

Ma le risorse tangibili sono proprio così inutili?

Renato Fiocca*

Sommario: 1. Il cammino dell'intangibilità – 2. Oscillando continuamente tra tangibilità ed intangibilità.

Abstract

This contribution develops some considerations on the issue of intangible assets. It is suggested to reconsider weight and value of tangible resources and to avoid considering intangible assets as the unique sources to create competitive advantage of enterprise, even if supremacy of intangible components is recognized.

1. Il cammino dell'intangibilità

Spesso si ha la sensazione che negli ultimi tempi il mondo in cui viviamo stia diventando quasi tutto virtuale e che ciò che maggiormente conta sia fondato su caratteristiche e valori sempre più intangibili. Complici internet e soprattutto i social media, imprese e consumatori sono avvolti da logiche e da strumenti di relazione che lasciano sempre meno spazio alla concretezza e modificano in misura consistente la nozione di valore, agendo fin anche sulla percezione del tempo e dello spazio.

La virtualità e l'intangibilità dei contenuti offerti dalle imprese e richiesti dai clienti presentano indubbi vantaggi per entrambi, ampliando in modo notevole le possibilità date alle imprese di assecondare le esigenze dei clienti, personalizzando sempre di più l'offerta e rendendola spesso disponibile anche in tempo reale.

A volte, però, vi è il rischio dell'esagerazione e della perdita di equilibrio nel valutare e giudicare le reali situazioni nelle quali si articolano le preferenze degli acquirenti e dei consumatori. Parallelamente può sorgere il dubbio che le decisioni delle imprese possano essere orientate verso un'offerta eccessivamente formata

***Renato Fiocca**, professore ordinario di Marketing, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano; e-mail: renato.fiocca@unicatt.it

dalle sole componenti intangibili, dimenticando così la necessità di dare origine a proposte di valore per i clienti che siano adeguatamente bilanciate nelle componenti tangibili e intangibili.

È al concetto di equilibrio tra tangibilità e intangibilità nella formazione e attuazione delle strategie di mercato delle imprese che si richiamano i contenuti di questo saggio.

Da tempo la letteratura di management si occupa del tema delle risorse e dei collegamenti esistenti tra il patrimonio di risorse intangibili disponibile all'impresa e le sue performance economiche, finanziarie e di mercato. Nell'alveo del paradigma concettuale del *resource-based-management* è stata seguita una logica largamente condivisa che conferisce all'intangibilità un peso dominante, a volte quasi esclusivo, nel definire e spiegare le ragioni del successo delle imprese. L'approfondimento e l'articolazione del tema ha seguito numerose direzioni e negli anni ha coinvolto le diverse aree gestionali dell'impresa, a tutti i livelli, dagli ambiti strategici a quelli operativi. Si parla di intangibilità nel marketing, nella supply chain, nella gestione delle risorse umane, nelle operations, nello sviluppo di nuovi prodotti, e così via.

In tutti questi contesti si è dimostrata la supremazia delle risorse intangibili - nella duplice connotazione di risorse di fiducia e di risorse di conoscenza-, rispetto a quelle tangibili e la loro superiore capacità per conferire all'impresa un vantaggio competitivo duraturo, stabile e difendibile.

Il valore dell'intangibilità pare essere ininfluenza anche rispetto alle dimensioni delle imprese e alle caratteristiche del business ove esse operano: le risorse intangibili "funzionano" ugualmente nelle piccole come nelle grandi imprese e, con qualche puntualizzazione che tenga doverosamente conto delle diverse caratteristiche strutturali dei vari settori, in ogni contesto di mercato.

La superiorità delle risorse intangibili è ascrivibile a due fattori: esse sono difficilmente imitabili da parte della concorrenza e non sono riproducibili. Questi due elementi garantiscono all'impresa che possiede un valido patrimonio di risorse intangibili una posizione di isolamento competitivo, nella forma delle barriere all'ingresso nei confronti di potenziali nuovi entranti e delle barriere alla mobilità rispetto ai concorrenti diretti e alle imprese rivali; l'isolamento dai concorrenti consente all'impresa una maggiore libertà di decisione e d'azione ed è fattore alla base della superiorità competitiva e della garanzia di ottenere migliori performance economiche e finanziarie.

Non sempre, però, l'isolamento competitivo determinato dal maggiore patrimonio di risorse immateriali e dalla sua esclusività è alla base di risultati apprezzabili. A volte può accadere che un eccesso di risorse vincoli l'impresa a essere "obbligata" a occupare un determinato spazio di mercato che nel tempo potrebbe rilevarsi scarsamente conveniente. Ad esempio alti livelli di notorietà della marca, fino al limite di farla coincidere con una specifica categoria di prodotti, possono rappresentare un ostacolo e una limitazione difficilmente superabili all'inserimento di tipologie di prodotti diversi rispetto a quelli per i quali si sono ottenuti elevati livelli di notorietà. Lo stesso può accadere se l'immagine di marca risulta essere eccessivamente connotata con un determinato posizionamento. Anche il patrimonio di conoscenze disponibili può costituire un vincolo: si può avere la

tendenza a sviluppare le conoscenze solo in ambiti molto specifici e ben conosciuti, tralasciando quasi pregiudizialmente paradigmi scientifici e tecnologici diversi e alternativi a quelli noti.

Naturalmente si può obiettare che questi riferimenti ai limiti eventualmente posti dalle risorse intangibili sono causati da un eccessivo concentrarsi in spazi di relazioni fiduciarie (la notorietà e l'immagine di marca sono collocabili in questo contesto) e in ambiti di conoscenza troppo ristretti. Ugualmente si può affermare che anche le risorse materiali pongono dei limiti alla possibilità data alle imprese di ricercare diversità e cambiamento: si pensi, ad esempio, alla rigidità degli impianti, delle strutture logistiche, dei materiali utilizzati, ecc.

In ogni caso il riconoscimento che possano esistere condizioni che pongono un limite alla presunta assoluta superiorità delle risorse intangibili, suggerisce di affrontare il tema delle risorse adottando un approccio meno esclusivista, maggiormente equilibrato e più strettamente collegato alla realtà e alla specificità delle imprese e dei mercati.

Una volta condiviso il concetto di superiorità delle risorse intangibili, l'attenzione della letteratura di management si è rivolta a considerare le modalità con cui il patrimonio di intangibilità possa essere continuamente mantenuto e rinforzato. Qualsiasi risorsa, infatti, rischia di subire un processo di depauperamento che ne indebolisce fatalmente l'efficacia. Questo accade, normalmente, per effetto dell'evoluzione delle componenti ambientali (esigenze della clientela, tecnologie, sistemi di comunicazione, apparati distributivi, ecc.), e a motivo delle azioni intraprese dalla concorrenza.

Il depauperamento delle risorse intangibili e del loro valore differenziante può avvenire lentamente, consentendo quindi il mantenimento di una condizione sostanzialmente inalterata di vantaggio concorrenziale che può durare per un periodo di tempo anche consistente. In questi casi l'impresa ha normalmente la possibilità di valutare con una certa tranquillità quali risorse si stanno indebolendo e di decidere come agire per reintegrarne il valore. In altre situazioni, invece, il processo di depauperamento è particolarmente veloce, fino al punto da generare una condizione di cosiddetta ipercompetizione. Sono evidenti, in quest'ultimo caso, le difficoltà alle quali può andare incontro l'impresa che non sia particolarmente attenta all'evolversi delle condizioni ambientali e della concorrenza e che non abbia l'accortezza di reinvestire continuamente sul proprio patrimonio di risorse intangibili reintegrandone la consistenza e il valore. Soprattutto in questi casi l'impresa deve ricorrere allo sviluppo di nuove capacità dinamiche che, combinando al meglio le risorse intangibili disponibili, ne consenta in tempi più o meno accelerati il mantenimento e l'arricchimento delle potenzialità di generazione di valore per l'impresa.

Più recentemente il tema dell'intangibilità si è ulteriormente ampliato: ciò che conta non è solo l'ammontare del patrimonio di risorse intangibili, anche se dinamicamente adeguato al cambiamento. Le risorse intangibili devono confluire in un set di competenze (*competence-based-theory*) che sia in grado di qualificare in modo superiore e possibilmente inimitabile l'impresa. Naturalmente non sono sufficienti le competenze "standard" (le hanno tutte le imprese in uno specifico

contesto di business e, quindi, non sono in grado di fare la differenza), né quelle definite come “attualmente abilitanti” (funzionano sì, ma solo nel breve periodo e siccome le condizioni ambientali e concorrenziali si modificano continuamente, la loro efficacia risulta temporalmente limitata). Le competenze devono essere “distintive” e già dalla parola si comprende che debbono avere la triplice caratteristica della superiorità, della diversità e dell’unicità. Inoltre, le competenze distintive si sviluppano in modo più adeguato se vengono incardinate nella gestione delle relazioni più rilevanti e nei nodi critici della *value chain* che contraddistingue le attività di ogni impresa.

Negli anni i confini dell’intangibilità si sono ampliati e all’interno del suo alveo si sono innestate numerose teorie e quasi-teorie manageriali. Molti dei temi che attualmente ricorrono assai frequentemente nei dibattiti manageriali sono riconducibili al vasto contesto teorico riferibile all’intangibilità delle risorse dell’impresa. Marketing esperienziale, *reputation management*, *loyalty management*, *brand management*, *knowledge management*, marketing contestuale, *relationship management*, per citarne solo alcuni, si sono sviluppati proprio prendendo avvio, in misura più o meno diretta, dal concetto di intangibilità.

Non vi è alcun dubbio che queste tematiche abbiano fornito utili suggerimenti per migliorare la comprensione dei fenomeni di mercato e, conseguentemente, le attività e la gestione delle imprese. Ciò che però merita una riflessione critica è il fatto che troppo spesso vengono richiamate come fossero dei dogmi assoluti, applicabili in ogni circostanza e in tutti i contesti di mercato e d’impresa. L’errore di fondo sempre da evitare è l’assolutezza di giudizio. Vale per le risorse immateriali, come per le impostazioni teoriche che da esse sono derivate. E, più in generale, in tutte le circostanze nelle quali si dibatte d’impresa.

Al di là del fatto che a volte nelle discipline manageriali possono esistere la tendenza e la tentazione a condividere qualche eccesso, generando così una deriva sul piano concettuale che rischia di allontanare lo sviluppo teorico dalla realtà dei mercati e delle imprese, vi è effettivamente da domandarsi quali possano essere gli equilibri di importanza e di valore tra tangibilità e intangibilità delle risorse dell’impresa.

In questo come in molti altri casi che riguardano l’evoluzione teorica e concettuale dell’economia e nella gestione delle imprese qualsiasi generalizzazione può risultare assai fuorviante e foriera di erronee convinzioni.

2. Oscillando continuamente tra tangibilità ed intangibilità

Il dibattito scientifico che ha celebrato l’unicità e il valore differenziante dell’intangibilità ha spostato l’asse di attenzione quasi esclusivamente sul tema delle risorse intangibili dell’impresa. Le risorse tangibili sono state quasi dimenticate, risultano essere un po’ neglette e vengono normalmente qualificate con il non simpatico epiteto di “necessarie ma non sufficienti”. Insomma, qualcosa che si *deve* avere ma che *serve* a poco. Qualcuno si è anche spinto a decretarne la totale inutilità,

prevedendo l'esistenza di un modello d'impresa esclusivamente governato dalle logiche dell'immaterialità.

Per comprendere il continuo alternarsi d'importanza tra elementi tangibili e intangibili dell'offerta è bene ricordare che le fonti generatrici di un vantaggio competitivo che sono alla base del successo delle imprese sul piano economico e di mercato sono molto diverse da settore a settore. In alcuni business non vi è dubbio che vi sia una forte prevalenza delle componenti intangibili rispetto alle dimensioni tangibili. Ma vi sono anche tanti settori nei quali le risorse tangibili non ricoprono certamente un ruolo secondario. Per non poche imprese operanti in questi settori le risorse tangibili rappresentano una condizione "quasi sufficiente" per ottenere soddisfacenti livelli di performance. Queste imprese probabilmente non saranno annoverate nel gruppo delle imprese leader, forse non saranno giudicate delle "*best in class*" alle quali riferirsi come benchmark, ma ugualmente possono essere valutate positivamente in termini di performance. D'altra parte non tutte le imprese possono essere leader e non è necessariamente vero che tutti i manager e gli imprenditori desiderino che la propria impresa sia in ogni caso considerata "*the best*".

D'altra parte l'osservazione dei comportamenti di tanti imprenditori e manager e di quanto da parte loro viene considerato prioritario porta ad una rivalutazione del ruolo delle risorse tangibili. Non ci riferiamo tanto a quello che viene dichiarato a parole, e che trova normalmente riscontro nelle ricerche, ma ai loro reali ed effettivi comportamenti dai quali derivano le decisioni di governo dell'impresa. Non è infatti sorprendente osservare uno iato anche profondo tra la considerazione che viene dichiarata nei confronti delle risorse intangibili e la concretezza delle decisioni, in particolare quelle che riguardano gli investimenti. Questo fa supporre che nelle decisioni del management vi siano delle chiare priorità: prima vengano ben organizzate le componenti tangibili dell'offerta, poi si pensi agli ingredienti intangibili. Al di là di ogni giudizio di valore, cioè se certe decisioni e comportamenti siano più o meno corretti, ci pare che quanto ora affermato rispecchi realisticamente il modo di decidere e di procedere da parte di molti imprenditori e manager.

Non è un caso che quando l'impresa versa in condizioni economiche e finanziarie non favorevoli le prime aree sulle quali normalmente ci si concentra per ridurre i costi e ridimensionare gli investimenti siano la comunicazione e la formazione del personale, cioè le espressioni più evidenti dell'intangibilità, essendo l'una generatrice di risorse di fiducia e l'altra di risorse di conoscenza.

Se poi consideriamo i comportamenti degli investitori finanziari (gli istituti di credito, ad esempio), nel caso in cui un'impresa chieda un finanziamento, con ben poche eccezioni prevale la considerazione della consistenza del patrimonio tangibile. È ben raro che una banca conceda un prestito sulla base della valutazione delle componenti intangibili dell'impresa richiedente. La presenza di risorse intangibili è naturalmente benvenuta e apprezzata ma, se manca la garanzia offerta dalla presenza delle componenti tangibili, il prestito normalmente non viene concesso. In un certo senso si invertono i giudizi comparativi tra tangibile e intangibile. In questi casi le risorse tangibili vengono ritenute "necessarie e sufficienti" per ottenere un finanziamento; quelle intangibili "*non* (sempre) sufficienti e (a volte) *non* necessarie".

L'atteggiamento prudentiale e spesso criticato degli investitori finanziari ha una sua ragion d'essere. Le risorse intangibili per loro natura sono più evanescenti e, di conseguenza, possono essere ritenute più rischiose. Non sempre il patrimonio di conoscenze si concretizza in nuovi prodotti di successo; non è detto che una marca forte sia sempre in grado di garantire elevati livelli di vendite e di redditività; la reputazione dell'impresa può essere soggetta a crisi imprevedibili e devastanti, e così via. La sensazione è che ciò che è tangibile viene considerato più rassicurante di ciò che tangibile non è. Anche in questo caso non ci esprimiamo formulando giudizi di valore, positivi o negativi. Ci limitiamo all'osservazione delle realtà prevalenti.

Vi sono altre circostanze a sostegno di una maggiore considerazione delle componenti tangibili dell'offerta delle imprese: una riferibile ai comportamenti degli acquirenti/consumatori, l'altra ad alcune strategie (vincenti) d'impresa, la cui validità è comunque ovviamente collegata al gradimento espresso dai clienti stessi.

La prima circostanza è riconducibile al fatto che sempre più ampie fasce di clienti tendono a preferire l'offerta di prodotti che potremmo definire "impoveriti" se non del tutto privi di componenti intangibili. È quanto sta accadendo in riferimento ad alcune tipologie di prodotti di marca e delle conseguenti politiche di *brand management*. Il successo di molti prodotti *unbranded* è evidente, anche se, naturalmente, riguarda in prevalenza quelle tipologie di prodotti che tendono alla banalizzazione e che hanno progressivamente perduto le caratteristiche della specialità, almeno agli occhi di alcuni clienti. D'altra parte si tratta in molti casi di una evoluzione naturale: tutti i prodotti, prima o poi, diventano "normali". È una delle poche ferree leggi della storia: col tempo e con l'abitudine i lussi diventano necessità e si modificano di conseguenza i criteri di valutazione e di scelta dei prodotti. Sta di fatto che in molti mercati di consumo il peso dell'*unbranded* è in continua crescita e le imprese produttrici di prodotti di marca si vedono costrette ad aggiungere continuamente componenti di valore per il cliente al fine di difendere le loro posizioni di mercato e i margini di redditività.

Altri segmenti di consumatori tendono a privilegiare offerte *no frills*, a condizione, naturalmente, che siano economicamente convenienti e attuano comportamenti caratterizzati da una certa frugalità, spesso riconducibili alla cosiddetta "*voluntary simplicity*". In entrambi i casi la tendenza nei comportamenti di alcune fasce di acquirenti/consumatori è quella di non apprezzare le componenti di servizio aggiunto alla materialità intrinseca dei prodotti, cioè a non essere disposti a pagare un prezzo più elevato per ottenerle. Si noti, in argomento, che di norma i servizi che vengono aggiunti alle componenti materiali dell'offerta sono quasi totalmente costituiti da elementi immateriali.

Quanto in atto nei mercati di consumo riguarda in modo particolare alcune tipologie di prodotti e specifici segmenti di mercato. Come detto poc'anzi, l'*unbranded* tende a concentrarsi sui prodotti banalizzati. Ma mentre la tendenza fino a qualche tempo fa coinvolgeva solo poche categorie di prodotti, prevalentemente nei comparti dei prodotti per la pulizia della casa, della detergenza, della carta per uso domestico, ecc., attualmente tende a diffondersi a ben più numerose categorie e, almeno in parte, a sovrapporsi con la crescita costante e continua della marca commerciale.

Parallelamente si sta assistendo a fenomeni del tutto opposti: alcuni prodotti di consumo considerati banali fino a pochi anni or sono, hanno acquisito parziali connotati di specialità e di immaterialità. È accaduto, ad esempio, allo zucchero e al sale e la tendenza si sta diffondendo a comprendere un numero sempre più ampio di categorie di prodotti, spesso definiti con il termine "funzionali". Le acque minerali sono un buon esempio in proposito. Soprattutto nel settore alimentare l'incremento di valore intangibile è connesso ai legami con il territorio di origine (una sorta di *transfer* di immagine) o alla garanzia di naturalezza dei processi produttivi e della filiera, come nel caso dei prodotti biologici. In sostanza assistiamo ad un incessante oscillare tra tangibile e intangibile tanto nella considerazione dei clienti quanto nella proposta delle imprese. Mentre per alcuni prodotti si perdono i caratteri, l'importanza e il valore connessi all'intangibilità, altri ne acquisiscono continuamente.

Se, invece, rivolgiamo l'attenzione a quanto si verifica in specifici segmenti di mercato, non è difficile constatare che l'accettazione dei prodotti *unbranded* (che, essendo privi di valori di marca, si collocano sempre nella fascia bassa dei prezzi), non è necessariamente legata alle minori disponibilità di spesa dei consumatori. Anche i consumatori ad alto reddito sempre più frequentemente si orientano verso queste tipologie di beni, ritenendo superflui i contenuti di intangibilità presenti in alcuni prodotti di marca.

Ancor più evidente è la presenza di élite nel caso della *voluntary simplicity* che spesso tende ad incontrarsi e a fondere i propri valori sociali ed individuali con ideologie ecologiste. Alcuni di questi fenomeni, inoltre, possono degenerare verso logiche anti-impresa, come avviene nel caso dell'emergere di convinzioni preconcepite e contrarie alla marca (il cosiddetto *brand dislike*).

In sostanza, in molti mercati si assiste ad un continuo altalenarsi tra politiche di marketing che ricercano l'immaterialità, inserendola nei prodotti e aumentandone la percezione di valore, e politiche d'impresa che ridimensionano il ruolo delle componenti immateriali, si concentrano sui fattori di base costituenti l'offerta, normalmente riconducibili alle risorse materiali.

In ogni caso non è possibile individuare un trend evidente e unidirezionale a favore dell'una o dell'altra tipologia di risorse che riguardi, ad esempio, specifici mercati o determinate categorie di prodotti. Le ragioni dell'alternanza di attenzione e di importanza tra risorse tangibili e intangibili sono riconducibili alla continua e inarrestabile evoluzione dei mercati e delle esigenze degli acquirenti/consumatori. L'unica circostanza certa è la continua tensione delle imprese alla ricerca della diversità e della differenziazione concorrenziale, ugualmente ottenibili agendo tanto sulle risorse intangibili dell'offerta, quanto su quelle tangibili.

Spesso si è erroneamente inteso che i mercati evolvano solo o prevalentemente in una direzione, quella dell'incremento continuo delle esigenze e dei desideri espressi dai clienti. In realtà i mercati non hanno una consistenza così determinata e strutturale, caratteristiche che farebbero presupporre una loro evoluzione sostanzialmente unidirezionale. I mercati sono fluidi, a volte magmatici, perché sono costituiti da un insieme di esigenze e comportamenti in continuo cambiamento e che seguono direzioni evolutive spesso tra loro contrastanti. D'altra parte, come da

tempo è ben noto, i mercati altro non sono che una sintesi del tutto imperfetta di una pluralità di fattori e di condizioni individuali, generati dalle esigenze e dai comportamenti dei singoli clienti attuali e potenziali.

Ma questa è, in ultima analisi, la caratteristica naturale dei mercati e delle imprese: i mercati sono instabili per loro natura e molto spesso le strategie delle imprese di successo sono esse stesse generatrici di instabilità e di cambiamenti radicali. Saper convivere con l'instabilità che, a volte, può evolvere e degenerare in una condizione di incertezza strutturale e di discontinuità è la chiave di volta dei comportamenti e delle strategie delle imprese migliori.

A questo punto possiamo riprendere l'argomento centrale di questo saggio, cioè l'alternanza tra risorse tangibili e intangibili e concludere con una riflessione finale che riguarda i possibili errori nei quali si può incorrere qualora si condividano acriticamente alcune impostazioni concettuali la cui pertinenza e rilevanza nella gestione d'impresa risultano a volte oggettivamente esagerate. Quanto affermato non riguarda evidentemente solo il tema delle risorse intangibili, ma si può estendere a molte altre tematiche dibattute negli studi e nelle prassi manageriali.

Ogni impresa è diversa dalle altre; altrettanto dicasi per i mercati e i settori che sono caratterizzati da fattori strutturali e da componenti evolutive che li differenziano profondamente. Non comprendere l'esistenza di queste diversità vuol dire non saper cogliere una delle caratteristiche basilari nella gestione delle imprese, dimenticando così di ricercare una condizione di equilibrio tra forze differenti e tra loro contrastanti. La pretesa di applicare alle imprese e ai mercati una regola generale è un errore spesso fatale, certamente da non commettere.

La sensazione, invero un po' fastidiosa, è che a volte paiono dimenticati alcuni fondamenti indiscutibili della gestione delle imprese per inseguire e magnificare nuove vie interpretative, non sempre suffragate da significative verifiche empiriche o, quanto meno, da una attenta osservazione degli effettivi comportamenti delle imprese.

In conclusione, non deve sorprendere il fatto che l'alternarsi tra fattori tangibili e intangibili sia stata commentata come una condizione di normalità alla quale si assiste in molti mercati e che caratterizza la strategia di più di un'impresa di successo. In realtà qualsiasi caratteristica intangibile si colloca in quello che può essere definito come un "mondo immaginario". Si pensi alla cultura dell'impresa, al coinvolgimento del personale, all'immagine di marca, ecc. Si tratta di raffigurazioni soggettive e, appunto, immaginarie. È bene però rammentare che ogni ordine costituito immaginario è incastonato in una realtà materiale. Da qui la normalità dell'alternanza tra dimensioni materiali e immateriali nella gestione delle imprese. Ciò che più conta è saper analizzare le condizioni della singola impresa, ovviamente riferendosi al contesto di settore e di mercato entro cui opera, e decidere quanto di materiale e quanto di immateriale deve caratterizzare la gestione dell'impresa.

È sicuro, però, che le legittime richieste che possono provenire dalle imprese su quanto sia opportuno investire sulle risorse materiali o su quelle immateriali non potranno mai ottenere una risposta certa e incondizionata. Probabilmente la risposta più corretta sta in una affermazione sufficientemente "ambigua": "quanto basta...". È un'espressione ricorrente nella descrizione delle ricette dei migliori

cuochi che, naturalmente, non condivideranno mai le informazioni più rilevanti della loro attività, cioè in qual misura utilizzano gli ingredienti -le risorse- che rendono eccellenti e inimitabili le loro ricette. In fin dei conti non vi è una gran differenza tra uno *chef* e un *manager*; entrambi devono saper gestire al meglio le persone e le risorse di cui dispongono le rispettive organizzazioni con l'obiettivo di truardarsi verso risultati di eccellenza.