e intenzioni dell'organizzazione, ma anche come queste sono inserite nella cultura e implementate dalle regole organizzative. Inversamente, passando dalla fiducia in un'organizzazione a quella in una persona che vi lavora, si deve verificare che gli obiettivi organizzativi siano adeguatamente riflessi nelle intenzioni dell'individuo, che possano essere implementati attraverso le sue competenze e che siano supportati da procedure di incentivazione, monitoraggio e controllo. La relazione tra la fiducia organizzativa e personale risiede nel ruolo delle persone all'interno dell'organizzazione, nelle condizioni e nelle direzioni date per gestire tale ruolo, nel loro monitoraggio e nelle forme di strutture, procedure e culture organizzative.

4. Conclusioni

Nel corso di questo capitolo si sono volute analizzare le relazioni, tenendo in particolare considerazione quelle con il cliente.

¹⁷ Tale onestà, come l'intenzione prima, si distingue in una forma più leggera e in una più grave. Nella prima l'attore omette delle informazioni, dei segnali di debolezza. Nella seconda, mente sulle condizioni e sulle proprie intenzioni

Ciò è stato fatto partendo da uno studio della letteratura economica, con l'ulteriore sforzo di richiamare le teorie del marketing, di porle a confronto, cercando di intravedere un percorso parallelo seguito dalle due discipline, se pur con approcci diversi, la prima più teorico, motivo per il quale si è deciso di partire da essa, e la seconda, più operativo.

Proprio dalla letteratura economica si è disegnata la struttura del presente capitolo. Si è, infatti, voluto dividere l'analisi in due parti ben distinte rappresentanti ognuna un cambiamento nel pensiero economico, cambiamenti che trovano conferma anche negli studi di marketing. Il primo passaggio preso in considerazione è stato quello dall'individualismo assiologico alla relazionalità. In questo si è letta una trasformazione delle preferenze e dei bisogni degli individui, oltre che un'evoluzione del concetto di capitale sociale. Si è capita l'importanza e il valore delle relazioni come terzo valore oltre a quello di scambio e d'uso. Il terzo paragrafo è, invece, dedicato al secondo cambiamento: dal self-interest ci si focalizza ora sulla reciprocità, quale forma intermedia tra l'egoismo e l'altruismo puro e quale forma di relazione. Si è scoperta, a questo punto del lavoro, l'importanza della fiducia per l'instaurazione di relazioni di lungo periodo e se ne è analizzato il rapporto con la reciprocità e il self-interest, oltre che a cercare di capirne la componente razionale.

Un richiamo necessario è stato fatto al capitolo sulla conoscenza, visto la stretta connessione con la fiducia.

Si è, infine, accennato alla distinzione tra gli oggetti di fiducia, le persone e le organizzazioni e all'interazione tra essi.

Gli argomenti presentati in questo capitolo presentano una forte connessione l'uno con l'altro. Questa è stata la principale difficoltà incontrata, alla quale si è tentato di ovviare facendo cenno delle interazioni, ma rimandandone l'approfondimento a paragrafi successivi.

Considerazione finale è l'evidente importanza dell'argomento relazioni e fiducia nell'ambito economico, di mercato; l'impossibilità di ignorarlo in una società che sempre maggiormente si orienta al cliente, al servizio e in cui gli individui cercano, la felicità, il riconoscimento, la realizzazione come persone prima che come agenti di mercato.

LE COMPETENZE E LE RELAZIONI IN BANCA

1. Introduzione: il settore bancario e il nuovo scenario competitivo

Dagli anni Ottanta ad oggi il sistema bancario ha vissuto una fase di sviluppo importante, esprimendo mutamenti strutturali e funzionali significativi (Novello e Novello, 2006).

Fino a quegli anni le banche riuscivano a garantirsi adeguati livelli remunerativi in un ambiente caratterizzato da limitata competitività, e nel quale operavano quasi esclusivamente in un unico segmento di attività: quello dell'intermediazione creditizia. Tale attività faceva leva su fattori particolarmente favorevoli, tra i quali ampi divari tra i tassi d'interesse attivi e passivi, rilevanti barriere all'ingresso di altri operatori (bancari e non), forti vincoli alla mobilità interna ed una domanda non sufficientemente preparata per fungere da reale propulsore verso significativi fenomeni innovativi (Bracchi et al., 2000). Tutto ciò consentiva un'interpretazione dell'organizzazione come progettazione e gestione di procedure e norme per un'attività bancaria relativamente statica e formalizzata. Le problematiche organizzative erano oggetto di attenzione di nuclei specialistici che le affrontavano secondo un'ottica procedurale, soprattutto in termini di sistemi informativi. Non deve essere dimenticato, inoltre, lo squilibrio provocato dalla tradizionale maggiore attenzione prestata alle implicazioni strategiche operative dell'evoluzione ambientale rispetto a quelle organizzative (Camuffo e Costa, 1995).

Fattore di evoluzione determinante è stato l'impulso normativo che si colloca principalmente all'inizio degli anni Novanta (Novello e Novello, 2006). In Italia, la 'legge Amato' (n. 280 del 1990), che prevede per le aziende di credito italiane la forma costitutiva di Spa, ha favorito, accanto alle trasformazioni societarie, processi di fusione e incorporazione che hanno consentito la crescita dimensionale e la costituzione di gruppi bancari polifunzionali con strutture organizzative a holding (Mottura, 1993). La soluzione polifunzionale rappresenta un'alternativa al modello di banca universale. Entro le strutture del gruppo polifunzionale, condotto secondo una strategia unitaria, banche e altri intermediari finanziari possono conservare, accanto a una specificità di funzioni,

un'identità giuridica distinta, una separata dotazione patrimoniale, una capacità autonoma di provvista. Il gruppo plurifunzionale permette, dunque, agli enti creditizi di ampliare la gamma di servizi offerti, senza disperdere i benefici della specializzazione, attuando la diversificazione operativa dell'attività bancaria mediante la creazione di organismi giuridicamente distinti e funzionalmente specializzati (Camuffo e Costa, 1995). La soluzione polifunzionale, tuttavia, presenta difficoltà finanziarie, decisionali e strategiche collegate al raggiungimento di unitarietà e coerenza per un collegamento bancario composto da organismi con strutture organizzative e operative autonome e spesso nettamente diversificate (Vella, 1991).

Per contro, la direttiva CEE di coordinamento bancario, recepita nel nostro Paese (d.lgs. 481/1992), prefigura la trasformazione della tradizionale azienda di credito ordinario, specializzata nella raccolta del risparmio e nell'esercizio del credito a breve, in una sorta di banca universale europea. La nuova banca può operare nei diversi comparti del mercato finanziario, diventando in tutti i Paesi europei il perno dell'intermediazione finanziaria nel suo insieme. Ogni ente creditizio è libero di offrire i propri servizi su tutto il mercato europeo, indipendentemente dall'apertura di filiali sui singoli mercati nazionali. Il principio dell'autorizzazione unica comporta, comunque, che una banca autorizzata in un qualsiasi Paese dell'Unione europea possa operare sulla base di quella stessa autorizzazione, in qualsiasi altro Stato membro, applicando le normative del Paese di origine (Capriglione, 1993; Velo, 1993).

Quelle citate sono solo alcune delle leggi che stanno gradualmente modificando la struttura, l'organizzazione e le attività delle banche italiane. Si vogliono ricordare: la 'legge Minervini' del 1992 con cui si sono stabilite le norme per la trasparenza degli operatori dei servizi bancari; il 'Testo Unico delle leggi in materia bancari e creditizia' (TUB) del 1993 che spazia dalla definizione delle Autorità di controllo e norme sulla finalità e i contenuti della Vigilanza, a quelle sull'attività e l'organizzazione delle banche o ancora quelle sulla trasparenza etc.; il 'Testo Unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria' (TUIF) del 1998 che regola sostanzialmente l'attività delle Società di Gestione del Risparmio (SGR) (Novello e Novello, 2006).

Dalla definitiva liberalizzazione dello sviluppo delle reti distributive da parte dell'Autorità di Vigilanza è enormemente aumentato il numero degli sportelli bancari (Munari, 1996), aumento nato dall'esigenza delle banche di trovare soluzioni distributive più efficienti e meno costose e che si contrappone alla riduzione del numero degli istituti di

credito da attribuirsi, principalmente, al favorirsi di processi di fusione e incorporazione sopra menzionati.

La dimensione quantitativa del fenomeno sarebbe di per sé sufficiente a far lievitare le pressioni competitive nell'attività bancaria se non fosse accompagnato da alcune caratteristiche qualitative che lo rendono ancor più rilevante. Anzitutto, la distribuzione dei nuovi sportelli non è stata omogenea sul territorio: in alcune aree l'intensità della presenza di sportelli ha raggiunto livelli notevoli, tanto che il motivo di scelta della banca, rappresentato dalla comodità di localizzazione, è passato in seconda linea rispetto ad altri. In secondo luogo, le banche che in passato operavano prevalentemente con grandi filiali e nei grandi centri, hanno aumentato la loro capillarità sul territorio, intensificando la concorrenza su segmenti di mercato tipici di banche di minori dimensioni. In terzo luogo, l'intensificarsi delle concentrazioni e delle alleanze tra banche ha contribuito ad accrescere l'omogeneizzazione dei campi di competizione, ampliando le possibili aree di intervento delle singole unità di offerta. Da ultimo, le modalità di insediamento sono state abbastanza omogenee: è prevalsa la forma degli sportelli leggeri, caratterizzati più dalle dimensioni ridotte che da particolari obiettivi di differenziazione dell'offerta mirata a specifici target di mercato (Munari, 1996).

Queste circostanze, generando in alcune aree una situazione di reale *overbranching*, hanno reso sempre più lungo e difficile il percorso necessario per ottenere ritorni soddisfacenti sugli investimenti effettuati. Di qui una diffusa percezione della necessità di fidelizzare la clientela attuale e di diversificare i canali distributivi, rendendo più ampio e comodo l'accesso ai servizi offerti e riducendone i costi (Munari, 1996).

In questa ipotesi, diventa cruciale il ruolo giocato dalla tecnologia. Durante le ultime due decadi del ventesimo secolo, l'introduzione della tecnologia dell'informazione e della comunicazione (d'ora in avanti, ICT) ha portato cambiamenti significativi nel settore bancario, in termini di operazioni interne e relativamente alla relazione tra la banca e i suoi clienti. L'attività bancaria, essendo caratterizzata da un elevato contenuto informativo, è, infatti, particolarmente soggetta all'influenza di queste tecnologie (Liao et al., 1999; Rajola, 1999; Novo-Peteiro, 2000). In Italia, il settore bancario rappresenta il secondo maggiore utilizzatore di ICT dopo il settore manifatturiero (Canato e Corrocher, 2004). Durante gli anni Novanta, gli enti creditizi commerciali hanno iniziato a focalizzare il loro sviluppo di efficienza interna e di qualità dei servizi offerti attraverso l'implementazione di *data warehousing* e di *business intelligence systems*, *customer relationship management* e *call centers* (Rojola, 1999; Mottura; 2002 IN CANATO). Allo stesso tempo, hanno iniziato a

diversificare il loro portfolio e i loro canali distributivi con l'introduzione dell'*home banking* e dei servizi *on line* di *stock trading* (Canato e Corrocher, 2004). La maggiore facilità di accesso ai servizi bancari generata dalla banca a distanza riduce l'importanza della localizzazione come fattore critico di successo nel *retail banking* (Munari, 1996). Ciò nonostante, a dispetto dell'aumento del numero di ATMs e della crescente adozione di piattaforme ICT da parte delle aziende di credito italiane, la maggior parte delle transazioni continuano ad avere luogo attraverso incontri faccia a faccia nelle filiali retail. I consumatori italiani sembrano, infatti, preferire l'interazione con la propria banca. Sembra, dunque, esserci complementarità tra i due sistemi distributivi del servizio. Inoltre, l'elevata numerosità delle filiali sottolinea l'importanza di mantenere le relazioni con i clienti già esistenti, prima di tentare di acquisirne di nuovi (Canato e Corrocher, 2004). Di qui, la necessità di fidelizzare un cliente più informato e consapevole.

Tra i tanti mutamenti, degli ultimi anni, intervenuti nei rapporti tra banche e clientela, vi è un progressivo miglioramento della conoscenza e della propensione all'utilizzo dei servizi bancari, a fronte di un mercato finanziario sempre più complesso e in grado di proporre novità e alternative rispetto ai tradizionali prodotti bancari.

Oggi le banche italiane devono confrontarsi con una domanda crescente di soluzioni sofisticate da parte dei consumatori. Consideriamo l'operatore famiglia, su cui si focalizza questa tesi. Il consumatore retail è diventato più selettivo, diversificando i propri investimenti. Il risparmio è stato per decenni accantonato in forme scarsamente remunerative, come i libretti di deposito bancario e i libretti postali. Oggi il risparmiatore può scegliere, e grazie all'informazione è in grado di farlo, tra opportunità alternative che fino a qualche anno fa non erano disponibili o che comunque non avrebbe mai avvicinato (fondi comuni di investimento, azioni, obbligazioni, titoli esteri, pronti/termine, certificati di deposito in valuta, domestic swaps). L'unica alternativa ai depositi bancari e postali è stata per lunghi anni l'investimento in titoli di Stato. Oggi, invece, i veicoli di investimento sono molteplici e si sono notevolmente allargati il numero e la tipologia di operatori che possono proporli. Per attirare e trattenere i clienti la banca non può che ampliare l'offerta con nuovi prodotti e nuovi servizi, ovvero differenziare in termini qualitativi il proprio prodotto da quello della concorrenza. Il prezzo, ovvero i tassi, non sono più l'unica arma competitiva a disposizione, anzi, le strategie di differenziazione spingono progressivamente verso una non-price competition (Camuffo e Costa, 1995).

La tendenza emergente sembra essere rivolta alla costruzione di una relazione con un intermediario che sappia percepire correttamente le esigenze finanziarie della clientela,

formulando proposte di soluzione ai problemi individuati ed eseguendo prontamente e con la massima precisione le operazioni richieste (Camuffo e Costa, 1995).

Dunque, in un contesto di nuove sfide legate a mutamenti che riguardano: a) l'entità e il profilo delle concorrenze; b) le caratteristiche e il comportamento della clientela, divenuta maggiormente consapevole, volatile e dotata di maggior potere negoziale; c) l'incremento dei canali distributivi e di accesso al servizio bancario, le banche hanno preso atto che: 1) le regole del business sono cambiate, 2) che il valore degli *intangible assets*, come fiducia e conoscenza, prevarrà sempre più rispetto a quello dei *tangible assets*, 3) che la rapidità delle trasformazioni richiede strutture flessibili capaci di procedere ad aggiustamenti continui, 4) che occorre investire nel creare relazioni durature con la clientela consolidandole su basi innovative. Occorre però sottolineare l'importanza delle modalità con cui la banca organizza la fase di contatto e, nello specifico, trattandosi di servizi a carattere continuativo e relazionale, come la banca metta a disposizione del *front office* le leve organizzative necessarie per gestire il cliente e la relazione, secondo l'approccio desiderato (Cosma, 2003).

In linea di principio, le scelte organizzative relative alle fasi di erogazione del servizio, finalizzate a perseguire o migliorare il livello di *customer satisfaction*, richiedono non solo un'organizzazione 'orientata all'esterno' ma anche, e soprattutto, l'introduzione di funzioni e ruoli orientati al servizio del cliente e al monitoraggio delle sue esigenze. Il passaggio successivo è l'evoluzione da un'organizzazione *market-oriented* a una *customer-oriented* e richiede una maggiore capacità da parte delle singole banche di attrezzare le proprie strutture per recepire le esigenze del singolo e per dare la risposta più efficace possibile (Cosma, 2003).

Un'efficace gestione delle relazioni con i clienti richiede, quindi, una conoscenza profonda delle caratteristiche e dei comportamenti dei clienti e, conseguentemente, metodologie, strumenti e tecniche che consentono di ottenere dai dati le informazioni e di valorizzare tali informazioni trasformandole in conoscenza condivisa da porre alla base di ogni decisione aziendale. Siamo di fronte a una trasformazione in termini di filosofia di gestione che per tradursi in risultati concreti richiede l'adozione di un modello integrato di leve di mercato, di strutture organizzative, di meccanismi operativi riformulati in maniera coerente con le nuove priorità, modello definito con un acronimo: CRM (Customer Relationship Management) (Cosma, 2003).

Nel paragrafo che segue approfondiamo brevemente tale modello evidenziandone le due principali componenti: tecnologica e organizzativa. Nel paragrafo 3, prima di

soffermarsi, nel paragrafo 4, sulla dimensione organizzativa e, in particolare, sulle competenze richieste, sembra utile presentarne gli obiettivi, l'orientamento.

2. Il Customer Relationship Management

Il presente paragrafo è una rielaborazione tratta da Cosma (2003).

Come già visto nel paragrafo precedente, per le banche diventa vantaggioso adottare, nel nuovo contesto competitivo, un reale orientamento al cliente e dotarsi di tutte quelle risorse, anche tecnologiche, che possono porre l'azienda di credito in condizione di conoscere a fondo i propri clienti, di capirne e interpretarne comportamenti ed esigenze attuali e prospettive e di individuare adeguate azioni di sviluppo e di fidelizzazione, che mirino in definitiva a creare valore per la banca mediante l'aumento del volume e della qualità delle operazioni condotte con la singola controparte (Schwizer, 2003).

A tal fine assume importanza il CRM. La natura del CRM si presenta composita e articolata su piani diversi; il CRM rappresenta, infatti, al contempo una filosofia gestionale, una strategia di business, un insieme di processi integrati e un sistema di strumenti operativi.

Si tratta di un concetto che investe tutta l'impresa e che, al di là della soluzione tecnologica adottata, comprende l'atteggiamento delle persone e la ricerca di valore nelle competenze individuali e organizzative, in grado di rendere il servizio offerto diverso da quello dei concorrenti, producendo modelli di posizionamento più eterogenei e *firm-specific*. E' in atto un profondo cambiamento culturale del sistema bancario che supera la tradizionale vocazione commerciale (orientamento alla collocazione dei prodotti nei mercati di riferimento) a favore di una vocazione relazionale (orientamento alla soluzione dei problemi e alla soddisfazione delle esigenze della clientela target) che massimizzi il valore economico delle relazioni d'affari. Questo sulla base di una crescente attenzione verso modalità innovative di costruzione di data base sulla clientela e di diffusione dell'informazione all'interno dell'organizzazione.

L'elemento chiave, secondo Cosma (2003), è l'informazione, ma, ancor più, dal suo testo sembra emergere l'importanza della conoscenza.

Quello che è cambiato, rispetto al passato, è la possibilità di tradurre principi teorici e aspirazioni in azioni concrete grazie allo sviluppo delle tecnologie informatiche e telematiche il cui efficace funzionamento risulta, però, subordinato all'esistenza di una

cultura focalizzata al cliente che si traduca in pratiche di lavoro e alla presenza di strutture organizzative, competenze professionali, meccanismi operativi ispirati agli stessi principi.

Per scoprire i bisogni e le aspettative esplicite o latenti di ogni cliente, è necessario dedicare tempo e risorse adeguate al dialogo e al confronto interpersonale. In questo scambio, non si dovrebbe assumere un comportamento 'manipolatorio', tipico delle azioni di vendita basate sulla comunicazione persuasoria, ma 'integrativo', frutto della ricerca di soluzioni commerciali capaci di generare valore per entrambe le parti.

La nuova sfida per le banche consiste, in sintesi, nel ricercare, senza gravare sull'efficienza operativa, quell'intimità con il cliente andata perduta a causa dell'espansione della rete distributiva e della ricerca di economie di scala, ma ancora richiesta dai clienti in particolare per quelle operazioni finanziarie caratterizzate da un certo grado di rischio.

La conoscenza del cliente, inoltre, migliora qualitativamente e quantitativamente, al crescere della durata del rapporto e all'aumentare del numero delle interazioni banca-cliente, originando quella che viene definita *learning relationship*. La fidelizzazione, che costituisce un obiettivo intermedio della filosofia di CRM, si pone quindi, al contempo, come presupposto fondamentale per ottenere i risultati attesi del CRM.

Non è rilevante ai fini di questa tesi approfondire l'aspetto tecnologico del CRM. Considerato l'obiettivo dei prossimi paragrafi, appare utile ai fini di una migliore comprensione, soffermarsi, prima, sui concetti di soddisfazione e, ancor più, di fidelizzazione della clientela

3. Customer satisfaction e customer loyalty

Il tema della *customer satisfaction* si inserisce in quello più vasto delle strategie competitive e, in particolare, nell'approccio della ricerca della qualità (Munari, 2000).

La *customer satisfaction* può, infatti, essere definita come la reazione emotiva provocata dal confronto tra valore percepito e valore atteso dello scambio realizzato con la banca, ossia tra benefici ricevuti e costi sostenuti nello scambio e le aspettative nutrite in proposito (Berry et al., 1991b; Quartapelle, 1994; Munari, 1999), dove al concetto di benefici ricercati e conseguiti dal cliente si può assegnare quello di 'qualità' (Cosma, 2003).

La distinzione tra costo previsto e costo effettivamente sostenuto è particolarmente importante nell'ambito dei servizi bancari per la difficoltà di determinare quest'ultimo con

precisione a priori (si pensi ai servizi le cui commissioni dipendono dalla frequenza d'uso o ai prodotti indicizzati).

Un'altra importante peculiarità dei servizi bancari riguarda i fattori in grado di influenzare le aspettative della clientela. Le aspettative sono in genere influenzate da fattori quali le comunicazioni al mercato, l'immagine della banca, le caratteristiche e l'intensità del proprio bisogno, l'esperienza passata, le esigenze personali, i contenuti delle norme e degli usi relativi ai servizi che si intendono utilizzare, il livello dei prezzi, l'offerta della concorrenza e le informazioni raccolte attraverso diverse fonti tra cui il passaparola (Cosma, 2003).

Tali caratteristiche, oltre a quelle che accomunano i servizi bancari agli altri servizi (intangibilità, inseparabilità tra produzione e consumo, eterogeneità, deperibilità e proprietà), rendono difficile anche la percezione e la valutazione della qualità di un prodotto prima dell'acquisto rendendo prevalenti le proprietà di esperienza e di fiducia (Cosma, 2003).

La qualità in banca ha assunto nel tempo significati differenti. Essa è stata dapprima considerata come sinonimo di rispetto delle procedure: un servizio era di qualità se conforme a quanto progettato, a prescindere dalla soddisfazione del cliente e secondo una valutazione effettuata in autonomia dalla banca. Successivamente è stata intesa come idoneità all'uso: un servizio era di qualità se in grado di raggiungere lo scopo per cui era stato prodotto, attenendo a una capacità della banca non più esclusivamente interna ad essa. In tempi recenti è stata identificata nella piena soddisfazione del cliente, inteso sia come cliente interno che come cliente esterno¹ (Cosma, 2003).

E', dunque, indispensabile sviluppare un capitale di fiducia, ossia creare e rafforzare il rapporto con i clienti attraverso un processo lento, basato su relazioni a livello individuale e che normalmente può durare diversi anni (Cosma, 2003).

La relazione tra *customer satisfaction* e redditività non è, infatti, una relazione diretta. Essa passa attraverso: la posizione competitiva dell'azienda e il grado di fidelizzazione della clientela (relazioni che verranno confermate dalle nostre analisi nel capitolo 6 della presente tesi). Inoltre, la CS incide sia sul livello che sulla stabilizzazione della redditività aziendale (Munari, 2000).

¹ L'interesse delle banche per la qualità è confermato dal numero crescente di banche che hanno ottenuto la certificazione ISO 9000 nel corso del 2000, nonostante la loro percentuale sul totale delle certificazioni rilasciate in altri settori rimanga modesta (2%) (Cosma, 2003).

La posizione competitiva esprime il grado di vicinanza relativa (rispetto ai concorrenti) dell'offerta di un'azienda al profilo ideale desiderato dalle unità di domanda nella ricerca della soddisfazione di un bisogno.

Così intesa, la posizione competitiva di un'azienda dipende strettamente dal grado di soddisfazione della sua clientela ed è facile intuire come la presenza di clienti soddisfatti possa rafforzare tale posizione trasmettendone un'immagine positiva al mercato (Munari, 2000). Ciò consentirebbe, infatti, di: mantenere bassi i costi di acquisizione di nuova clientela e i costi di mantenimento di quella esistente, ridurre l'elasticità della domanda ai prezzi, e, attraverso un rafforzato spirito di appartenenza dei dipendenti, aumentare la produttività del personale e ridurre i conflitti organizzativi. L'aumento della quota di mercato in termini di numero di clienti dovrebbe accompagnarsi a una crescita della quota in volumi di attività, almeno nel medio periodo, il che dovrebbe tradursi in un aumento nel tempo del margine di intermediazione. La riduzione dei costi, infine, dovrebbe compensare nel medio termine le uscite sostenute per realizzare i processi destinati a migliorare la soddisfazione della clientela e, in seguito, dovrebbe consentire di finanziare il continuo monitoraggio della CS e di attivare processi di miglioramento continuo (Munari, 2000).

La fidelizzazione della clientela non è una conseguenza immediata della soddisfazione, ma il risultato di una lunga serie di percezioni, atteggiamenti, comportamenti, convinzioni maturati durante la relazione con l'impresa (Costabile, 2000). La tesi di fondo è che un'esperienza di scambio soddisfacente induce il cliente a riacquistare prodotti/servizi presso il medesimo fornitore consentendo di accumulare fiducia in esso. La fiducia genera fedeltà comportamentale e, in via successiva, fedeltà mentale. Traguardo del processo è la generazione di una lealtà vera e propria, ossia di customer loyalty (Cosma, 2003). Secondo quanto detto nel precedente capitolo, però, la fedeltà non coincide con l'acquisto ripetuto. La nozione di fiducia è, infatti, molto più complessa: il principio di reciprocità, ad esempio, sembra essere necessario alla creazione di un rapporto di fiducia in una logica del dare, non al fine di ricevere, ma in modo che l'altro possa dare. Il migliore scambio informativo, la riduzione delle asimmetrie informative e l'emergere di una dimensione sociale che oltrepassa la sfera del semplice agire economico per spostarsi su un piano più personale, in cui ci si 'riconosca', rappresentano condizioni favorevoli per la creazione di un rapporto fiduciario (Cosma, 2002). Al crescere del patrimonio fiduciario aumenta la probabilità di riacquisto presso la stessa impresa, non soltanto per la maggiore convinzione nelle possibilità dell'impresa di offrire un valore corrispondente alle aspettative ma anche perché il riacquisto diventa

economicamente più vantaggioso rispetto alla scelta e alla valutazione di un nuovo fornitore (Cosma, 2003). Inoltre, un cliente fedele è disposto ad accettare occasionali cadute del livello qualitativo dei servizi ricevuti senza richiedere intense azioni di recupero da parte del fornitore e, spesso, accetta livelli di prezzo più elevati rispetto alle alternative presenti sul mercato (Munari, 2000). Se, però, la fiducia sembra ridurre i costi di transazione, alla luce di quanto detto nel precedente paragrafo, sembrerebbe opportuno condividere tale guadagno. La condivisione, infatti, rafforzerebbe e prolungherebbe le relazioni, creando ulteriore fiducia.

Tuttavia, non tutti i clienti attuali e potenziali presentano le stesse opportunità di guadagno attuale e prospettico. Ciò significa che gli effetti sulla redditività della soddisfazione della clientela sono anche dipendenti dai criteri usati dalla banca nella selezione della clientela da servire e soddisfare (Munari, 2000).

La gestione dei processi che simultaneamente agiscono sulla qualità del servizio percepita dal cliente impone un'attenta riflessione sulle possibilità di coordinamento di un'organizzazione che deve affrontare incertezza e complessità dovuta alle differenti esigenze della propria clientela. In un simile contesto, occorre ricorrere a meccanismi di integrazione e coordinamento di tipo non strutturale legati, in particolar modo, al sistema di gestione del personale e alla gestione dell'informazione, oggetto di approfondimento del prossimo paragrafo.

4. La dimensione organizzativa: competenze e relazioni

Una strategia orientata alla *customer satisfaction* non può che avere un impatto organizzativo totalizzante e trasversale rispetto alle tradizionali strutture funzionali (Fabbri, 1999). Nonostante nella letteratura di *service management* l'attenzione spesso risulti focalizzata sul sistema di erogazione dei servizi, il risultato del contatto col cliente, la qualità percepita dallo stesso e il livello di soddisfazione raggiunti non dipendono, semplicemente, dalla fase di erogazione, ma discendono dall'organizzazione unitaria della banca (Cosma e Fabbri, 1999). La qualità del servizio e la *customer satisfaction* dipendono dall'efficacia di centinaia di processi produttivi e da infiniti micro-comportamenti assunti dal personale lungo tutta la linea del front-office (Bombonato, 1992).

I comportamenti del personale all'interno dei singoli processi non possono, quindi, essere lasciati a una gestione non consapevole, legata alla sensibilità e alle intuizioni dei singoli. I molteplici micro comportamenti devono essere guidati e allineati lungo una

direttrice unica che deriva dall'orientamento non solo dichiarato ma effettivo della banca verso il cliente (Cosma, 2003).

Schneider e Bowen (1995) hanno dimostrato come la qualità percepita dal cliente deriva da quello che è stato definito il 'clima interno del servizio' che, a sua volta, discende direttamente dall'articolazione organizzativa sia della struttura della banca che dei meccanismi operativi e di coordinamento adottati. Infatti, al di là delle componenti strutturali dell'organizzazione, ciò che conta sono detti meccanismi operativi a cui sono assegnati due compiti fondamentali: far funzionare correttamente l'organizzazione verso gli obiettivi prefissati e creare i valori, la cultura e il patrimonio di esperienze e competenze in grado di indirizzare e migliorare la coscienza del personale sull'importanza della soddisfazione del cliente (Airoldi, 1980).

Il rischio più elevato deriva dall'assenza di incentivi organizzativi chiari e definiti a tutti i livelli, che minaccia di isolare le strutture periferiche dalle unità centrali, poco motivate ad assumere un comportamento collaborativo nei confronti di coloro che appaiono più direttamente coinvolti nell'interazione con il cliente (Cosma, 2003).

Il passaggio dall'adozione di strutture, strategie e tattiche di prodotto o di canale all'adozione di un orientamento alle relazioni con il cliente che sia reale e non soltanto dichiarato, infatti, non si esaurisce nella produzione di dati su segmenti di clientela, ma richiede un elevato grado di cambiamento sul piano dell'organizzazione, della cultura e del set di competenze necessario (Cosma, 2003). Si tratta di un processo che attraversa trasversalmente le diverse unità funzionali e modifica ruoli consolidati, che può limitare l'autonomia decisionale delle unità aziendali e ridurre il contributo di una singola unità: è inevitabile, pertanto, che la sua introduzione incontri una certa resistenza all'interno delle organizzazioni aziendali.

Occorre, pertanto, intervenire sulla formazione a livello tecnico, al fine di migliorare l'utilizzo dei sistemi di supporto, e a livello comportamentale, al fine di mutare l'atteggiamento mentale diretto alla vendita immediata e poco interessato ai profitti futuri o potenziali e il loro approccio al cliente (Cosma, 2003). Nelle strutture orientate al cliente, la rigida distinzione tra *staff* e *line* dovrebbe tendere a sfumarsi: nella gestione del cliente, spesso accade che sia necessario fare ricorso a unità troppo lontane e poco motivate a intervenire con la dovuta efficacia per risolvere i problemi del cliente. In questo senso, occorre inserire quanto più possibile le competenze delle unità tradizionalmente di staff all'interno della linea, in modo da coinvolgere maggiormente queste ultime e, soprattutto, aumentare la tempestività e la rapidità dei processi decisionali (Cosma, 2003). Gli

interventi formativi sono una leva molto importante per favorire i processi di cambiamento organizzativo, sempre che essi siano pianificati, si basino su un'analisi attenta dei fabbisogni, siano mirati allo sviluppo delle competenze critiche e prevedano una sistematica valutazione dei risultati (Ruozi, 1984).

Secondo Camuffo e Costa (1995), nel processo di riorganizzazione è importante sottolineare l'importanza delle competenze relazionali accanto a quelle tradizionali di tipo tecnico e specialistico. Ciò non solo per il personale a contatto con il pubblico, ma anche per il personale ad esempio di retrospello. Solo in questo modo, infatti, è possibile dare continuità alla catena fornitore-cliente anche all'interno dell'organizzazione e rendere strutture e processi più efficaci ed efficienti.

Mentre, infatti, ancora oggi nei mansionari sono prevalenti compiti relativi allo svolgimento delle procedure interne, e risultano del tutto residuali le attività connesse alla relazione con la clientela, è necessario arrivare alla creazione di figure professionali per le quali si verifichi un riequilibrio dei pesi delle funzioni. Ciò dovrebbe portare all'attribuzione di funzioni di tipo commerciale e di contatto al personale di sportello, e, per tutto il personale delle dipendenze e delle unità centrali, sottolineare la componente di servizio e di soddisfazione del cliente interno (Costa, 1990; Iacchi-Coletti, 1990). Le relazioni con la clientela (ma anche le interfacce interne) verrebbero ottimizzate nella misura in cui le relazioni sono gestite da specialisti di rapporto e non da specialisti di prodotto o di funzione (Camuffo e Costa, 1995).

Il personale del front-office rappresenta, per il cliente, l'intera banca ed è protagonista, insieme al cliente, dell'interazione 'sociale' da cui scaturisce il servizio. Anche in questo caso, le caratteristiche dei servizi e la loro intangibilità fanno sì che molto di quanto essi rappresentano coincida con la prestazione effettuata dalle risorse umane presenti all'interno della banca ai diversi livelli e nelle diverse unità organizzative che producono valore per il cliente finale (Cosma, 2003).

I meccanismi di gestione del personale hanno come obiettivo principale quello di sviluppare le competenze e la motivazione affinché il personale di contatto risulti motivato a rappresentare la banca e a interagire con il cliente nel migliore e più adeguato dei modi possibili.

Oltre alla formazione, anche la selezione dovrebbe tendere a slegarsi dalle generiche caratteristiche tecnico-scolastiche ricercate tradizionalmente dalle banche per cercare di acquisire dall'esterno le competenze caratteriali e relazionali necessarie. Le competenze caratteriali possono essere perfezionate ma non possono essere sviluppate

dal nulla come, invece, è possibile fare con le competenze o conoscenze tecniche. In questo senso, è importante ricercare personale che abbia un profilo coerente con i valori e competenze dell'organizzazione della banca e non, come accade molto spesso, con le competenze richieste dalla singola mansione e dal compito specifico (Camuffo e Costa, 1995).

La leva retributiva e, in special modo, il sistema incentivante contribuiscono, poi, a creare gli incentivi economici alla efficace gestione del cliente. In assenza di misure adeguate e oggettive della *customer satisfaction*, risulta difficoltoso correlare direttamente i premi e gli incentivi al grado di soddisfazione del cliente. Nelle banche si sta gradualmente passando da un utilizzo della leva retributiva di tipo indifferenziato o legato ai risultati complessivi della banca al tentativo di utilizzare gli incentivi economici per stimolare il perseguimento della qualità e della soddisfazione del cliente (Cosma, 2003).

La definizione dell'organizzazione-banca e del sistema di erogazione come nucleo di 'competenze' e 'tessuto di relazioni' conferma la rilevanza assunta dagli aspetti umani, sociali e relazionali degli attori organizzativi coinvolti.

Le competenze, le routine, i comportamenti costituiscono patrimonio organizzativo ma non rimangono in nessun caso isolati dal personale coinvolto nei processi quotidiani. Lo sviluppo delle competenze, tramite processi complessi che Nonaka (1994) ha descritto e da noi ripresi nel capitolo 2, si origina sempre dall'individuo per ritornare ad essere patrimonio dell'organizzazione (Nonaka, 1994).

Infine, anche lo sviluppo tecnologico richiede l'utilizzo di personale dotato di competenze e abilità diverse da quelle attualmente dominanti nel settore bancario. Diminuiscono sempre più le attività routinarie e a contenuto manuale e diventano strategicamente rilevanti le attività di gestione delle eccezioni e dei problemi, le capacità di comprendere i bisogni impliciti della clientela, le competenze tecniche ad alto valore aggiunto, le competenze manageriali e organizzative: in altre parole, è sempre più importante saper interpretare i fenomeni e capire le tendenze del mercato. Ciò non solo per gestire in modo più efficace i rapporti con la clientela, ma anche per realizzare processi produttivi differenziati rispetto alla concorrenza (Canato e Corrocher, 2004; Munari, 1996).

5. Conclusioni

Nel presente capitolo si sono tentate di analizzare le competenze e le relazioni con i clienti all'interno del settore bancario. A tal fine è parso necessario presentare le profonde trasformazioni in atto nel contesto creditizio che ne modificano, radicalmente in teoria, almeno in parte in realtà, la competitività. Le nuove normative e le innovazioni tecnologiche spingono le società di credito verso strategie di prezzo e convenienza, come fusioni e acquisizioni, e soluzioni distributive più convenienti, ma, nonostante dimostrino l'impreparazione del management bancario a gestire ambienti turbolenti e dinamici, incentivano, d'altro canto, una presa di coscienza da parte delle banche della necessità di operare scelte strategiche e adottare modelli gestionali e strutture organizzative orientati al cliente. Da qui, l'importanza della soddisfazione della clientela e, ancor più, della sua fidelizzazione. Nuove competenze sono, dunque, richieste sia dalle innovazioni tecnologiche che da una nuova filosofia gestionale. Sorgono nuovi profili professionali, nuovi ruoli. Tutta l'azienda, ad ogni livello, è coinvolta: un profondo cambiamento della cultura aziendale è necessario e, conseguentemente, una trasformazione della mentalità del personale è indispensabile affinché possa sposare appieno ed esprimere in azioni la filosofia aziendale. E' importante, però, che tutto ciò si rifletta in pratiche lavorative che incentivino e motivino lo sviluppo di conoscenza, così come illustrato da Nonaka (1994). Fondamentale, dunque, cogliere il valore della relazione in sé, oltre ai classici valore di scambio e valore d'uso. E' importante che gli individui, interni ed esterni all'impresa, vengano riconosciuti come persone, prima che come agenti di mercato; persone motivate dal desiderio di felicità, di riconoscimento e di realizzazione.

SODDISFAZIONE DEL CLIENTE E COMPETENZE INTERNE: ANALISI ECONOMETRICA DI UNA BANCA ITALIANA

1. Origini e obiettivi della verifica econometrica

Negli ultimi anni, l'organizzazione d'impresa è sempre maggiormente orientata all'ottimizzazione dell'assorbimento e dell'utilizzo della conoscenza.

Conoscenza e apprendimento assumono sempre più importanza anche nel contesto bancario, in particolare in quello italiano (su cui si focalizza il presente capitolo), caratterizzato, come descritto nel precedente capitolo, da una crescente competizione.

Parallelamente, in letteratura si dimostra l'importanza del ruolo assunto dai fattori organizzativi nello sviluppo delle cosiddette '*dynamic capabilities*' richieste per competere nell'economia della conoscenza¹. Le relazioni sembrerebbero un mezzo per costruire tali competenze (De Jong-Noteboom, 2000; Sako, 2000; Teece, 1992).

Le relazioni possono differenziarsi per natura (alleanze strategiche, relazioni verticali, laterali ed orizzontali) e per intensità (frequenza dei contatti e quantità di informazioni scambiata) (De Jong-Noteboom, 2000; Sako, 2000; Teece, 1992), e possono essere suddivise in due gruppi principali: le relazioni all'interno dell'impresa e quelle con l'ambiente esterno. All'interno di quest'ultimo gruppo, se ne evidenziano due tipologie (De Jong-Noteboom, 2000; Sako, 2000; Teece, 1992): quelle che si basano rispettivamente sugli *arms length contracts* e sui contratti relazionali. Mentre i primi si focalizzano su un potere di negoziazione relativamente uguale al fine di ottenere contratti giusti per entrambe le parti, gli ultimi sono caratterizzati da accordi informali sostenuti dal valore di future relazioni (Baker et al., 2002).

Nel presente capitolo ci si focalizza sui contratti relazionali. La letteratura suggerisce che le imprese che adottano questa tipologia di contratti sono caratterizzate da politiche interne orientate al cliente e da relazioni di lungo periodo con il cliente (Munari, 2000).

¹ (Bartel, 2004; Bauer, 2003; Black and Lynch, 2005; Caroli and Van Reenen, 2001; Cohen and Levinthal, 1990; Cristini et al., 2003; Foss et al., 2006; Greenan, 1996; Ichiniowski et al., 1997; Zwick, 2003).

Considerato che nel caso dei servizi e, dunque, anche per quelli offerti dal settore bancario, il momento dell'acquisto e quello del consumo coincidono, e tenuto in considerazione ciò che si è descritto nel precedente capitolo circa la soddisfazione, le competenze e la fidelizzazione, queste sembrerebbero essere le relazioni che le banche dovrebbero tentare di coltivare.

Scopo del presente lavoro è testare il ruolo che le relazioni svolgono all'interno del *retail banking*, per verificare se veramente esse costituiscano un importante mezzo di conoscenza e di apprendimento e, dunque, una potenziale fonte per aumentare la performance finanziaria. Per farlo, testiamo econometricamente, per un campione di 118 filiali retail appartenenti a una delle più grandi banche di un gruppo finanziario italiano, le relazioni tra *customer satisfaction*, *customer loyalty* e profittabilità del cliente per la rispettiva filiale. Inizialmente esploriamo l'esistenza di tali relazioni per poi analizzarne la natura (ovvero se è una relazione diretta o una relazione causale multipla, se esiste mediazione e se esiste moderazione).

Al fine di supportare i risultati ottenuti con l'analisi econometrica e meglio comprendere la loro interpretazione, di seguito, si descrivono le strategie e i progetti di interesse al nostro studio attuati dal gruppo finanziario di riferimento.

Il presente capitolo si focalizza su una singola organizzazione, la Banca Popolare di Bergamo, appartenente al Gruppo BPU (attuale UBI Banche), in cui la nostra unità di analisi è il cliente, oltre a considerare alcune relazioni tra il livello di filiale e il livello di cliente. Così facendo si adotta *l'econometric case study approach*, un metodo empirico piuttosto recente che ha ricevuto una recente attenzione nella letteratura moderna (Ichiniowsky e Shaw, 2003). Jones et al. (2006) e Baker et al. (2002) mostrano i benefici risultanti dalla sua applicazione. Diversamente dagli studi *firm-level*, *l'econometric case study*, come in Hamilton et al. (2003), fa uso del campo di lavoro per acquisire una più approfondita conoscenza dell'impresa, consente di investigare particolari fenomeni, grazie ad un inferiore livello di aggregazione, e l'utilizzo di interviste che possono costituire un'importante fonte di informazione per l'interpretazione dei dati.

2. Il Gruppo BPU²

BPU Banca detiene la posizione di leadership nel mondo delle banche popolari ed è la settima banca per dimensione nel panorama bancario italiano. Appartenente al MIB30³, è quotata in Borsa Italiana dal luglio 2003 a seguito dell'aggregazione tra Banca Popolare di Bergamo – Credito Varesino S.c.r.l. (BPB), Banca Popolare Commercio e Industria S.c.r.l. (BPCI) e Banca Popolare di Luino e Varese S.p.A. (BPLV).

L'operazione ha creato un Gruppo costituito da una Capogruppo cooperativa quotata, quattro banche rete (BPCI, BPB, Banca Popolare di Ancona e Banca Carime), fortemente radicate nei propri mercati di riferimento, una rete di promotori finanziari (BPB SIM) e alcune società prodotte, operanti principalmente nei settori dell'*asset management*, *banca assurance*, *leasing* ed *investment banking*.

L'operazione di aggregazione ha portato BPU ad avere oltre 2,7 milioni di clienti creando una base ampia, diversificata e complementare con forte focus sul mercato retail, sulla piccola e media impresa e con un'importante presenza nel settore private.

In tal modo è stato possibile coniugare due obiettivi essenziali per essere i protagonisti del sistema economico in evoluzione: il radicamento territoriale e l'interesse in campo sociale, culturale ed artistico, tipici delle banche popolari e una presenza qualificata sul mercato globale.

Il Gruppo BPU ha una presenza multi-regionale in Italia e una focalizzata all'estero. Il network conta 1.181 filiali in Italia (come rilevato nel settembre 2006), con una quota di mercato in termini di filiali dell'8,1% in Lombardia, del 2,8% in centro Italia e del 9,2% nel sud Italia continentale.

Il Gruppo ha un *total asset* di Euro 70,9 bn, uno shareholder equità di Euro 4,7 bn, i prestiti ai clienti ammontano a Euro 49,6 bn e finanziamenti diretti pari a Euro 50,9 bn.

Il modello federale adottato si basa sullo svolgimento accentrato e sinergico delle funzioni comuni di servizio che valorizzano la forza distributiva attraverso le banche rete, mantenendo identità dei marchi e autonomie locali.

L'obiettivo del Gruppo è offrire alla propria clientela prodotti in linea con le best practices di settore. BPU Banca è un gruppo bancario multi-funzionale con una chiara vocazione. E' consapevole che il proprio successo risiede nell'abilità di motivare e

² Dopo la fusione con Banca Lombarda, il gruppo ha cambiato denominazione. Ora si chiama UBI Banca, Unione di Banche Italiane.

³ Milano Indice Borsa

coinvolgere gli individui e, conseguentemente, nella propria abilità di creare valore, cosa ufficialmente annunciata nella 'Carta dei Valori' del Gruppo il 15 marzo 2005.

3. La banca dati

L'analisi econometrica qui descritta è basata su due fonti informative: un'intervista di Customer Satisfaction condotta dall'area Commerciale del Gruppo BPU e da Doxa Spa nel marzo 2005 su 20.000 clienti retail⁴ (proposta di campione) della Banca Popolare di Bergamo (BPB), banca appartenente al Gruppo Banche Popolari Unite (BPU); e un set di dati, dell'anno 2005, sui bilanci delle filiali di BPB.

Il campione su cui si è svolta l'indagine di soddisfazione della clientela è un campione casuale stratificato di circa 20.000 clienti retail. Duplice è stato il criterio di stratificazione seguito: patrimoniale e comportamentale. La stratificazione patrimoniale divide la clientela in due gruppi: MASS MARKET, clienti con un patrimonio inferiore ai 50.000 euro, e AFFLUENT, clienti con patrimonio compreso tra 50.000 euro e 500.000 euro⁵. La stratificazione commerciale presenta, invece, 6 cluster comportamentali: dinamici, aspiranti, previdenti, formiche, investitori e pensionati. Ogni segmento ha caratteristiche proprie che sono illustrate nella tabella 6.1.

Inserire Tab. 6.1 qui

La modalità di contatto e di somministrazione del questionario è stata di tipo CATI (Computer Assisted Telephone Interviewing). I principali blocchi del questionario (vedi Appendice A), discussi in apposite riunioni congiunte dei dipendenti BPU addetti alle analisi di soddisfazione della clientela con i dipendenti Doxa che hanno svolto l'indagine, e di rilievo per le nostre analisi, sono due: sezione 'Soddisfazione' e sezione 'Loyalty'. La prima si suddivide in 6 aree: immagine; relazioni (con il personale allo sportello, con il gestore, con la filiale e con le comunicazioni); conto corrente e servizi di pagamento;

⁴ Si osserva che la clientela retail di una banca comprende i privati e gli small business. Si fa, inoltre, notare che 20.000 era il numero di clienti richiesto per garantire un campione finale di 2995 clienti.

⁵ L'indagine non ha riguardato il segmento Small Business.

prodotti di investimento; prodotti di finanziamento; e prodotti assicurativi. Viene, inoltre, richiesta una valutazione complessiva di soddisfazione. La sezione loyalty è, invece, suddivisa per prodotti. Vi sono, inoltre, altre importanti informazioni generali riguardanti i clienti e relative all'anno 2005: la durata della relazione con la banca in termini di anni, il numero di transazioni su conto corrente effettuate nell'anno di riferimento, il numero e il valore dei prodotti posseduti, il Margine di Intermediazione, il Rating⁶, e la classificazione AIR/BIR⁷. I clienti che hanno collaborato sono stati 2995.

Si è proceduto calcolando, attraverso la factor analysis su tutte⁸ le variabili del questionario di nostro interesse⁹, un indicatore sintetico di soddisfazione per ogni singolo cliente. Le variabili di soddisfazione del cliente erano variabili categoriche su una scala da 1 a 10 (da insoddisfatti a molto soddisfatti). Per quelle relative alla soddisfazione circa i prodotti, si sono considerate le medie delle risposte 'logiche', ovvero le risposte dei clienti che possiedono il prodotto specifico. Inoltre, le variabili di fidelizzazione erano dummy; le domande cui si riferiscono sono le seguenti: 'Utilizza altre banche?'; 'BPB è la banca principale?'.
Quattro erano le tipologie di prodotto: conto corrente, investimenti, finanziamenti e assicurazioni. Dopo aver consultato l'area marketing, abbiamo escluso i prodotti assicurativi vista il loro basso impatto sulla soddisfazione della clientela. E' stata, poi, considerata solo la seconda domanda e sono state sommate le relative risposte. In tal modo si sono ottenute variabili categoriche su una scala da 0 a 3, in seguito ricodificata da 1 a 4.

Nella tabella 6.2 vengono descritte le variabili considerate.

Inserire Tab. 6.2 qui

Come suggerisce la letteratura internazionale, abbiamo estratto i fattori il cui Eigenvalue eccedeva l'unità. Così facendo, sono stati ottenuti 2 fattori. Il primo tende ad identificare la *customer satisfaction* relativa all'immagine della banca e alle relazioni coi gestori/consulenti. Il secondo tende ad identificare la *customer satisfaction* relativa: i.

⁶ Il Rating è funzione del numero e del valore dei prodotti posseduti dal cliente e del Margine di Intermediazione.

⁷ La AIR/BIR è una classificazione della clientela sulla base dell'età e dei salari.

⁸ Per la costruzione di questo primo indicatore sintetico, sono state considerate anche le variabili scelte all'interno della sezione 'Loyalty' e tutte le variabili di soddisfazione (escluse quelle relative alla comunicazione). Diversi sono gli indicatori che verranno utilizzati nei nostri modelli.

⁹ Nel prossimo paragrafo – The database – si descrivono più dettagliatamente le scelte effettuate e le relative motivazioni che le hanno guidate.

relazioni con il front-office; ii. relazioni con la filiale; iii. prodotti. I coefficienti della variabile di *Loyalty* sono troppo bassi per essere presi in considerazione in entrambi i fattori. Secondo il primo criterio di identificazione dei *factor loadings*¹⁰ significativi proposto da Hair et al. (1995), ovvero secondo l'approccio pratico, sono da ritenersi significativi al livello minimo quei coefficienti maggiori di |0.30|. La loro rilevanza cresce, ovviamente, all'aumentare del valore assunto dal coefficiente. Una conferma della bontà della scelta di trattenere due fattori proviene dallo scree-test (vedi Grafico 6.1).

Inserire Grafico 6.1 qui

Abbiamo poi stimato un indicatore sintetico di soddisfazione sommando i due fattori e ponderandoli con la varianza da essi spiegata.

La tabella 6.3 mostra i risultati ottenuti. Commenti sulla forza dei risultati saranno descritti nel prossimo paragrafo.

Inserire Tab. 6.3 qui

Partendo da tali indicatori sintetici, abbiamo calcolato la soddisfazione media di ogni filiale. Si fa notare che in questo passaggio non si è scelta una media ponderata al fine di attribuire ad ogni tipologia di cliente un peso (importanza) adeguato. La doppia stratificazione ha consentito, infatti, di ottenere le adeguate proporzioni dei diversi clienti all'interno del campione. Poiché alcune filiali presentano una numerosità campionaria (di clienti intervistati) molto bassa, si è cercato un metodo per individuare il sottoinsieme di filiali per cui il dato sulla soddisfazione media fosse "sufficientemente informativo" attraverso il criterio di seguito riportato. Si è calcolato l'intervallo di confidenza al livello del 95% per la media μ_i dell'indice sintetico di soddisfazione (y) ipotizzando che l'indice sintetico di soddisfazione fosse distribuito in modo approssimativamente normale. L'intervallo di confidenza è definito da due estremi $IC_{i,0.95} = (\mu_{i.INF}, \mu_{i.SUP})$. Ciò significa:

¹⁰ I factor loading sono le correlazioni tra la variabile e il fattore, gli squared loading sono la varianza della variabile espressa dal fattore.

ipotizzare che la probabilità che la media “vera” (calcolata su tutti i clienti della filiale) sia compresa tra i due estremi è del 95%. I due estremi si determinano mediante la seguente formula: $\mu_{i.INF} = \bar{y} - 1.96\sqrt{\hat{\sigma}/n_i}$, $\mu_{i.SUP} = \bar{y} + 1.96\sqrt{\hat{\sigma}/n_i}$ dove $\hat{\sigma}$ è uno stimatore della deviazione standard del carattere “indice di soddisfazione sintetico” a livello dell’intera popolazione: $\hat{\sigma} = (n-1)^{-1} \sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2$. Si è quindi ipotizzato che la varianza dell’indicatore sintetico di soddisfazione fosse la stessa in tutte le filiali.

Inoltre, poiché $p_{97.5}(y) - p_{2.5}(y) = 9$ (ovvero l’intervallo di variazione tra il 97.5° e il 2.5° percentile è pari a 9) si è scelto “euristicamente” di giudicare significativamente informativo il dato medio relativo a filiali per cui $\Delta_i = \mu_{i.SUP} - \mu_{i.INF} \leq 6$. Un campione iniziale di 367 filiali¹¹ si è in tal modo ridotto a 118 filiali.

La seconda fonte di dati è un set di dati di bilancio forniti dall’Area Accounting del Gruppo BPU Banca. Esso include, per ogni filiale: il valore degli immobili e gli investimenti effettuati nel 2005; il margine d’interesse e i ricavi da servizi; l’età; il numero di dipendenti; il numero di clienti; e la localizzazione.

Si fa, inoltre, notare che i dati sopra descritti si riferiscono a due livelli di analisi: il livello dei clienti (livello 1) e il livello delle filiali (livello 2). Questo suggerisce la stima di modelli: uno, Hierarchical Linear Model, l’altro quello classico. Un più approfondito trattamento di tale argomento è stato svolto nella prossima sessione del presente capitolo.

4. Le variabili

Il presente paragrafo illustra l’esatta costruzione delle variabili utilizzate nel modello.

Rating

Il Rating è la variabile costruita dall’Area Marketing. E’ definita come funzione del: Cross Selling (il numero dei prodotti posseduti dal cliente), il valore dei prodotti posseduti dal cliente e il Margine di Intermediazione del singolo cliente per la filiale di appartenenza, ovvero il valore finanziario del cliente¹². Rappresenta, dunque, un valore complesso e

¹¹ 296 se si escludono gli sportelli, corrispondenti alle filiali prive di back office e le filiali non coinvolte nell’indagine, quindi con 0 clienti intervistati.

¹² Si tratta di una misura della performance finanziaria della filiale riconducibile ad ogni cliente.

articolato del cliente; un valore non esclusivamente finanziario, ma che riguarda anche i prodotti che il cliente possiede. Il Rating è una variabile categorica su una scala da 1 a 8.

Indice di Loyalty

L'Indice di Loyalty esprime in che misura la Banca costituisce la principale banca utilizzata dal cliente. La domanda corrispondente nel questionario è la seguente: 'BPB è la tua banca principale?', domanda ripetuta per ogni prodotto. La variabile di Loyalty si è, dunque, ottenuta sommando tre variabili binarie. E' stata poi ricodificata da 1 a 4.

Indici di Customer Satisfaction

L'indice sintetico di CS esprime la totale soddisfazione della clientela. Esso include gli item del questionario circa la soddisfazione in merito alle relazioni e ai prodotti. Non tutte le variabili risultano rilevanti per la nostra analisi. Alcune, infatti, relative alla banca, non presentano alcuna varianza tra le filiali. Dopo aver consultato l'Area Marketing, si è, dunque, deciso di tenere in considerazione solo quelle variabili che si riferivano ad aspetti non decisi a livello centrale¹³.

Più esattamente, le relazioni si suddividono in relazioni con: 1) il front office; 2) i consulenti; e 3) la filiale. I prodotti sono, invece, suddivisi in: 1) conto corrente; 2) finanziamenti; e 3) investimenti. Tutte le variabili sono categoriche, su una scala da 1 a 10 (da insoddisfatto a molto soddisfatto). L'indice sintetico è costruito come media di tutti gli item, procedimento possibile grazie al fatto che il valore dell'alpha di Cronbach è superiore a 0,6 (0,95).¹⁴

In aggiunta, poiché gli item considerati nella nostra analisi si suddividono in due gruppi principali (relazioni e prodotti), abbiamo definito due altre variabili: l'indice di CS sulle relazioni (Cronbach's alpha value = 0,95) e l'indice di CS sui prodotti (Cronbach's

¹³ Così facendo, abbiamo ottenuto un totale di 47 variabili: 2 di soddisfazione sull'immagine della banca; 5 di soddisfazione circa le relazioni con il front-office; 6 di soddisfazione sulle relazioni con i consulenti; 5 di soddisfazione sulle relazioni con la filiale; 1 di soddisfazione sulle comunicazioni tra filiale e cliente, 1 di soddisfazione sulle relazioni in generale; 19 di soddisfazione sui prodotti; 1 di soddisfazione sulla banca in generale; e 7 sulla fidelizzazione. Abbiamo, poi, considerato i due principali gruppi di variabili disponibili: quello relativi alla CS sulle relazioni e quello inerente la CS sui prodotti. Inoltre, non abbiamo tenuto in considerazione la prima variabile di soddisfazione sulle relazioni con i front-office a causa di problemi di correlazione.

¹⁴ Grazie a tale valore dell'alpha di Cronbach, è stato, inoltre, possibile costruire lo stesso indicatore sintetico di soddisfazione tramite la factor analysis. Le stime effettuate con detto indicatore hanno fornito i medesimi risultati. Ciò che ci proponiamo di descrivere nel presente capitolo sono unicamente le analisi effettuate considerando l'indicatore ottenute come media dei relativi item. I risultati ottenuti con le altre analisi sono mostrati in Appendice.

alpha value = 0,87). Nello specifico, l'indicatore di CS sulle relazioni (focus del nostro studio) è la media delle risposte agli item presentati nella tabella 6.2.

Considerato il soggetto di analisi del presente capitolo, ovvero il ruolo delle relazioni, sembra interessante investigare l'esistenza di sotto-insiemi di relazioni e il loro effetto sulla CS. A tal fine, abbiamo effettuato una factor analysis su tutti gli item inerenti le relazioni (i.e. item descritti in tabella 6.2).

Seguendo i sopra menzionati criteri, abbiamo ottenuto un solo fattore. Poiché lo scopo era di evidenziare i potenziali sotto-insiemi di relazioni e i relativi effetti su CS, CL e profittabilità del cliente, abbiamo forzato il criterio dell'Eigen value ottenendo due fattori. Il primo fattore si riferisce alle relazioni con i consulenti, mentre il secondo a quelle con il front-office e la filiale. E' interessante notare che i risultati sono simili a quelli ottenuti con la factor analysis effettuata per l'identificazione del campione. Ciò sembra dare forza ai fattori trovati.

La tabella 6.4 mostra l'output dell'analisi fattoriale.

Inserire Tab. 6.4 qui

Alcune osservazioni possono essere formulate sulla base dei valori assunti dai coefficienti dei fattori. Anzitutto all'interno del fattore relativo alla CS sulle relazioni con i consulenti, le variabili che sembrano avere maggiore impatto sono: cs_relman2 e cs_relman3 e le domande a cui si riferiscono sono:

'Quanto è soddisfatto della capacità dei consulenti di rispondere ai suoi bisogni?'

'Quanto è soddisfatto della capacità dei consulenti di risolvere I suoi problemi?'

Gli aspetti più rilevanti che i consulenti devono considerare nelle proprie relazioni con i clienti sembrerebbero, dunque, la capacità di soddisfare le loro necessità e quella di risolverne i problemi. Inoltre, in ordine, la capacità di fare proposte interessanti; di far sentire speciale il cliente; la credibilità; e la flessibilità nella gestione delle richieste del cliente, sembra avere rilevanza per la soddisfazione del cliente. Ognuna di tali variabili, infatti, risulta essere statisticamente significativa,

ovvero con valore superiore a [0.30]. Questo sembra suggerire che anzitutto il cliente desidera sentirsi sicuro che troverà soluzione ai suoi problemi più concreti; le competenze tecniche sono, dunque, considerate indispensabili. Questo, però, non appare sufficiente. Il cliente si è modificato ed è interessato a nuove proposte, e in questa direzione contano aspetti quali il sentirsi considerato nella propria individualità, la credibilità del consulente e la sua flessibilità. Sembrerebbe, dunque, che anche alte competenze relazionali vengano richieste. Se così è, è dunque necessario consentire ai dipendenti di rafforzare le proprie competenze tecniche e svilupparne di nuove.

Allo stesso modo, all'interno del secondo fattore le variabili che sembrano avere maggiore impatto sono: per le relazioni con la filiale, la variabile *cs_relb4*; e per le relazioni con il front office, la variabile *cs_relem4*. Le domande a cui fanno riferimento sono:

‘Quanto è soddisfatto circa i tempi di attesa allo sportello?’

‘Quanto è soddisfatto della velocità dei dipendenti allo sportello nello svolgere le pratiche?’

Il tempo di attesa allo sportello sembra, dunque, avere più importanza rispetto alla garanzia della privacy negli spazi dedicati alla consulenza, i tempi di chiusura contratto, la semplicità di orientamento, e il look delle aree di attesa, aspetti che comunque appaiono tutti significativi. Inoltre, i dipendenti del front-office devono anzitutto essere veloci nello svolgere le diverse pratiche, nonostante anche qualità come: riconoscere il cliente, essere disponibili nel fornire informazioni e spiegazioni ed essere preparati e competenti mostrino coefficienti elevati. Anche in questo caso, quindi, le competenze tecniche sono indispensabili, ma, in aggiunta, appare necessaria la presenza di alte competenze relazionali.

Dal confronto dei due fattori, inoltre, emerge che, se il tempo è un fattore chiave per le transazioni su conto corrente, per gli investimenti o altre transazioni più importanti, il cliente sembra comunque dare maggiore importanza alle competenze dei consulenti.

Considerate tali osservazioni, sembra che per entrambi consulenti e sportellisti siano rilevanti le competenze espresse, quelle effettive, non la formazione o quelle attese.

Si fa notare, inoltre, che anche l'impatto delle variabili sui fattori sembra confermato se confrontato con la prima analisi fattoriale.

Infine, i coefficienti di proporzione (tabella 6.4) mostrano che la maggior parte della varianza all'interno della CS sulle relazioni è quella spiegata dalle relazioni con i consulenti. Anche questo ordine è confermato: la maggior fonte di soddisfazione per i clienti nelle relazioni è la relazione con i consulenti.

Controlli

Abbiamo, poi, aggiunto alcune variabili di controllo nel nostro modello. Esse sono su due livelli di analisi: il livello del cliente e il livello della filiale. Questo ci permetterà di osservare l'impatto di alcune variabili di filiale sulla variabile dipendente a livello di cliente, oltre ad analizzare l'effetto dei controlli a livello di cliente sulla variabile dipendente e controllare per essi. A livello di cliente troviamo: la durata della relazione in anni; il numero di transazioni effettuate sul conto corrente; e la classificazione AIR/BIR¹⁵. La durata della relazione in anni e il numero di transazioni su conto corrente sono variabili continue. La classificazione AIR/BIR è una variabile binaria che assume valori 2 se è possibile stimare lo stipendio percepito dal cliente, e 1 se non lo è. La possibilità di stimarne lo stipendio, secondo l'Area Marketing del Gruppo, è infatti, indice del fatto che il cliente lo accredita sul conto BPB, e che, dunque, ha con essa un'elevata intensità di relazione. A livello di filiale controlliamo: la dimensione, attraverso il numero dei dipendenti; l'età, come misura dell'esperienza maturata; e la localizzazione. Il numero dei dipendenti è una variabile continua. Dell'età si è considerato il logaritmo naturale. Per controllare la localizzazione abbiamo costruito due variabili dummy: la prima controlla se la localizzazione è in città o in paese; la seconda controlla la localizzazione nella provincia di Bergamo o meno, essendo Bergamo la principale città in cui opera la banca oggetto di studio.

La tabella 6.5 mostra alcune statistiche delle variabili.

Inserire Tab. 6.5 qui

¹⁵ Non appare, infatti, corretto utilizzare contemporaneamente il controllo relativo al numero di transazioni effettuate con il numero di prodotti vista l'elevata correlazione: 0,5165.

E', inoltre, da notare che un'importante fonte di informazioni di questa banca dati è il fatto che sia su due livelli di analisi: un livello micro, il cliente; e uno macro, la filiale. Questo sarà fonte di commenti sulle relazioni micro-macro.

5. L'analisi

5.1 Il modello

Il Rating, variabile dipendente, è una variabile categorica su una scala da 1 a 8. Per le nostre stime utilizziamo un modello ordered probit, definito come segue:

$$\Pr(y_{ij} \neq 0 \mid x_{ij}) = \Phi(x_{ij}b)$$

dove i è il cliente, j è la filiale, Φ è la distribuzione normale standard cumulativa e $x_{ij}b$ è chiamato *oprobit score* o *oprobit index*. Poiché $x_{ij}b$ ha una distribuzione normale, interpretare i coefficienti oprobit richiede pensare in una metrica Z . Imparare a pensare in una metrica Z richiede molta pratica e, anche se così fosse, comunicare i risultati a chi non pensa in questo modo risulta difficile. Una trasformazione dei risultati in probabilità appare, quindi, più chiara (Stata Reference Manual - Release 6 – Volume 3 P-St, 1999).

Un modello ordered probit non consente di ottenere l'intensità di impatto. A tal fine, è necessario calcolare gli effetti marginali, ma non è qui nostra intenzione farlo¹⁶. Inoltre, abbiamo inserito l'opzione che permette di controllare per *cluster*. Tale opzione specifica che le osservazioni sono indipendenti tra i gruppi (*cluster*) ma non necessariamente entro i gruppi¹⁷.

Quindi, i nostri modelli sono i seguenti:

$$\Pr[\textit{Rating}] = \alpha + \textit{controls} + \beta_1 \textit{CS} + \textit{errorterms} \quad [1]$$

$$\Pr[\textit{Loyalty}] = \alpha + \textit{controls} + \beta_1 \textit{CS} + \textit{errorterms} \quad [2.a]$$

¹⁶ Risultati disponibili su richiesta.

¹⁷ Anche la multi-level analysis, come vedremo, mostra che non ci sono caratteristiche a livello di filiale che hanno effetti significativi sulle nostre variabili dipendenti.

$$\text{Pr}[\text{Rating}] = \alpha + \text{controls} + \beta_1 \text{Loyalty} + \text{error terms} \quad [2.b]$$

Utilizziamo il primo modello per verificare l'esistenza di una relazione diretta tra *customer satisfaction* (CS) e il valore del cliente, misurato dal Rating, ovvero la performance finanziaria e non di ogni cliente per la relativa filiale.

Il secondo modello include due equazioni. E' utilizzato per testare l'esistenza di una relazione causale multipla tra CS e valore del cliente per la filiale di appartenenza. Esattamente, ci accingiamo a investigare il ruolo della fidelizzazione del cliente: essa potrebbe essere mediatore (tra CS e performance) o potrebbe semplicemente sussistere una relazione causale.

La variabile Loyalty, infatti, funzionerebbe da mediatore se venissero rispettate le seguenti condizioni: a. le variazioni in livelli della variabile indipendente (CSI) hanno impatto significativo sulle variazioni del presunto mediatore (Loyalty) (Predictor → Outcome Variable, i.e. Path a); b. le variazioni nel mediatore hanno impatto significativo sulle variazioni nella variabile dipendente (Rating) (Moderator → Outcome Variable, i.e. Path b); c. quando Path a e b sono controllati, una precedente significativa relazione tra la variabile indipendente e la variabile dipendente non risulta più significativa, considerato che la dimostrazione più forte di mediazione sussiste quando Path c, ovvero Predictor*Moderator → Outcome Variable, è zero. Quando Path c è ridotto a zero, vi è forte evidenza dell'esistenza di una singola, dominante mediazione. Se il residuo Path c non è zero, operano multipli fattori mediatori. Da una prospettiva teorica, una significativa riduzione della significatività della variabile dipendente dimostra la presenza di un mediatore potente (Baron e Kenny, 1986).

5.2 I risultati

Il primo modello oggetto di stima presenta il Rating come variabile dipendente e l'indice sintetico di soddisfazione come variabile indipendente principale (vedi Model 1, tabella 6.6) oltre ad una serie di variabili di controllo.

$$\text{Pr}[\text{Rating}] = \alpha + \text{controls} + \beta_1 \text{CS} + \text{error terms}$$

Inserire Tab. 6.6 qui

Anzitutto, possiamo notare come in questo modello il numero di osservazioni sia sostanzialmente diminuito. Al fine di testare la rappresentatività di questo sotto-campione, si rende necessario un t-test sulle differenze tra le medie e le deviazioni standard dei due campioni. La tabella 6.7 mostra i risultati.

Inserire Tab. 6.7 qui

Il sotto-campione sembra essere rappresentativo del campione originale. Solo il numero di transazioni effettuate dal cliente sul conto corrente sembra distorcere il campione.

Il primo modello, inoltre, mostra che non esiste relazione diretta tra la CS e la profittabilità del cliente per la relativa filiale. L'indice di CS è, infatti, non significativo, dunque, la nostra prima ipotesi è rigettata dai dati.

Considerando i risultati presentati in tabella 6.6 (ci si riferisce al modello 1), gli unici controlli che sembrano avere effetto significativo sono quelli a livello del cliente. Questo sembra suggerire che ciò che davvero conta per aumentare il valore della propria clientela, ovvero, potenzialmente, la performance di filiale, è una particolare attenzione per gli elementi a livello di cliente. In particolare la durata di relazione in termine di anni e il numero delle operazioni svolte dal cliente sul conto corrente sono significative. Questo significa che più lunga è la relazione con la filiale di riferimento e più alto è il numero di transazioni fatte, maggiore è la probabilità che il cliente divenga profittevole per la filiale. E' da notare che la durata della relazione in termine di anni potrebbe rappresentare una proxy delle competenze relazionali (nel senso che il tempo ha selezionato verso l'alto il livello di competenze e le ha sviluppate tramite lo sviluppo di conoscenza tra cliente e banca), così che più tali competenze si sviluppano e maggiore è la probabilità che la profittabilità del cliente cresca.

La letteratura e i risultati del primo modello, tuttavia, sembrano suggerire che la fidelizzazione possa essere un'altra variabile che influenza il nostro oggetto d'analisi. Poiché non esiste effetto diretto tra CS e Rating, la Loyalty non può essere mediatore tra queste due variabili. Questa è, infatti, come descritto sopra, una condizione necessaria per l'esistenza dell'effetto di mediazione. Procediamo, quindi, testando l'esistenza di relazioni causali tra: CS, Loyalty, e Rating. A tal fine abbiamo stimato i modelli [2] e [3].

Anche in questi casi, ciò che sembra contare sono gli elementi a livello del cliente. E' confermata la significatività di una relazione di lungo periodo, oltre a quella del numero delle transazioni effettuate sul conto corrente, per il valore del cliente per la filiale di appartenenza; mentre per la fidelizzazione dei clienti la classificazione AIR/BIR diviene significativa a discapito della durata di relazione. Dunque, se il cliente è classificato come AIR, ovvero se ha un'elevata intensità di relazione con la banca, la probabilità che egli/ella diventi più fedele a quest'ultima aumenta. E' anche da notare che la dimensione della filiale ha effetto negativo sulla fidelizzazione del cliente. Ciò sembra confermare che tanto più grande è la filiale, tanto più difficili diventano le relazioni al suo interno, minore è la delega, la motivazione e l'attenzione ai dipendenti e, dunque, ai clienti. Inoltre, possiamo sostenere che l'esperienza della filiale e la sua localizzazione, ovvero il mercato a cui si riferisce, non impattano sulla fidelizzazione del cliente e sul loro valore per la banca. Tuttavia, l'esperienza generale della filiale non deve essere confusa con lo sviluppo di competenze relazionali che sembrano avere un effetto diretto sulla profittabilità del cliente, anche se non hanno diretta rilevanza sulla fidelizzazione.

Considerando ora le principali variabili indipendenti oggetto di analisi e la loro significatività, possiamo sostenere che esiste una relazione causale tra la soddisfazione della clientela, la sua fidelizzazione e la sua profittabilità per la filiale. Infatti, la presenza di soddisfazione del cliente aumenta la probabilità che egli/ella sia fedele alla banca e, così facendo, che ne aumenti la performance. Inoltre, si può rilevare che, vista la difficoltà di interpretazione degli effetti di moderazione¹⁸ nei modelli ordered probit, si è considerato l'indice sintetico di soddisfazione come approssimazione di tali effetti. I presenti risultati, quindi, suggeriscono l'esistenza di effetti di moderazione tra i differenti tipi di soddisfazione.

¹⁸ L'ipotesi di moderazione è supportata se le interazioni, misurate dal prodotto tra le variabili prese in considerazione, è statisticamente significativa. Ci possono essere effetti significativi anche per la variabile indipendente (*predictor*) e per il moderatore, ma essi non sono direttamente rilevanti per testare l'ipotesi di moderazione (Baron R. M. and Kenny D. A., 1986). L'effetto di moderazione è ciò che Milgrom e Roberts (1990) e Holmstrom e Milgrom (1994) chiamano complementarità, parlando di pratiche lavorative. Ovvero, il raggiungimento di una tipologia di soddisfazione della clientela ha un più alto effetto sulla fidelizzazione se un'altra tipologia di soddisfazione è raggiunta.

Come affermato sopra, ci sono due principali gruppi di variabili di *customer satisfaction*: il primo inerente la soddisfazione sulle relazioni e il secondo sulla soddisfazione circa i prodotti. Stimiamo ora i medesimi modelli disaggregando la variabile CS nelle due componenti menzionate. A questo scopo si considerano le medie di questi due gruppi. La tabella 6.8 mostra i risultati.

Inserire Tab. 6.8 qui

Vengono confermate le osservazioni fatte sulle variabili di controllo: ciò che realmente ha rilevanza sono gli elementi a livello del cliente. Una differenza va notata: tutte e tre le variabili di controllo a livello del cliente hanno impatto significativo sulla scelta del cliente di avere BPB come la principale delle banche di riferimento, ovvero sulla loro fidelizzazione. Quindi, la relazione tra CS, loyalty e profittabilità sembra emergere ancora con più forza. Una relazione duratura, e dunque lo sviluppo di competenze relazionali, aumenta il numero di transazioni effettuate dal cliente sul proprio conto corrente (grazie a più profondi sentimenti di fiducia) e, conseguentemente, aumenta la performance di filiale. Ciò è ancora più vero se il cliente accredita il proprio stipendio sul conto corrente di BPB. Un'altra differenza rispetto ai precedenti modelli è l'impatto significativo dell'età della filiale sulla fidelizzazione del cliente quando viene inserita come variabile indipendente la soddisfazione sui prodotti. Una possibile interpretazione potrebbe essere quella secondo cui una maggiore esperienza consente alla filiale di offrire prodotti più vicini ai bisogni della clientela che, dunque, diventa più fedele. E', inoltre confermato, l'effetto negativo della dimensione sulla fidelizzazione.

Prendendo ora in considerazione le due variabili relative alla *customer satisfaction*, entrambe hanno impatto significativo sulla *loyalty*. Viene confermato l'effetto causale tra soddisfazione del cliente, fidelizzazione e valore del cliente. La soddisfazione accresce la probabilità che la clientela scelga BPB come propria banca principale e, così facendo, aumenta il suo valore, finanziario e non.

Stimando i medesimi modelli inserendo le variabili di CS costruite tramite analisi fattoriale, si ottengono gli stessi risultati, anche per i singoli fattori che compongono la CS sulle relazioni e la CS sui prodotti. Non è nostra intenzione descrivere in questa sede i risultati, ma sembra interessante far notare che per due tipologie di *customer satisfaction*, la *loyalty* svolge il ruolo di mediatore. Esattamente, vi è relazione diretta fra il secondo

fattore della CS sulle relazioni, ovvero la CS circa le relazioni con il front-office e la filiale, oltre a un effetto diretto tra CS e Rating. Sussistono, dunque, tutte le condizioni affinché possa esistere mediazione. Lo stesso accade per la soddisfazione relativa a conto corrente e investimenti. Questo ci porta a testare se la fidelizzazione può essere un mediatore statisticamente significativo tra tali tipologie di soddisfazione e il Rating. Per farlo, stimiamo i seguenti modelli:

$$Rating = \alpha + controls + \beta factor2 + \gamma Loy + \mu + \varepsilon \quad [3.a]$$

$$Loy = \alpha + controls + \beta factor2 + \mu + \varepsilon \quad [3.b]$$

e

$$Rating = \alpha + controls + \beta csproduct + \gamma Loy + \mu + \varepsilon \quad [4.a]$$

$$Loy = \alpha + controls + \beta csproduct + \mu + \varepsilon \quad [4.b]$$

e calcoliamo il prodotto tra i p-value di β e γ per ogni equazione. Risulta un numero inferiore a 0,0253¹⁹, l'ipotesi nulla che $\beta \cdot \gamma = 0$ è, dunque, rigettata e la *loyalty* è mediatore (Kenny, 2006) (vedi Appendice A per i risultati).

Riassumendo:

La letteratura argomenta che le relazioni di lungo periodo rivestono un ruolo essenziale nel ridurre i costi e nel creare fidelizzazione di lungo termine e, dunque, nell'incrementare la performance finanziaria d'impresa. Tuttavia, specialmente nel *retail banking*, esiste una considerevole mancanza di evidenze empiriche a causa della difficoltà di misurazione degli indici di soddisfazione e di fidelizzazione (Munari, 2000).

Le nostre verifiche econometriche forniscono un contributo in questa direzione. L'analisi empirica delle relazioni con i clienti nel *retail banking*, provano che esse costituiscono un importante mezzo di conoscenza e di apprendimento e, dunque, di potenziale accrescimento della performance finanziaria d'impresa.

Abbiamo verificato questo esplorando, per primo, l'esistenza di una relazione tra *customer satisfaction* e *loyalty*, da un lato, e profittabilità del cliente dall'altro, e, in seguito, abbiamo esaminato la natura di tale relazione.

¹⁹ I risultati possono essere mostrati su richiesta.

I risultati confermano che non c'è relazione diretta tra soddisfazione del cliente e la sua profittabilità per la filiale di appartenenza.

Ciò considerato, non può sussistere effetto di mediazione tra queste variabili. Esiste, quindi, una relazione causale. Esattamente, la soddisfazione impatta direttamente sulla fidelizzazione che ha a sua volta un impatto diretto sulla profittabilità del cliente per la filiale. Tuttavia, la variabile di *loyalty* diventa mediatore se si considerano la soddisfazione circa le relazioni con il front-office e la filiale e la soddisfazione relativa a conto corrente e investimenti.

Possiamo quindi sostenere che, da un lato, la fidelizzazione è determinata in parte dalla soddisfazione, il che impatta sulla performance. Dall'altro, è importante distinguere tra i diversi tipi di soddisfazione. Ci sono, infatti, differenti relazioni tra diverse tipologie di soddisfazione e la profittabilità per la filiale. Alcune sembrerebbero più forti e con un maggiore impatto sulla performance di filiale. Dunque, i manager dovrebbero tenere in considerazione la fidelizzazione, ma anche la soddisfazione del cliente, in particolare alcuni tipi di questa.

Grazie alla struttura dei dati a nostra disposizione, disposti su due livelli di analisi, è stato possibile esaminare l'esistenza e la natura di relazioni tra micro e macro. Non tutte e non sempre le variabili a livello di filiale considerate influenzano quelle a livello di cliente, come il Rating e la Loyalty. Comunque, può essere sostenuto che più grande è la filiale e più bassa è la probabilità che il cliente divenga fedele e la scelga come propria banca principale. Questo sembra confermare che all'interno di una grande filiale le relazioni tra i dipendenti e tra dipendenti e clienti diventano più anonimi. Al contrario, nelle filiali di piccola dimensione la delega dei poteri decisionali ai dipendenti a cui, in tal modo, si dà maggior potere, diventa più fattibile, così che strategie orientate al cliente possono essere implementate. Relazioni con i clienti di lungo termine e basate sulla fiducia e, di conseguenza, lo sviluppo di competenze relazionali aumentano la profittabilità del cliente per la filiale di riferimento. Le relazioni basate sulla fiducia, inoltre, aumentano direttamente la fidelizzazione se consideriamo due tipologie di soddisfazione. Di conseguenza, al fine di aumentare il valore del cliente per la filiale cui fa riferimento, ciò che conta è il modo in cui i dipendenti di filiale relazionano fra loro e con i clienti.

Alcuni limiti della nostra analisi potrebbero essere fonte di future approfondite esaminazioni. Ad esempio, in questo studio abbiamo utilizzato il Rating come variabile di

performance²⁰. Un suggerimento per future ricerche potrebbe essere di considerare il valore finanziario del cliente come variabile dipendente.

Anche gli effetti di moderazione tra le diverse tipologie di soddisfazione potrebbero essere ulteriormente esplorati.

La letteratura mostra come la fidelizzazione del cliente possa essere vista sia come output di appropriate competenze interne, sia come cruciale mezzo per ottenere conoscenza. La conoscenza del cliente è, infatti, fonte di occasioni di business e di ulteriore conoscenza dei bisogni del cliente. Tale attenzione alle necessità del client, unitamente ad un servizio di elevata qualità, aumentano la soddisfazione del cliente e, dunque, la sua fidelizzazione. A tal fine sembrano necessarie appropriate competenze interne e, di conseguenza, un'organizzazione che promuova lo sviluppo e la condivisione di conoscenza.

6. La Multi-level analysis

Vista la presenza di due livelli di analisi nei dati a nostra disposizione, si è ritenuto utile provare a stimare gli stessi modelli con la *multi-level analysis*, utilizzando il software HLM.

Una delle ragioni per cui è importante considerare la *multi-level analysis* nei dati gerarchici è che, in questa tipologia di dati, gli individui appartenenti allo stesso gruppo sono più facilmente simili tra loro rispetto a individui di altri gruppi. A causa di questo, le variazioni nell'outcome possono essere dovute a differenze tra i gruppi, oltre a differenze tra individui all'interno del gruppo. Dunque, i modelli a varianza composta, dove il disturbo può avere componenti sia di gruppo che individuali, possono essere di aiuto nell'analisi di dati di questa natura.

²⁰ Abbiamo testato la loro relazione stimando il modello che segue:

$$Mint_c = \alpha + controls + \beta Rating + \mu + \varepsilon$$

dove Mint_c è il margine di intermediazione del singolo cliente per la filiale di riferimento. Sarebbe potuto, però, essere difficile per le altre variabili emergere come significative a causa del fatto che il Rating è funzione del margine di intermediazione. Tuttavia, questo problema non esiste nel nostro caso poiché la correlazione tra dette variabili è bassa (0,2259). I risultati mostrano che esiste una relazione positiva e significativa tra Rating e MINT. Possiamo, dunque, sostenere che, considerato che il margine di intermediazione di filiale è la somma di quelli dei suoi clienti, se c'è una relazione tra soddisfazione, fidelizzazione, Rating e margine di intermediazione, allora tutte le variabili hanno impatto sul margine di intermediazione di filiale. Può inoltre essere notato che, qui, gli unici controlli che hanno rilevanza sono quelli a livello di filiale, ma tale fatto, preso in considerazione, insieme alla correlazione positiva tra MINT e numero di prodotti e il loro valore per la filiale ci porta a pensare che: buone relazioni col cliente lo spingono all'acquisto di più prodotti, in particolare prodotti di alto valore per la filiale, ciò ha un impatto positivo sul MINT, che è direttamente e positivamente influenzato dalla dimensione e negativamente dall'età di filiale.

Il primo passo nella *multi-level analysis*, infatti, è la stima del cosiddetto empty-model o intercept-only model. Questo modello non contiene alcuna variabile esplicativa, così che la varianza dei residui rappresenta la varianza dell'errore non spiegata. Esso non spiega alcuna varianza della variabile dipendente. Decompone unicamente la varianza in due componenti indipendenti: la varianza degli errori del livello più basso (σ_e^2) e la varianza degli errori del livello più alto (σ_{u0}^2). Utilizzando questo modello, possiamo definire la correlazione intra-classe ρ tramite l'equazione:

$$\rho = \frac{\sigma_{u0}^2}{\sigma_{u0}^2 + \sigma_e^2}$$

La correlazione intra-classe indica la porzione di varianza spiegata dalla struttura a gruppi della popolazione. Può inoltre essere interpretata come correlazione attesa tra due unità di un medesimo gruppo scelte casualmente (Hox, 2002).

Perché la *multi-level analysis* abbia senso, la correlazione intra-classe deve essere attorno a 0,10. Nelle nostre analisi, tutti gli *empty-model* (uno per ogni variabile dipendente: loyalty, Rating, MINT) hanno una correlazione intra-classe inferiore (rispettivamente di: ICC=0.005; ICC=0.02 ; ICC=0.005, dove ICC è la correlazione intra-classe).

Viene, dunque, confermato ciò che era intuibile dai risultati ottenuti con l'analisi classica: la struttura della filiale (le caratteristiche a livello di filiale considerate) non conta per la fidelizzazione e la profittabilità del cliente che, invece, dipendono dalle caratteristiche dei clienti e della loro relazione con la filiale.

E', però, da notare la presenza di un limite alle nostre analisi: la mancanza di dati che catturino le competenze, incluse quelle organizzative. Tale lacuna può avere influito sui risultati in base ai quali sono state formulate queste ultime considerazioni. Ciò nonostante, alcune variabili di soddisfazione della clientela, in particolare quelle che colgono la soddisfazione circa le capacità del personale, ma anche le altre, potrebbero essere viste come espressione indiretta della presenza o meno di competenze, individuali e organizzative. Interessante sarebbe poter avere la possibilità di calcolare la correlazione tra le variabili sulle competenze, purtroppo non in nostro possesso, e quelle di CS.

7. Conoscenza, competenze e relazioni all'interno del Gruppo BPU: approfondimenti

L'analisi esposta dimostra l'esistenza di una relazione causale tra soddisfazione, fidelizzazione e profittabilità del cliente, dove per fidelizzazione si intende una relazione intensa del cliente con la banca scelta come principale istituto di credito di riferimento. Emerge l'importanza delle relazioni quali mezzo per l'ottenimento e la diffusione di conoscenza e per lo sviluppo di competenze e, dunque, potenziali fonti di incrementi di performance.

Nei modelli non compare una variabile che esprima il livello di competenze dei dipendenti, sebbene ve ne sia una presenza indiretta. La durata della relazione tra cliente e filiale in termini di anni, come detto, può approssimare il livello di competenze relazionali del dipendente, mentre le variabili di soddisfazione della clientela circa le relazioni con front office, filiale e manager, e circa i prodotti possono esprimere le competenze e le capacità del personale così come esse sono percepite dal cliente finale, dunque, possono rappresentare competenze e capacità effettivamente espresse. Si nota, inoltre, che queste ultime sono sì abilità appartenenti al personale di contatto, ma sono altresì il risultato di dinamiche interne all'intera organizzazione.

L'introduzione di un indicatore delle competenze interne dei dipendenti avrebbe, dunque, potuto creare problemi di endogeneità alla nostra analisi; tuttavia, potrebbe essere interessante ed utile approfondire tali argomenti. A tal fine, l'approccio utilizzato, *l'econometric case study*, risulta essere utile, offrendo l'opportunità di conoscere più da vicino la realtà a cui i dati analizzati appartengono attraverso riunioni e interviste col personale dirigente e non e, quindi, di meglio comprenderne e interpretarne i risultati.

Due sono i progetti, di cui si è venuti a conoscenza nel corso della nostra collaborazione, che può essere interessante descrivere e che possono aiutare nel comprendere l'intero contesto organizzativo della realtà da noi analizzata; ovvero anche a cogliere come conoscenza, competenze e relazioni siano in esso concepite e trovino espressione: il Progetto Competenze, e il Progetto Soddisfazione-Loyalty.

Il Progetto Competenze²¹ è uno strumento di gestione delle risorse umane che consiste nella rilevazione delle conoscenze tecniche e dei comportamenti che si mettono in atto nel momento in cui si ricopre un ruolo organizzativo rispetto ad un profilo di competenze ideale. Le competenze si suddividono in Conoscenze e Capacità. Le

²¹ Per la descrizione del Progetto Competenze si è utilizzato il Manuale Operativo del Sistema Competenze redatto dal Gruppo BPU.

Capacità sono raggruppate in alcune grandi famiglie o aree: a) emozionali, richiamano la sfera emotiva (ad esempio la fiducia in se stessi); b) relazionali, richiamano tutto ciò che ha a che fare con i rapporti interpersonali (ad esempio negoziazione/accordo); c) intellettuali, riguardano la sfera intellettuale (ad es. analisi); d) gestionali, riguardano l'area organizzativa-gestionale (ad es. organizzazione); e e) innovative, richiamano l'area innovativa, creativa (ad es. adattabilità, flessibilità). Tutte le conoscenze e le capacità sono descritte in dettaglio e raccolte nei Vocabolari in modo che vi sia omogeneità di interpretazione nel momento in cui si prende in considerazione ogni competenza (vedi App. B). Ogni capacità è definita da 5 item. L'insieme delle capacità e delle conoscenze necessarie per svolgere al meglio il proprio ruolo viene definito Profilo Organizzativo. L'attribuzione delle competenze ad ogni ruolo è stata realizzata in collaborazione con i Responsabili delle diverse funzioni aziendali, e sono in linea con le linee strategiche aziendali e di Gruppo. Ad ogni competenza viene, inoltre, attribuito un Valore Atteso. Per Valore Atteso si intende il valore di possesso della competenza idealmente richiesto nel ruolo. All'interno di ogni ruolo, ogni competenza può infatti essere richiesta a diversi livelli di approfondimento. I livelli vengono attribuiti secondo scale di misura che si utilizzano per la rilevazione delle competenze e vanno da un minimo di 0 (nessun possesso) a un massimo di 50 (conoscenza approfondita/capacità sempre messa in atto). Per quanto riguarda le capacità, il valore atteso è stato fissato per tutti i ruoli a livello 40 (capacità messa in atto spesso). Le capacità, infatti, se richieste, devono essere possedute almeno a tale livello; non avrebbe senso prevedere che una capacità debba essere posseduta a livelli più bassi. Il valore atteso delle conoscenze è stato, invece, attribuito conoscenza per conoscenza e ruolo per ruolo nel corso di una precedente intervista ai responsabili dei diversi servizi. E' possibile, dunque, che all'interno di uno stesso ruolo vengano richieste conoscenze che devono essere possedute a livello teorico (10), a livello basso (20), a livello operativo (30), a livello pieno (40) o a livello approfondito (50). Vengono, inoltre, direttamente coinvolti nella rilevazione i responsabili e i collaboratori ai quali viene richiesto di esprimere la propria Autorilevazione in merito alle competenze possedute. I responsabili, inoltre, valutano i propri collaboratori²². Si hanno, dunque, per ogni individuo tre rilevazioni: valore atteso, autorilevazione e rilevazione del responsabile. E' necessario

22 Ogni responsabile ha la possibilità di delegare uno o più dei propri collaboratori alla rilevazione delle competenze. Il principio della delega viene applicato solo ed esclusivamente nel caso in cui il responsabile diretto, per motivi vari, non sia in grado di osservare direttamente il proprio collaboratore e quindi non sia in grado di rilevarne direttamente le capacità e le conoscenze. La rilevazione delle competenze dei propri collaboratori e l'auto-rilevazione deve essere completata indicativamente entro un mese.

prevedere un periodo di osservazione di almeno tre mesi per poter rilevare le competenze di un collaboratore. I casi di mobilità da prendere in considerazione sono essenzialmente due: trasferimento del responsabile; trasferimento del collaboratore. Le regole per definire chi rileva le competenze variano a seconda di quando è avvenuto il trasferimento. Il sistema informativo aggiorna automaticamente l'elenco del personale di ogni unità operativa rendendo di volta in volta accessibili i nominativi.

I dati relativi alla soddisfazione e alla fidelizzazione della clientela utilizzati nelle nostre analisi sono stati raccolti tramite un più ampio progetto, il Progetto Soddisfazione-Loyalty. Esso mira al monitoraggio della soddisfazione dei clienti verso la propria banca e a costituire un modello di loyalty della clientela tramite l'individuazione: a) dei principali driver di soddisfazione della clientela, in generale e con riferimento a particolari e predefiniti cluster o segmenti (vedi paragrafo 3 per la descrizione dei cluster e dei segmenti di clientela), b) dei fattori critici ai fini della loyalty, c) delle azioni prioritarie da lanciare, e d) del modo corretto per valutare il rapporto costi/benefici di ogni azione. Il modello si basa sulla soddisfazione percepita dalla clientela. Il costante monitoraggio dei livelli di soddisfazione consente di verificare l'efficacia delle azioni lanciate e di individuare di volta in volta le priorità di intervento in base alle aspettative dei clienti. Il Progetto Soddisfazione-Loyalty è stato articolato in tre fasi: i) analisi della soddisfazione della clientela, ii) individuazione dei legami tra driver di soddisfazione e loyalty, iii) e definizione delle azioni per incrementare soddisfazione e loyalty. I risultati operativi delle fasi descritte sono: 1. driver di soddisfazione per i momenti chiave della relazione col cliente, 2. customer satisfaction index, 3. mappa dei driver critici in base a valore ed importanza relativa, 4. indici di loyalty della clientela, 5. driver critici a maggior impatto sulla loyalty, 6. lancio azioni crash, 7. piano preliminare azioni loyalty e relativi strumenti di valutazione, e primi risultati delle azioni crash. Cinque gli step attraverso cui si sono svolte tali operazioni: 1. analisi del ciclo di vita, 2. focus group con clienti BPB, 3. indagine telefonica quantitativa, 4. calcolo indice di loyalty, e 5. individuazione piano di azioni. Fra le azioni volte all'incremento della soddisfazione e, dunque, della loyalty della clientela vi sono: il A) Progetto Customer Caring, B) il Modello di servizio per Top Affluent (PFP), C) la Strumentazione di Customer Interaction, D) la Circolarità supportata dal sistema informativo, e E) le Azioni su canali diretti (Lineattiva). Il Progetto Customer Caring è composto da iniziative commerciali elaborate sulla base della segmentazione commerciale ,finalizzate ad aumentare il valore di ciascun cliente in una logica vincente per il cliente stesso, per la banca e per il gestore. Il Modello di Servizio per i Top Affluent è lo studio e

la realizzazione di un nuovo modello di servizio caratterizzato da aspetti inerenti l'approccio commerciale e la formazione dei gestori e da iniziative di comunicazione e delighting per il cliente. La strumentazione di Customer Interaction è un supporto ai gestori per l'attività commerciale, per abilitare una vista univoca e aggiornata di tutti i rapporti del cliente e consentire la gestione dei contatti, la pianificazione delle attività e la gestione delle campagne. Importante è anche l'attivazione della circolarità supportata da un sistema informativo che consente di effettuare le operazioni in filiali diverse dalla propria. Le azioni previste sui canali diretti consentiranno di incrementare l'utilizzo del canale internet per ridurre il cost-to-serve.

Tali azioni sono accomunate da una prospettiva di passaggio dal *Customer Relationship Management (CRM)*, visto nella sua accezione più ristretta (vedere cap. 5 del presente lavoro per una descrizione più dettagliata), al *Customer Value Management (CVM)*, dove il miglioramento della conoscenza del cliente e dei suoi bisogni, l'anticipazione delle sue esigenze con un'offerta personalizzata, il supporto al gestore nella gestione della relazione commerciale e la costruzione e consolidazione di una relazione di lungo periodo portino al raggiungimento del punto di equilibrio ottimale tra soddisfazione del cliente e redditività per la banca in un'ottica di lungo periodo. In particolare, il Progetto di Customer Caring sopra-menzionato rappresenta l'applicazione 'a regime' della metodologia di approccio al cliente definita dal programma MASTER che mira a migliorare l'approccio, gli skill, le tecnologie, le esperienze e le relazioni. Il Programma MASTER è focalizzato sul gestore e sul 'salto culturale' e professionale necessario per appropriarsi dei nuovi strumenti e per applicarli day-by-day. Grazie al supporto della piattaforma di customer interaction che abilita una vista univoca ed aggiornata di tutti i rapporti del cliente ed indirizza le iniziative commerciali da avviare e a processi strutturati di pianificazione e monitoraggio, il progetto MASTER sviluppa un'azione commerciale reattiva e pro-attiva confinata su un perimetro delimitato (il portafoglio di clientela) e orientata all'ottimizzazione del valore dello stesso nel tempo. Il Progetto Customer Caring, dunque, unitamente al programma MASTER, innesca il circolo virtuoso sul cliente bisogni, proposte, soddisfazione, nuovi bisogni, guidando il gestore nel raggiungimento di livelli di eccellenza sulle seguenti capacità: contattare il cliente, arricchire il patrimonio informativo sul cliente utilizzando la conoscenza diretta dello stesso, pianificare ulteriori contatti/incontri, attivare le proposte commerciali più adeguate ed a maggior valore aggiunto. I principali obiettivi di tale progetto sono: il raggiungimento di un maggior numero di clienti, la qualificazione e la consolidazione delle relazioni nel tempo con offerte tarate sui bisogni e sulla fase di vita

del cliente, la creazione del valore per la banca e per il cliente, la taratura degli obiettivi delle reti sulle reali possibilità di performance, e il superamento della logica *product driven* che porta spesso all'*over selling*. Infine, per verificare l'efficacia dell'azione è stata definita la modalità di misurazione dei risultati che verranno registrati sulla piattaforma di customer interaction.

8. Conclusioni

Negli ultimi decenni si è osservata una crescente necessità per le imprese di porre parte della propria attenzione sulla conoscenza per poter essere competitive. Tale conoscenza trova parziale espressione nella cultura aziendale e nelle competenze individuali e organizzative e si sviluppa attraverso pratiche organizzative che strutturano l'impresa così da rendere ottimale l'instaurarsi di relazioni basate sulla fiducia (De Jong and Noteboom, 2000; Sako, 2000; Teece, 1992), sia al suo interno che con l'ambiente esterno e facilitare il trasferimento di conoscenza.

Le verifiche econometriche descritte nel capitolo dimostrano l'esistenza di una relazione causale tra soddisfazione, fidelizzazione e profittabilità del cliente per la filiale di appartenenza, oltre che costituire una guida per l'individuazione da parte del management delle azioni ottimali da intraprendere e, dunque, un utile strumento di gestione dei costi.

Ciò nonostante, come già detto, sembrano restare ancora aperti spazi per ulteriori ricerche. Tra gli altri, la complementarità esistente tra le diverse tipologie di soddisfazione e i relativi differenti impatti sulla *retention* del cliente e sulla performance di filiale, anch'essi utili strumenti di gestione.

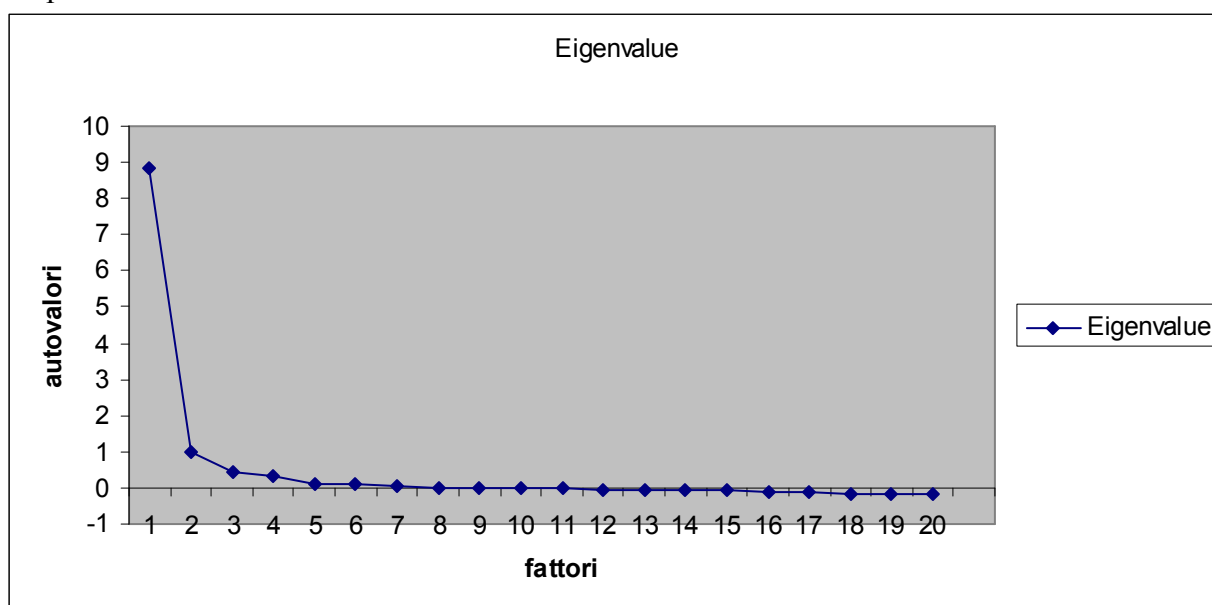
TABELLE

Tab. 6.1 Caratteristiche degli strati commerciali

STRATIFICAZIONI COMMERCIALI	CARATTERISTICHE CLIENTI
Dinamici	Giovani ed evoluti, indebitati e con utilizzo intenso di prodotti bancari
Aspiranti	Indebitati con disponibilità marginale e bassa intensità di relazione con la banca. Possibili “one step shopping”
Previdenti	Individui con reddito sopra-media, alta l'intensità di relazione e il cross selling. Attenti al risparmio e agli investimenti
Formiche	Clientela mono-prodotto, poco attiva e poco fidelizzata; esigenze finanziarie di base
Investitori	Clients maturi, con disponibilità elevate e alto possesso di prodotti di investimento
Pensionati	Età elevata, disponibilità economica media, alta fidelizzazione, stile finanziario conservativo

Fonte: Documento Power Point del Gruppo BPU, *Estratto segmentazione clientela*

Graph 6.1 Scree-test



Tab. 6.2 Variabili di CS considerate per la factor analysis svolta per l'identificazione del campione.

	IMMAGINE
cs_imm1	Trasparenza della banca
cs_imm2	Onestà della banca
	RELAZIONI
	Front office
cs_remployee2	Livello di preparazione
cs_remployee3	Disponibilità a fornire informazioni e spiegazioni
cs_remployee4	Velocità nel gestire le pratiche
cs_remployee5	Capacità di riconoscere il cliente
	Manager
cs_relmanager1	Capacità di fare proposte interessanti
cs_relmanager2	Capacità di rispondere alle esigenze del cliente
cs_relmanager3	Capacità di risolvere I problemi del cliente
cs_relmanager4	Capacità di fare sentire speciale ogni cliente
cs_relmanager5	Flessibilità nel gestire le richieste del cliente
cs_relmanager6	Affidabilità
	Filiale
cs_relbranch1	Facilità con cui ci si orienta all'interno delle filiali
cs_relbranch2	Aspetto delle aree di attesa
cs_relbranch3	Riservatezza e privacy garantita dagli spazi dedicate alla consulenza
cs_relbranch4	Tempi di attesa agli sportelli
cs_relbranch5	Tempi di attesa per concludere un contratto
	PRODOTTI
avcs_prodr	Media degli item sui prodotti

Tab. 6.3 L'analisi fattoriale per l'identificazione del campione

Variable	Loading factors	
	1	2
cs_imm1	0.47	0.24
cs_imm2	0.42	0.25
cs_reempl1	0.04	-0.03
cs_reempl2	0.24	0.52
cs_reempl3	0.28	0.45
cs_reempl4	0.03	0.67
cs_reempl5	0.26	0.43
cs_relman1	0.81	0.02
cs_relman2	0.91	-0.04
cs_relman3	0.91	-0.04
cs_relman4	0.78	0.08
cs_relman5	0.86	-0.01
cs_relman6	0.84	-0.01
cs_relbranch1	0.06	0.60
cs_relbranch2	-0.04	0.69
cs_relbranch3	0.03	0.63
cs_relbranch4	-0.11	0.78
cs_relbranch5	0.14	0.61
avcs_prodr	0.38	0.38
Loy	0.01	0.05
eigen value	8.87	1.01
proportion	0.89	0.10
cumulative	0.89	1.00

Factori ottenuti con analisi fattoriale e varimax rotation.

Tab. 6.4 Approfondimenti sulla CS circa le relazioni: analisi fattoriale.

Variable	Loading factors	
	1	2
cs_reempl2	0.47	0.65
cs_reempl3	0.48	0.65
cs_reempl4	0.32	0.76
cs_reempl5	0.48	0.57
cs_relman1	0.82	0.33
cs_relman2	0.87	0.34
cs_relman3	0.86	0.32
cs_relman4	0.81	0.37
cs_relman5	0.84	0.36
cs_relman6	0.82	0.37
cs_relbranch1	0.33	0.70
cs_relbranch2	0.22	0.74
cs_relbranch3	0.32	0.67
cs_relbranch4	0.22	0.79
cs_relbranch5	0.41	0.69
Eigen value	9.23	1.32
proportion	0.62	0.09
cumulative	0.62	0.70

Factori ottenuti con l'analisi fattoriale e la varimax rotation.

Tab. 6.5 Media, Deviazione Standard, Valori Minimi e Massimi e Correlazioni.

Variabili	Media	St. Dev.	Min.	Max.
- Rating	5.27	2.65	1	8
- Numero di dipendenti	17.13	15.07	3	72
- Età della filiale (ln)	3.71	0.88	1.79	4.91
- Città/Paese	0.64	0.48	0	1
- Bg	0.45	0.50	0	1
- Durata della relazione in anni	10.12	7.75	0	33
- Numero di transazioni effettuate su CC	71.87	52.47	0	596
- AIR/BIR	1.61	0.49	1	2
- Customer Satisfaction Totale (media)	7.76	0.94	3.43	9.93
- CS sulle relazioni	7.88	1.24	1	10
- CS sui prodotti	7.62	0.74	2.67	9.87
- Loyalty	2.75	0.58	0	3

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l
a Rating	1											
b Numero di dipendenti	0.00	1										
c Età della filiale (ln)	0.02	0.38	1									
d Città/Paese	0.02	-0.37	0.18	1								
e Bg	-0.01	-0.06	0.46	0.05	1							
f Durata della relazione in anni	0.20	0.00	0.05	0.02	0.04	1						
g Numero di transazioni effettuate su CC	0.10	0.03	0.05	0.00	0.07	0.11	1					
h AIR/BIR	0.04	0.02	0.01	0.00	0.00	0.03	0.23	1				
i Customer Satisfaction Totale (media)	0.05	0.01	-0.06	-0.01	-0.07	-0.01	0.02	0.00	1			
j CS sulle relazioni	0.01	0.01	-0.03	0.00	-0.03	-0.01	0.02	0.00	0.96	1		
k CS sui prodotti	0.00	-0.02	-0.05	0.00	-0.05	-0.03	0.02	-0.01	0.91	0.76	1	
l Loyalty	0.12	-0.06	-0.02	0.00	0.02	0.09	0.19	0.15	0.21	0.18	0.21	1

Tab. 6.6 Relazioni tra Rating, Customer Satisfaction e Loyalty.

Variabili Indipendenti	Modello 1 ²³			Modello 2			Modello 3		
	Var.Dip.: Rating			Var.Dip.: Loyalty			Var.Dip.: Rating		
	Coeff.	P>z	S.	Coeff.	P>z	S.	Coeff.	P>z	S.
<u>Controlli a livello di filiale:</u>									
- Numero di dipendenti	-0.005	0.172		-0.012	0.000	***	-0.001	0.741	
- Et� (ln)	0.086	0.169		0.135	0.120		0.020	0.633	
- Citt�/Paese	0.049	0.601		-0.174	0.113		0.031	0.649	
- BG	-0.044	0.625		-0.016	0.899		-0.058	0.384	
<u>Controlli a livello di cliente:</u>									
- Durata della relazione con la fil.	0.032	0.000	***	0.005	0.486		0.027	0.000	***
- Numero di operazioni su cc	0.001	0.063	*	0.004	0.000	***	0.001	0.003	**
- AIR/BIR	-0.017	0.852		0.260	0.024	**	0.015	0.799	
<u>Customer Satisfaction</u> ²⁴	0.059	0.103		0.322	0.000	***			
<u>Loyalty</u>							0.169	0.001	***
Obs.	874			816			1920		
Wald Chi2	57.10			77.96			120.67		
Prob Wald Chi2	0.000			0.000			0.000		
Pseudo R2	0.0195			0.0778			0.0167		

Stima Ordered probit con opzione clusters.

*** are for p-value< 0.01; ** are for p-value< 0.05; and * is for p-value< 0.1.

Tab. 6.7 t-test

Variabile	Campione 1: 2105		Campione 2: 874		Min	Max	t-test sulle differenze tra le medie
	Media	Std. Dev.	Media	Std. Dev.			p-value
Numero di dipendenti	17.12732	15.06854	17.27231	15.37814	3	72	0.812
Et� della filiale (ln)	3.70726	0.8801	3.710258	0.887366	1.791759	4.912655	0.933
Citt�/Paese	0.634679	0.481634	0.632723	0.482339	0	1	0.920
Bg	0.453682	0.497968	0.464531	0.499026	0	1	0.589
Durata della relazione in anni	10.12257	7.753031	9.947368	7.723722	0	33	0.574
Numero di transazioni effettuate su CC	71.86556	52.46878	80.17506	56.96043	0	596	0.000 ***
AIR/BIR	1.609501	0.487978	1.643021	0.479383	1	2	0.086

²³ Come descritto, il sub-sample nei modelli 1 e 2 sembra essere non distorto e rappresentativo dei 2105 clienti appartenenti al sample originale.

²⁴ Questo indice di CS   la media di tutti gli items relative alla CS sulle relazioni e sui prodotti.

Tab. 6.8 Relazioni tra: Rating, Loyalty and Customer Satisfaction sulle relazioni e sui prodotti.

Variabili Indipendenti	Modello 4		Modello 5			Modello 6		Modello 7				
	Var.Dip.: Rating		Var.Dip.: Loyalty			Var.Dip.: Rating		Var.Dip.: Loyalty				
	Coeff.	P>z S.	Coeff.	P>z S.		Coeff.	P>z S.	Coeff.	P>z S.			
<u>Controlli a livello di filiale:</u>												
- Numero di dipendenti	-0.004	0.220	-0.009	0.001	***	-0.002	0.494	-0.009	0.003	**		
- Et� (ln)	0.076	0.150	0.012	0.850		0.036	0.495	0.135	0.079	*		
- Citt�/Paese	-0.027	0.737	-0.102	0.321		0.082	0.320	-0.130	0.213			
- BG	-0.092	0.192	-0.005	0.954		-0.052	0.510	0.057	0.613			
<u>Controlli a livello di cliente:</u>												
- Durata della relazione con la fil.	0.032	0.000	***	0.012	0.033	**	0.028	0.000	***	0.011	0.077	*
- Numero di operazioni su cc	0.002	0.001	***	0.005	0.000	***	0.001	0.012	***	0.004	0.000	***
- AIR/BIR	0.045	0.477		0.296	0.000	***	-0.060	0.520		0.245	0.021	**
<u>Customer Satisfaction sulle relazioni</u> ²⁵	0.013	0.570		0.188	0.000	***						
<u>Customer Satisfaction sui prodotti</u> ²⁶							0.011	0.795		0.379	0.000	***
Obs.	1546		1427			1079		1000				
Wald Chi2	108.72		108.18			53.42		79.94				
Prob Wald Chi2	0.000		0.000			0.000		0.000				
Pseudo R2	0.018		0.069			0.014		0.073				

Stima Ordered probit con opzione clusters.

*** are for p-value < 0.01; ** are for p-value < 0.05; and * is for p-value < 0.1.

²⁵ Questo indice di Customer Satisfaction   una media di tutti gli item relativi alla CS sulle relazioni.

²⁶ Questo indice di Customer Satisfaction   una media di tutti gli item relativi alla CS sui prodotti.

APPENDICE A

LA STRUTTURA DEL QUESTIONARIO

Screening e verifica delle condizioni di eleggibilità

Customer satisfaction

- ✓ Overall complessivo
- ✓ Immagine
 - Soddisfazione puntuale per item
 - Overall complessivo
- ✓ Relazione con il cliente
 - Soddisfazione puntuale per item
 - Overall complessivo
- ✓ Conto corrente e servizi di pagamento
 - Soddisfazione puntuale per item
 - Overall complessivo
- ✓ Prodotti di investimento
 - Soddisfazione puntuale per item
 - Overall complessivo
- ✓ Prodotti di finanziamento
 - Soddisfazione puntuale per item
 - Overall complessivo
- ✓ Prodotti assicurativi
 - Soddisfazione puntuale per item
 - Overall complessivo
- ✓ Overall complessivo

Loyalty dichiarata

- ✓ Conto corrente e servizi di pagamento: utilizzo di BPB e altre banche/aziende e relativo peso
- ✓ Prodotti di investimento: possesso del prodotto, utilizzo di BPB e altre banche/aziende e relativo peso
- ✓ Prodotti di finanziamento: possesso del prodotto, utilizzo di BPB e altre banche/aziende e relativo peso
- ✓ Prodotti assicurativi: possesso del prodotto, utilizzo di BPB e altre banche/aziende e relativo peso
- ✓ Intenzione al cambiamento di BPB e degli altri istituti
- ✓ Passaparola/consiglio
- ✓ Banche utilizzate in passato
- ✓ Barriere all'uscita (in generale)

Altri servizi

- ✓ Conto corrente Duetto: possesso, conoscenza e soddisfazione Club Duetto, servizi desiderati per il futuro
- ✓ Conoscenza di BPU
- ✓ Canali di comunicazione banca-cliente (in generale)

Dati socio-demografici

- ✓ Uso di internet, di Linea Attiva e barriere all'uso di Linea Attiva

- ✓ *Composizione della famiglia*
- ✓ *Titolo di studio dell'intervistato*
- ✓ *Professione dell'intervistato*
- ✓ *Tipologia di abitazione*
- ✓ *Attività nel tempo libero*

STRETTAMENTE CONFIDENZIALE 21 Febbraio 2005	 ISTITUTO PER LE RICERCHE STATISTICHE E L'ANALISI DELL'OPINIONE PUBBLICA MILANO – Via B. Panizza, 7 - Tel. (02) 48.19.32.76 – Telefax (02) 48.19.32.86 - Milano S.05013C Customer Satisfaction BPB VERSIONE DEFINITIVA	INT.RE: _____ INTERVISTA N°: _____ DATA: _____ COMUNE: _____
---	--	---

Buongiorno, sono. un'intervistatrice della Doxa, un istituto di ricerche di mercato di Milano. Stiamo realizzando un'indagine per conto della Banca Popolare di Bergamo, potrei parlare con _____ (inserire nome e cognome da file).

Stiamo realizzando un'indagine per conto della Banca Popolare di Bergamo per conoscere il livello di soddisfazione dei clienti in merito ai servizi erogati. Le chiedo cortesemente la sua collaborazione per un'intervista di circa 20 minuti che permetterà alla BANCA POPOLARE DI BERGAMO di migliorare la qualità del servizio offerto.

Sarebbe disponibile a partecipare a questo sondaggio?

- A. Lei è la persona in famiglia responsabile della gestione dei rapporti con la banca?
1. sì, me ne occupo io da solo/a
 2. sì, me ne occupo io con un altro membro della famiglia in ugual misura (marito/moglie, figlio/a)
 3. No, la persona responsabile è un altro membro della famiglia → fare dom. B e poi **CHIUDERE**

A chi indica cod.3 a dom.A

B. E potrebbe dirmi chi è il responsabile in famiglia della gestione dei rapporti con la banca?

1. Marito
2. Moglie
3. Figlio/figlia
4. Genitore
5. Sorella
6. Fratello
7. Altro membro
8. Non indica

C. Lei o qualcuno della sua famiglia lavora per banche o istituti di credito o istituti di ricerche di mercato, agenzie di pubblicità ?

1. sì..... **CHIUDERE**
2. no..... **CONTINUARE**

D. Negli ultimi 3 mesi ha partecipato ad indagini che riguardavano le banche o gli istituti di credito?

1. sì..... **CHIUDERE**
2. no..... **CONTINUARE**

LEGGE SULLA PRIVACY

In relazione all'art. 13 del D. Lgs. 30/6/2003 n. 196 (Codice Privacy) che garantisce la riservatezza delle informazioni che riguardano la persona, prima di iniziare l'intervista vorrei segnalarle che:

- da parte sua è facoltativo rispondere
- le informazioni personali che lei darà nel corso dell'intervista saranno trattate in modo anonimo e utilizzate solo per preparare tavole statistiche
- il trattamento dei dati sarà effettuato sia con mezzi informatici (cioè calcolatore) che non
- responsabile del trattamento dei dati è il Dr Ennio Salamon.

Qualora lo desiderasse, potrà chiedere di consultare le risposte che ha dato, di modificarle oppure di opporsi al loro trattamento, scrivendo al responsabile del trattamento dati Dr Ennio Salamon - DOXA, Via B. Panizza, 7 - 20144 Milano.

- 1: Accetta di fare l'intervista
- 2: Non accetta di fare l'intervista

CHIUDERE

SEZIONE: SODDISFAZIONE

L'intervista è semplice. Le chiediamo di esprimere la sua soddisfazione per ciascuno degli aspetti del servizio che la Banca Popolare di Bergamo le offre. Per ciascuno di essi vorrei che mi indicasse in che misura è soddisfatto. Per esprimere la sua soddisfazione esprima un giudizio da 1 a 10 dove, 1 significa che non è **per nulla soddisfatto** e 10 che è **decisamente soddisfatto**, i voti intermedi le serviranno per meglio graduare il suo giudizio. Se lei non ha usufruito di alcuni degli aspetti/servizi che le leggerò sarà sufficiente farlo presente.

OVERALL COMPLESSIVO

1. Prima di tutto esprima gentilmente con un punteggio da 1 a 10, la sua soddisfazione per la Banca Popolare Di Bergamo, nel complesso. Le ricordo che 10 indica la **massima soddisfazione** e 1 la **minima soddisfazione**, mentre i voti intermedi servono per meglio graduare il suo giudizio. (CATI: prevedere il non indica)

||

AREA IMMAGINE

Pensi ora in particolare **all'immagine** della Banca Popolare di Bergamo.

2. Quanto è soddisfatto della...

(CATI: prevedere il non indica – per alcuni item andrà prevista anche la voce 'non usa il servizio' – gli item dovranno ruotare)

	Inserire 'non usa il servizio/non può esprimere il giudizio'
2.1 affidabilità della banca	NO
2.2 presenza delle filiali sul territorio	NO
2.3 della partecipazione della Banca alle iniziative culturali e sociali organizzate nelle province in cui è presente	NO
2.4 varietà dei prodotti offerti (non solo bancari ma anche assicurazioni, leasing, ecc.)	NO
2.5 di quanto la banca sia innovativa	NO
2.6 della capacità della banca di premiare i clienti fedeli	NO
2.7 della chiarezza della banca	NO
2.8 dell'onestà della banca	NO

2.0. In generale, pensando all'immagine di BANCA POPOLARE DI BERGAMO che giudizio complessivo darebbe? Utilizzi sempre una scala da 1 a 10, dove 10 significa che è molto soddisfatto e 1 che non lo è affatto. (CATI: prevedere il 'non indica')

||

AREA RELAZIONI

Le leggerò ora alcuni aspetti legati **alle relazioni** che lei ha con il personale della Banca Popolare Di Bergamo, e ai fattori che possono influire su questa relazione, il personale, l'ambiente delle filiali e la comunicazione.

3.Quanto è soddisfatto ...

(CATI: prevedere il non indica – per alcuni item andrà prevista anche la voce 'non usa il servizio' – gli item dovranno ruotare a blocchi come indicato di seguito)

	Inserire 'non usa il servizio/non può esprimere il giudizio'
Personale allo Sportello (ruotare gli item da 3.1 a 3.5)	
3.1 della gentilezza e dell'educazione del personale agli sportelli della banca	NO
3.2 del livello di preparazione del personale agli sportelli della banca	NO
3.3 della disponibilità del personale agli sportelli nel dare informazioni/spiegazioni	NO
3.4 della velocità del personale agli sportelli nello sbrigare le pratiche	NO
3.5 del fatto che il cliente venga riconosciuto dal personale allo sportello	NO
Gestore / Consulente (ruotare gli item da 3.6 a 3.11)	
3.6 della capacità del gestore/consulente della banca di fare proposte interessanti	NO
3.7 della capacità del gestore/consulente di rispondere alle sue esigenze	NO
3.8 della capacità del gestore/consulente di risolvere i suoi problemi	NO
3.9 della capacità del gestore/consulente di far sentire speciale ogni cliente	NO
3.10 della flessibilità del gestore/consulente della banca nel gestire le sue richieste	NO
3.11 dell'affidabilità del gestore/consulente della banca	NO
Filiale (ruotare gli item da 3.12 a 3.16)	
3.12 della facilità con cui ci si orienta all'interno delle filiali/agenzie	NO
3.13 delle aree di attesa presenti nelle filiali della banca	NO
3.14 della riservatezza e della privacy che garantiscono gli spazi dedicati alla consulenza	NO
3.15 dei tempi di attesa agli sportelli	NO
3.16 dei tempi di attesa per concludere il contratto (di c/c, di investimenti, di finanziamenti, di assicurazione)	NO
Comunicazione (ruotare gli item da 3.17 a 3.20)	
3.17 della chiarezza e comprensibilità del materiale informativo sui prodotti	NO
3.18 della frequenza dell'invio del materiale informativo sui prodotti	NO
3.19 del livello di personalizzazione del materiale informativo che riceve dalla banca (es. depliant illustrativi)	NO
3.20 della frequenza dei contatti (es. telefonici) da parte del suo gestore/consulente	SI

3.0.In generale, pensando alla totalità delle relazioni e ai fattori che possono influire su questa relazione, il personale, l'ambiente delle filiali e la comunicazione con la Banca Popolare Di Bergamo che giudizio complessivo darebbe? Utilizzi sempre una scala da 1 a 10, dove 10 significa che è molto soddisfatto e 1 che non lo è affatto.

(CATI: prevedere il non indica)

||

AREA CONTO CORRENTE E STRUMENTO DI PAGAMENTO

Approfondiremo ora gli aspetti legati ai singoli prodotti e servizi che la Banca Popolare Di Bergamo offre. Pensi ora al **conto corrente e agli strumenti di pagamento** (intervistatore se necessario precisare bancomat, carta di credito, addebito delle utenze/bollette)

4. Quanto è soddisfatto ... (CATI: prevedere il non indica – per alcuni item andrà prevista anche la voce ‘non usa il servizio’ – gli item dovranno ruotare a blocchi come indicato di seguito)

Possesso C/C e carte di pagamento (ruotare da 4.1 a 4.7)	Inserire ‘non usa il servizio/non può esprimere il giudizio’
4.1 della tempestività nel ricevere le comunicazioni scritte delle operazioni effettuate sul C/c (es. estratto conto, bonifici)	NO
4.2 della chiarezza nella comunicazione delle variazioni delle condizioni del conto corrente	NO
4.3 della capacità del personale di risolvere i problemi di malfunzionamento delle carte di credito e del bancomat	SI
4.4 dei tempi di emissione/sostituzione delle carte di credito	SI
4.5 della facilità con cui si possono effettuare operazioni di sportello anche in filiali diverse dalla propria	SI
4.6 dei diversi tipi di conto corrente disponibili	NO
4.7 delle condizioni del c/c in relazione ai servizi offerti	NO

4.16 Lei utilizza Linea Attiva Banking, il servizio di Banca Popolare di Bergamo per fare operazioni suo conto corrente via internet?

Si => porre gli item da 4.8 a 4.11

No => passare a 4.17

LineaAttiva Banking (ruotare da 4.8 a 4.11)	
<i>CATI: se al primo item l'intervistato indica che ‘non usa il servizio/non può esprimere il giudizio’ non porre gli item sulla lineaAttiva banking e passare ad item 4.12</i>	
4.8 della tipologia e varietà delle operazioni che è possibile fare su internet, con Linea Attiva	SI
4.9 della facilità e immediatezza nell'esecuzione delle operazioni su internet, con Linea Attiva	SI
4.10 del costo del servizio di Linea Attiva	SI
4.11 della modalità di accesso a Linea Attiva, anche da diversi PC, con floppy disk	SI

4.17 Lei utilizza Linea Attiva Calling, il servizio di Banca Popolare di Bergamo per fare operazioni suo conto corrente via telefono?

Si => porre gli item da 4.12 a 4.15

No => passare a 4.0

LineaAttiva Calling (ruotare da 4.12 a 4.15)	
<i>CATI: se al primo item l'intervistato indica che ‘non usa il servizio/non può esprimere il giudizio’ non porre gli item sulla lineaAttiva banking e passare a domanda 4.0)</i>	
4.12 della facilità di eseguire le operazioni con Banca Telefonica	SI
4.13 della velocità di esecuzione delle operazioni con Banca Telefonica	SI
4.14 della tipologia e varietà delle operazioni che è possibile fare con Banca Telefonica	SI
4.15 della modalità di conferma delle operazioni effettuate tramite Banca Telefonica	SI

4.0. In generale, pensando al c/c e ai servizi di pagamento che ha presso la Banca Popolare Di Bergamo che giudizio complessivo darebbe? Utilizzi sempre una scala da 1 a 10, dove 10 significa che è molto soddisfatto e 1 che non lo è affatto. (CATI: prevedere il non indica)

||

AREA PRODOTTI DI INVESTIMENTO

5. Lei possiede presso la Banca Popolare Di Bergamo **prodotti di investimento e quindi azioni, titoli, fondi, polizze vita o gestioni patrimoniali?**

1. Si => *proseguire con la sezione prodotti di investimento*
2. No => *passare alla sezione prodotti di finanziamento*

6. Pensando quindi ai prodotti di investimento e quindi azioni, titoli, fondi, gestioni patrimoniali o polizze vita che ha presso la Banca Popolare Di Bergamo quanto è soddisfatto ... (CATI: prevedere il non indica – per alcuni item andrà prevista anche la voce 'non usa il servizio' – gli item dovranno ruotare)

	Inserire 'non usa il servizio/non può esprimere il giudizio'
6.1 del livello di adattabilità dei prodotti di investimento alle sue esigenze	NO
6.2 della varietà dei prodotti di investimento proposti dalla banca	NO
6.3 della tempestività nelle comunicazioni circa gli andamenti dei suoi investimenti	NO
6.4 della chiarezza dei resoconti scritti sulla situazione dei suoi investimenti	NO
6.5 Della frequenza dei resoconti scritti sulla situazione dei suoi investimenti	NO
6.6 degli aggiornamenti circa la situazione della sua polizza vita (accantonamenti, ecc.)	SI
6.7 della capacità del personale di spiegare con trasparenza tutte le caratteristiche e le condizioni contrattuali del prodotto di investimento che propone	NO
6.8 della capacità del personale della banca di farle proposte personalizzate sulle sue esigenze	NO
6.9 della disponibilità del personale della banca di riesaminare periodicamente i suoi investimenti	NO
6.10 della competenza del personale della banca sugli aspetti legislativi e fiscali degli investimenti	NO
6.11 del rendimento dei suoi fondi / gestioni patrimoniali	SI

6.0. In generale, pensando prodotti di investimento che ha presso BANCA POPOLARE DI BERGAMO che giudizio complessivo darebbe? Utilizzi sempre una scala da 1 a 10, dove 10 significa che è molto soddisfatto e 1 che non lo è affatto. (CATI: prevedere il non indica)

||

AREA PRODOTTI DI FINANZIAMENTO

7. Lei ha presso la Banca Popolare Di Bergamo **mutui, prestiti** o utilizza **un fido sul conto corrente?**

1. Si => *proseguire con la sezione prodotti di finanziamento*
2. No => *passare alla sezione assicurazioni*

Se cod.1 a dom.7

8. In particolare quali tipologie di finanziamento ha presso la BANCA POPOLARE DI BERGAMO?

1. mutuo
2. prestito
3. fido sul conto corrente
4. Non indica

Se cod.1 a dom.7 e in base agli item indicati a dom.8

9. Pensando quindi ai **prodotti di finanziamento e quindi mutui, prestiti o fidi** che ha presso la Banca Popolare Di Bergamo quanto è soddisfatto (CATI: prevedere il non indica – per alcuni item andrà prevista anche la voce 'non usa il servizio' – gli item dovranno ruotare)

	Inserire 'non usa il servizio/non può esprimere il

	giudizio'
9.1 delle condizioni (spese e tassi) del suo finanziamento	NO
9.2 dei tempi per l'approvazione di un mutuo (cati: chiedere solo se cod.1 a dom.8)	NO
9.3 dei tempi per l'approvazione di un prestito (cati: chiedere solo se cod.2 a dom.8)	NO
9.4 dei tempi per la concessione di un fido su conto corrente (cati: chiedere solo se cod.3 a dom.8)	NO
9.5 delle garanzie necessarie per l'accensione di un mutuo (cati: chiedere solo se cod.1 a dom.8)	NO
9.6 delle garanzie necessarie per l'accensione di un prestito (cati: chiedere solo se cod.2 a dom.8)	NO
9.7 delle garanzie necessarie per la concessione di un fido su conto corrente (cati: chiedere solo se cod.3 a dom.8)	NO
9.8 della varietà dei finanziamenti proposti in termini di importo erogabile e durata	NO
9.9 della disponibilità del personale a dare informazioni/spiegazioni sui finanziamenti	NO
9.10 della capacità del personale di spiegare con trasparenza tutte le caratteristiche e le condizioni contrattuali del finanziamento che propone	NO
9.11 della capacità del personale della banca di fare proposte personalizzate secondo le sue esigenze	NO
9.12 della competenza del personale della banca sugli aspetti tecnici, legislativi e fiscali	NO
9.13 del supporto/ della consulenza del personale per le pratiche non di competenza della Banca (perizie, pratiche per il notaio, contratto di acquisto auto, ecc)	NO

9.0. In generale, pensando prodotti di finanziamento, mutui, prestiti o fidi che ha presso BANCA POPOLARE DI BERGAMO che giudizio complessivo darebbe? Utilizzi sempre una scala da 1 a 10, dove 10 significa che è molto soddisfatto e 1 che non lo è affatto. (CATI: prevedere il non indica)

||

AREA PRODOTTI ASSICURATIVI

10. Lei ha sottoscritto presso la BANCA POPOLARE DI BERGAMO **delle assicurazioni (escluse le polizze vita) e quindi polizze sull'automobile, la persona o la casa?**

1. Si => *proseguire con la sezione prodotti assicurativi*
2. No => *passare alla sezione successiva*

Se cod.1 a dom.10

11. In particolare quali tipi di polizze assicurative ha sottoscritto presso BANCA POPOLARE DI BERGAMO?

1. Automobile/moto/scooter
2. sulla casa (furti, incendi)
3. sulla persona (malattia, ricovero ospedaliero, infortunio, ecc)
4. Altro (specificare)
5. Non indica

Se cod.1 a dom.10

12. Pensando quindi alle polizze(leggere quanto indicato alla domanda precedente) che attivato presso BANCA POPOLARE DI BERGAMO quanto è soddisfatto ...

(CATI: prevedere il non indica – per alcuni item andrà prevista anche la voce 'non usa il servizio' – gli item dovranno ruotare a blocchi)

	Inserire 'non usa il servizio/non può esprimere il giudizio'
Sottoscrizione Polizza (ruotare gli item da 12.1 a 12.4)	
12.1 Dei prezzi delle polizze	NO
12.2 Della facilità e velocità nel reperire/ottenere informazioni aggiuntive e più approfondite sulle polizze	NO
12.3 Della possibilità di trovare nella banca un unico referente per i prodotti bancari e assicurativi	NO
12.4 della capacità del personale di spiegare con trasparenza tutte le caratteristiche e le condizioni contrattuali dell'assicurazione che propone	NO
Gestione Sinistri (ruotare gli item da 12.5 a 12.8)	

<i>CATI: se al primo item l'intervistato indica che 'non usa il servizio/non può esprimere il giudizio' non porre gli item sulle pratiche di rimborso e passare a domanda 12.0)</i>	
12.5 Della capacità di gestire la pratica dopo un sinistro	SI
12.6 Dei tempi di risposta per i rimborsi	SI
12.7 Dell'entità del rimborso rispetto al danno subito	SI
12.8 Della facilità di ottenere informazioni sullo stato della pratica	SI
12.9 della facilità di ottenere informazioni sulla documentazione necessaria per ottenere il rimborso	SI

12.0. In generale, pensando prodotti alle assicurazioni che ha presso la Banca Popolare Di Bergamo che giudizio complessivo darebbe? Utilizzi sempre una scala da 1 a 10, dove 10 significa che è molto soddisfatto e 1 che non lo è minimamente. (CATI: prevedere il non indica)

□□□□

13. Per ricapitolare nel complesso quanto si ritiene soddisfatto della Banca Popolare di Bergamo. Esprima come sempre il suo giudizio con un punteggio da 1 a 10, la sua soddisfazione per la Banca Popolare Di Bergamo, nel complesso. Le ricordo che 10 esprime la massima **soddisfazione** e 1 la **minima soddisfazione**, mentre i numeri intermedi servono per meglio graduare il suo giudizio. (CATI: prevedere il non indica)

□□□□

LOYALTY

Sezione conto corrente e servizi di pagamento

A tutti

15. Oltre alla Banca Popolare Di Bergamo lei utilizza altre banche, istituti di credito o simili (ad es. Poste Italiane) per **conti correnti e servizi di pagamento**?

1.Sì

2.No => passare a dom.19

3.Non indica => passare a dom.19

A chi indica cod.1 a dom.15

16. Quali altre banche, istituti di credito o simili (ad es. Poste Italiane) in particolare lei utilizza **per conti correnti e servizi di pagamento**? (possibili più risposte)

1. Banca di Bergamo
2. Banca Agricola Mantovana
3. Banca di Roma (Capitalia)
4. Banca Mediolanum
5. Banca Toscana
6. Banco di Brescia
7. Banco Posta
8. BNL – Banca Nazionale del Lavoro
9. Cariverona
10. Cassa Rurale – BCC di Treviglio e Geradadda
11. Credem – Credito Emiliano
12. Credito Bergamasco
13. Deutsche Bank
14. Fineco Bank
15. Banca Intesa (Cariplo)
16. Banca Monte Paschi di Siena (Banca 121)
17. Banca Popolare Commercio & Industria

18. Banca Popolare di Milano
19. Banca Popolare di Verona
20. Banca Popolare di Lodi
21. San Paolo IMI
22. Banca Sella
23. Unicredit
24. Banca Woolwich
25. Altro - specificare
- Non indica

A chi indica cod.1 a dom.15

17. Considerando tutte le banche, istituti di credito o simili (ad es. Poste Italiane) presso le quali ha attivato conti correnti e servizi di pagamento qual è quello che considera il principale? (una sola risposta possibile – CATI: filtrare le banche in base alle risposte della domanda precedente + sempre BPB)

A chi indica cod.1 a dom.15

18. Fatto 100 il totale dei suoi conti correnti e servizi di pagamento in che percentuale utilizza,...(leggere tutte le risposte di dom.16 e sempre BPB)
(CATI: verificare che il totale faccia 100)

A chi usa prevalentemente un altro istituto: se no BPB a dom.17

18b. Quali sono i motivi per cui utilizza per i suoi conti correnti e servizi di pagamento principalmente ... (istituto principale)
(spontanea, non suggerire – possibili più risposte)

1. è più economica /più vantaggiosa
2. i conti correnti che offrono rispondono meglio alle mie esigenze
3. mi accreditano lo stipendio
4. ho delle convenzioni
5. è più vicina a casa
6. ce l'ho da più tempo
7. conosco meglio il personale
8. è quella di famiglia – per la gestione delle spese famigliari
9. posso usare internet banking
10. sono più competenti
11. altro (specificare)

Sezione prodotti di investimento

19. Filtrare il testo in base alla risposta di domanda 5

Se 'si' a dom. 5: Oltre alla Banca Popolare Di Bergamo lei ha prodotti di investimento (azioni, titoli, fondi, gestioni patrimoniali, polizze vita) presso altre banche, società di investimento o simili (ad es. Nextra, Poste Italiane)?

Se 'no' a dom. 5: Lei ha prodotti di investimento (azioni, titoli, fondi, gestioni patrimoniali, polizze vita) presso altre banche, società di investimento o simili (ad es. Nextra, Poste Italiane) diverse dalla Banca Popolare Di Bergamo?

1. Si
2. No => passare a dom.23
3. Non indica => passare a dom.23

A chi ha indica cod.1 a dom.19

20. Presso quali altre banche, società di investimento o simili (ad es. Nextra, Poste Italiane) in particolare lei ha prodotti di investimento? (possibili più risposte)

1. Banca di Bergamo
2. Banca Agricola Mantovana
3. Banca di Roma (Capitalia)
4. Banca Mediolanum
5. Banca Toscana
6. Banco di Brescia
7. Banco Posta
8. BNL – Banca Nazionale del Lavoro

9. Cariverona
10. Cassa Rurale – BCC di Treviglio e Geradadda
11. Credem – Credito Emiliano
12. Credito Bergamasco
13. Deutsche Bank
14. Fineco Bank
15. Banca Intesa (Cariplo)
16. Banca Monte Paschi di Siena (Banca 121)
17. Banca Popolare Commercio & Industria
18. Banca Popolare di Milano
19. Banca Popolare di Verona
20. Banca Popolare di Lodi
21. San Paolo IMI
22. Banca Sella
23. Unicredit
24. Banca Woolwich
25. Aletti
26. Anima
27. Arca
28. Azimut
29. Intesa-Nextra
30. Unicredit-Pioneer
31. Ing direct/conto arancio
32. Altro (specificare)
33. Non indica

A chi ha indica cod.1 a dom.19

21. Considerando tutte le banche, società di investimento o simili presso le quali ha investimenti qual è quella che considera la principale? (una sola risposta possibile - CATI: filtrare le banche in base alle risposte della domanda precedente + BPB Se 'si' a dom. 5)

A chi ha indica cod.1 a dom.19

22. Fatto 100 il totale dei suoi investimenti in che percentuale utilizza,...(leggere tutte le risposte di dom. 20 e BPB Se 'si' a dom. 5)
(CATI: verificare che il totale deve fare 100)

A chi usa prevalentemente un altro istituto: se no BPB a dom.21

22b. Quali sono i motivi per cui utilizza per i suoi investimenti principalmente ... (istituto principale)
(spontanea, non suggerire – possibili più risposte)

1. è più economica /più vantaggiosa
2. la varietà di investimenti che offrono rispondono meglio alle mie esigenze
3. posso comprare fondi che BPB non ha
4. è più vicina a casa
5. ce l'ho da più tempo
6. è quella di famiglia
7. conosco meglio il personale
8. ho più fiducia nel consulente/gestore
9. sono più competenti
10. altro (specificare)

Sezione prodotti di finanziamento

23. Filtrare il testo in base alla risposta di domanda 7

Se 'si' a dom. 7: Oltre alla Banca Popolare Di Bergamo lei ha prodotti di finanziamento (mutui, prestiti e fidi) presso altre banche, finanziarie o simili (ad es. Prestitempo)?

Se 'no' a dom. 7: Lei ha prodotti di finanziamento (mutui, prestiti e fidi) presso altre banche, finanziarie o simili (ad es. Prestitempo) diverse dalla Banca Popolare Di Bergamo?

1. Si
2. No => passare a dom.27
3. Non indica => passare a dom.27

A chi indica cod. 1 a dom.23

24. Presso quali altre finanziarie, banche o simili (ad es. Prestitempo) in particolare lei ha prodotti di finanziamento? (possibili più risposte)

1. Agos
2. Banca di Bergamo
3. Banca Agricola Mantovana
4. Banca di Roma (Capitalia)
5. Banca Mediolanum
6. Banca Toscana
7. Banco di Brescia
8. Banco Posta
9. BNL – Banca Nazionale del Lavoro
10. Cariverona
11. Cassa Rurale – BCC di Treviglio e Geradadda
12. Clarima
13. Compass
14. Credem – Credito Emiliano
15. Credito Bergamasco
16. Deutsche Bank
17. Ducato
18. Fidelity
19. Finconsumo
20. Findomestic
21. Fineco Bank
22. Finemiro
23. Banca Intesa (Cariplo)
24. Banca Monte Paschi di Siena (Banca 121)
25. Banca Popolare Commercio & Industria
26. Banca Popolare di Milano
27. Banca Popolare di Verona
28. Banca Popolare di Lodi
29. Prestitempo
30. San Paolo IMI
31. Banca Sella
32. Unicredit
33. Banca Woolwich
34. Ing Direct (Mutuo Arancio)
35. Altro - specificare
36. Non indica

A chi indica cod. 1 a dom.23

25. Considerando tutte le banche, finanziarie o simili presso le quali ha finanziamenti qual è quello che considera il principale? (una sola risposta possibile - CATI: filtrare le banche in base alle risposte della domanda BPB Se 'si' a dom. 7)

A chi indica cod. 1 a dom.23

26. Fatto 100 il totale dei suoi finanziamenti in che percentuale utilizza,...(leggere tutte le risposte di dom. 24 e BPB Se 'si' a dom. 7)

(CATI: verificare che il totale deve fare 100)

A chi usa prevalentemente un altro istituto: se no BPB a dom.25

26b. Quali sono i motivi per cui utilizza per i suoi finanziamenti principalmente ... (istituto principale) (spontanea, non suggerire – possibili più risposte)

11. è più economica /più vantaggiosa/buon tasso di interesse
12. la varietà di finanziamenti che offrono rispondono meglio alle mie esigenze
13. mi hanno dato un mutuo trentennale
14. mi hanno finanziato il 100%
15. ce l'ho da più tempo
16. è quella di famiglia
17. conosco meglio il personale
18. ho più fiducia nel consulente/gestore

19. sono più competenti
20. altro (specificare)

Sezione assicurazioni

27. Filtrare il testo in base alla risposta di domanda 10

Se 'si' a dom. 10: Oltre che con la Banca Popolare Di Bergamo lei ha stipulato polizze assicurative presso altre banche, o assicurazioni (es. Ras)?

Se 'no' a dom. 10: Lei ha stipulato polizze assicurative (es. Ras) presso altre banche, diverse dalla Banca Popolare Di Bergamo?

1. Si

2. No => se cod.1 a dom.10 passa a dom.33 – se cod.2 a dom.10 passa a dom.31

3. Non indica => se cod.1 a dom.10 passa a dom.33 – se cod.2 a dom.10 passa a dom.31

A chi indica cod.1 a dom.27

28. Presso quali altre assicurazioni o banche, in particolare lei ha polizze assicurative (es. Ras)? (possibili più risposte)

1. Allianz Subalpina
2. Assicurazioni Generali
3. Ina Assitalia
4. Aurora Assicurazioni S.p.A
5. Axa Assicurazioni
6. Commercial Union Italia
7. Duomo
8. Fondiaria – Sai
9. Gan Italia
10. Genertel
11. Genialloyd S.p.A.
12. Italiana Assicurazioni
13. Lloyd Adriatico
14. Milano Assicurazioni
15. RAS - Riunione Adriatica di Sicurtà
16. Sara Assicurazioni
17. Società Cattolica
18. Società Reale Mutua
19. Toro Assicurazioni
20. Unipol Assicurazioni S.p.A
21. Vittoria Assicurazioni
22. Zurich International
23. Zuritel
24. Altro (specificare)
25. Non indica

A chi indica cod.1 a dom.27

29. Considerando tutte le banche, e assicurazioni presso le quali ha polizze assicurative qual è quella che considera la principale? (una sola risposta possibile - CATI: filtrare le banche in base alle risposte della domanda precedente BPB Se 'si' a dom. 10)

A chi indica cod.1 a dom.27

30. Fatto 100 il totale delle sue assicurazioni in che percentuale utilizza,... (leggere tutte le banche indicate a dom. 28 + BPB Se 'si' a dom. 10)

(CATI: verificare che il totale deve fare 100)

A chi non ha polizze con BPB (cod.2 a dom.10)

31. Lei sa che la Banca Popolare di Bergamo offre la possibilità di sottoscrivere le polizze assicurative?

1. Si

2. No

A chi sa che offre polizze (cod.1 a dom.31)

32. Per quali motivi non ha mai sottoscritto una polizza assicurativa con la Banca Popolare di Bergamo?

(Intervistatore: la società si chiama BPB Assicurazioni)
(spontanea, non suggerire – possibili più risposte)

1. Ho l'assicuratore di fiducia da tanti anni
2. poca competenza assicurativa in banca – la banca non dovrebbe vendere assicurazioni
3. poca competenza assicurativa del gestore
4. mi fido solo di uno specialista
5. prezzo elevato
6. non ho disdetto la polizza precedente in tempo
7. non ho avuto tempo di informarmi adeguatamente
8. l'offerta della banca è limitata
9. preferisco far gestire tutto da un unico agente
10. non me l'hanno mai proposto
11. altro (specificare)

A tutti

33. Pensi ora a tutti i tuoi c/c, investimenti, finanziamenti e assicurazioni. Tutto considerato lei pensa che continuerà ad utilizzare ... (per tutti gli operatori) nei prossimi 3 mesi?
(porre sempre per BPB, e per la risposta indicata a dom. 17/21/25/29)

1. Certamente si
2. Probabilmente si
3. Probabilmente no
4. Certamente no
5. (Non so, non posso prevedere)

Agli esclusivisti Banca Popolare Di Bergamo (cod.2 a dom.15 e dom. 19 e dom.23 e dom.27)

34. Lei ha mai preso in considerazione la possibilità di utilizzare un'altra banca?

1. Certamente si
2. Probabilmente si
3. Probabilmente no
4. Certamente no
5. (Non so, non posso prevedere)

Agli esclusivisti Banca Popolare Di Bergamo Se cert+prob si (cod.2 a dom.15/dom.19/dom.23/dom.27 e cod.1 o 2 a dom.34)

35. Tutto considerato lei pensa che in futuro continuerà ad utilizzare in prevalenza la Banca Popolare Di Bergamo rispetto ad altre eventuali banche che deciderà di utilizzare?

1. Certamente si
2. Probabilmente si
3. Probabilmente no
4. Certamente no
5. (Non so, non posso prevedere)

A tutti

36. Nel corso dell'ultimo anno le è mai capitato di parlare con amici, conoscenti della Banca Popolare Di Bergamo e dei servizi che offre?

1. Sì
2. No

Se cod.1 a dom.36

37. Ed in particolare, le è capitato di parlare della Banca Popolare Di Bergamo ... (leggere)

1. Sempre in positivo
2. Prevalentemente in positivo
3. Prevalentemente in negativo
4. Sempre in negativo
5. Non indica

Se ha parlato di BPB sempre in positivo / prevalentemente (cod.1 o 2 a dom.37)

38. E lei ha mai consigliato a qualcuno di rivolgersi a Banca Popolare di Bergamo?

1. Sì
2. No

A chi indica cod.1 o 2 o 3 o 5 a dom. 34 (la domanda non va posta a chi indica cod.4 a dom.34)

39. Le leggerò ora alcuni fattori che potrebbero influenzare la sua decisione di lasciare/chiudere il rapporto con la Banca Popolare Di Bergamo, quanto peserebbe ciascuno di essi e cioè molto, abbastanza, poco, per niente? (ruotare l'ordine degli item – prevedere anche il non indica)

1. dover cambiare la domiciliazione delle utenze (bollette)
2. dover cambiare l'accredito dello stipendio
3. dover sostenere le spese di chiusura conto
4. dover spostare i miei investimenti
5. dover cambiare bancomat e carta di credito
6. dover chiudere anticipatamente un finanziamento
7. dover cambiare l'assicurazione

39b. C'è qualche altro motivo oltre a quelli che le ho letto che potrebbe influenzare la sua decisione di cambiare banca?

ALTRI SERVIZI

A tutti

40. Lei ha il conto corrente Duetto presso la Banca Popolare Di Bergamo?

1. Sì
2. No => passare alla domanda di conoscenza di BPU, dom. 46

A chi ha il conto Duetto ed escludendo coloro che non hanno polizze BPB e non sanno che ci sono (cod.1 a dom.40 e cod.2 a dom.10 e cod 2 a dom.31))

40b. Lei conosce gli sconti legati a Duetto sulla sottoscrizione di polizze danni della Banca Popolare di Bergamo?

1. Sì
2. No

A chi ha il conto Duetto (cod.1 a dom.40)

41a. Lei conosce Duetto Club?

1. Sì
2. No => passare a dom. 44a

A chi conosce il conto Duetto (cod.1 a dom.41a)

41b. Lei utilizza Duetto Club?

3. Sì
4. No => passare alla domanda di conoscenza di BPU, dom. 46

A chi utilizza Duetto Club (cod.1 a dom.41b)

41c. Quali servizi offerti da Duetto Club principalmente utilizza/ ha utilizzato? (spontanea, non suggerire – possibili più risposte)

1. Sconti su carburante
2. Sconti presso negozi di ottica
3. Sconti presso negozi di abbigliamento
4. Sconti per acquisto pneumatici e accessori auto
5. Sconti per corsi sportivi e attrezzature
6. Sconti per palestra (AmericaCounturella)
7. Sconti per viaggi e turismo
8. Sconti per noleggio auto
9. Sconti presso ristoranti e locali
10. Sconti presso librerie
11. Sconti per acquisto di elettrodomestici, cellulari, hi-fi
12. Sconti per corsi di lingue
13. Sconti su servizi di traduzioni
14. Scontri presso teatri e musei
15. Sconti per corriere espresso (spedizione pacchi con TNT global express)
16. Sconti in alberghi

17. Intradatore telefonico / sconti su traffico
18. Consulenza legale/fiscale
19. Altro (specificare)
20. Non indica

A chi utilizza Duetto Club (cod.1 a dom.41b)

42.Quanto è soddisfatto dei servizi, agevolazioni, sconti cui ha diritto facendo parte di Duetto Club? Esprima la sua soddisfazione utilizzando una scala da 1 a 10. (CATI: prevedere il 'non indica)

A chi conosce Duetto Club (cod.1 a dom.41a)

43.Qualì altri servizi e agevolazioni le piacerebbe potrebbero essere inseriti nel pacchetto di Club Duetto in futuro? (spontanea, non suggerire – possibili più risposte)
inserire lista da 41c

A chi non conosce Duetto Club (cod.2 a dom.41a)

44a.Lei sa che essendo titolare del conto corrente Duetto ha diritto ad una serie di servizi, agevolazioni, sconti?

1. Sì
2. No => passa a dom.46

A chi non conosce Duetto Club (cod.2 a dom.41a) ma sa che dà diritto a sconti (cod.1 a dom.44°)

44b.Lei utilizza i servizi, le agevolazioni, gli sconti legati al suo conto Duetto?

1. Sì
2. No => passa a dom.45b

A chi indica cod.1 a dom.44b

45a. Quali servizi offerti da Duetto Club principalmente utilizza/ ha utilizzato? (spontanea, non suggerire – possibili più risposte)
inserire lista da 41c

A chi indica cod.1 a dom.44b

45b.Quanto è soddisfatto dei servizi, agevolazioni, sconti legati al suo conto Duetto ? Esprima la sua soddisfazione utilizzando una scala da 1 a 10. (CATI: prevedere il 'non indica)

A chi indica cod.1 a dom.44a

45c.Qualì altri servizi e agevolazioni le piacerebbe potrebbero essere inseriti tra i servizi offerti dal conto Duetto in futuro? (spontanea, non suggerire – possibili più risposte)
inserire lista da 41c

A tutti

46.Lei conosce BPU Banca, Banche Popolari Unite?

1. Sì
2. No

A chi conosce BPU (cod.1 a dom.46)

47.Lei sa che la Banca Popolare Di Bergamo fa parte del gruppo BPU Banca, Banche Popolari Unite?

1. Sì
2. No

A tutti

48.Le leggerò ora alcuni strumenti che una banca può utilizzare per comunicare con i propri clienti, e quindi per proporre loro nuovi prodotti o servizi, per tenerli aggiornati sulle novità, e via dicendo. Per ciascuno di essi vorrei che mi indicasse in che misura gradirebbe essere contattato tramite questo canale e cioè molto, abbastanza, poco, per niente? (ruotare l'ordine item - CATI: prevedere il non indica)

1. Via posta, tramite lettere e depliant
2. Al telefono (sia fisso che cellulare)
3. Via SMS
4. Via internet, tramite e-mail
5. Altro (specificare)
6. Non indica

A tutti

49. Con che frequenza attualmente viene contattato dal personale della Banca Popolare di Bergamo per comunicazioni sui nuovi prodotti o servizi, per tenerla aggiornati sulle novità,? (leggere – una sola risposta possibile)

1. 1 volta al mese
2. 1 volta ogni 3 mesi circa
3. 1 volta ogni 6 mesi circa
4. 1 volta l'anno
5. Mai
6. Non indica

A tutti

50. Con che frequenza vorrebbe in futuro, preferirebbe essere contattato dal personale della banca per comunicazioni sui nuovi prodotti o servizi, per tenerla aggiornati sulle novità, sui nuovi prodotti? (leggere – una sola risposta possibile)

1. 1 volta al mese
2. 1 volta ogni 3 mesi circa
3. 1 volta ogni 6 mesi circa
4. 1 volta l'anno
5. Mai
6. Non indica

A tutti

51. Lei ha utilizzato internet negli ultimi 3 mesi?

1. Sì
2. No

Se usano internet, cod. 1 a dom. 51

52. Da dove le è capitato di utilizzare internet negli ultimi 3 mesi? (possibili più risposte)

1. Da casa
2. Dall'ufficio/dal lavoro
3. Da casa di amici
4. Da un internet caffè
5. Dal cellulare
6. Altro (specificare)
7. Non indica

Se usano Linea attiva (cod.1 dom.4.16)

53. Quanto utilizza Linea attiva, il servizio di remote banking della Banca Popolare Di Bergamo? (leggere – una sola risposta possibile)

(per intervistatore: se necessario specificare che si parla di tutte le operazioni che linea attiva permette di fare)

1. Sì, per tutte le operazioni che devo effettuare
2. Sì, per circa la metà delle operazioni che devo effettuare
3. Sì, per meno della metà delle operazioni che devo effettuare
4. Non indica

Se usano Internet (cod. 1 a dom.51) e non usano Linea Attiva (cod.2 dom.4.16) o la usano per meno della metà delle loro operazioni (cod.3 a dom.53) o per metà delle loro operazioni (cod 2 a dom.53)

54. Le leggerò ora alcuni fattori che possono influenzare la sua decisione di non usare / usare poco Linea attiva i servizi di Linea Attiva. Per ciascuno di essi vorrei che mi indicasse in che misura influisce sulla sua decisione di non usare / usare poco Linea attiva e cioè molto, abbastanza, poco, per niente? (ruotare l'ordine degli item – prevedere anche il non indica)

1. Le garanzie sulla sicurezza delle operazioni
2. La complessità del sito
3. La lentezza del mio collegamento a internet
4. La difficoltà di accesso ad internet
5. Le modalità di accesso a Linea Attiva anche da diversi PC, con floppy disk
6. La varietà/ la gamma delle operazioni che mi permette di fare

DATI SOCIO-DEMOGRAFICI

A tutti

60. Potrebbe dirmi di quante persone è composta la Sua famiglia, Lei compreso? Consideri tutte le persone che vivono abitualmente in casa sua.

(non suggerire, risposta singola)

1. Una persona
2. Due persone
3. Tre persone
4. Quattro persone
5. Cinque persone
6. Sei persone o più
7. Non indica

se famiglia composta da 2 o più componenti (cod. da 2 a 6 a dom. 60)

61. Quali delle seguenti descrizioni si adatta meglio alla sua famiglia?

(LEGGERE)

1. Coppia senza figli (o con figli che abitano altrove)
2. Coppia con figli
3. Genitore singolo (solo padre / solo madre) con figli
4. Altra composizione (fratelli in coabitazione, amici in coabitazione, 2 o più famiglie in coabitazione)

Se più di un componente chiedere (cod. da 2 a 6 a dom. 60)

62. Lei è il capofamiglia?

1. Sì
2. No

A tutti

63. Registrare lo stato civile dell'intervistato/a

1. Celibe/Nubile
2. Coniugato
3. Vedovo
4. Divorziato/separato

(cod. da 2 a 6 a dom. 60)

64. Quanti figli sono presenti in famiglia?

1. Uno
2. Due
3. Tre
4. Quattro
5. Cinque
6. Più di cinque
7. Nessun bambino/figlio in famiglia

Se cod. da 1 a 6 a dom. 64

65. Quanti anni hanno i figli presenti in famiglia? Possibili più risposte

1. Bambini fino a 6 anni
2. Bambini 7-11 anni
3. Ragazzi 12-14
4. Ragazzi 15-19 anni
5. Ragazzi 20 – 26 anni
6. Oltre i 26 anni

A tutti

66. Potrebbe dirmi quale è il Suo titolo di studio (intendendo l'ultima scuola completata)?

1. Laurea
2. Scuola media superiore (con diploma)
3. Scuola media inferiore (con licenza)

4. Scuola elementare / nessuna scuola
5. Non indica

A tutti

67a. Potrebbe dirmi quale è la Sua professione?

Lavoratori dipendenti

1. Clero
2. Dirigente, alto funzionario, preside, direttore didattico, docente universitario, magistrato
3. Impiegato
4. Impiegato direttivo \ quadro
5. Insegnante di qualunque tipo di scuola (inclusi incaricati contrattisti e simili)
6. Operaio o posizione similare

Lavoratori indipendenti

7. Collaboratore a progetto
8. Imprenditore individuale
9. Lavoratore autonomo \ artigiano
10. Libero professionista
11. Socio \ gestore di società
12. Titolare o coadiuvante di impresa familiare

Non occupati

13. In cerca di prima occupazione
14. Casalinga
15. Militare di leva
16. Pensionato da lavoro
17. Pensionato no da lavoro (invalidità/reversibilità/sociale)
18. Redditero / Benestante - vive di rendita
19. Studente
20. Altro (specificare)
21. Non indica
22. Disoccupato

Se pensionato (cod.16 o 17 a dom.67a)

67b. Potrebbe dirmi quale era la Sua professione?

Se l'intervistato non è il capofamiglia

67b1. Qual è la professione del capofamiglia?

A tutti

67c. Quante persone all'interno della sua famiglia percepiscono un reddito (compreso lei eventualmente)?

1. Uno
2. Due
3. Tre
4. Quattro
5. Oltre a quattro
6. Nessuno
7. Non indica

A tutti

67d. Quante automobili possiede la sua famiglia?

1. Uno
2. Due
3. Tre
4. Quattro
5. Oltre a quattro
6. Non indica
7. Nessuna

A tutti

68. L'abitazione dove lei risiede abitualmente...è

1. di proprietà
2. In affitto
3. Altro

4. Non indica

A tutti

69. La sua famiglia ha una seconda casa....

1. Sì, di proprietà
2. Sì, in affitto
3. Sì, Altro
4. Non hanno seconda casa
5. Non indica

A tutti

70. Nel corso degli ultimi 12 mesi le è capitato di...

1. Assistere ad uno spettacolo teatrale
2. Recarsi in libreria per acquistare un libro per sé o per altre persone
3. Frequentare/sottoscrivere un abbonamento presso una palestra
4. Noleggiare un'autovettura
5. Frequentare un corso di lingua straniera
6. Fare un viaggio in Italia
 - a. Se sì, quanti superiori a 3gg
7. Fare un viaggio in Europa
 - a. Se sì, quanti superiori a 3gg
8. Nessuno di questi

A tutti

72. Grazie per aver concesso l'intervista. Come Le abbiamo anticipato, BANCA POPOLARE DI BERGAMO fa questa indagine per migliorare la qualità dei servizi offerti. A tale proposito, mi autorizza a segnalare le opinioni da Lei concesse ed il suo nome per migliorare la qualità del proprio servizio?

1. Sì
2. No

L'intervista è terminata la ringrazio molto per la sua collaborazione anche a nome di BANCA POPOLARE DI BERGAMO.

APPENDICE B

Vocabolario Conoscenze

Conoscenza

Descrizione

ANALISI DEI COSTI

Conoscenza delle modalità con cui si formano i costi e dei sistemi informativi utilizzati per la raccolta dei dati contabili. Saper utilizzare gli strumenti informatici per aggiornare dati, disaggregarli, ricercare errori, prevedere trend, ecc.

BUDGET E CONTROLLO BUDGETARIO

Conoscenza dei principi fondamentali su cui è basata la redazione, la proposizione e l'approvazione di un budget di costo. Saper analizzare e preventivare fattori interni o esterni che potrebbero comportare scostamenti considerevoli, rispetto ai dati previsionali. Saper confrontare e mettere in relazione i propri dati previsionali con informazioni e dati previsionali provenienti da altri comparti aziendali, adattando le proprie previsioni.

BUSINESS DEVELOPMENT

Conoscenza degli aspetti peculiari della realtà economica nella quale opera il Gruppo e le singole Aziende e delle relative posizioni nel rispettivo mercato competitivo.

CONTROLLO DI GESTIONE

Saper approfondire, mediante elementi di contabilità analitica, l'analisi dell'andamento economico e strutturale dell'entità analizzata, ricavando le indicazioni necessarie per definire i cambiamenti strategici e per ottimizzare il risultato.

Conoscenza

Descrizione

CONTROLLO QUALITA'

Conoscenza degli elementi atti a presidiare la qualità del servizio attraverso un monitoraggio costante dei rischi operativi, della customer satisfaction e delle attività di service (cross mercato).

MERCATI E STRUMENTI FINANZIARI

Conoscenza dell'organizzazione e del funzionamento dei principali mercati (monetario e finanziario), conoscenza degli strumenti finanziari in essi trattati (azioni, obbligazioni, quote fondi, futures, ecc.). Conoscenza dei regolamenti e delle disposizioni di legge emanate da Consob e Banca d'Italia per la corretta operatività sui mercati.

MERCATO DI RIFERIMENTO

Conoscenza della realtà economica e del contesto di mercato nel quale opera la singola filiale e/o le imprese del proprio portafoglio clienti.

MERCATO E FATTORI CRITICI DI SUCCESSO

Conoscenza delle linee strategiche e del mercato in cui opera la banca (conoscenza dei prodotti e servizi offerti dalla concorrenza), nonché dei fattori strategici utilizzabili quali elementi differenziali di successo.

MERCATO VALUTARIO

Conoscere gli strumenti tipici del mercato valutario: andamento valute, spread sui cambi, etc.

Conoscenza

MODELLO DI SERVIZIO CORPORATE

Descrizione

Conoscenza della struttura organizzativa del mercato corporate, dei principi e delle modalità di segmentazione e portafogliazione della clientela. Conoscenza delle logiche e delle modalità di gestione della relazione con le diverse tipologie di clienti presenti sul mercato anche in funzione dei prodotti e dei servizi del segmento relativo.

MODELLO DI SERVIZIO PRIVATE

Conoscenza della struttura organizzativa del mercato private, dei principi e delle modalità di segmentazione e portafogliazione della clientela. Conoscenza delle logiche e delle modalità di gestione della relazione con le diverse tipologie di clienti presenti sul mercato anche in funzione dei prodotti e dei servizi del segmento relativo.

MODELLO DI SERVIZIO RETAIL

Conoscenza della struttura organizzativa del mercato retail, dei principi e delle modalità di segmentazione e portafogliazione della clientela. Conoscenza delle logiche e delle modalità di gestione della relazione con le diverse tipologie di clienti presenti sul mercato anche in funzione dei prodotti e dei servizi del segmento relativo.

NORMATIVE ESTERNE

Conoscenza delle disposizioni e dei principi fissati da enti esterni necessari a regolare il corretto svolgimento della propria attività professionale.

Conoscenza

OPERATIVITA' DI BACK OFFICE

Descrizione

Conoscenza delle principali attività operative di back office e delle procedure operative necessarie alla corretta esecuzione delle stesse. Conoscenza degli aspetti normativi e degli adempimenti di legge inerenti le singole operazioni bancarie.

OPERATIVITA' DI SPORTELLO

Conoscenza delle principali attività inerenti l'operatività di cassa e delle procedure operative necessarie alla corretta esecuzione delle stesse. Conoscenza degli aspetti normativi e degli adempimenti di legge inerenti le singole operazioni bancarie, assoluta consapevolezza della responsabilità professionale connessa allo svolgimento della propria attività.

OPERATIVITA' DI TESORERIA

Conoscenza dell'operatività di cassa conseguente alle operazioni di pagamento e riscossione di competenze ed oneri deliberati da uno specifico ente; produzione di una ordinata contabilità analitica che consenta, a fine esercizio, la redazione del bilancio consuntivo.

OPERATIVITA' ESTERO

Conoscenza delle principali operazioni con l'estero e delle procedure operative necessarie alla corretta esecuzione delle stesse. Conoscenza degli aspetti normativi e degli adempimenti di legge inerenti le singole operazioni.

PIANIFICAZIONE COMMERCIALE

Prevedere, correggere e individuare le opportunità di business per il raggiungimento di obiettivi non solo di vendita ma di presidio e conquista di nuovi spazi. Pianificare conseguentemente le opportune azioni commerciali in coerenza con le linee guida e le iniziative commerciali indirizzate dal Centro.

PORTAFOGLIO CLIENTI

Conoscenza dei clienti che compongono il proprio portafoglio e del loro valore economico e potenziale.

Conoscenza

PROCESSO DEL CREDITO AZIENDE

Conoscenza di principi, norme, tecniche e strumenti inerenti l'intero processo del credito: valutazione, erogazione, gestione, monitoraggio di controparti aziende, sia in bonis che anomale. Saper alimentare i moduli di valutazione dei dati qualitativi, finanziari e andamentali al fine di conseguire una corretta attribuzione ed interpretazione del rating. Conoscenza dei rischi di credito correlati alle diverse tipologie di finanziamento e delle mitigazioni offerte dalle diverse forme di garanzia.

PROCESSO DEL CREDITO PERSONE FISICHE

Conoscenza dei principi, norme, tecniche e strumenti inerenti l'intero processo del credito: valutazione, erogazione, gestione e monitoraggio di controparti fisiche, sia in bonis che anomale. Saper alimentare i moduli di valutazione dei dati sociologici, reddituali, patrimoniali e andamentali al fine di conseguire una corretta attribuzione ed interpretazione del rating. Conoscenza dei rischi di credito correlati alle diverse tipologie di finanziamento e delle mitigazioni offerte dalle diverse forme di garanzie.

PRODOTTI MERCATO CORPORATE

Conoscenza dell'offerta prodotti della Banca e delle Società prodotto per il mercato corporate con particolare riferimento alla struttura delle condizioni economiche e agli iter contrattuali, procedurali ed operativi relativi alla commercializzazione e alla gestione degli stessi.

PRODOTTI MERCATO PRIVATE

Conoscenza dell'offerta prodotti della banca e delle società prodotto per il mercato private, con particolare riferimento alla struttura delle condizioni economiche e agli iter contrattuali, procedurali e operativi relativi alla commercializzazione ed alla gestione degli stessi.

PRODOTTI MERCATO RETAIL

Conoscenza dell'offerta prodotti della Banca e delle Società prodotto per il mercato retail con particolare riferimento alla struttura delle condizioni economiche e agli iter contrattuali, procedurali ed operativi relativi alla commercializzazione ed alla gestione degli stessi.

Descrizione

Conoscenza

Descrizione

TECNICHE DI ASSET ALLOCATION

Conoscenza del processo di allocazione delle risorse finanziarie dei clienti tra diverse classi di attività finanziarie. Conoscenza degli elementi utili per saper individuare la composizione dei portafogli efficienti nel lungo periodo, cioè quelli per i quali sono previsti i maggiori trend di crescita, a parità di rischio, nel rispetto dei vincoli posti dal cliente.

TECNICHE DI SICUREZZA (SECURITY)

Conoscere i sistemi di sicurezza e i comportamenti idonei a prevenire azioni criminose e a garantire lo svolgimento in sicurezza dell'attività lavorativa.

TECNICHE DI VENDITA

Conoscenza di tecniche e metodi atte a percepire i bisogni del cliente e a saper presentare i vantaggi dei servizi offerti. Saper preparare e avviare la trattativa di vendita, conoscere le tecniche per entrare in sintonia con il cliente, superare le "esitazioni" del cliente, saper concludere positivamente la trattativa, mantenere e sviluppare la fedeltà del cliente.

Vocabolario Capacità

Capacità

Descrizione

ADATTABILITA' E FLESSIBILITA'

Capacità di cogliere il mutare degli altri e delle situazioni, adattando il proprio comportamento allo scopo di cogliere opportunità o di raggiungere l'obiettivo prefissato.

- Riuscire a cogliere tempestivamente i cambiamenti nei comportamenti altrui, vivendoli costruttivamente
- Mostrarsi disponibile ad accettare idee e proposte.
- Modificare il proprio comportamento e l'approccio adottato al fine di conseguire i risultati attesi o di cogliere nuove opportunità.

ASSUNZIONE DEI RISCHI

Capacità di ricercare e affrontare situazioni incerte allo scopo di cogliere opportunità'.

- Riconoscere le situazioni complesse o difficili, inquadrandole nella loro essenza.
- Valutare e rivalutare costantemente il rapporto costi/benefici in relazione al risultato atteso ed alle linee di condotta stabilite.
- Far emergere nuove opportunità d'azione

CAPACITA' DI COLLABORARE

Disponibilità ad integrare le proprie energie con quelle degli altri per il raggiungimento degli obiettivi di lavoro.

- Partecipare alle attività comuni confrontandosi e valorizzando i contributi altrui.
- Sviluppare i rapporti di lavoro sulla base di dialogo e ascolto.
- Collaborare con gli altri per concretizzare i risultati di lavoro.

CAPACITA' DI FORMULARE PIANI E STRATEGIE

Capacità di disegnare ipotesi e scenari alternativi per formulare piani d'azione in grado di anticipare l'andamento dei fenomeni nei quali si e' coinvolti.

- Analizzare la situazione attuale in termini prospettici anche in carenza di dati di riferimento.
- Riuscire a definire i piani d'azione in termini di risorse, impegni e tempificazioni.
- Prevedere le configurazioni future definendo i probabili andamenti e le possibili evoluzioni.

CONTROLLO ED ACCURATEZZA DEL PROPRIO LAVORO

Capacità di svolgere i compiti di lavoro assegnati in maniera accurata e con continuo impegno.

- Interpretare correttamente i compiti che devono essere svolti.
- Mettere cura nell'attività relativa.
- Impegnarsi per ottenere l'esito previsto.

DISPONIBILITA' AI RAPPORTI INTERPERSONALI

Capacità di comprendere, nella situazione di lavoro, le percezioni, i bisogni, gli atteggiamenti degli altri e interagirvi in modo costruttivo.

- Verificare il punto di vista altrui con ascolto e domande.
- Riuscire ad impostare rapporti lavorativi basati su chiarezza, correttezza e collaborazione.
- Impostare i propri atteggiamenti in coerenza alle situazioni lavorative e alle caratteristiche degli interlocutori.

GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

Capacità di orientare, apprezzare, far crescere e trasferire le attività lavorative, nei confronti delle persone che fanno parte della propria organizzazione.

- Mobilizzare le energie delle persone con le quali si lavora, tenendo conto delle loro caratteristiche per orientarle all'azione voluta (motivare).
- Ancorare l'apprezzamento dei comportamenti e dei risultati lavorativi altrui a fatti concreti e descrivibili (valutare).
- Seguire i collaboratori nello svolgimento delle mansioni assegnate e nella loro crescita professionale, affinché possano ricoprire ruoli di maggior responsabilità'.

INIZIATIVA

Capacità di influenzare attivamente gli eventi nella situazione di lavoro, piuttosto che attendere che si mettano in moto autonomamente e quindi si sia costretti a seguirli.

- Agire anche se non sollecitati.
- Esprimere proposte e suggerimenti.
- Non lasciarsi frustrare dai tentativi non riusciti.

LEADERSHIP

Capacità di organizzare il consenso, di ottenere collaborazione e di guidare singole persone o un gruppo al raggiungimento degli obiettivi lavorativi prefissati.

- Riuscire ad esprimere autorevolezza in grado di suscitare consenso e collaborazione.
- Orientare consenso e collaborazione al raggiungimento dei risultati lavorativi.
- Stimolare i comportamenti altrui essendo credibile e trascinatore.

ORGANIZZARE IL PROPRIO LAVORO

Capacità di impiegare efficacemente il proprio tempo lavorativo e le altre risorse disponibili per eseguire i compiti previsti e raggiungere i risultati lavorativi prefissati.

- Ripartire le risorse in relazione alle priorità definite.
- Operare in termini di essenzialità o di accuratezza a seconda del tipo di attività
- Mantenere una costante attenzione al tempo già utilizzato ed al tempo da utilizzare in relazione alle esigenze lavorative predefinite ed a quelle via via emerse.

ORIENTAMENTO AI RISULTATI

Capacità di indirizzare costantemente la propria e/o l'altrui attività al conseguimento degli obiettivi lavorativi previsti, fornendo un livello di prestazione coerente alla natura e all'importanza degli stessi.

- Applicarsi costantemente al raggiungimento di ciò che deve essere ottenuto.
- Fornire stimoli per ricondurre l'azione nel tracciato prestabilito.
- Svolgere le attività necessarie con propensione al rispetto degli standard lavorativi previsti.

ORIENTAMENTO AL CLIENTE

Capacità di raccogliere e stimolare le esigenze dei propri clienti, comprenderne le priorità e fornire le risposte più soddisfacenti con continue verifiche.

- Ascoltare sistematicamente quanto comunicano i clienti per comprendere il loro punto di vista.
- Mettersi adeguatamente nella situazione dei propri clienti per comprendere il loro punto di vista.
- Non scoraggiarsi nel fornire le risposte in grado di soddisfare le aspettative esplicite ed implicite dei propri clienti

PROGRAMMARE IL PROPRIO LAVORO

Visione d'insieme dei propri compiti lavorativi e del proprio campo di attività con conseguente capacità di disegnare il percorso da seguire per portare a termine quanto prefissato.

- Vedere l'insieme del proprio lavoro.
- Confrontare le risorse disponibili con le attività da svolgere.
- Fissare i programmi di lavoro e controllarne l'andamento.

PROPENSIONE AL CAMBIAMENTO

Attitudine a ricercare soluzioni originali ed efficaci, non riferite a schemi tradizionali o già adottati, allo scopo di cogliere opportunità o di raggiungere, individualmente e in gruppo, gli obiettivi prefissati.

- Riuscire ad ampliare i possibili approcci alle situazioni e ai problemi.
- Produrre e raccogliere idee originali dalle quali trarre spunti di applicazione innovativa.
- Modificare il comportamento e l'approccio adottato per conseguire i risultati attesi o cogliere opportunità.

SOLUZIONE DEI PROBLEMI

Forte orientamento, sia intuitivo, sia sequenziale, per ricercare le risposte più adatte ed efficaci alle situazioni lavorative difficili ed ai temi complessi, tentando strade diverse.

- Definire le alternative fondamentali in termini di vantaggi e svantaggi, vincoli, costi e benefici.
- Cogliere le probabilità di rischio e di successo.
- Formulare le linee d'azione in grado di favorire la presa delle decisioni lavorative.

APPENDICE 1

Tab. 1A Customer satisfaction sui prodotti: risultati della factor analysis

Variabile	Loading factors	
	1	2
cs_ba1	0.24	-0.31
cs_ba2	0.23	-0.25
cs_ba3	0.22	-0.30
cs_inv1	0.05	-0.75
cs_inv2	0.19	-0.79
cs_inv3	0.17	-0.84
cs_inv4	0.10	-0.83
cs_inv5	0.15	-0.82
cs_fin1	0.33	0.04
cs_fin2	0.43	-0.18
cs_fin3	0.80	-0.10
cs_fin4	0.87	-0.15
cs_fin5	0.81	-0.18
cs_fin6	0.83	-0.18
cs_fin7	0.72	-0.08
Eigen value	5.80	2.38
proportion	0.68	0.28
cumulative	0.68	0.96

Rotated factors: varimax rotation.

Tab. 2A

Variabili Indipendenti	Modello 1 ²⁷		Modello 2	
	Var.Dip.: Rating		Var.Dip.: Loyalty	
	Coeff.	P>z	Coeff.	P>z
<u>Controlli a livello di filiale:</u>				
- Numero di dipendenti	-0.005	0.179	-0.011	0.001 ***
- Et� (ln)	0.085	0.176	0.127	0.150
- Citt�/Paese	0.051	0.590	-0.164	0.137
- BG	-0.043	0.627	-0.010	0.937
<u>Controlli a livello di cliente:</u>				
- Durata della relazione con la fil.	0.032	0.000 ***	0.005	0.495
- Numero di operazioni su cc	0.001	0.063 *	0.004	0.000 ***
- AIR/BIR	-0.017	0.852	0.265	0.020 **
<u>Customer Satisfaction</u> ²⁸	0.006	0.131	0.032	0.000 ***
Obs.	874		816	
Wald Chi2	56.92		74.18	
Prob Wald Chi2	0.000		0.000	
Pseudo R2	0.0194		0.0757	

Stima Ordered probit con opzione clusters.

*** are for p-value< 0.01; ** are for p-value< 0.05; and * is for p-value< 0.1.

²⁷ Come descritto, il sub-sample nei Modello 1 e 2 risulta non distorto e rappresentativo del campione di partenza.

²⁸ Questo indice di CS   stato costruito tramite la factor analysis.

Tab. 3A

Variabili Indipendenti	Modello 3		Modello 4		Modello 5		Modello 6	
	Var.Dip.: Rating		Var.Dip.: Rating		Var.Dip.: Rating		Var.Dip.: Loyalty	
	Coeff.	P>z S.	Coeff.	P>z S.	Coeff.	P>z S.	Coeff.	P>z S.
<u>Controlli a livello di filiale:</u>								
- Numero di dipendenti	-0.004	0.207	-0.004	0.225	-0.009	0.002 **	-0.009	0.002 **
- Età (ln)	0.076	0.150	0.074	0.161	0.013	0.843	0.012	0.858
- Città/Paese	-0.039	0.633	-0.028	0.729	-0.097	0.346	-0.087	0.398
- BG	-0.090	0.198	-0.092	0.190	-0.006	0.948	-0.009	0.927
<u>Controlli a livello di cliente:</u>								
- Durata della relazione con la fil.	0.031	0.000 ***	0.031	0.000 ***	0.013	0.024 **	0.013	0.017 **
- Numero di operazioni su cc	0.002	0.001 ***	0.002	0.001 ***	0.005	0.000 ***	0.005	0.000 ***
- AIR/BIR	0.046	0.466	0.044	0.477	0.297	0.000 ***	0.299	0.000 ***
<u>Customer Satisfaction sulle relazioni²⁹</u>								
Fattore1 (rel. con i managers)	-0.043	0.135			0.206	0.000 ***		
Fattore2 (rel. con il front office la filiale)	0.065	0.019 **			0.123	0.004 **		
Indice sintetico			-0.052	0.262			0.347	0.000 ***
Obs.	1546		1546		1427		1427	
Wald Chi2	115.87		112.25		144.50		143.48	
Prob Wald Chi2	0.000		0.000		0.000		0.000	
Pseudo R2	0.020		0.019		0.071		0.067	

Stima Ordered probit con opzione clusters.

*** are for p-value< 0.01; ** are for p-value< 0.05; and * is for p-value< 0.1.

²⁹ L'indice di CS è costruito con la factor analysis.

Tab. 4A

Independent Variables	Model 7			Model 8			Model 9			Model 10		
	Dep. Var.: Rating	Coeff.	P>z S.	Dep. Var.: Rating	Coeff.	P>z S.	Dep. Var.: Rating	Coeff.	P>z S.	Dep. Var.: Loyalty	Coeff.	P>z S.
<u>Controlli a livello di filiale:</u>												
- Numero di dipendenti	-0.002	0.585		-0.002	0.589		-0.007	0.004	**	-0.007	0.007	**
- Et� (ln)	0.053	0.224		0.052	0.237		0.037	0.559		0.030	0.634	
- Citt�/Paese	0.009	0.896		0.009	0.892		-0.064	0.477		-0.061	0.513	
- BG	-0.073	0.238		-0.074	0.235		-0.000	0.997		-0.006	0.944	
<u>Controlli a livello di cliente:</u>												
- Durata della relazione con la fil.	0.029	0.000	***	0.028	0.000	***	0.017	0.000	***	0.016	0.001	***
- Numero di operazioni su cc	0.002	0.000	***	0.002	0.000	***	0.005	0.000	***	0.005	0.000	***
- AIR/BIR	0.031	0.600		0.030	0.611		0.275	0.000	***	0.277	0.000	***
<u>Customer Satisfaction sui prodotti³⁰</u>												
Fattore1 (fin)	-0.003	0.725					0.044	0.000	***			
Fattore2 (cc and inv)	-0.010	0.045	**				-0.025	0.001	***			
Indice sintetico				-0.010	0.368					0.045	0.002	**
Obs.	1992			1992			1822			1822		
Wald Chi2	144.31			142.70			148.92			107.04		
Prob Wald Chi2	0.000			0.000			0.000			0.000		
Pseudo R2	0.0153			0.015			0.0618			0.047		

Stima Ordered probit con opzione clusters.

*** are for p-value < 0.01; ** are for p-value < 0.05; and * is for p-value < 0.1.

³⁰ Questo indice di CS   costruito con la factor analysis.

CONCLUSIONI

1. Conclusioni

In questa tesi si identifica la conoscenza come principale risorsa dell'impresa e si riconosce nelle interazioni tra individui e tra organizzazione e individuo uno dei mezzi principali di sviluppo di tale risorsa.

Le competenze stesse sono descritte come conoscenza corretta, fatta propria ed agita e risulta fondamentale all'interno dell'organizzazione la competenza di gestire la conoscenza. Si sottolinea, inoltre, la componente delle competenze intrinseca agli individui e al fine dello sviluppo di questa viene riconosciuta l'importanza dell'adozione di pratiche lavorative che motivino la creazione di conoscenza così come descritto da Nonaka (1994). Emerge, quindi, l'importanza della socializzazione, delle relazioni basate sulla fiducia, sulla reciprocità. Si riconosce il valore della relazione in sé, passando dall'individualismo assiologico alla relazionalità. All'interno dell'impresa ciò si traduce in un incremento della delega dei poteri decisionali ai dipendenti, del loro empowerment e, dunque, in una maggiore attenzione dedicata ai clienti, alla loro soddisfazione e alla loro fidelizzazione (De Jong and Noteboom, 2000; Sako, 2000; Teece, 1992; Camuffo e Costa, 1995).

Poche sono le ricerche che dimostrano empiricamente tali relazioni (tra queste: Bartel, 2004), in particolare nel *retail banking*, dove la costruzione di indicatori di *customer satisfaction* e *retention* presenta non poche difficoltà (Munari, 2000).

La presente tesi si è posta due principali obiettivi. Anzitutto quello di approfondire le tematiche coinvolte da un punto di vista teorico, focalizzando in un secondo momento l'attenzione sul settore degli istituti di credito.

Infine, si è proposta di contribuire a colmare la carenza di evidenza empirica attraverso l'analisi delle relazioni nel *retail banking*. A tale fine, si è verificata l'esistenza di una relazione diretta tra soddisfazione della clientela e profittabilità di essa, ovvero incremento di performance per la filiale di riferimento. In secondo luogo, si è esaminata il

ruolo della fidelizzazione del cliente, dove per fidelizzazione si intende l'esistenza di una relazione stretta e intensa fra filiale e cliente, chiedendosi se essa costituisca un mediatore fra soddisfazione e profittabilità del cliente o se esista una semplice relazione causale fra le tre variabili. I risultati mostrano il sussistere di relazioni diverse per differenti tipologie di soddisfazione. In linea generale sembra, infatti, esserci una relazione causale: la fidelizzazione è determinata in parte dalla soddisfazione, il che impatta sulla performance. Tuttavia, è importante distinguere tra i diversi tipi di soddisfazione. Alcuni sembrano, infatti, impattare direttamente anche sulla profittabilità oltre che sulla fidelizzazione, ovvero sembrano essere dei mediatori tra dette variabili. Sembrerebbero, dunque, avere un maggiore impatto sulla performance di filiale. Esattamente, la variabile di *loyalty* diventa mediatore se si considerano la soddisfazione circa le relazioni con il front-office e la filiale e la soddisfazione relativa a conto corrente e investimenti. Ciò costituisce una guida per i manager nell'individuazione delle azioni strategiche più adatte, i quali dovrebbero tenere in considerazione la fidelizzazione, ma anche la soddisfazione del cliente, in particolare alcuni tipi di questa.

Inoltre, i valori assunti da alcune variabili di controllo a livello di filiale e la disposizione su due livelli di analisi delle variabili dei nostri modelli, hanno consentito alcune riflessioni. Si può sostenere che più grande è la filiale e più bassa è la probabilità che il cliente divenga fedele e la scelga come propria banca principale. Questo sembra suggerire che all'interno di una grande filiale le relazioni tra i dipendenti e tra dipendenti e clienti diventino più difficili. Al contrario, nelle filiali di piccola dimensione la delega dei poteri decisionali ai dipendenti a cui, in tal modo, si dà maggior potere, diventa maggiormente applicabile, così che strategie orientate al cliente possono essere implementate. Relazioni con i clienti di lungo termine e basate sulla fiducia e, di conseguenza, lo sviluppo di competenze relazionali aumentano la profittabilità del cliente per la filiale di riferimento.

Si può, infine, notare che dai risultati dell'analisi fattoriale stimata sulle variabili di soddisfazione circa le relazioni, emerge che la maggior parte di essa è spiegata dalla soddisfazione relativamente alle relazioni con i gestori. In particolare, nonostante il tempo emerga come variabile chiave per transazioni sul conto corrente, per investimenti o per altre transazioni più corpose, ciò che sembra essere più importante per i clienti sono le competenze dei gestori.

I risultati ottenuti sembrano, dunque, confermare ciò che si sostiene in letteratura, ovvero le conoscenze, le competenze e le relazioni basate sulla fiducia all'interno delle

organizzazioni generano una maggiore performance. Restano, tuttavia, molti spazi per ulteriori ricerche. Ne è un esempio la possibile esistenza di effetti di mediazione tra le diverse tipologie di soddisfazione della clientela.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Adler P. S. e Kwon S-W. (2002), Social Capital: Prospects for a New Concept; *Academy of Management Review*, Vol. 27, N. 1, pp.17-40;
- Airoldi G. (1980), *I sistemi operativi*, Giuffr , Milano, in Camuffo A. e Costa G. (1995), *Banca & Organizzazione*, EDIBANK ICEB Srl, Milano;
- Akerlof G. e Kranton R. (2000), Economics and Identit , *Quarterly Journal of Economics*, 65, pp. 715-753;
- Alchian A.A. e Demsetz H. (1972), Production, Information Cost, and Economic Organization, *American Economic Review*, n. 62, pp. 772-795 cited in Foss N. J. (2005), *Strategy, Economic Organization, and the Knowledge Economy*, Oxford University Press, New York;
- Amit R. e Schoemaker P. J. H. (1993), Strategic Assets and Organizational Rent, *Strategic Management Journal*, vol. 14, n. 1, pp. 33-46;
- Ancori B. et al. (2000), The economics of knowledge: the debate about codification and tacit knowledge, *Industrial and Corporate Change*, vol. 9, n. 2, pp. 255-287;
- Anderson J.R. (1983), *The architecture of Cognition*, Harvard University Press, Cambridge, MA;
- Anderson P. e Tushman M. L. (1990), Technological Discontinuities and Dominant Designs: A Cyclical Model of Technological Change, *Administrative Science Quarterly*, vol. 35;
- Andersson U., et al. (2006), Activity Structure and Centralization: Impacts on performance dimensions of inter-unit knowledge, 2006 The Copenhagen Conference on Strategic management (CCSM) organized by the Centre for Strategic Management and Globalization, CBS, Copenhagen, Denmark
- Andrews K. (1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones-Irwin, Homewood, Usa;
- Ansari S. e van Neerijnen P. (2006), Capability generation in hyper-competitive environments: Leveraging strong e weak ties to integrate organizational knowledge, 2006 The Copenhagen Conference on Strategic management (CCSM) organized by the Centre for Strategic Management e Globalization, CBS, Copenhagen, Denmark;
- Ansoff H.I. (1965), *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*, McGraw-Hill, New York;
- Argote L. (1999), *Organizational Learning: creating, retaining, e transferring knowledge*, Boston: Kluwer Academic;
- Argote L. et al. (2003), Managing Knowledge in Organizations: An Integrative Framework e Review of Emerging Themes, *Management Science*, Vol. 49, N. 4, pp. 571-582;
- Argyris C. e Schon D. (1996), *Organizational Learning II*, Reading MA, Addison-Wesley, cited in Minbaeva D. (2007), Knowledge Transfer in Multinational Corporations, *forthcoming in Management International Review*;
- Arrow K.J. (1962), Economic Welfare and the Allocation of Resources for Invention, in Nelson R.R. (ed.), *The rate and direction of inventive activity: economic and social factors*, Princeton University Press, Princeton, NJ, cited in Foss N. J. (2005), *Strategy, Economic Organization, and the Knowledge Economy*, Oxford University Press, New York;
- Arthur J.B. (1994), Effects of human resource systems on manufacturing performance e turnover, *Academy of Management Journal*, vol. 37, n. 3, pp. 670-687;
- Askenazy P. (2000), *Innovations and employment: evidence from American manufacturing*, in Vivarelli M., Pianta N. (eds), *The employment impact of innovation. Evidence and Policy*, Routledge, London
- Attewell P. (1992), Technology Diffusion e Organizational Learning: the case of business computing, *Organization Science*, n. 3(1), pp. 1-19;
- Autor D. H. et al. (2002), Upstairs, Downstairs: Computers and Skills on Two Floors of a Large Bank, *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 55, n. 3, Aprile, pp. 432-447;

- Baker G. et al. (2002), Relational Contracts and the Theory of the Firm, *Quarterly Journal of Economics*, February, 117:1, pp. 39-84
- Ballantyne D. et al. (2003), Relationship marketing: looking back, looking forward, *Marketing theory*, Vol. 3(I), 159-166;
- Baravelli M. (2003), *Strategia e Organizzazione della banca*, Egea Spa, Milano;
- Barney J. B. (1986a), Strategic Factor Markets: Expectations, Luck e Business Strategy, *Management Science*, 32, pp. 1231-41;
- Barney J.B. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, n. 17, pp. 99-120;
- Baron R. M. e Kenny D. A. (1986), The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 51, n. 6 pp. 1173-1182
- Bartel A. P. (2004), *Human Resource Management and Organizational Performance: evidence from Retail Banking*, Industrial and Labour Review, vol. 57, n. 2
- Bartel A. P., et al. (2005), *How does information technology really affect productivity? plant-level comparisons of product innovation, process improvement and worker skills*, NBER, Working Paper 11773, November
- Basili M. et al. (2004), Networks, trust and institutional complementarities, *Rivista di Politica Economica*, n. I-II,, 159-179;
- Bauer T. K. (2003), *Flexible Workplace Practices and Labor Productivity*, IZA Discussion paper, n.700, Bonn
- Berger P.L. e Luchman T. (1966), *Social Construction of Reality*, Doubleday, New York, cited in Nonaka I. (1994), A dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, *Organization Science*, vol. 5, n. 1, pp. 14-37;
- Berry L. L. et al. (1991b), *Servire qualità*, McGraw-Hill, Milano;
- Berry L.L. (1983). Relationship marketing of service growing interest. Emerging perspectives, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 4, pp. 5-14;
- Berry L.L. e Parasuraman A. (1993), Building a new academic field – The case of service marketing, *Journal of Retailing*, n. 69, Spring, pp. 13-69;
- Biavati et al. (2002), Preferenze endogene e dinamiche relazionali: un modello coevolutivo, in Sacco P.L. e Zamagni (2002), *Complessità relazionale e comportamento economico Materiali per un nuovo paradigma di razionalità*, Il Mulino, Bologna;
- Black S. e Lynch L. (2005), *Measuring organizational capital in the new economy*, IZA Discussion Paper n. 1524
- Blery E. e Michalakopoulos M. (2006), Customer Relationship management: A case study of a Greek bank, *Journal of Financial Services Marketing*, vol. 11, n. 2, pp. 116-124;
- Blyler M. e Coff R. W. (2003), Dynamic Capabilities, Social Capital, e Rent Appropriation: Ties that Split Pies, *Strategic Management Journal*, 24, pp. 677-686;
- Boam R. e Sparrow P. (1996), *Come disegnare e realizzare le competenze organizzative – Un approccio basato sulle competenze per sviluppare le persone e le organizzazioni*, Franco Angeli s.r.l., Milano, Italia;
- Bocchi G. e Ceruti M., *Educazione e globalizzazione*, Cortina Editore, Milano, 2004;
- Bolton R. N. et al. (2006), The effect of Service Experiences over Time on a Supplier's Retention of Business Customers, *Management Science*, vol. 52 n. 12 pp. 1811-1823
- Bombonato C. (1992), Customer Satisfaction in banca oltre le mode, *L'impresa*, n. 3;
- Borgatti S. P. e Cross R. (2003), A Relational View of Information Seeking e Learning in Social Networks, *Management Science*, Vol. 49, N. 4, pp. 432-445;
- Boulding K.E. (1953), *The Organizational Revolution – A study in the Ethics of Economics Organization*, Harpers Brothers, New York;
- Boyatzis R. E. (1982), *The competent manager – A Model For Effective Performance*, John Wiley and Sons, USA;

- Bracchi et al. (2000), *Internet banking – Tecnologia, organizzazione e valutazioni economiche*, EGEA, Milano;
- Brown J.S. e Duguid P. (1991), Organizational Learning and Communities of Practice: Towards a Unified View of Working, Learning and Organization, *Organization Science*, vol. 2, n. 1, pp. 40-57;
- Brown S.L. e Eisenhardt K.M. (1998), *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos*, Harvard Business School Press, Boston, Mass.;
- Brusoni S., et al. (2001), Knowledge Specialization, Organizational Coupling, and the Boundaries of the Firm: Why do Firms Know More than They Make?, *Administrative Science Quarterly*, vol. 46, pp. 597-621;
- Brynjolfsson, et al. (2002), Intangible assets: Computers and Organizational Capital, *Center for e-Business at MIT*, working paper n. 138, cited in Foss N. J. (2005), *Strategy, Economic Organization, and the Knowledge Economy*, Oxford University Press, New York;
- Bureth A. (1994), *Apprentisages es organisation: une analyse des phénomènes d'irréversibilisation*, Thèse de doctorat de Science Economiques, Strasburg, cited in Ancori B. et al. (2000), The economics of knowledge: the debate about codification and tacit knowledge, *Industrial and Corporate Change*, vol. 9, n. 2, pp. 255-287;
- Burt R. S. (1997), The Contingent Value of Social Capital, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, pp.339-365;
- Burton D. (2005), Marketing theory matters, *British Journal of Management*, Vol. 16, 5-18;
- Busacca A. G. (1998), *Costruire la fedeltà – come disegnare e realizzare un'efficace strategia di customer loyalty*, Il Sole 24 ore, Milano;
- Cabrera A., et al. (2006), Determinants of individuals engagement in knowledge sharing, *International Journal of Human Resource Management*, 17:2, February, pp. 245-264;
- Cabrera E. (2003), Socio-psychological Aspects of Knowledge Sharing in Organizations, *Proceedings of the 7th Conference on International Human Resource Management*, University of Limerick, Irele, cited in Minbaeva D. (2004), *HRM practices e Knowledge Transfer in Multinational Corporations*, Ph. D. thesis, CBS;
- Cabrera E. F. e Cabrera A. (2005), Fostering knowledge sharing through people management practices, *International Journal of Human Resource Management*, 16:5, May, pp. 720-735;
- Callon M. e Foray D. (1997), Nouvelle économie de la Science ou socio-économie de la recherche scientifique?, *Revue d'Economie Industrielle*, 1st semestre, cited in Ancori B. et al. (2000), The economics of knowledge: the debate about codification and tacit knowledge, *Industrial and Corporate Change*, vol. 9, n. 2, pp. 255-287;
- Callon M. et al. (1999), *Réseau es coordination*, Economica, Paris, cited in Ancori B. et al. (2000), The economics of knowledge: the debate about codification and tacit knowledge, *Industrial and Corporate Change*, vol. 9, n. 2, pp. 255-287;
- Camuffo A. e Costa G. (1995), *Banca & Organizzazione*, EDIBANK ICEB Srl, Milano;
- Canato A. e Corrocher N. (2004), Information and communication technology: organizational challenges for Italian banks, *Accounting, Business and Financial History*, November, pp. 355-370
- Capriglione F. (a cura di) (1993), *Il recepimento della seconda direttiva CEE in materia bancaria*, Cacucci, Bari;
- Caroli E. e Van Reenen J. (2001), Skill-Biased Organizational Change? Evidence from a Panel of British and French establishments, *The Quarterly Journal of Economics*, CXVI, Issue 4, 1449-1492
- Casson M. (1997), *Information and organization. A new perspective on the theory of the firm*, Clarendon Press Oxford, New York;
- Castells M. (1996), *The rise of Network Society: The Information Age: Economy Society and – Culture*, Blackwell, Oxford, cited in Foss N. J. (2005), *Strategy, Economic Organization, and the Knowledge Economy*, Oxford University Press, New York;

- Castells M. (1998), *La società en réseaux. Tome 1. L'ère de l'information*, Fayard, Paris, cited in Ancori B. et al. (2000), The economics of knowledge: the debate about codification and tacit knowledge, *Industrial and Corporate Change*, vol. 9, n. 2, pp. 255-287;
- Chandler A.D. (1990a), *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism*, The Belknap Press of Harvard University, Cambridge, MA, cited in Dosi G. et al. (1998), *Technology, organization, and competitiveness. Perspectives on industrial and corporate change*, Oxford University Press, New York;
- Chandler A.D. (1990b), The Enduric Logic of Industrial Success, *Harvard Business Review*, March-April, pp. 132-140;
- Christopher M. et al. (1991), *Relationship Marketing*, Butterworth-Heinemann, Oxford, pp. 22;
- Coase R. H. (1937), The nature of the firm, *Economica*, n. 4, pp. 386-405;
- Coase R.H. (1988), The Nature of The Firm: Origin, Meaning, Influence, *Journal of Law, Economics and Organization*, n. 4, pp. 3-47;
- Coff R.W. (2003), The Emergent Knowledge-based Theory of Competitive Advantage: An Evolutionary Approach to Integrating Economics and Management, *Managerial and Decision Economics*, n. 24, pp. 245-251;
- Cohen M. e Regan R.A. (1996), Managing Internal Consistency in Technology Intensive Design Projects, *Competitiveness Review*, n. 6, pp. 42-59;
- Cohen W. M. e Levinthal D. A. (1990), Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning e Innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 128-152;
- Cohendet P. e Steinmueller W. E. (2000), The codification of knowledge: a conceptual and empirical exploration, *Industrial and Corporate Change*, vol. 9, n. 2, pp. 195-208;
- Coleman J. S. (2005), *Fondamenti di teoria sociale*, il Mulino, Bologna;
- Conner K.R. (1991), A Historical Comparison of Resource-based Theory and Five Schools of Thought within Industrial Organization Theory: Do We Have a New Theory of The Firm, *Journal of Management*, n. 17, pp. 121-155;
- Conner K.R. e Prahalad C.K. (1996), A Resource-based Theory of the Firm: Knowledge vs. Opportunism, *Organization Science*, n. 7, pp. 477-501;
- Cook S. D. N. e Brown J. S. (1999), Bridging epistemologies: the generative dance between organizational knowledge and organizational knowing, *Organization Science*, vol. 10, n. 4, pp. 381-400;
- Cosma S. (2002), *Il rapporto banca-impresa: le variabili relazionali e comportamentali nella valutazione del rischio di credito*, Giappichelli, Torino, cited in Cosma S. (2003), *Il CRM: un nuovo modello di relazione tra banca e cliente – La qualità dei servizi bancari, la customer satisfaction e la customer loyalty*, Bancaria Editrice Divisione di ABIServizi Spa, Roma;
- Cosma S. (2003), *Il CRM: un nuovo modello di relazione tra banca e cliente – La qualità dei servizi bancari, la customer satisfaction e la customer loyalty*, Bancaria Editrice Divisione di ABIServizi Spa, Roma;
- Cosma S. e Fabbri T. (1999), L'organizzazione dell'area crediti: efficacia organizzativa e valutativa, cited in Bisoni C. e Landi A. (a cura di), *Il finanziamento dello sviluppo delle piccole e medie imprese*, Bancaria Editrice, Roma, p. 41;
- Costa G. (1990), *Economia e direzione delle risorse umane*, UTET Libreria, Torino, cited in Camuffo A. e Costa G. (1995), *Banca & Organizzazione*, EDIBANK ICEB Srl, Milano;
- Costabile M. (2000), Un modello di dinamico customer loyalty, *Finanza, Marketing e Produzione*, n. 3;
- Cowan R. e Foray D. (1997), The Economics of Codification and the Diffusion of Knowledge, *Industrial and Corporate Change*, n. 6, pp. 595-622;
- Cowan R. et al. (2000), The explicit economics of knowledge codification and tacitness, *Industrial and Corporate Change*, vol. 9, n. 2, pp 211-253;

- Cowen T. e Parker D. (1997), *Markets in the Firms: A Market Process Approach to Management*, Institute of Economic Affairs, London, cited in *Individualism and Economic Order*, University of Chicago Press, Chicago, Ill., cited in Foss N. J. (2005), *Strategy, Economic Organization, and the Knowledge Economy*, Oxford University Press, New York;
- Cristini A., et al. (2003), *Flat hierarchical structure, bundles of new work practices and firm performance*, *Rivista Italiana degli Economisti*, n.2, agosto
- Cyert R.M. e March J.G. (1963/92), *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ;
- Dasgupta P. e David P.A. (1994), Towards a New Economics of Science, *Research Policy*, n. 23, pp. 487-521;
- Davenport T. H. e Prusak L. (1998), *Working knowledge: How Organization Manage What they Know*, MA: Harvard Business School Press, Cambridge;
- Day J. e Wendler J. (1998), The New Economics of Organization, *McKinsey Quarterly*, pp. 4-18;
- Delery J.E. e Doty H. (1996), Models of theorizing in strategic human resource management: tests universalistic, contingency, e configurational performance predictions, *Academy of Management Journal*, vol. 39, n. 4, pp. 802-835;
- Demsetz H. (1991), The Nature of the Firm Revisited, in Williamson O.E. e Winter S.G. (1991) (eds.), *The Nature of the Firm: Origins, Evolution, and Development*, Blackwell, Oxford;
- Di Tommasi E. e Cerrone R. (1999), *Gli strumenti operativi delle moderne gestioni bancarie*, CEDAM, Padova;
- Dosi G. e Marengo L. (1994), Some Elements of an Evolutionary Theory of Organizational Competences, in Englander R.W. (ed.), *Evolutionary Concepts in Contemporary Economics*, University of Michigan Press, Ann Arbor, Michigan;
- Dosi G. et al. (1990), *Toward a theory of corporate coherence*, Mimeo;
- Dosi G. et al. (1998), *Technology, organization, and competitiveness. Perspectives on industrial and corporate change*, Oxford University Press, New York;
- Doz Y. et al. (2004), Future Frontiers in International Management Research: Innovation, Knowledge Creation, and Change in Multinational Companies, *unpublished paper*, cited in Foss N. J. (2005), *Strategy, Economic Organization, and the Knowledge Economy*, Oxford University Press, New York;
- Dretske F. (1981), *Knowledge and the flow of information*, MIT Press, Cambridge, MA;
- Drucker P. F. (1999), *Management Challenges for the 21st Century*, Harper Business, Harper Collins Publishers, New York;
- Drucker P.F. (1993), *Post Capitalistic Society*, Harper Collins, New York, cited in Ancori B. et al. (2000), The economics of knowledge: the debate about codification and tacit knowledge, *Industrial and Corporate Change*, vol. 9, n. 2, pp. 255-287;
- Easterby-Smith M. et al. (2000), Organizational Learning: Debates past, present e future, *Journal of Management Studies*, vol. 37, pp. 783-796;
- Eerson P. (1999), Complexity theory e organization science, *Organization Science*, vol. 10, n. 3, Special Issue: Application of complexity theory to organization science, pp. 216-232;
- Egan J. (2003), Back to the future: divergence in relationship marketing research, *Marketing theory*, Vol. 3(I), 145-157;
- Eisenhardt K. e Santos F. (2002), Knowledge-based View: a new theory of strategy? in Pettigrew A. et al. (2002), *Hebook of Strategy e Management*, SAGE publications, cited in Minbaeva D. (2007), HRM Practices e Knowledge Transfer in MNCs, *forthcoming as a chapter in Strategic Knowledge Management in Multinational Organization*;
- Eisenhardt K.M. e Martin J.A. (2000), Dynamic capabilities: what are they?, *Strategic Management Journal*, Special Issue, vol. 21, n. 10-11, pp. 1105-1121;
- Ellis H. C. (1965), *The Transfer of Learning*, MacMillan, New York, cited in Cohen W. M. e Levinthal D. A. (1990), Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning e Innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 128-152;

- Employment Department e NCVQ (1991), *Guide to National Vocational Qualifications*, ED, Sheffield;
- Epple et al. (1996), An empirical investigation of the micro structure of knowledge acquisition e transfer through learning by doing, *Oper. Res.*, vol. 44, pp. 77-86;
- Estes W. K. (1970), *Learning Theory e Mental Development*, Academic Press, New York, cited in Cohen W. M. e Levinthal D. A. (1990), Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning e Innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 128-152;
- Fabbri T. M. (1999), Qualità e Customer Satisfaction nei servizi bancari, *Economia & Management*, settembre, n. 5;
- Farabullini F. e Hester D. D. (2005), The Performance of Some Privatized Italian Banks, *Rivista di Politica Economica*, Luglio-Agosto, pp. 235-272;
- Fink R. C., et al. (2006), Transaction cost economics, resource dependence theory, and customer-supplier relationships, *Industrial and Corporate Changes*, vol. 15, n. 3, pp. 497-529;
- Fiol C. M. e Lyles M. A. (1985), Organizational Learning, *Academy of Management Review*, vol. 10, pp. 803-813;
- Fitchett J. A. (2005), Consumer as stakeholders: prospects for democracy in marketing theory, *Business Ethics: a European review*, Vol. 14, n. 1;
- Foray D. (2006), *L'economia della conoscenza*, Universale Paperbacks Il Mulino, Bologna;
- Foss N. J. (1996), Knowledge-Based Approaches to the Theory of the Firm: Some Critical Comments, *Organization Science*, vol. 7, n. 5, pp. 470-476;
- Foss N. J. (1996), More Critical Comments on Knowledge-Based Theories of the Firm, *Organization Science*, vol. 7, n. 5, pp. 519-523;
- Foss N. J. (2002), "Coase vs Hayek": Economic Organization in the Knowledge Economy, *International Journal of the Economics of Business*, vol. 9, pp. 9-36;
- Foss N. J. (2005), *Strategy, Economic Organization, and the Knowledge Economy*, Oxford University Press, New York
- Foss N. J., et al. (2006), Organizing to gain from interaction with customers: the role of organizational practices for knowledge absorption and innovation, 2006 The Copenhagen Conference on Strategic management (CCSM) organized by the Centre for Strategic Management and Globalization, CBS, Copenhagen, Denmark
- Foss N. J. e Mahnke V. (2002), Knowledge Management: What Can Organizational Economics Contribute?, *DRUID Working Paper*, n. 03-02;
- Foss N.J. (1999a), The use of knowledge in the firms, *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, n. 155, pp. 458-486;
- Foss N.J. (2003), Knowledge Management: An Organizational Economics Perspective, in Lyles M. e Easterby-Smith D. (eds.), *Handbook of Knowledge Management and Organizational Learning*, Blackwell, Oxford;
- Frank R. (1997), The Frame of Reference as a Public Good, *Economic Journal*, 107, pp. 1832-47;
- Gachter S. e Falk A. (2002), Reputation or Reciprocity? An Experimental Investigation, *Scandinavian Journal of Econometrics*, 24;
- Galbraith J. (1973), *Designing complex organizations*, MA: Addison-Wesley, cited in Nahapiet J. e Ghoshal S. (1998), Social Capital, Intellectual Capital e the Organizational Advantage, *Academy of Management Review*, Vol. 23, N. 2, pp. 242-266;
- Galbraith J. R. (2005), *Designing the customer centring organization. A guide to strategy, structure and process*, ...
- Galunic D.C. e Eisenhardt K.M. (2001), Architectural Innovation e Modular Corporate Forms, *Academy of Management Journal*, vol. 44, n. 6, pp. 1229-1250, cited in Ansari S. e van Neerijnen P. (2006), Capability generation in hyper-competitive environments: Leveraging strong e weak ties to integrate organizational knowledge, 2006 The Copenhagen

- Conference on Strategic management (CCSM) organized by the Centre for Strategic Management e Globalization, CBS, Copenhagen, Denmark;
- Garbarino E. e Johnson M. S. (1999), The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships, *Journal of marketing*, Vol. 63 (Aprile 1999), 70-87
- Garicano L. (2000), Hierarchies and the Organization of Knowledge in Production, *Journal of Political Economics*, Vol. 108(5), pp. 874-904, October
- Gherardi S. (1999), Learning as a Problem-driven or Learning in the Face of Mystery?, *Organization Studies*, n. 20, pp. 101-124;
- Ghoshal S. e Bartlett C.A. (1988), Creation, Adoption e Diffusion of Innovation by Subsidiaries of Multinational Corporation, *Journal of International Business Studies*, April;
- Gibbons et al. (1994), *The New Production of Knowledge*, Sage, Beverly Hills, CA, cited in Ancori B. et al. (2000), The economics of knowledge: the debate about codification and tacit knowledge, *Industrial and Corporate Change*, vol. 9, n. 2, pp. 255-287;
- Granstrand O. et al. (1997), Multi-Technology Corporations: Why They Have 'Distributed' rather than 'Distinctive Core' Competencies, *California Management Review*, n. 39, pp. 8-25;
- Grant R.M. (1996), Toward a knowledge-based Theory of the Firm, *Strategic Management Journal*, n. 17, pp. 109-122;
- Green K. et al. (2005), *Technology, knowledge and the firm. Implications for strategy and industrial change*, Edward Elgar Publishing, USA;
- Greenan N. (1996), *Innovation technologique, changements organisationnels et evolution des competences: une étude empirique sur l'industrie manufacturière*, Economie et Stetistique, vol. 8, n. 298, pp. 15-33
- Griffith R. et al. (2006), Why is productivity so dispersed?, *Oxford Review of Economic Policy*, vol. 22 n. 4 pp. 526-538
- Gronroos C. (1994), Quo vadis, marketing? Toward a relationship marketing paradigm, *Journal of Marketing Management*, n. 10, pp. 347-360;
- Gronroos C. (1996), *The rise and fall of modern marketing and its rebirth*, in *Marketing in evolution: Essay in Honour of Michael J. Baker*, Palgrave Macmillan;
- Gronroos C. (2002), *Management e Marketing dei servizi*, ISEDI, Torino;
- Gruber T.R. (1989), *The Acquisition of strategic knowledge*, Academic Press, San Diego, CA;
- Guenzi P. (2002), Sales force activities and customer trust, *Journal of marketing management*, Vol. 18, 749-778;
- Gupta A. e Govindarajan V. (2000), Knowledge flows within MNCs, *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 473-496, cited in Minbaeva D. (2007), Knowledge Transfer in Multinational Corporations, *forthcoming in Management International Review*;
- Hakansson H. (1982), *International marketing and purchasing of industrial goods: an interaction approach*, Chicester, John Wiley & Sons Ltd;
- Hakansson H. e Snehota I. (1995), *The burden of relationship or who's next?*, Proceedings of the IMP 11th International Conference, Manchester, pp. 522-36;
- Halal W.E. e Tylor K.B. (1998), *Twenty-first Century Economics: Perspectives of Socioeconomics for a Changing World*, St Martin's, New York, cited in Foss N. J. (2005), *Strategy, Economic Organization, and the Knowledge Economy*, Oxford University Press, New York;
- Hamel G. (1994), *Competence-based competition*, Chichester etc., Wiley;
- Hamel G. e Heene A. (1994), *Competence-based Competition*, John Wiley, New York;
- Hamel G. e Prahalad C. K. (1993), Strategy as Stretch e Leverage, *Harvard Business Review*, 69, pp. 75-84;
- Hamilton B. H., et al. (2003), Team Incentives and Worker Heterogeneity: An Empirical Analysis of the Impact of Teams on Productivity and Participation, *Journal of Political Economy*, III(3), pp. 465-497
- Hansen M. (1996), *Using the wisdom of others: searching for e transferring knowledge*, Presentation at the London Business School, cited in Nahapiet J. e Ghoshal S. (1998),

- Social Capital, Intellectual Capital e the Organizational Advantage, *Academy of Management Review*, Vol. 23, N. 2, pp. 242-266;
- Hargadon A. e Sutton R. I. (1997), Technology brokering e innovation in a product development firm, *Administration Science Quarterly*, vol.42, pp. 716-749, cited in Adler P. S. e Kwon S-W. (2002), Social Capital: Prospects for a New Concept; *Academy of Management Review*, Vol. 27, N. 1, pp.17-40;
- Harker M.J. (1999), Relationship Marketing Defined? An examination of current relationship marketing definition, *Marketing Intelligence and Planning*, vol. 17, n. 1, pp. 13-20;
- Hayek F.A. von (1935), Socialist Calculation: the State of the Debate, in Hayek (1948), *Individualism and Economic Order*, University of Chicago Press, Chicago, Ill., cited in Foss N. J. (2005), *Strategy, Economic Organization, and the Knowledge Economy*, Oxford University Press, New York;
- Hayek F.A. von (1937), Economics and Knowledge, in Hayek (1948), *Individualism and Economic Order*, University of Chicago Press, Chicago, Ill., cited in Foss N. J. (2005), *Strategy, Economic Organization, and the Knowledge Economy*, Oxford University Press, New York;
- Hayek F.A. von (1945), The Use of Knowledge in Society, in Hayek (1948) , *Individualism and Economic Order*, University of Chicago Press, Chicago, Illinois;
- Hayek F.A. von (1964), The Theory of Complex Phenomena, in Hayek F.A. von (1978), *Studies in Philosophy, Economics, and Politics*, Routledge & Kegan Paul, London;
- Hayes R. H. e Pisano G. (1994), Beyond world-class: The new manufacturing strategy, *Harvard Business Review*, January-February, pp. 77-86;
- Hedeberg B. (1981), *How organizations learn e unlearn*, in Nystrom P. C. e Starbuck W. H., *Handbook of organizational design*, vol. 1, pp. 3-27, U.K.: Oxford University Press, Oxford, cited in Miller K. D., et al. (2006), Adding Interpersonal Learning e Tacit Knowledge to March's Exploration-Exploitation Model, *Academy of Management Journal*, Vol. 49, N. 4, pp. 709-722;
- Heidegger M. (1927), *Being and Time*, Blackwell Publishing, London;
- Heiman B. e Nickerson J.A. (2002), Towards Reconciling Transaction Cost Economics and the Knowledge-based View of the Firm: The Context of Interfirm Collaborations, *International Journal of The Economics Business*, n. 9, pp. 97-116, cited in Foss N. J. (2005), *Strategy, Economic Organization, and the Knowledge Economy*, Oxford University Press, New York;
- Helper S. et al. (2000), Pragmatic Collaborations: Advancing Knowledge While Controlling Opportunism, *Industrial and Corporate Change*, n. 9, pp.443-487;
- Henderson R. e Clarck K. (1990), Architectural Innovation: the reconfiguration of existing product technologies e the failure of established firms, *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, pp. 9-31, cited in Kogut B. e Zee U. (1992), Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, e the Replication of Technology, *Organization Science*, Vol. 3, N. 3, pp. 383-397;
- Henderson R. e Cockburn I. (1994), Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research, *Strategic Management Journal*, vol. 15, Special Issue: Competitive Organizational Behavior, winter, pp. 63-84;
- Hill N., et al. (2003), *How to measure Customer Satisfaction*, Gower, Hampshire, England
- Hirshleifer J. (1985), The Expanding Domain of Economics, *American Economic Review*, 83, pp. 53-68;
- Hofer W.C. e Schendel D. (1978), *Strategy formulation: analytical concepts*, West Publishing Company;
- Holmstrom B. e Tirole J. (1989), The Theory of the Firm, in Schmalensee R. e Willig R.D. (eds.) *Handbook of industrial Organization*, North-Holland, Amsterdam, cited in Foss N. J. (2005), *Strategy, Economic Organization, and the Knowledge Economy*, Oxford University Press, New York;

- Holsty O.R. (1969), *Content Analysis for the social sciences and Humanities*, Addison-Wesley, Reading (MA);
- Hox J. (2002), *Multilevel Analysis – Techniques and Applications*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey, USA
- Hunt S.D. e Morgan R.M. (1994), Relationship Marketing in the era of Network Competition, *Marketing Management*, Vol.3, n. 1, pp. 19-28;
- Hunter L. W. et al. (2001), It's not just ATMs: Technology, Firm Strategies, Jobs, and Earnings in Retail Banking, *Industrial and Labour Relations Review*, Vol. 54, n. 2A, extra issue, March, pp.402-424
- Huselid M. (1995), The impact of human resource management practices on turnover, productivity, e corporate financial performance, *Academy of Management Journal*, vol. 38, pp. 635-672;
- Hutchins E. (1995), *Cognition in the wild*, MIT Press, Cambridge, Mass., cited in *Individualism and Economic Order*, University of Chicago Press, Chicago, Ill., cited in Foss N. J. (2005), *Strategy, Economic Organization, and the Knowledge Economy*, Oxford University Press, New York;
- Iacci P. e Coletti M. (1990), *Internal Marketing*, Guerini e Associati, Milano, cited in Camuffo A. e Costa G. (1995), *Banca & Organizzazione*, EDIBANK ICEB Srl, Milano;
- Ichniowski C., et al. (1997), *The Effects of HRM Systems on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines*, *American Economic Review*, 87, 291-313
- Inkpen A. (1998), Learning, Knowledge acquisition, e strategic alliances, *European Management Journal*, Vol. 16, n. 2, April, pp.223-229, cited in Minbaeva D. (2007), HRM Practices e Knowledge Transfer in MNCs, *forthcoming as a chapter in Strategic Knowledge Management in Multinational Organization*;
- Jensen M.C. e Meckling W.H. (1976), The Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, n. 3, pp. 305-360, cited in Foss N. J. (2005), *Strategy, Economic Organization, and the Knowledge Economy*, Oxford University Press, New York;
- Johnson B. et al. (2002), Why all this fuss about codified and tacit knowledge?, *Industrial and Corporate Change*, vol. 11, n. 2, pp. 245-262;
- Johnson M. D. e Anders G. (2003), *Customer Satisfaction: un sistema integrato di valutazione e gestione per incrementare la soddisfazione del cliente, la fedeltà e il profitto*, Guerini e Associati, Milano;
- Johnson-Laird (1983), *Mental Models*, Cambridge University Press, Cambridge, cited in Nonaka I. (1994), A dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, *Organization Science*, vol. 5, n. 1, pp. 14-37;
- Jones D. C. et al. (2006), Human Resource Management Polices and Productivity: New Evidence from an Econometric Case Study, *Oxford Review of Economic Policy*, vol. 22 n. 4 pp. 526-538
- Jong G. de, Nooteboom B.(2000), *The causal structure of long-term suppli relationships*, Kluwer, Dordrecht
- Kalman M. E. (1999), *The effects of organizational commitment e expected outcomes on the motivation to share discretionary information in a collaborative database: communication dilemmas e other serious games*, unpublished dissertation, University of Southern California, cited in Cabrera A., Collins W. C. e Salgado J. F. (2006), Determinants of individuals engagement in knowledge sharing, *International Journal of Human Resource Management*, 17:2, February, pp. 245-264;
- Kaplan S. et al. (2001), Knowledge-based Theories of the Firm in Strategic Management: A Review and Extension, working paper n. 4216-01, MIT, cited in Foss N. J. (2005), *Strategy, Economic Organization, and the Knowledge Economy*, Oxford University Press, New York;

- Kassarjian H.H. (1991), *Consumer Research*, Prentice Hall, Englewood Cliffs (NJ);
- Kassarjian H.H. e Robertson T.S. (1977), Content Analysis in consumer research, *Journal of Consumer Research*, vol. 4, June;
- Keely L.C. (2000), *Why isn't growth making us happier?*, Oxford, mimeo;
- Keltner B. e Finegold D. (1996), Adding Value in Banking: Human Resource Innovations for Service Firms, *Sloan Management Review*, Fall, pp. 57-68
- Kim L. (2001), Absorptive Capacity, Co-operation, e Knowledge Creation: Samsung's leapfrogging in semiconductors, in Nonaka I. e Nishiguchi T. (2001), *Knowledge Emergence – Social, Technical, e Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation*, Oxford University Press, Oxford, cited in Minbaeva D. (2007), HRM Practices e Knowledge Transfer in MNCs, *forthcoming as a chapter in Strategic Knowledge Management in Multinational Organization*;
- Klein P.G. (2001), Government, Technology and the New Economy, slides for presentation at the Danish Ministry of Economics, cited in Foss N. J. (2005), *Strategy, Economic Organization, and the Knowledge Economy*, Oxford University Press, New York;
- Koessler F. (1999), Common Knowledge and Interactive Behaviours, Workshop BETA 'Economie des Connaissances', 11-12 November, Strasburg, cited in Ancori B. et al. (2000), The economics of knowledge: the debate about codification and tacit knowledge, *Industrial and Corporate Change*, vol. 9, n. 2, pp. 255-287;
- Kogut B. e Zander U. (1992), Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology, *Organization Science*, Vol. 3, N. 3, pp. 383-397;
- Kor Y.Y. e Mahoney J.T. (2000), Penrose's Resource-based Approach: The Process and Product of Research Creativity, *Journal of Management Studies*, n. 37/1, pp. 109-139;
- Kotler P. (1992), *It's time for total marketing*, Business Week ADVANCE Executives Brief, vol. 2;
- Kramer R. M. e Tyler T. R. (1996), *Trust in Organizations – Frontiers of Theory and Research*, SAGE Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi;
- Kreps D.M. (1996), Markets and Hierarchies and (Mathematical) Economic Theory, *Industrial and Corporate Change*, n. 5, pp. 561-595;
- Lado A. e Wilson M. C. (1994), Human resource systems e sustained competitive advantage: a competency-based perspective, *Academy of Management Review*, vol. 19, n.4, pp. 699-727;
- Laffont J.J. (1989), *The Economics of Uncertainty and Information*, MIT Press, Cambridge MA;
- Lakoff G. e Johnson M. (1980), *Metaphors We Live By*, University of Chicago Press, Chicago, Ill;
- Lane et al. (2001), Absorptive Capacity, Learning e Performance in International Joint Ventures, *Strategic Management Journal*, vol. 22, pp. 1139-1161, cited in Minbaeva D. (2007), HRM Practices e Knowledge Transfer in MNCs, *forthcoming as a chapter in Strategic Knowledge Management in Multinational Organization*;
- Lane P. e Lubatkin M. (1998), Relative Absorptive Capacity e Interorganizational Learning, *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 461-477 cited in Minbaeva D. (2007), HRM Practices e Knowledge Transfer in MNCs, *forthcoming as a chapter in Strategic Knowledge Management in Multinational Organization*;
- Langlois R.N. (1992), Transaction Cost Economics in Real Time, *Industrial and Corporate Change*, n. 1, pp. 99-127, cited in Foss N. J. (2005), *Strategy, Economic Organization, and the Knowledge Economy*, Oxford University Press, New York;
- Langlois R.N. (2002), Modularity and Organizations, in Foss N.J. e Klein P.G. (eds.) *Entrepreneurship and the firm: Austrian Perspectives on Economic Organization*, Aldershot: Elgar, cited in Foss N. J. (2005), *Strategy, Economic Organization, and the Knowledge Economy*, Oxford University Press, New York;
- Langlois R.N. e Foss N.J. (1999), Capabilities and Governance: The Rebirth of Production in the Theory of Economic Organization, *KYKLOS*, n.52, pp. 201-218, cited in Foss N. J. (2005),

- Strategy, Economic Organization, and the Knowledge Economy*, Oxford University Press, New York;
- Langlois R.N. e Robertson P.L. (1995), *Firms, Markets and Economic Change*, Routledge, London;
- Larsen J.N. (2001), Knowledge, Human Resources and Social Practice: The Knowledge-Intensive Business Service Firm as a Distributed Knowledge System, *Service Industries Journal*, n. 21, pp. 81-103, cited in *Individualism and Economic Order*, University of Chicago Press, Chicago, Ill., cited in Foss N. J. (2005), *Strategy, Economic Organization, and the Knowledge Economy*, Oxford University Press, New York;
- Leana C.R. e Van Buren H.J. (1999), Organizational social capital e employment practices, *Academy of Management Review*, vol.24, pp. 538-555;
- Leesard D.R. e Zaheer S. (1996), Breaking the Silos: Distributed Knowledge and Strategic Responses to Volatile Exchange Rates, *Strategic Management Journal*, n. 17, pp. 513-534, cited in *Individualism and Economic Order*, University of Chicago Press, Chicago, Ill., cited in Foss N. J. (2005), *Strategy, Economic Organization, and the Knowledge Economy*, Oxford University Press, New York;
- Lengnick-Hall M.L. e Lengnick-Hall C.A. (2003), *Human Resource Management in the Knowledge Economy: new challenges, new roles, new capabilities*, CA: Berrett-Koehler, San Francisco, cited in Cabrera E. F. e Cabrera A. (2005), Fostering knowledge sharing through people management practices, *International Journal of Human Resource Management*, 16:5, May, pp. 720-735;
- Leonard- Barton D. (1992), Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, Special Issue: Strategy Process: Managing Corporate Self-Renewal, pp. 111-125;
- Leonard –Barton D. (1995), *Wellsprings of knowledge: building e sustaining the sources of innovation*, Harvard Business School Press, Boston, cited in Nahapiet J. e Ghoshal S. (1998), Social Capital, Intellectual Capital e the Organizational Advantage, *Academy of Management Review*, Vol. 23, N. 2, pp. 242-266;
- Levitt B. e March J. (1988), Organizational Learning, *Annual Review of Sociology*, vol. 14, pp.319-340;
- Liao S. et al. (1999), The adoption of virtual banking: an empirical study, *International Journal of Information Management*, n. 19, pp. 63-74;
- Lipparini A. (2002), *Gestione strategica del capitale intellettuale e del capitale sociale*, Mulino, Bologna;
- Lipparini A. e Grant R. M. (2002), La gestione strategica delle competenze organizzative, *Sviluppo & Organizzazione*, n.192;
- Lippman S. J. e Rumlet R. P. (1982), Uncertain Imitability: An analysis of Interfirm Differences under Competition, *Bell Journal of Economics*, 13, pp. 418-38;
- Lorenzoni G. e Lipparini A. (1999), The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: A longitudinal study, *Strategic Management Journal*, Vol. 20, pp. 317-338;
- Lundvall B. A. (2003), Why the New Economy is a Learning Economy, *Economia e Politica Industriale*, n. 117, pp. 173-185;
- Lundvall B. e Johnson B. (1994), The Learning Economy, *Industry and Innovation*, n. 1, pp. 23-42;
- Lundvall B.A. (1988), Innovation as an Interactive Process – From User – Producer Interaction to the National System of innovation, in Dosi G. et al. (eds.), *Technical Change and Economic Theory*, pp. 349-369, Pinter London, cited in Ancori B. et al. (2000), The economics of knowledge: the debate about codification and tacit knowledge, *Industrial and Corporate Change*, vol. 9, n. 2, pp. 255-287;

- Lyles M. e Salk J. (1996), Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures: an empirical examination in the Hungarian context, *Journal of International Business Studies*, Special Issue, pp. 877-903, cited in Minbaeva D. (2007), Knowledge Transfer in Multinational Corporations, *forthcoming in Management International Review*;
- MacDuffie J.P. (1995), Human resource bundles e manufacturing performance: flexible production systems in the world auto industry, *Industrial e Labor Relations Review*, vol. 48, n. 2, pp. 197-221;
- Machlup F. (1983), Semantic quirks in studies of information, in Machlup F. e Mansfield U., *The study of Information: Interdisciplinary Messages*, John Wiley, New York;
- Madhok A. (2002), Reassessing the Fundamentals and Beyond: Ronald Coase, the Transaction Cost and Resource-based Theories of the Firm and the Institutional Structure of Production, *Strategic Management Journal*, n.23, pp. 535-550;
- Mahoney J.T. (1995), The Management of Resources and the Resource of Management, *Journal of Business Research*, n. 33, pp. 103-155;
- Malerba F. e Orsenigo L. (2000), Knowledge, innovative activities and industrial evolution, *Industrial and Corporate Change*, vol. 9, n. 2, pp. 289-314;
- March J. G. (1991), Exploration e Exploitation in Organizational Learning, *Organization Science*, n.2, pp. 71-87;
- March J.G. e Simon H.A. (1958), *Organizations*, Wiley, New York;
- Marshall A. (1969), *Principles of Economics*, Macmillan, London, cited in Dosi G. et al. (1998), *Technology, organization, and competitiveness. Perspectives on industrial and corporate change*, Oxford University Press, New York;
- Maskin E. e Tirole J. (1999), Unforsees Contingenses and Incomplete Contracts, *Review of Economics Studies*, n. 66, pp. 83-114, cited in Foss N. J. (2005), *Strategy, Economic Organization, and the Knowledge Economy*, Oxford University Press, New York;
- Mendelson H. e Pillai R.R. (1999), Information Age Organizations, Dynamics, and Performance, *Journal of Economic Behavior and Organization*, n. 38, pp. 253-281;
- Menon T. e Pfeffer J. (2003), Valuing internal versus external knowledge, *Management Science*, vol. 49, n. 4, pp. 497-513;
- Miles R.E. e Snow C.C. (1992), Causes of Failure in Network Organizations, *California Management Review*, n. 32, pp. 53-72;
- Miller K. D., et al. (2006), Adding Interpersonal Learning e Tacit Knowledge to March's Exploration-Exploitation Model, *Academy of Management Journal*, Vol. 49, N. 4, pp. 709-722;
- Minbaeva D. (2004), *HRM practices e Knowledge Transfer in Multinational Corporations*, Ph. D. thesis, CBS;
- Minbaeva D. (2007), HRM Practices e Knowledge Transfer in MNCs, *forthcoming as a chapter in Strategic Knowledge Management in Multinational Organization*;
- Minbaeva D. (2007), Knowledge Transfer in Multinational Corporations, *forthcoming in Management International Review*;
- Minbaeva D. et al. (2003), MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, e HRM, *Journal of International Business Studies*, 34, pp. 586-599;
- Moller K. e Halinen A. (2000), Relationship marketing theory: its roots and direction, *Journal of marketing management*, Vol. 16, 29-54;
- Moran P. e Ghoshal S. (1996), Value creation by firms, in Keys J. B. e Dosier L. N., *Academy of Management Best Paper Proceedings*, pp.41-45, cited in Nahapiet J. e Ghoshal S. (1998), Social Capital, Intellectual Capital e the Organizational Advantage, *Academy of Management Review*, Vol. 23, N. 2, pp. 242-266;
- Morgan R.M. e Hunt S.D. (1994), The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, July, vol. 58, n. 30, pp. 20-38;
- Morin E. e Kern A. B., *Terra-Patria*, Cortina Editore, 1994;

- Mottura P. (1993), Gruppi ed enti creditizi: scelte di struttura orientate all'innovazione delle strategie competitive, *Economia e diritto del terziario*, n. 2;
- Mowery D. e Oxley J. (1995), Inward technology transfer e competitiveness: the role of national innovation systems, *Cambridge Journal of Economics*, vol. 19, n. 1, pp.67-94 cited in Minbaeva D. (2007), HRM Practices e Knowledge Transfer in MNCs, *forthcoming as a chapter in Strategic Knowledge Management in Multinational Organization*;
- Munari L. (1996), L'evoluzione dei canali distributive bancari: alcune riflessioni sulla situazione italiana, *Economia e Banca*, n.1;
- Munari L. (2000), Customer Satisfaction e Redditività nelle banche, *Banche e Banchieri*, n. 3, Saggi e Contributi;
- Myers P.S. (1996), *Knowledge Management and Organizational Design*, Butterworth-Heinemann, Boston Mass.;
- Nadler et al. (2003), Learning negotiation skills: four models of knowledge creation e transfer, *Management Science*, vol. 49, n.4, pp. 529-540;
- Nahapiet J. e Ghoshal S. (1998), Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage, *Academy of Management Review*, Vol. 23, N. 2, pp. 242-266
- Nelson R. R. e Winter S. G. (1982), *An Evolutionary Theory of economic change*, Belknap Press of Harvard University Press, Boston;
- Nelson R.R: (1959), The Simple Economics of Basic Scientific Research, *Journal of Political Economy*, n.27;
- Nickerson, J. e Zenger T. (2004), A Knowledge-based Theory of the Firm: The Problem-Solving Perspective, *Organization Science*, 15(6): 617–632;
- Nightingale P. (2003), If Nelson and Winter are Only Half Right About Tacit Knowledge, Which Half? A Searlean Critique of 'Codification', *Industrial and Corporate Change*, n. 12, pp. 149-183;
- Nishida K. (1960), *A study of good (Zen no kenkyu)*, Printing Bureau, Japanese Government, Tokyo, cited in Nonaka I. (1994), A dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, *Organization Science*, vol. 5, n. 1, pp. 14-37;
- Nonaka I. (1990), A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, *Organization Science*, Vol. 5, n. 1, February;
- Nonaka I. (1994), A dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, *Organization Science*, vol. 5, n. 1, pp. 14-37;
- Nonaka I. e Takeuchi H. (1995/97), *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, Oxford;
- Nonaka I. e Nishiguchi T. (2001), *Knowledge emergence: social, technical and evolutionary dimensions of knowledge creation*, Oxford University Press, New York;
- Nooteboom B. (2002), *Trust – Forms, Foundations, Functions, Failures and Figures*, Edward Elgar, Cheltenham, UK – Northampton, MA, USA
- Nooteboom B. e Six F. (2003), *The trust Process in Organizations – Empirical Studies of the Determinants and the Process of Trust Development*, Edward Elgar, Cheltenham, UK – Northampton, MA, USA
- Novello P. e Novello F. (2006), Sintesi ragionata di un decennio di evoluzione del sistema bancario italiano, *Liuc Papers Serie Impresa e mercati finanziari* 5, n. 187, marzo;
- Novo-Peteiro J. A. (2000), New technologies, information reusability and diversification: a simple model of a banking firm, *Information Economics and Policy*, n. 12(1), pp. 69-88;
- OECD (1996), *Technology and Industrial Performance: Technology Diffusion, Productivity, Employment and Skills, International Competitiveness*, OECD, Parigi;
- OECD (2001), *Knowledge work organization and economic growth*, February, Paris;
- Pavitt K.L.R. (1997), Technologies, Products and Organization in the Innovating Firm: What Adam Smith Tells us and Joseph Schumpeter Doesn't, *Industrial and Corporate Change*,

- n. 7, pp. 433-452, cited in Foss N. J. (2005), *Strategy, Economic Organization, and the Knowledge Economy*, Oxford University Press, New York;
- Penrose E. (1959), *The theory of the Growth of the firm*, Oxford University Press, New York;
- Pepper D. e Rogers M. (1993), *The one to one future*, Currency Doubleday, New York;
- Polanyi M. (1958), *Personal Knowledge*, Routledge & Kegan Paul, London;
- Polanyi M. (1966), *The tacit dimension*, Routledge e Kegan Paul, London;
- Popper M. e Lipshitz R. (1998), Organizational learning mechanisms, *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 34, pp. 161-179;
- Popper M. e Lipshitz R. (2000), Organizational learning: mechanisms, culture, e feasibility, *Management Learning*, vol. 31, pp. 181-196;
- Prahalad C. K. e Hamel G. (1990), The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, May-June, pp. 79-91;
- Putnam R.D. (1993), *Making democracy work: civic traditions in modern Italy*, NJ: Princeton University Press, Princeton, cited in Adler P. S. e Kwon S-W. (2002), Social Capital: Prospects for a New Concept; *Academy of Management Review*, Vol. 27, N. 1, pp.17-40;
- Quartapelle A. Q. (1994), *Customer Satisfaction*, McGraw Hill, Milano;
- Rajan R. G. e Zingales L. (2001), The Great Reversals: The Politics of Financial Development in the Twentieth Century, *University of Chicago GSB, Center for Research in Security Prices*, working paper n. 526, cited in Foss N. J. (2005), *Strategy, Economic Organization, and the Knowledge Economy*, Oxford University Press, New York;
- Rajola F. (1999), *L'organizzazione della funzione sistemi informative in banca*, Franco Angeli, Milano;
- Rasola F. (2000), *Sistemi di CRM e Business Intelligence nel settore finanziario – Aspetti organizzativi e tecnologici*, Franco Angeli, Milano;
- Raudenbush S. et al. (2004), *HLM6 – Hierarchical Linear & Non-linear Modeling*, SSI Scientific Software international, USA
- Raudenbush S. W. E Bryk A. S. (2002), *Hierarchical Linear Models – Applications and Data Analysis Methods – Second Editino*, Sage Publications – International Educational and Professional Publisher, USA
- Raudenbush S. W. Et al. (2006), Strategies for Improving Precision in Group-Randomized Experiments, <http://sitemaker.umich.edu/group-based/home>
- Reich R.B. (1991), *The work of Nations: Preparing ourselves for 21st Century Capitalism*, Simon & Schuster, London, cited in Ancori B. et al. (2000), The economics of knowledge: the debate about codification and tacit knowledge, *Industrial and Corporate Change*, vol. 9, n. 2, pp. 255-287;
- Reicheld F. (1993), Loyalty based management, *Harward Business Review*, March-April, pp. 64-73;
- Reicheld F. (1996), *The loyalty effect*, Harward Business School Press, Boston, MA;
- Reinartz W. et al. (2004), The Customer Relationship Management Process: its measurement and impact on performance, *Journal of Marketing Research*, Vol. XLI, 293-305;
- Rese M. (2003), Relationship marketing and customer satisfaction: an information economics perspective, *Marketing theory*, Vol. 3(I), 97-117;
- Richardson G.B. (1972), The Organization of Industry, *Economic Journal*, n. 82, pp. 883-896;
- Rullani E. (2004), *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Carrocci Editore S.p.a., Roma;
- Rumlet R.P. (1984), Towards a Strategic Theory of the Firm, in Lamb R.B. (ed.), *Competitive Strategic Management*, Prentice Hall, Engelwood Cliffs, NJ;
- Ruozi R. (a cura di) (1984), *La gestione delle risorse umane nelle banche*, Giuffré, Milano, in Camuffo A. e Costa G. (1995), *Banca & Organizzazione*, EDIBANK ICEB Srl, Milano ;
- Ryle G. (1949), *The concept of mind*, Huchinson, London;

- Sacco e Zamagni (a cura di) (2002), *Complessità relazionale e comportamento economico-materiali per un nuovo paradigma di razionalità*, Il Mulino, Bologna
- Sagasti F. (2004), *Knowledge and innovation for development. The Sisyphus challenge of the 21st century*, Edward Elgar Publishing, USA;
- Sako M. (1999), From Individual Skills to Organizational Capability in Japan, *Oxford Review of Economic Policy- Knowledge, Skills, and Competitiveness*, Vol. 15 n. 1;
- Sako M. (2000), *Does trust improve business performance?*, in Lane C.-Bachmann R. (eds), *Trust within and between organizations*, Oxford University Press, Oxford
- Sako M. (2004), Supplier development at Honda, Nissan and Toyota: comparative case studies of organizational capability enhancement, *Industrial and Corporate Change*, Vol. 13 n. 2;
- Sako M. (2005), Does Embeddedness Imply Limits to Within-Country Diversity?, *British Journal of Industrial Relations*, pp.585-592;
- Samuelson L. (2001), Introduction to the evolution of preferences, *Journal of economic theory*, Vol. 97, 225-230;
- Sartre J.P. (1943), *Being and Nothingness: An Essay on Phenomenological Ontology*, Trans. Barnes H., New York: Philosophical Library, 1956;
- Schon D.A. (1983), *The Reflective Practitioner*, Basic Books, New York, cited in Nonaka I. (1994), A dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, *Organization Science*, vol. 5, n. 1, pp. 14-37;
- Schumpeter J. A. (1934) (Reprinted 1962), *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest e the business cycle*, MA: Harvard University Press, Cambridge, cited in Nahapiet J. e Ghoshal S. (1998), Social Capital, Intellectual Capital e the Organizational Advantage, *Academy of Management Review*, Vol. 23, N. 2, pp. 242-266;
- Schumpeter J.A. (1977), *Capitalismo, socialismo, democrazia*, Etas Libri, Milano;
- Searle J.R. (1969), *Speech Acts: An Essay in the Philosophy of Language*, Cambridge University Press, Cambridge, cited in Nonaka I. (1994), A dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, *Organization Science*, vol. 5, n. 1, pp. 14-37;
- Selten R. (1990), Bounded Rationality, *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, n. 146, pp. 649-658;
- Selznick P. (1957), *Leadership in Administration a Sociological Interpretation*, Evanston, IL;
- Sethi R. (2001), Preference Evolution and Reciprocity, *Journal of Economic Theory*, Vol. 97, 273-297;
- Shannon C. e Weaver W. (1949), *The Mathematical Theory of Communication*, University of Illinois Press, Chicago, cited in Minbaeva D. (2007), HRM Practices e Knowledge Transfer in MNCs, *forthcoming as a chapter in Strategic Knowledge Management in Multinational Organization*;
- Sheth J.N. e Parvatiyar A. (1995), Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences, *Journal of Academy of Marketing Science*, vol. 23, n. 4, pp. 255-271;
- Simon H.A. (1961), *Administrative Behavior*, 2nd edition, Macmillan, New York, cited in Dosi G. et al. (1998), *Technology, organization, and competitiveness. Perspectives on industrial and corporate change*, Oxford University Press, New York;
- Simonin B. (1999a), Transfer of Marketing know-how in International Strategic Alliances: an empirical investigation of the role e antecedents of knowledge ambiguity, *Journal of International Business Studies*, vol. 30, n. 3, pp. 463-490;
- Simonin B. (1999b), Ambiguity e the Process of Knowledge Transfer in Strategic Alliances, *Strategic Management Journal*, vol. 20, n. 7, pp. 595-623;
- Singh J. et al. (2005), What goes around comes around: understanding trust-value dilemmas of market relationships, *Journal of public policy & marketing*, Vol. 24(1) (Spring), 38-62;
- Spencer L. e Spencer S. (1993), *Competence at work: A Model for Superior Performance*, Wiley, New York;

- Spender J.C. (1992), Strategy theorizing: Expeing the agenda, in Shrivastava P et al. (eds.), *Advances in Strategic Management*, 12A. JAI Press, Greenwich;
- Spender J.C. (1996), Making Knowledge The Basis of a Dynamic Theory of the Firms, *Strategic Management Journal*, n. 17, pp. 45-62;
- Spybrook J., et al. (2006), Optimal Design for Longitudinal and Multilevel Research: Documentation for the "Optimal Design" Software, <http://sitemaker.umich.edu/group-based/home>
- Steinmueller W. E. (2000), Will new information and communication technologies improve the 'codification' of knowledge, *Industrial and Corporate Change*, vol. 9, n. 2, pp. 361-376;
- Stiglitz J.E. (1987), Learning to Learn, Localized Learning and Technological Progress, in Stoneman e Dasgupta P. (eds.), *Economic Policy and Technological Performance*, Cambridge University Press, Cambridge;
- Stitch S. (1986), *From Folk Psychology to Cognitive Science: The Case Against Belief*, MIT Press, Cambridge MA, cited in Nonaka I. (1994), A dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, *Organization Science*, vol. 5, n. 1, pp. 14-37;
- Sturbeck W. H. (1992), Learning by knowledge intensive firms, *Journal of Management Studies*, n. 29, pp. 147-175;
- Szulanski G. (1996), Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm, *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Special Issue: Knowledge e the firm, pp. 27-43, (Winter);
- Szulanski G. (2000), Appropriability e the Challenge of Scope: Banc One routinizes replication, in Dosi G. et al. (2000), *The Nature e Dynamics of Organizational Capabilities*, Oxford University Press, New York, cited in Minbaeva D. (2007), HRM Practices e Knowledge Transfer in MNCs, *forthcoming as a chapter in Strategic Knowledge Management in Multinational Organization*;
- Szulanski G. (2003), *Sticky Knowledge: barriers to knowing in the firm*, SAGE publications, cited in Minbaeva D. (2007), HRM Practices e Knowledge Transfer in MNCs, *forthcoming as a chapter in Strategic Knowledge Management in Multinational Organization*;
- Teece D. J. e Pisano G. (1994), The dynamic capabilities of firms: an introduction, *Industrial and Corporate Change*, 3:537;
- Teece D. J. et al. (1990), *Firm Capabilities, Resources e the Concept of Strategy*, Mimeo, University of California at Barkley;
- Teece D.J., (1992), *Competition, Cooperation, and Innovation: Organizational Arrangements for Regimes of Rapid Technological Progress*, J. Econ. Behav. Organ., 18(1), pp. 1-25
- Toffler A. (1990), *Powershift Knowledge, Wealth and Violence at the Edge of 21st Century*, Bentam Books, New York, cited in Ancori B. et al. (2000), The economics of knowledge: the debate about codification and tacit knowledge, *Industrial and Corporate Change*, vol. 9, n. 2, pp. 255-287;
- Tsoukas H. (1996), The Firm As A Distributed Knowledge System: A constructionist Approach, *Strategic Management Journal*, n. 17, pp. 11-25;
- Tsoukas H. e Knudsen C. (2003), *The Oxford Handbook of Organization Theory. Meta-theoretical perspectives*, Oxford University Press, New York;
- Uzzi B. (1997), Social structure e competition in interfirm network: the paradox of embeddedness, *Administartion Science Quarterly*, vol. 42, pp.35-67, cited in Argote L. et al. (2003), Managing Knowledge in Organizations: An Integrative Framework e Review of Emerging Themes, *Management Science*, Vol. 49, N. 4, pp. 571-582;
- Uzzi B. e Lancaster R. (2003), Relational Embeddedness e Learning: The Case of Bank Loan Managers e their Clients, *Management Science*, Vol. 49, N.4, pp. 383-399;
- Varala et al. (1991), *Embodied Mind: Cognitive Science and Human Experience*, MIT Press, Cambridge, MA;
- Vella M. (1991), Dai piani sportelli alla liberalizzazione, *Bancaria*, n.6;

- Velo D. (1993), La seconda direttiva CEE e l'evoluzione del sistema bancario italiano, *Banca Notizie*, n. 2;
- Von Krogh G. et al. (2000), *Enabling knowledge creation – How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*, Oxford University Press, New York;
- Vroom V. (1964), *Work e Motivation*, London e Sydney: John Wiley e Sons, New York, cited in Minbaeva D. et al. (2003), MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, e HRM, *Journal of International Business Studies*, 34, pp. 586-599;
- Walsh J. P. e Ungson G. R. (1991), Organizational memory, *Academy of Management Review*, vol. 16, pp.57-91;
- Wernerfelt B. (1984), A Resource-based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 5, pp. 171-80;
- Wheelwright S.C. e Clark K.B. (1992), *Revolutioning product development*, Maxwell Macmillan International, New York;
- Williamson O.E. (1996), *The Mechanism of Governance*, Oxford, Oxford University Press.
- Williamson O.E. (1971), The Vertical Integration of Production: Market Failure Considerations, *American Economic Review*, n. 61, pp. 112-123;
- Williamson O.E. (1985), *The Economic Institution of Capitalism*, Free Press, New York, cited in Foss N. J. (2005), *Strategy, Economic Organization, and the Knowledge Economy*, Oxford University Press, New York;
- Williamson O.E. (1990), The Firm as a Nexus of Treaties: An Introduction, in Aoki M. et al. (eds.) (1990), *The Firm as a Nexus of Treaties*, Sage, London, pp. 1-25;
- Williamson O.E. (1993), Transaction Cost Economics Meets Posnerian Law and Economics, *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, n.149, pp. 99-118, cited in Foss N. J. (2005), *Strategy, Economic Organization, and the Knowledge Economy*, Oxford University Press, New York;
- Williamson O.E. (1996a), *The mechanisms of Governance*, Oxford University Press, Oxford, cited in Foss N. J. (2005), *Strategy, Economic Organization, and the Knowledge Economy*, Oxford University Press, New York;
- Winkin Y. (1996), *Antropologie de la communication. De la théorie au terrain*, De Boeck Università;
- Winter S. G. (2003), Understeing Dynamic Capabilities, *Strategic Management Journal*, Vol. 24, pp. 991-995;
- Winter S. G. e Szulanski G. (2001), Replication on strategy, *Organizational Science*, vol. 12, pp. 730-743;
- Wright P.M. et al. (2001), Human Resources e the resource based view of the firm, *Journal of Management*, vol. 27, pp. 701-721 cited in Cabrera E. F. e Cabrera A. (2005), Fostering knowledge sharing through people management practices, *International Journal of Human Resource Management*, 16:5, May, pp. 720-735;
- Yasua Y. (1987), *The body: toward an eastern mind-body theory*, Kasulis T.P. (ed.), translated by Nagatomi S. and Kasulis T.P., State University of New York Press, New York, cited in Nonaka I. (1994), A dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, *Organization Science*, vol. 5, n. 1, pp. 14-37;
- Zajac E.J. (1992), Relating Economic and Behavioral Perspectives in Strategy Research, *Advances in Strategic Management*, n. 8, pp. 69-96, cited in Foss N. J. (2005), *Strategy, Economic Organization, and the Knowledge Economy*, Oxford University Press, New York;
- Zenger T. e Hesterly W.S. (1997), The Disaggregation of Corporations: Selective Intervention, High Powered Incentives and Molecular Units, *Organization Science*, n.8, pp. 209-222, cited in Foss N. J. (2005), *Strategy, Economic Organization, and the Knowledge Economy*, Oxford University Press, New York;

- Zingales L. (2000), In Search of New Foundations, *Journal of Finance*, n. 55, pp. 1623-1653, cited in Foss N. J. (2005), *Strategy, Economic Organization, and the Knowledge Economy*, Oxford University Press, New York;
- Zuboff S. (1988), *In the age of the smart machine*, Heinemann, New York, cited in Foss N. J. (2005), *Strategy, Economic Organization, and the Knowledge Economy*, Oxford University Press, New York;
- Zwick T. 2003. *The productivity impact of lean management*, Discussion paper, Centre for European Economic Research (ZEW), Mannheim.